



**Emanuelle de Melo  
Pimentel**

**Planeamento e gestão de megaeventos:  
desenvolvimento e aplicação de modelo para a  
eficácia do DMO e do destino**



**Emanuelle de Melo  
Pimentel**

**Planeamento e gestão de megaeventos:  
desenvolvimento e aplicação de modelo para a  
eficácia do DMO e do destino**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Armando Luís Vieira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação científica do Professor Doutor Alexandre Augusto Biz, Professor do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

Dedico este trabalho ao meu marido, Eduardo, e a minha mãe, Salete, pelo incansável apoio e incentivo.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor José Carlos da Silva Neves**  
Reitor da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Carlos Manuel Martins da Costa**  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Pedro Quelhas Brito**  
Professor Auxiliar com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Prof. Doutor Armando Luís Vieira**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

**Prof. Doutor Manuel Brites Salgado**  
Professor Adjunto do Instituto Politécnico da Guarda

**Prof. Doutora Ana Filipa Brandão**  
Professora Adjunta Convidada do Instituto Politécnico do Porto

## agradecimentos

O desenvolvimento da tese de doutoramento é uma tarefa de muita dedicação. Ao mesmo tempo que não podemos deixar a vida profissional e pessoal de lado, a tese deve seguir em paralelo. Neste sentido, sem o apoio e insistência do meu marido e da minha mãe, que em todos os momentos perguntavam-me sobre a tese, quero declarar o meu agradecimento a eles por fazerem essa cobrança diária. Foi sempre um incentivo a mais!

Em cada momento destes anos de tese fui surpreendida por pessoas que fizeram-me acreditar que valia a pena continuar e são essas as pessoas que declaro o meu agradecimento. No primeiro ano do Programa Doutoral, os meus colegas de sala de aula foram meus amigos e irmãos. A cada passo dado na direção de decisões para a tese era uma conquista e motivo de alegria, sempre comemorado por todos de igual forma. Fomos e somos uma turma espetacular. Nos anos seguintes, o maior apoio que recebi foi do meu orientador, Professor Doutor Armando Vieira, que incentivava-me com suas palavras de apoio a cada capítulo que terminava. Seus incentivos para continuar e suas orientações, guiando-me, mostraram-me o 'norte' em muitos momentos. Não só o orientador guiou-me, mas também o meu coorientador. Por estar próximo, mostrou-se sempre disponível e ajudou-me com estratégias de condução do tempo, de metodologias, orientação de melhorias, até o último instante.

Também agradeço a todos os entrevistados pelo tempo e informações para o desenvolvimento da tese. A primeira entrevista foi realizada no Canadá, sendo o entrevistado um dos organizadores dos Jogos Olímpicos de 1976 – que honra e inspiração para as demais! Também agradeço aos meus amigos pela compreensão e palavras conselheiras que fizeram-me valorizar o desenvolvimento da tese. Por fim, agradeço a minha família querida por todo apoio e carinho, principalmente aos meus cunhados pelas lições de português! Acredito que nada é por acaso e tudo acontece no seu momento. Assim, agradeço a todas as pessoas que estiveram comigo nestes anos e a todas que deram a sua contribuição para que essa tese pudesse existir. À Providência Divina, o meu muito obrigada e ao meu pai, que esteve presente durante estes anos todos e agora está olhando por mim lá de cima... saudades!

## palavras-chave

Megaevento, projeto de gestão, DMO, destino, turismo

## resumo

A pesquisa desenvolvida neste trabalho insere-se na área da gestão de megaeventos. O megaevento é um evento de larga escala, sendo um evento especial, que alcança bilhões de pessoas devido ao grande interesse dos meios de comunicação. Este tipo de evento envolve milhares de espectadores e os investimentos são elevados. A oportunidade de melhorar a infraestrutura de acesso, o desenvolvimento do turismo, as instalações de desporto e o reconhecimento internacional, fazem com que exista uma forte concorrência entre os destinos para sediarem megaeventos. Por representar impactos no destino, os organizadores de um megaevento devem estar particularmente atentos à participação do DMO (*Destination Management Organisation*). A investigação inclui uma ampla revisão bibliográfica sobre planeamento e gestão de eventos, DMO e megaeventos, que salienta a necessidade de uma participação eficaz do DMO no projeto de gestão de megaeventos, para proteger os interesses do destino-sede desde a fase do estudo de viabilidade até a avaliação final do evento. Em resposta às lacunas identificadas no âmbito do planeamento e gestão de megaeventos, o principal objetivo deste estudo é o desenvolvimento de um Modelo de Projeto de Gestão de Megaevento (MPGM) com indicação das fases, das atividades e das responsabilidades dos atores: DMO e organizador do evento. O megaevento é o produto fim do MPGM e está dividido entre três principais fases: pré-evento, evento e pós-evento. Com base numa combinação de abordagens de cariz qualitativo e quantitativo, o MPGM foi validado por entrevistas com profissionais, ponderado com questionários e aplicado na Copa do Mundo da FIFA 2014.

O MPGM final é uma contribuição teórica para investigadores da área do planeamento de eventos. Também é uma contribuição prática para os gestores de destinos e organizadores de eventos. É preciso simbiose entre o evento e o destino. Nem sempre a realização de um megaevento é benéfica para o destino. A garantia do sucesso do evento para o destino não é do organizador oficial do evento, mas sim do DMO que conhece o destino e seus *stakeholders*. Finalmente, o presente trabalho contribui com relevantes linhas futuras de investigação.

**keywords**

Mega events, project management, DMO, destination, tourism

**abstract**

The research developed in this work is part of the management of mega events area. The mega event is a large-scale event, with a special event, which reaches billions of people due to the great interest of the media. This type of event involves thousands of spectators and the investments are high. The opportunity to improve the infrastructure of access, the development of tourism, sports facilities and international recognition, mean some strong competition between destinations to host mega events. Organizers of mega events should reconsider the participation of the DMO (Destination Management Organisation), because of the impacts on destination. This research includes an extensive literature review on planning events, DMO and mega events, which stresses the need for effective DMO participation in mega events management projects to protect the interests of the host destination from the feasibility study phase to the final evaluation of the event. In response to gaps identified in the context of planning and management mega events, the aim of this study is to develop a proposed model (MPGM) indicating the phases, activities and responsibilities of actors: DMO and event organizer. The mega event is the final product of the MPGM and is divided into three main phases: pre-event, event and post-event. Based on a combination of qualitative and quantitative approaches, the MPGM has been validated by interviews with professionals, validated with questionnaires and applied to the FIFA World Cup 2014.

The final MPGM is a theoretical contribution to researcher's events planning area. It is also a practical contribution to the management of destinations and event organizers. It is necessary symbiosis between the event and the destination. Not always, the realization of a mega event is beneficial to the destination. Ensuring the success of the event to the destination is not the official event organizer job, but the DMO, who knows the destination and its stakeholders. Finally, this thesis contributes relevant future lines of research.

## Índice de Conteúdo

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
-------------------------------	----------

<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>VII</b>
-------------------------------	------------

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>IX</b>
---	-----------

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
------------------------------------	----------

1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	1
--	---

1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	7
--	---

1.3 METODOLOGIA.....	9
----------------------	---

1.4 CONTRIBUTOS ESPERADOS DA INVESTIGAÇÃO .....	10
---	----

1.5 ESTRUTURA DA TESE .....	11
-----------------------------	----

<b>CAPÍTULO 2 – GESTÃO E PLANEAMENTO DE EVENTOS .....</b>	<b>15</b>
---	-----------

2.1 OS CONCEITOS E A CLASSIFICAÇÃO DOS EVENTOS.....	15
---	----

2.2 A GESTÃO E O PLANEAMENTO .....	19
------------------------------------	----

2.3 A GESTÃO DE EVENTOS.....	21
------------------------------	----

2.4 O PRÉ-EVENTO .....	24
------------------------	----

(A) MODELO DE SALEM ET AL. (2004) .....	34
---	----

(B) MODELO DE WATT (2004) .....	36
---------------------------------	----

(C) MODELO DE BOWDIN, ALLEN, O’TOOLE, HARRIS E McDONNELL (2006) .....	37
---	----

(D) MODELO SUSTENTÁVEL DA EUROPEAN COMMISSION (2007) .....	40
--	----

(E) MODELO SUSTENTÁVEL DE SAEED-KHAN E CLEMENTS (2009) .....	41
--	----

(F) MODELO NBR ISO 20121:2012 DA ABNT (2012).....	42
---	----



(g) MODELO SUSTENTÁVEL DA <i>GREEN MEETING INDUSTRY COUNCIL</i> (2013).....	44
2.5 O EVENTO – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	46
2.6 O PÓS-EVENTO – AVALIAÇÃO E IMPACTOS.....	48
2.7 A IMPORTÂNCIA DOS EVENTOS.....	52
2.8 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	55

### **CAPÍTULO 3 – O DESTINATION MANAGEMENT ORGANISATION ..... 59**

3.1 CONCEITOS E FUNÇÕES DO DMO.....	59
3.2 CONCEITOS DO CVB.....	66
3.2.1 HISTÓRIA.....	66
3.2.2 OBJETIVO, MISSÃO E FUNÇÃO.....	68
3.2.3 ESTRUTURA E GESTÃO DO CVB.....	78
3.3 OS ÓRGÃOS OFICIAIS DE TURISMO E A INTERAÇÃO COM O DESTINO.....	81
3.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	83

### **CAPÍTULO 4 - A GESTÃO DE MEGAEVENTOS ..... 89**

4.1 ESTUDOS SOBRE MEGAEVENTOS.....	89
4.2 MEGAEVENTOS DESPORTIVOS.....	100
4.3 IMPACTOS DOS MEGAEVENTOS DESPORTIVOS.....	103
4.3.1 IMPACTO ECONÓMICO.....	105
4.3.2 IMPACTO SOCIOCULTURAL E AMBIENTAL.....	110
4.3.3 IMAGEM DO DESTINO-SEDE E TURISMO.....	112
4.4 O PROJETO DE GESTÃO DE MEGAEVENTOS.....	116
4.5 OS MEGAEVENTOS FWC E JO.....	122
4.5.1 A COPA DO MUNDO DA FIFA.....	122
4.5.2 OS JOGOS OLÍMPICOS.....	124

4.6	O SUCESSO DOS MEGAEVENTOS .....	130
4.7	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	131

**CAPÍTULO 5 – DESENVOLVIMENTO DO MODELO .....135**

5.1	FORMAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....	135
5.1.1	FASES DO EVENTO NA FORMULAÇÃO DO MODELO .....	138
5.1.2	RESPONSÁVEIS NA GESTÃO DE MEGAEVENTO .....	141
5.1.3	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MEGAEVENTOS .....	144
5.2	ESTRUTURAÇÃO DO MODELO .....	147
5.3	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	152

**CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA.....153**

6.1	COMPONENTE EMPÍRICA – ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	153
6.2	PESQUISA QUALITATIVA .....	156
6.3	PESQUISA QUANTITATIVA .....	160
6.3	ESTUDO DE CASO .....	167
6.4	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	168

**CAPÍTULO 7 – RESULTADOS DAS PESQUISAS.....171**

7.1	RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	171
7.2	RESULTADOS DA COMPONENTE QUANTITATIVA .....	181
7.3	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	192

**CAPÍTULO 8 – ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MPGM AO FWC 2014 .....195**

8.1	INTENÇÃO DE CANDIDATURA DO BRASIL.....	195
8.2	ESTUDO DE VIABILIDADE E CANDIDATURA DO BRASIL.....	196

8.3	ESTRUTURA, PLANO E IMPLEMENTAÇÃO.....	203
8.3.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GARANTIAS DO DESTINO .....	203
8.3.2	PLANO .....	208
8.3.3	IMPLEMENTAÇÃO.....	219
8.4	O EVENTO.....	225
8.5	O PÓS-EVENTO .....	228
8.6	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	236
<b><u>CAPÍTULO 9 – CONCLUSÃO .....</u></b>		<b>243</b>
9.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	243
9.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	255
9.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....	257
<b><u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>		<b>261</b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>		<b>275</b>
ANEXO 01 – COMPROVANTE E CERTIFICADO DA PARTICIPAÇÃO DA AUTORA NO FCC 2013 E FWC 2014 .....		275
ANEXO 02 – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO CVB E VM .....		277
ANEXO 03 – FOTO COM MR. HOWELL, ORGANIZADOR DOS JO DE MONTREAL 1976 .....		284
ANEXO 04 – NOTÍCIA SOBRE A MANIFESTAÇÃO DA POPULAÇÃO.....		284
ANEXO 05 – CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DO GOVERNO PARA O FWC 2014 .....		285
ANEXO 06 – MAPA GEOGRÁFICO DA LOCALIZAÇÃO DOS CENTROS DE TREINAMENTO DO FWC 2014.....		285
ANEXO 07 – FOTO DO ESTÁDIO BEIRA RIO COM INDICAÇÃO DO NOME DA CIDADE-SEDE .....		286
ANEXO 08 – POSTERS DO FWC 2014 .....		286
ANEXO 09 – TABELA DOS JOGOS DO FWC 2014 .....		287
ANEXO 10 – PALAVRAS DE JOSEPH BLATTER E JOSÉ MARIA MARIN APÓS O FWC 2014.....		288

## Índice de Figuras

Figura 1.1 – Cenário do turismo de eventos .....	3
Figura 1.2 – Sistema de gestão de eventos.....	11
Figura 1.3 – Estrutura da tese .....	13
Figura 2.1 – Tipos de eventos.....	18
Figura 2.2 – Processo formal do plano estratégico.....	20
Figura 2.3 – As fases do projeto de gestão do evento .....	23
Figura 2.4 – Gestão estratégica de eventos.....	25
Figura 2.5 – Relações dos <i>stakeholders</i> e o evento .....	28
Figura 2.6 – Modelo unificado de gestão de eventos .....	35
Figura 2.7 – Processo de planeamento de eventos .....	36
Figura 2.8 – Processo do planeamento operacional de um evento.....	38
Figura 2.9 – Planeamento sustentável de eventos .....	40
Figura 2.10 – Exemplo do modelo de planeamento sustentável.....	41
Figura 2.11 – Plano de melhoria contínua da norma SGSE.....	43
Figura 2.12 – Plano sustentável GMIC .....	44
Figura 2.13 – Fatores críticos de sucesso de um megaevento.....	48
Figura 2.14 – Diagrama do projeto de gestão.....	57
Figura 3.1 – Diagrama das responsabilidades.....	65
Figura 4.1 – As quatro categorias de participantes na organização de eventos desportivos.....	103
Figura 4.2 – Efeito multiplicador dos megaeventos desportivos.....	107
Figura 4.3 – Diagrama estratégico DMO e COL.....	121
Figura 5.1– Diagrama do Projeto de Gestão de Evento.....	136
Figura 5.2 - Nuvem de palavras dos temas dos estudos de megaeventos .....	145
Figura 5.3 – Modelo do Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM).....	151
Figura 6.1 – Fases da pesquisa científica.....	154

Figura 6.2 – Estrutura da metodologia do estudo empírico .....	155
Figura 6.3 – Perguntas do modelo MPGM .....	162
Figura 6.4 – Abordagem metodológica .....	169
Figura 7.1 – MPGM após pesquisa qualitativa .....	180
Figura 7.2 – Gráfico dos impactos na decisão de candidatura ao FWC 2014 .....	182
Figura 7.3 – Gráfico das perguntas pré-evento ao VM .....	183
Figura 7.4 – Gráfico do grau de participação do CVB na candidatura ao FWC 2014 .....	185
Figura 7.5 – Gráfico da participação dos <i>stakeholders</i> no pré-evento .....	186
Figura 7.6 – Gráfico dos impactos do FWC 2014 segundo CVB .....	189
Figura 7.7 – As 20 cidades mais visitadas durante o FWC 2014 .....	191
Figura 8.1 – Estudo de viabilidade do FWC 2014 segundo MPGM .....	201
Figura 8.2 – Estrutura organizacional FIFA FWC 2014 .....	205
Figura 8.3 – Divisão física do COL e ações .....	205
Figura 8.4 – Organigrama do COL FWC 2014 .....	206
Figura 8.5 – Atores e responsabilidades para o FWC 2014 .....	207
Figura 8.6 – Matriz de responsabilidade de Curitiba no FWC 2014 .....	209
Figura 8.7 – Ciclo de planejamento do Governo Federal .....	210
Figura 8.8 – Previsões do turismo do Paraná, Estado da cidade-sede Curitiba .....	212
Figura 8.9 – Diretoria de operações e de planejamento e gerências gerais do COL .....	213
Figura 8.10 – Marcas do evento FWC 2014 .....	217
Figura 8.11 - Plano do FWC 2014, segundo MPGM .....	225
Figura 8.12 – Itens da fase ‘evento’ do FWC 2014 .....	228
Figura 8.13 – Quem ganhou e quem perdeu com o FWC 2014 no Brasil .....	233
Figura 8.14 – O pós-evento FWC 2014 conforme MPGM .....	236
Figura 8.15 – MPGM final .....	241

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Tipos de eventos de acordo com o tamanho .....	17
Tabela 2.2 – Impactos dos eventos .....	50
Tabela 3.1 – Estratégias de um CVB .....	73
Tabela 3.2 – Categorias e dimensões na escolha do destino de evento.....	74
Tabela 3.3 – Perfil do CVB brasileiro .....	80
Tabela 3.4 – Características de um DMO e de um CVB.....	84
Tabela 4.1 – Resumo dos estudos analisados sobre megaeventos .....	94
Tabela 4.2 – Impactos económicos dos JO de Verão .....	109
Tabela 4.3 – FWC e números.....	122
Tabela 4.4 – Evolução dos JO de Verão.....	125
Tabela 4.5 – Relação dos estudos sobre impactos positivos e negativos.....	132
Tabela 5.1 – Principais autores para cada fase do evento .....	137
Tabela 5.2 – Questões e palavras-chave do Pré-evento .....	139
Tabela 5.3 – Questões e palavras-chave da fase Evento .....	141
Tabela 5.4 – Questões e palavras-chave do Pós-evento.....	141
Tabela 5.5 – Responsabilidades do DMO e CVB .....	142
Tabela 5.6 – As ações do DMO e COL .....	149
Tabela 6.1 – Ponderação das perguntas dos questionários.....	164
Tabela 7.1 – Contribuições das entrevistas para o modelo .....	178
Tabela 7.2 – Resultado da ponderação das respostas dos inquiridos .....	190
Tabela 8.1 – Cronologia do Brasil no FWC 2014 .....	203
Tabela 8.2 – Atividades de cada Gerência Geral do COL .....	214
Tabela 8.3 – Estádios do FWC 2014 .....	220
Tabela 8.4 – Principais números do FWC 2014.....	230

Tabela 8.5 – Impactos dos eventos .....	234
Tabela 8.6 – Números do relatório final de cada Gerência Geral do COL .....	235
Tabela 8.7 – Análise dos itens sem fonte de informação durante o estudo de caso .....	238
Tabela 9.1 – Principais estudos que contribuíram para a tese .....	246
Tabela 9.2 – Objetivos, resultados e capítulos da tese .....	254

## Lista de Abreviaturas e Siglas

Campeonato Europeu de Futebol	Euro
Comissão Brasileira de Futebol	CBF
Comitê Olímpico Internacional	COI
Comitê Olímpico/Organizador Local	COL
<i>Convention Visitors Bureau</i>	CVB
Copa do Mundo da FIFA	FWC
<i>Destination Manager Organisation</i>	DMO
Estado do Paraná	PR
<i>Fédération Internationale de Football Association</i>	FIFA
<i>FIFA World Cup</i>	FWC
Instituto Brasileiro de Turismo	EMBRATUR
<i>International Olympic Committee</i>	IOC
Jogos Olímpicos	JO
<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>	LEED
<i>Light Emitter Diode</i>	LED
<i>Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions</i>	MICE
Modelo de Projeto de Gestão de Megaeventos	MPGM
Organização das Nações Unidas	ONU
Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura	UNESCO
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico	OECD/OCDE
Produto Interno Bruto	PIB
Secretaria Extraordinária da Copa de 2014	SECOPA
Sistema de Gestão para Sustentabilidade de Eventos	SGSE
<i>Strengths, Weakness, Opportunities e Threats</i>	SWOT
<i>Triple Bottom Line</i>	TBL
<i>Venue Manager</i>	VM





## Capítulo 1 Introdução

A presente investigação visa acrescentar valor e prestar contributos efetivos no âmbito das **ciências sociais**, mais concretamente **na área do turismo de eventos**. Nesse capítulo apresenta-se o tema escolhido, os objetivos, a metodologia adotada, os contributos da investigação e a estrutura da tese.

Os nove capítulos que fazem parte desta tese, incluindo esse primeiro, foram desenvolvidos para aumentar o conhecimento sobre o turismo de eventos. As contribuições desta tese são tanto em nível teórico como prático e espera-se que através desta tese a área do turismo de eventos ganhe rumos que possam beneficiar a todos os envolvidos na gestão de um evento, incluindo o próprio destino.

### 1.1 Apresentação e relevância do tema

O turismo de eventos é hoje um tema de importância central. A relevância da investigação e a escolha do tema advém principalmente das lacunas identificadas, quer na literatura, quer ao nível prático, conforme evidenciado seguidamente.

Complementarmente, o tema dos eventos sempre causou interesse na autora, que inclusive realizou uma pós-graduação em Organização e Administração de Eventos em 2003-2004 e trabalhou nesta área durante alguns anos, tanto no Brasil como em Portugal. Aliado ao interesse da autora, o fato do Brasil ter sido o país escolhido para sediar os dois dos maiores megaeventos do mundo - a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (*FIFA World Cup* – FWC 2014) e os Jogos Olímpicos de Verão de 2016 (JO 2016) – contribuíram para a escolha da área do tema: eventos.

Dado que a **área de eventos** é vasta, foi preciso determinar uma linha de investigação dentro deste espaço. Conforme comentário de Getz, Andersson e Carlsen (2010), a publicação científica na área de eventos tem vindo a crescer, particularmente a partir da década de setenta do século passado. De 1970 a 1996 vários estudos incidiram sobre eventos, sendo os principais temas sobre os impactos económicos e financeiros, marketing, perfil dos festivais e eventos, patrocínio, gestão, tendências e previsões. Nas publicações de 1993 a 2000 sobre eventos, as principais áreas pesquisadas foram: impactos económicos, patrocínio e marketing na perspetiva corporativa, marketing, estudos de segmentação e outros estudos de gestão (Getz, 2000).

A análise da literatura na área de eventos chamou a atenção para temas sobre o **planeamento e a organização de eventos**, pois foram considerados por investigadores da área como **deficientes e carentes de pesquisas**:

- Getz (2008) comentou que o **estudo sobre eventos ainda está numa fase inicial** e há muito espaço para o avanço teórico;
- Os autores Getz et al. (2010) identificaram lacunas nos estudos de eventos: **planeamento**; gestão de recursos humanos; gestão dos riscos; gestão da qualidade percebida; avaliação social, cultural e ambiental; perfil do evento; escolha do modelo; comportamento; visitante frequente; e atitudes;
- Na pesquisa realizada por Emery (2010), o investigador verificou a **falta de estudos sobre a gestão, planeamento, organização e controlo de megaeventos**, sendo merecedores de investigações, **principalmente dentro do contexto dos megaeventos desportivos**, a fim de reduzir os incidentes que ainda acontecem devido a má gestão dos eventos; e
- Kruger e Heath (2013) recomendaram a **realização de estudos sobre questões operacionais de implementação de estratégias de evento junto ao destino**, pois há uma lacuna na compreensão sobre a **participação do *Destination Manager Organisation* (DMO)** na organização de eventos.

A fim de complementar estes estudos, Getz (2008) ilustrou a **necessidade de estudos que abordem as etapas do planeamento**, dos objetivos, da definição das estratégias, dos impactos e da evolução do destino com a realização de eventos, conforme ilustrado na Figura 1.1, para despertar o interesse em áreas ainda pouco exploradas cientificamente.

O comportamento do visitante de evento poderá ser afetado por fatores pessoais, sociais e culturais e segundo o cenário de Getz (2008), este comportamento influenciará no significado do evento. Esses fatores são os antecedentes do evento (1), ou seja, **razões pelo qual o visitante irá ou não participar do evento**. A parte central 'natureza e significado das experiências' (2) vem ao encontro do que o evento representa para cada pessoa, pois os eventos impulsionam o conhecimento e o comércio e os eventos desportivos despertam o lado da competitividade nos atletas e de nostalgia nos espectadores. As experiências transformam a imagem dos destinos, que passam a ser associados a certos eventos, como é o caso de Barcelona e os Jogos Olímpicos (Getz, 2008).

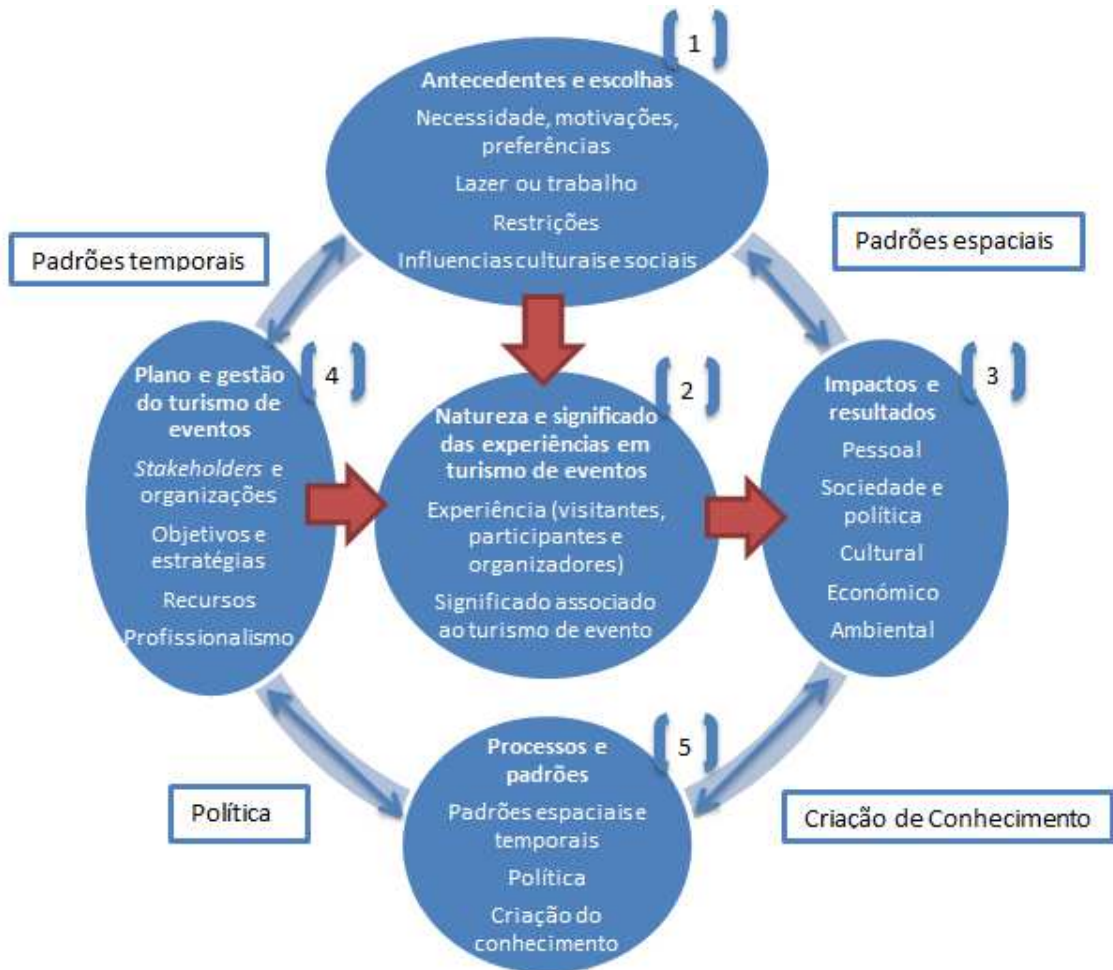


Figura 1.1 – Cenário do turismo de eventos

Fonte: Adaptado de Getz (2008, p. 413)

O significado do evento deve ser avaliado constantemente para o planeamento da nova edição do evento, pois o comportamento do participante e visitante está sempre a mudar.

Os resultados e os impactos (3) já são temas discutidos por pesquisadores, mas há **poucos estudos sobre os impactos sociais, culturais e ambientais**. Getz recomenda estudos que analisem os impactos ambientais, quanto a **sustentabilidade dos eventos** através da gestão do meio ambiente. Apesar de estar envolvido no planeamento de eventos (4), **o desenvolvimento e o marketing são temas ainda por serem explorados**. Nesta área é necessário desenvolver inquéritos sobre os organizadores e as **relações dos stakeholders**, políticas, objetivos e estratégias, impactos e evoluções. O planeamento irracional de um evento é um tópico raramente discutido, mas necessário. Getz (2008) sugere que sejam realizadas pesquisas com estudos de caso e *benchmarking* para determinar quais práticas e estratégias funcionam melhor.

Segundo Getz (2008), o desenvolvimento de **políticas na organização de eventos é um tema pouco explorado** e pode estar relacionado com a política urbana e questões governamentais. Os estudos na área de eventos são, geralmente, multidisciplinares e a criação do conhecimento deve vir da união de diversas áreas. Segundo esse autor, **os padrões espaciais, temporais, as políticas e o conhecimento (5) são itens que irão influenciar tanto no planeamento como nos resultados de um evento.**

Os estudos analisados para a escolha do tema, juntamente com a realização dos megaeventos no Brasil, auxiliaram na determinação da **linha de investigação** dentro da área de eventos: **planeamento e gestão de megaeventos**. Os estudos sobre planeamento, gestão de eventos e o envolvimento do DMO são atividades relacionadas com o turismo e foram citados como carentes de investigação. Este tema está inserido no turismo de eventos, que é a indústria responsável por fomentar o desenvolvimento e o crescimento do destino turístico, tornando a cidade atrativa para os residentes e os visitantes (Getz, 2008). Os eventos são acontecimentos planeados e podem ser de diversos tipos e dimensões, desde que tenha a participação de duas ou mais pessoas (Watt, 2004).

O turismo e os eventos são áreas que interagem entre si, podem funcionar sozinhas, mas atuam de forma eficaz quando analisadas em conjunto (Getz, 2008). Os eventos estão próximos de áreas como artes e desportos, parques e recreação, hotelaria e gestão, para além da área do turismo (Getz, 2000).

O **turismo de eventos** é geralmente reconhecido como sendo qualquer tipo de evento planeado numa perspetiva de **integração com o desenvolvimento e marketing do destino** (Getz, 2008). Segundo esse autor, o turismo de eventos deve ser analisado tanto pelo lado da oferta como pelo lado da procura, sendo que pelo lado da oferta, os destinos desenvolvem, programam e promovem eventos de todos os tipos por vários motivos: atração de visitantes (especialmente em época baixa), geração do efeito catalisador (renovação urbana e melhoria das infraestruturas), promoção de uma imagem positiva do destino, tanto para viver, trabalhar ou visitar e para dinamizar áreas e atrações.

O desenvolvimento da indústria de eventos e o crescimento de cursos nesta área tem contribuído para o **aumento do número de livros escritos na área de eventos**, principalmente nos últimos dez anos (2000-2010) (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2006; Getz, 2005; Goldblatt, 2000; Hall, 1997; O'Toole, 2000; Salem, Jones, & Morgan, 2004; Tum, Norton, & Wright, 2006; Watt, 2004). Apesar dos diversos estudos, poucos organizadores de eventos consultam os livros, artigos científicos, teses e outras publicações académicas, o que é para os investigadores desta área um

desafio sobre **como transpor o conhecimento teórico para a prática**. Assim, pretende-se que esta investigação ganhe caminhos práticos, que os resultados alcançados possam passar a prática após o desenvolvimento teórico.

Diante desse cenário, da curiosidade sobre a gestão de megaeventos, da oportunidade de contribuir para o conhecimento teórico e para a melhoria do desempenho no terreno, optou-se pelo desenvolvimento desta tese fazendo-se referência ao **planeamento e gestão de megaeventos** com ênfase no lado da oferta, conforme mencionou Getz, para que o destino seja levado em consideração.

A pesquisa na base de dados *Scopus* de publicações científicas sobre o tema '*mega event*' no título do artigo em todas as áreas da ciência, evidenciou 320 publicações, mas restrito às áreas das ciências sociais, *business*, economia, artes, ambiente, decisão e multidisciplinar o resultado foi de 229 publicações. De forma a restringir ainda mais a pesquisa, para além do título, foi disposto a palavra '*tourism*' para 'título, resumo e palavras-chave' e o resultado apontou 55 publicações, sendo 12 somente em 2011. Quando analisado sobre o tema da tese de doutoramento em questão, *planning mega event* em 'título' a pesquisa apresentou 13 resultados em todas as áreas da ciência e somente sete na área das ciências sociais, *business* e ambiente. A fim de verificar a possível autenticidade da área tema desta tese, pesquisou-se novamente com ***planning mega event* em 'título' e *tourism* em 'título, resumo ou palavras-chave'**, no qual o **resultado apontou três publicações** sobre este tema, incluindo a palavra turismo:

- *Strategic planning before and after a mega-event*, de Bramwell, B., de 1997 com 67 citações;
- *Planning culture and time in a mega-event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997*, de Deffner, A.M.; Labrianidis, L., de 2005 com 18 citações;
- *A framework for monitoring during the planning stage for a sports mega-event*, de Ma, S.-C.; Egan, D.; Rotherham, I.; Ma, S.-M., de 2011 com 4 citações.

A ideia do tema da tese foi amadurecida com a leitura de bibliografias sobre a gestão de eventos e artigos específicos sobre megaeventos, incluindo as três publicações mencionadas anteriormente. A pesquisa na base de dados *Scopus* foi realizada em Julho de 2011 e atualizada em Fevereiro de 2015.

Em 2013 a autora teve a chance de trabalhar para o Comitê Organizador Local da FIFA 2014 (COL) durante o evento que antecede o FWC, evento teste do país sede: a Copa das Confederações Brasil 2013 (*FIFA Confederation Cup – FCC*). Esta oportunidade de trabalho, juntamente com o trabalho

realizado durante o FWC, determinou a escolha do evento para o estudo de caso da tese: o FWC 2014.

A atuação da autora no FCC e no FWC 2014 (ver anexo 1) foi uma oportunidade para conhecer a estrutura do COL, a organização do evento, a definição da estrutura organizacional, as pessoas de decisão, os planos operacionais e toda a interação do COL com a FIFA e com o setor público e privado do Brasil. A participação na organização desse megaevento desportivo e o desenvolvimento desta tese contribuíram para aumentar o conhecimento prático e científico sobre o tema. Segundo uma das conclusões da primeira conferência sobre 'desporto e turismo', há pouca informação, dados estatísticos e conceitos sobre desporto e turismo, é necessário pesquisas, publicações e comunicações sobre o tema (WTO & IOC, 2001).

O estudo de Singh e Hu (2008) foi um forte aliado para o desenvolvimento da investigação da gestão de eventos pelo lado da oferta. Esses autores comentaram da **importância de se ter uma entidade de turismo presente e atuante na gestão de megaeventos**, uma vez que, após o evento, os organizadores vão embora do destino e a entidade de turismo permanece para orientar o destino para aproveitar o momento de promoção pós-evento - enquanto o destino está bem presente na memória do público.

Diante do exposto, a área de estudo da tese está inserida na **área da gestão do turismo**, especificamente na **área do turismo de eventos**. O tema escolhido para o desenvolvimento da tese de doutoramento foi: **a gestão de megaeventos com a participação do DMO para o desenvolvimento do destino turístico**. O desenvolvimento desta tese de doutoramento tem, assim, relevância para o turismo de destinos-sede de megaeventos.

A participação do DMO na gestão de megaeventos foi recentemente justificada por Werner, Dickson e Hyde (2015) que também recomendaram estudos sobre as **relações dos stakeholders** na organização de eventos. Segundo os resultados do estudo de Andreu, Gnoth e Currás (2009), os *stakeholders* que trabalharam em conjunto durante a realização do evento foram aqueles que mais benefícios obtiveram durante e após o evento.

Nas pesquisas analisadas para a justificativa do tema, evidenciou-se que **a participação do DMO é importante para que o evento seja sustentável para o destino**, protegendo o destino de imagens incorretas e evitando impactos negativos no destino com a realização de megaevento. Desta forma, considerou-se essencial verificar a participação do DMO na gestão de um megaevento, incluindo a identificação das ações desse ator em cada fase do projeto.

A realização de megaeventos, quando organizados de forma eficaz, contribui na geração de legados, na satisfação dos residentes, no aumento do Produto Interno Bruto (PIB), na proliferação da imagem do destino, no aumento do número de visitantes e diminuição da sazonalidade; pelo contrário, se mal geridos, os eventos podem denegrir a imagem do destino, afastar os visitantes, desmotivar os residentes, declinar a qualidade dos produtos turísticos e aumentar a sazonalidade do turismo (Getz, 2008).

## 1.2 Problema e objetivos de investigação

O tema escolhido para a presente tese de doutoramento alicerça-se na relevância do turismo de eventos, a par do interesse da autora na área de eventos. A opção pela área de eventos capitalizou a oportunidade de organização dos megaeventos no Brasil na época do desenvolvimento da tese e principalmente a ausência de estudos sobre esta linha de pesquisa, conforme defendido no item anterior.

A vivência no período de planeamento dos megaeventos no Brasil foi importante para a busca de informações para a investigação. Após algumas pesquisas, a autora verificou a ausência de projetos e estudos por parte do DMO na receção dos megaeventos no Brasil. Durante o período de planeamento do FWC 2014, as notícias locais evidenciaram a preocupação dos gestores dos destinos com as construções dos estádios e infraestruturas de acessos e pouca preocupação em identificar o objetivo do destino com o evento e criar estratégias para o turismo de eventos, o que é fundamental para os destinos de eventos, principalmente quanto à atração de visitantes e à promoção da imagem do destino, conforme sugeriu Getz (2008).

A função do DMO, conforme mencionou Singh e Hu (2008), é orientar o destino na busca por um turismo sustentável através de promoções coerentes com as atrações turísticas locais. Não faz parte das tarefas dos organizadores de megaeventos desportivos, como os JO e o FWC, a preocupação com o turismo do destino, pois eles estão preocupados com o sucesso do evento em nível desportivo e com o bem-estar dos atletas, da comissão e dos espectadores dentro dos locais do evento. O envolvimento do DMO na gestão do evento é importante para dar ao destino a oportunidade de desenvolvimento do turismo de eventos e aproveitar para promover o destino. A conclusão de um estudo sobre cidades europeias revelou que um evento de larga escala, que aconteça apenas uma vez, só contribui para a indústria do turismo local caso se enquadra numa estratégia de longo prazo (Bramwell, 1997) - ou seja, mais uma razão para o envolvimento do DMO.



A reflexão sobre esse contexto fez surgir algumas **perguntas sobre a participação do DMO durante a gestão de megaeventos**:

- O que o DMO realizou para aproveitar as oportunidades proporcionadas pelos megaeventos?
- Quais as estratégias do DMO para promover a imagem do destino com a realização dos megaeventos?
- Quais devem ser as responsabilidades do DMO para conquistar os objetivos do turismo de eventos?
- Houve algum megaevento que teve a participação do DMO no planeamento do evento?

Considerando estas questões, formulou-se a questão de investigação ou **‘pergunta-problema’ da tese: Qual deve ser a atuação do DMO durante o projeto de gestão de um megaevento?**

No âmbito do tema da tese – a gestão de megaeventos com a participação do DMO para o desenvolvimento do destino turístico – e tendo em conta a ‘pergunta-problema’, os **objetivos desta investigação** são os seguintes:

- a) Apontar estratégias para a gestão de eventos sustentáveis;
- b) Compreender e indicar as responsabilidades do DMO, orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaeventos e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaeventos;
- c) Desenvolver um projeto de gestão de um megaevento com indicação das fases, etapas e atividades, que sirva de ferramenta de monitoramento para auxiliar o DMO na análise das suas atividades durante a gestão do megaevento;
- d) Produzir um modelo simples para a compreensão de todos e utilização prática na área da gestão de megaeventos, servindo de guia para o DMO e profissionais da organização de eventos.

O desenvolvimento do modelo de gestão de megaeventos é um esforço para caracterizar as ações necessárias para o desenvolvimento de um megaevento, incluindo as ações de planeamento/pré-evento, de execução/evento, de controlo e ação/pós-evento de forma a indicar as atividades do DMO durante todo o projeto.

### 1.3 Metodologia

A metodologia adotada foi determinada pelos objetivos identificados anteriormente. Para o desenvolvimento desta tese de doutoramento, foi considerada adequada a utilização de uma **combinação de abordagens qualitativas e quantitativas** para a validação do modelo desenvolvido após os estudos bibliográficos. A análise crítica e sistemática da literatura contribuiu fortemente para o cumprimento dos objetivos da presente investigação juntamente com a componente empírica. A literatura foi revista e analisada com espírito crítico e de forma sistemática para ser possível retirar conclusões e contributos para a área desta investigação. No entanto, alguns dos objetivos fundem-se com as duas componentes - literatura e empírica – a medida que a literatura produziu conhecimento necessário para formar o modelo e que este foi o objeto do estudo empírico, sendo testado e validado. Assim, esses objetivos foram cumpridos com base numa combinação de revisão da literatura e componente empírica.

A área de pesquisa da tese enquadra-se nos **estudos das ciências sociais**. Por considerar-se que o objeto de estudo é uma realidade socialmente construída, inserida no mundo social, e dado que o mundo social está em constante mudança, incluindo a pesquisadora e a pesquisa propriamente dita (Collis & Hussey, 2005), optou-se por um estudo de cariz predominantemente **fenomenológico**.

As teorias sobre eventos, megaeventos e DMO foram analisadas e toda a ideia formada sobre estes temas abordaram as questões problemáticas da área investigada e um projeto de gestão foi recomendado para os profissionais de turismo de eventos. A natureza fenomenológica está evidente nesta tese, pois investigou-se sobre o problema da gestão dos megaeventos com o apoio do DMO e foi possível oferecer uma solução simples para que todos possam compreender. O estudo de caso do FWC 2014 também representa o alinhamento com os estudos fenomenológicos.

O tema da tese, apresentado e discutido anteriormente, está inserido nas ciências sociais e o estudo empírico faz parte do seu desenvolvimento. Como um dos objetivos da tese foi o desenvolvimento de um modelo que apresentasse as etapas e atividades necessárias para a gestão de um megaevento, após a estruturação do modelo foi necessário a sua validação. A validação do modelo aconteceu em três momentos: através da **pesquisa qualitativa baseada em entrevistas**, da **pesquisa quantitativa baseada em questionário** e da aplicação do modelo ao megaevento FWC 2014 ou **estudo de caso**.

A metodologia adotada em cada uma destas fases foi discutida no Capítulo 6, onde foi descrito o processo de amostragem de cada estudo, a coleta de dados e as análises dos resultados. Esta

**abordagem é inédita**, sendo que as ações do DMO foram dispostas no modelo de acordo com a pesquisa bibliográfica e foram validadas durante o estudo empírico. O estudo empírico foi o alicerce para validar as ações direcionadas para o DMO e as atividades de cada fase do projeto de gestão de megaevento.

O estudo de caso fez parte do estudo empírico e o seu desenvolvimento permitiu comprovar a necessidade das tarefas do DMO para garantir a gestão de um megaevento e também validar a importância da interação do DMO para o desenvolvimento do turismo de eventos.

#### 1.4 Contributos esperados da investigação

O alcance dos objetivos traçados nesta tese permitirá trazer contributos teóricos e práticos para a área de gestão de eventos. No caso dos contributos teóricos, é importante considerar a ausência de publicações sobre a gestão de megaeventos, sobre o envolvimento do DMO, sobre a sustentabilidade do evento e a participação dos *stakeholders* na decisão de candidatar o destino para ser sede do evento.

A gestão de megaeventos, apesar de ser um tema do conhecimento e experiência dos organizadores do FWC, dos JO, da Expo e entre outros megaeventos, é pouco debatida entre investigadores. Assim, com o desenvolvimento desta tese, pretende-se aprofundar sobre a forma de gestão de megaevento, citando as etapas e as ações necessárias para a sua organização.

Para além desta contribuição, espera-se sensibilizar o DMO sobre a importância da sua participação para o desenvolvimento do destino turístico de forma a contribuir para o sucesso de todos os *stakeholders* com a realização do evento. Um megaevento, se bem planeado e organizado, poderá trazer benefícios para todos os parceiros do destino turístico, principalmente para os residentes.

A componente prática desta investigação será o modelo de projeto de gestão de megaeventos, que é assim a principal contribuição prática da tese. Pretende-se que o modelo torne-se num guia para o DMO e para os organizadores de megaeventos, onde poderão seguir as ações e realizar todas as atividades que são necessárias para que o evento traga impactos positivos para o destino turístico.

### 1.5 Estrutura da tese

O sistema de gestão de eventos apresentado por Getz (2000) demonstra os vários ambientes nos quais a área do evento está inserida, sendo os *inputs* os recursos e as informações necessárias para a decisão de haver ou não o evento, e os *outputs* os resultados e os impactos do evento. Este sistema (ver Figura 1.2) representa o princípio da interpretação das áreas que envolvem o setor de eventos e quais são os estudos que devem fazer parte para mapear estrategicamente esse setor.

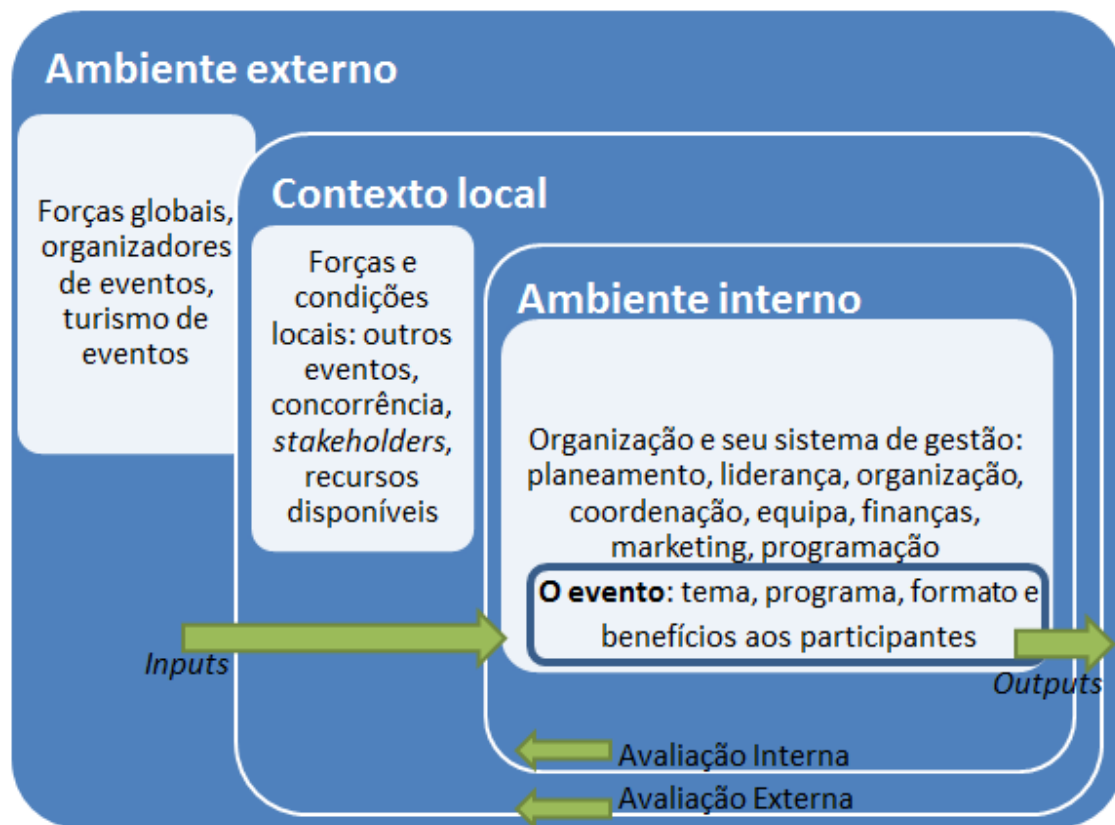


Figura 1.2 – Sistema de gestão de eventos

Fonte: Adaptado de Getz (2000, p. 14)

Este sistema representa a contextualização do evento, onde um acontecimento não se cria independente, pois é preciso a interação com o ambiente interno e externo e com as condições do local do evento. Neste sentido, para compreender cada ambiente do evento, formatou-se a tese de acordo com esse sistema de gestão de eventos para melhor compreensão do tema em causa.

A estruturação da tese seguiu a recomendação de Getz (2000) e a necessidade de abordar temas sobre o conceito de planeamento de eventos, sobre as ações do DMO e sobre a gestão de megaeventos para conseguir responder a questão problema da tese. Assim, a tese prossegue com o **Capítulo 2**, que apresenta a revisão bibliográfica sobre os conceitos de evento, sobre as temáticas

que envolvem o turismo de eventos e os **modelos de planeamento de eventos**. Neste capítulo, procurou-se contextualizar o ambiente externo e também sobre as etapas do planeamento de um evento para a sua gestão.

No **Capítulo 3** a revisão bibliográfica foi sobre os principais parceiros na organização de eventos, ou entidades que representam os *stakeholders* locais da área do turismo, que no caso é o **Destination Manager Organisation (DMO)** e também o **Convention & Visitors Bureau (CVB)**. O objetivo deste capítulo foi conhecer a organização, as responsabilidades destas entidades, as diferenças e analisar a interação destas na gestão de megaeventos.

No **Capítulo 4** a revisão bibliográfica foi sobre o ambiente interno de um megaevento. Neste capítulo procurou-se citar os temas dos artigos científicos publicados sobre **megaeventos** e discutir sobre as principais temáticas, como é o caso dos impactos, da imagem do destino, da gestão e dos legados do evento para o destino.

Estes capítulos foram desenvolvidos com base no sistema apresentado anteriormente através da **revisão bibliográfica** sobre o tema. Durante o desenvolvimento de cada capítulo, procurou-se escrever uma introdução sobre o estudo e ao fim de cada capítulo são apresentadas as considerações que sustentam o alcance dos objetivos da tese.

A busca por conceitos e investigações sobre os temas permitiu uma análise crítica sobre a gestão de megaeventos, o que resultou no **desenvolvimento do modelo de projeto de gestão de megaeventos (MPGM), detalhado e discutido no Capítulo 5**, que teve como objetivo apresentar o modelo de gestão de eventos para a sua validação e aplicação durante o estudo empírico. A **metodologia do estudo empírico** foi apresentada no **Capítulo 6**, incluindo os tipos de métodos e análises utilizados para validar e testar o modelo.

No **Capítulo 7** foram apresentados os **resultados dos estudos qualitativos e quantitativos**. A aplicação do modelo, desenvolvido no Capítulo 5, foi discutida no **Capítulo 8**, onde desenvolveu-se o **estudo de caso sobre o FWC 2014**, seguindo as etapas e atividades do modelo. A aplicação do modelo foi um importante passo para a sua validação na prática, chegando-se ao fim com a estrutura dos passos necessários para a gestão de um megaevento com a participação do DMO e do organizador oficial do evento.

A carência de estudos direcionados para projetos de gestão de megaeventos fez do MPGM um protótipo que foi verificado durante o estudo empírico e com ele foi possível identificar as contribuições teóricas e práticas para a área de megaeventos discutidas no **Capítulo 9**, que

apresenta as **considerações finais** da tese, incluindo as limitações e as novas linhas de estudos sugeridas pela autora para dar continuidade ao tema da tese e abranger outras investigações que irão contribuir para o estudo dos megaeventos. De uma forma geral, a tese em questão possui a estrutura ilustrada pela Figura 1.3.

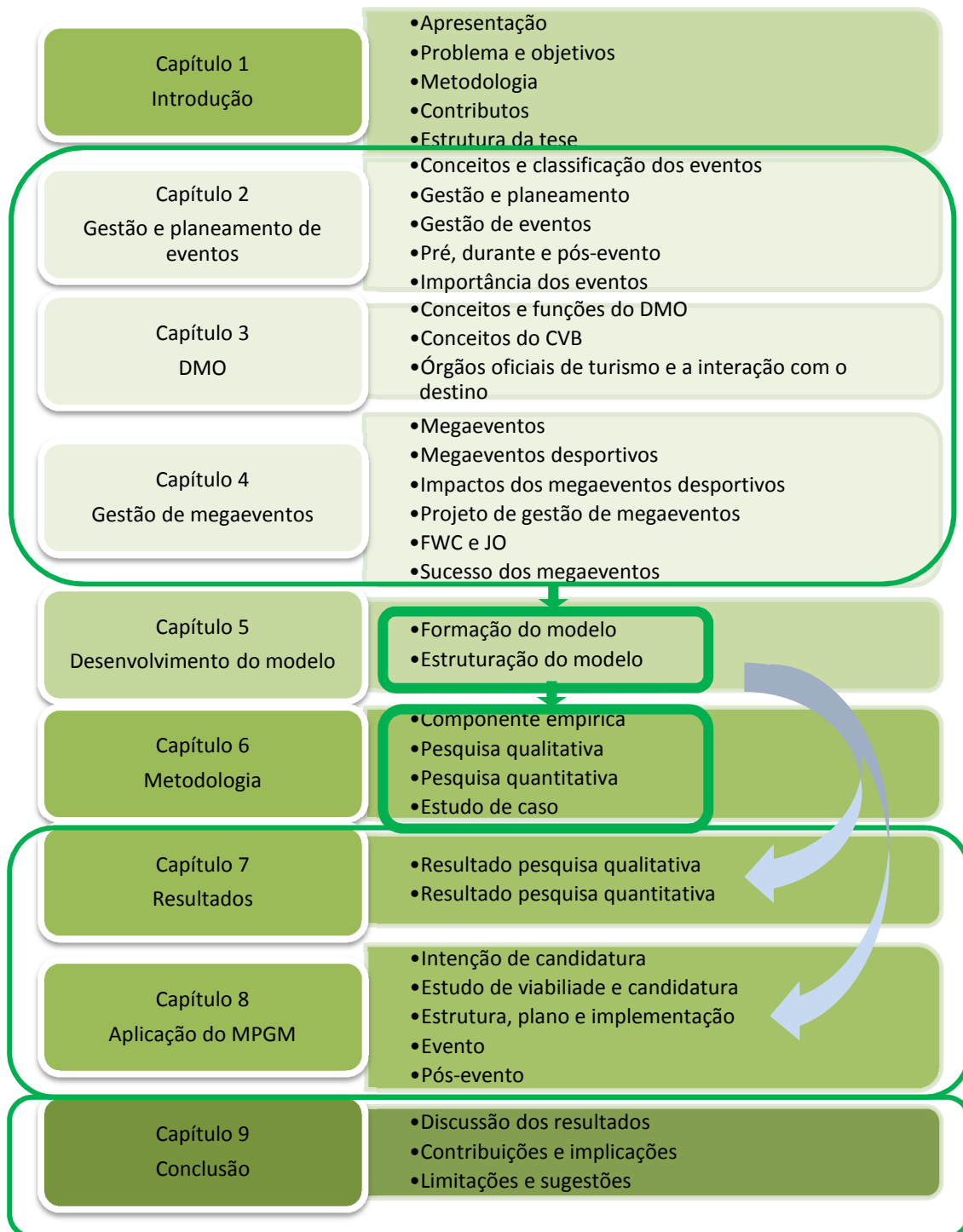


Figura 1.3 – Estrutura da tese

Fonte: Elaboração própria

Pretende-se com esta estrutura da tese alcançar os objetivos propostos neste capítulo e, assim, contribuir para a ciência da gestão de megaeventos e para os estudos do turismo de eventos. Os Capítulos 2, 3 e 4 foram alicerces para a formação do modelo, apresentado no Capítulo 5 e validado nos capítulos seguintes. A estrutura da tese foi planeada de forma a apresentar uma investigação contínua de pensamento.

## Capítulo 2 – Gestão e planeamento de eventos

Para alcançar os objetivos desta tese, o Capítulo 2 é a união de bibliografias de diversos investigadores na área dos eventos. Diversos modelos de planeamento de eventos foram analisados para o desenvolvimento do modelo proposto para o estudo empírico desta tese.

A gestão e o planeamento de eventos foram pesquisados e relatados a seguir. Anterior a abordagem da gestão e planeamento dos eventos, este capítulo discursa sobre os conceitos e as classificações existentes para os eventos, assim como os seus tipos.

O objetivo deste capítulo é apresentar a teoria sobre o tema principal desta tese: o planeamento de megaeventos. A revisão da literatura sobre esse assunto revelou ser vasta, assim, foram analisados os principais autores e relatados os pontos principais de cada estudo. Nas considerações do capítulo foram apontados os pontos semelhantes entre os estudos, que servirão de guia para o estudo empírico.

### 2.1 Os conceitos e a classificação dos eventos

O estudo sobre os eventos na área do turismo teve início com o trabalho pioneiro de Getz na década de 1980, do século XX. Segundo esse autor, os eventos são acontecimentos únicos, mesmo quando estão na segunda edição. Cada evento é singular, decorrente dos diferentes tipos de gestão, programa, configurações e pessoas (Getz, 2005). Entretanto, **poucos eventos são planeados sem dar a importância devida ao potencial turístico e por vezes não há qualquer relacionamento entre evento e turismo** (Getz, 2008).

O **conceito** de eventos envolve a soma de esforços e ações planeadas com um objetivo. Segundo Watt (2004, p. 16) “um evento é algo que acontece e não apenas existe. Esta é uma questão muito importante, pois alguém deve fazer com que aconteça.” Um evento, ainda segundo Watt (2004), pode ser interpretado como um acontecimento, previamente planeado, visando atingir resultados definidos junto ao público-alvo ou ainda pode ser uma ação profissional que envolve pesquisa, planeamento, organização, coordenação, controlo e implantação de um projeto, visando atingir o público-alvo com medidas concretas e resultados projetados.

Para que um evento possa acontecer é necessário um organizador e este precisa de um plano para orientar suas atividades. A organização de eventos envolve a definição do dia, local e pessoas envolvidas, exige planeamento e gestão, evitando falhas e constrangimentos (Neto, 2007).



O termo ‘evento especial’ (*special event*) descreve um ritual, uma apresentação, performance ou celebração específica que é planeada e é criada para marcar uma data, segundo os autores Bowdin et al. (2006). Ainda segundo esses autores, o ‘evento especial’ é criado para atingir objetivos sociais, culturais ou corporativos, pois é um momento único de celebração e ritual para satisfazer necessidades específicas. O que torna um evento especial é o espírito do festival, a unicidade, a qualidade, a autenticidade, a tradição, a hospitalidade, o tema e o simbolismo do evento.

A **classificação dos eventos** pode ser de diversas formas: de acordo com o tamanho, a forma ou o tema (Bowdin et al., 2006) e por categoria, área de interesse, localização, características estruturais e tipologia (Britto & Fontes, 2002). Segundo Bowdin et al. (2006), quanto ao tamanho o evento pode ser (por ordem crescente): **local**, **major event** (ou grande evento), **hallmark** e **megaevento**. Apesar de diferentes, os eventos do tipo *major event* podem enquadrar-se em *hallmark* e *megaevento* e o melhor para diferenciar entre um e outro é analisar o impacto de cada um quanto ao **número de participantes, meio de comunicação, perfil, infraestrutura, custos e benefícios** (Bowdin et al., 2006).

Apoiado nos conceitos de Bowdin et al. (2006), os **eventos locais** são geralmente realizados pela comunidade com apoio da prefeitura com o objetivo de promover animação e bem-estar aos residentes. Estes eventos podem, com o tempo, atrair outras comunidades e ganhar outra dimensão.

Os eventos do tipo **hallmark** são conceituados como um evento específico de um destino e são lembrados pela sua característica única, atraindo pessoas de diversos locais e obtendo reconhecimento internacional, como é o caso do Carnaval no Rio de Janeiro (Bowdin et al., 2006).

Os **megaeventos** são de grande dimensão, afetando toda a economia e obtendo uma repercussão mundial, são geralmente organizados quando um destino submete e ganha a candidatura (Bowdin et al., 2006). Exemplos de megaeventos são os Jogos Olímpicos (JO), Jogos Paraolímpicos, Copa do Mundo da FIFA (FWC), Campeonato do Mundo e Feiras Mundiais.

Getz (2005) define megaevento como sendo o evento que recebe uma quantidade imensa de visitantes, cobertura dos meios de comunicação, prestígio e geram impacto económico para a comunidade e para o destino sede. Hall (1997) complementa ao dizer que megaeventos são eventos que atraem visitantes internacionais e são *mega* pela quantidade de participantes, pelo alto nível de financiamento público envolvido, cobertura televisiva, construção de equipamentos e impacto económico, político e social para o destino sede do evento.

O termo **megaevento** é recente nos estudos académicos, apareceu no 37º Congresso da Associação Internacional de Cientistas em Turismo, em Calgary, 1987 (Müller, 2015). Este termo é utilizado para descrever um **evento de escala mundial e de alta performance com forte impacto na imagem do destino** e geralmente um megaevento é considerado uma oportunidade de negócio na área do turismo através da atração de participantes e indiretamente no aumento do número de visitantes (Bramwell, 1997). Esta definição é também utilizada por Getz (2008), onde megaeventos são definidos e analisados em termos da atratividade turística e relacionamento com a imagem do destino. Segundo este mesmo autor, vários países **utilizam-se do megaevento para ganhar legitimidade e prestígio**, ganhar atenção nos acontecimentos com crescimento do *trade* e do turismo ou para obter uma **imagem de um país moderno com dinamismo económico**.

O conceito de megaeventos foi discutido por Müller (2015), pois todos os conceitos apresentados até então eram subjetivos e não havia exatidão sobre a classificação de um evento, se era mega, grande ou giga evento. Este estudo trouxe alguns conceitos para diferenciar **grande evento, megaeventos e giga eventos** dentre quatro principais dimensões: atração de visitantes, reação dos meios de comunicação, custos e impactos de transformação. Este autor **definiu megaevento** como sendo uma ocasião com duração fixa que (a) **atrai um enorme número de visitantes**, (b) tem **larga projeção mediática**, (c) tem **custos elevados** - transporte, estádios, salários, segurança, entre outras despesas - e (d) **gera grande impacto** sobre o ambiente construído e população – linhas de metro, estradas, hotéis, entre outros.

Ainda assim, para esse autor, o conceito ainda é subjetivo, e então foram traçados valores que distinguem um giga, mega e grande evento, conforme estudos realizados onde identificaram que o maior dos eventos teve mais de três milhões de ingressos vendidos, mais de USD 2 bilhões de transmissão, mais de USD 10 bilhões em custos totais e mais de USD 10 bilhões de capital investido, o que gerou a Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Tipos de eventos de acordo com o tamanho

Tamanho	Número de ingressos vendidos	Volume de direitos de transmissão	Custo total	Investimento de capital
<b>XXL (3 pontos)</b>	>3 milhões	>USD 2 bilhões	>USD 10 bilhões	>USD 10 bilhões
<b>XL (2 pontos)</b>	>1 milhão	>USD 1 bilhão	>USD 5 bilhões	>USD 5 bilhões
<b>L (1 ponto)</b>	>0.5 milhões	>USD 0.1 bilhão	>USD 1 bilhão	>USD 1 bilhão
<b>Giga evento</b>	10-12 pontos			
<b>Megaevento</b>	7-9 pontos			
<b>Grande evento</b>	1-6 pontos			

Fonte: Müller (2015, p. 9)

Os três tamanhos de eventos distinguidos por Müller (2015) – grande, mega e giga evento – de acordo com as quatro principais características, representam que: para ser um grande evento (1-6 pontos) é preciso ter um ‘L’ em pelo menos uma característica; para ser megaevento (7-9 pontos) é preciso ter um ‘XL’ em pelo menos três características; e para ser considerado um giga evento (10-12 pontos) é preciso ter ‘XXL’ em pelo menos três características. Após aplicar estas características em diversos eventos, o autor da pesquisa divulgou que os JO de Beijing de 2008, os JO de Londres de 2012 e o FWC do Brasil de 2014 são considerados giga eventos.

Apesar desta definição ser a mais recente, para não haver divergência de informações de outros autores pesquisados sobre o tema, convencionou-se chamar de **megaeventos** todos os eventos com características de giga e de grande evento, **para o desenvolvimento desta tese**. Assim, a palavra ‘megaevento’ refere-se também aos grandes e giga eventos, para além dos megaeventos.

As **formas de eventos** podem ser: eventos culturais, eventos desportivos e eventos de negócios ou MICE (*Meetings, Incentives, Conventions e Exhibitions*) (Bowdin et al., 2006). Segundo Getz (2005), os eventos planeados podem ser do tipo: arte/entretenimento, negócio/*trade*, desporto/competição, educacional/científico, político, privado ou cultural, podendo ser separados consoantes as tipologias apresentadas na Figura 2.1



Figura 2.1 – Tipos de eventos

Fonte: Adaptado de Getz (2005)

A necessidade de haver um **plano estratégico para a realização de megaeventos** foi abordada por alguns investigadores, incluindo Hall (1997) que argumentou que o planeamento é um ingrediente essencial, não somente para o sucesso a curto prazo, mas sim para trazer benefícios de longo prazo

para a comunidade da cidade-sede do evento (Bramwell, 1997). Getz (2005) comenta que a falta do planeamento do evento pode gerar ‘elefantes brancos’ no destino.

Para compreender sobre o **planeamento de eventos**, independente da tipologia e forma do evento, foram analisados os conceitos globais de gestão e planeamento e conceitos específicos para a área de eventos. Os modelos de planeamento também foram discutidos a seguir.

## 2.2 A gestão e o planeamento

De acordo com Porter (1980) ‘**gestão**’ é o ato de administrar, podendo também ser descrito como a ação de reger ou governar negócios públicos ou particulares. Para esse autor, a ação de gerir significa a interferência direta dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais, ou seja, o gestor é a pessoa responsável diretamente pelo andamento de um processo, responsável pelo *input* e *output*. A administração de negócios é a gestão de recursos que envolve a tomada de decisões, as negociações e as transações, segundo o mesmo autor.

Denomina-se **processo administrativo** as ações de planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações ou tarefas, tendo como objetivo maior o aumento da produtividade e da rentabilidade (Woodside & Martin, 2008). Para atingir estes objetivos, segundo esses autores, o gestor avalia os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. Ainda conforme esses autores, também é necessário que o gestor implemente as ações para definir os programas e métodos de trabalho, sendo capaz de monitorar e avaliar os resultados, corrigindo ou prevenindo problemas. A **ação de administrar** inclui a visão de onde a empresa precisa chegar e como chegar lá, através da formação, *coaching*<sup>1</sup> (Woodside & Martin, 2008) e de ações estratégicas.

Por definição, **planejar** é prover um mapa de rotas que assegure que os objetivos traçados serão alcançados de maneira eficaz e eficiente e abrange a avaliação, definição, aquisição, alocação, direção, controlo e análise de tempo, finanças, pessoas, bens, serviços e outros recursos para alcançar os objetivos (Saeed-Khan & Clements, 2009). Para esses autores, o planeamento inclui a pesquisa, a organização, a execução, o controlo e a avaliação do projeto.

**Planejar é determinar o que fazer e como fazer** sendo um “processo que identifica metas e objetivos, estabelecendo os meios para obtê-los... planeamento preciso promove performance

---

<sup>1</sup> A palavra *coaching* representa o incentivo, por parte do líder, em tornar pessoas com diferentes talentos, experiências e conhecimento em parceiros da empresa. Significa estar atento às pessoas, ao que elas são, acreditando nelas e envolvendo-as no trabalho (Peter, no date).

perfeita” (Watt, 2004, p. 23). Em outras palavras, o processo de planejamento consiste em estabelecer onde a organização está agora, onde é melhor estar no futuro e quais as estratégias necessárias para conquistar esta posição (Bowdin et al., 2006).

O estudo do **planeamento estratégico** tem suas origens em 1950 e detém uma vasta literatura. Armstrong (1982), em seu estudo, demonstrou que o planejamento ajuda no alcance dos objetivos e no aumento da eficácia. No planejamento corporativo há o estabelecimento de objetivos, geração e avaliação de estratégias, monitoramento dos resultados e obtenção de comprometimento (Armstrong, 1982).

O **processo formal do planeamento estratégico** de Armstrong (1982), ilustrado na Figura 2.2, inicia com a definição dos objetivos da empresa, passa pela geração e avaliação de estratégias e por fim, o monitoramento dos resultados quando o plano for implementado. **Fonte de referência não encontrada.** Durante estas etapas, segundo o autor, é importante que o processo tenha o **comprometimento** daqueles que são afetados pelo plano.



Figura 2.2 – Processo formal do plano estratégico

Fonte: Adaptado de Armstrong (1982, p. 198)

No processo do plano estratégico de Armstrong (1982), os **objetivos** representam o maior aspecto formal do plano e devem ser desafiadores, claros e possíveis de serem mensurados. Segundo esse autor, numa empresa, os objetivos devem ser identificados por cada grupo de *stakeholder* (colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidade local). Assim, o comprometimento é maior. As **estratégias** devem ser escritas com detalhes suficientes para permitir a sua **avaliação** que poderá ser através de ferramentas como o *checklist*. O **monitoramento** dos resultados deve permitir ações corretivas através da análise (1) das mudanças no ambiente, (2) mudanças na organização, (3) ações da organização, (4) ações da concorrência e (5) resultados (Armstrong, 1982). Para esse autor, o monitoramento dos **resultados deve estar relacionado com os objetivos de cada stakeholder e deve medir a performance de cada um.**

Segundo Beloviene, Kinderis, Williamson, Ivanov e Ortin (2009) os **benefícios do planejamento** são: (1) manter a empresa competitiva; (2) dominar as estratégias e manter a comunicação dos

organizadores; (3) estabelecer onde a empresa está no presente e onde é melhor estar no futuro; (4) conhecer as estratégias e ações para alcançar os objetivos; (5) auxiliar os gestores na deteção e resolução de problemas; (6) considerar estratégias alternativas; (7) ter claro as responsabilidades de cada um; e (8) reduzir as incertezas do futuro com a diminuição da resistência às mudanças.

Na **área do turismo**, segundo a Organização Mundial do Turismo (1998), a palavra **gestão** é relacionada com o ato de administrar, envolvendo os processos de planeamento, direção, organização, coordenação e controlo das tarefas definidas no plano de desenvolvimento nacional/regional/local, os quais possuem estratégias direcionadas para atingir o desenvolvimento sustentável do destino.

A **gestão no turismo** engloba inúmeras funções, como o desenvolvimento da política e do plano, a associação com outras agências governamentais, o estabelecimento de padrões para as facilidades e serviços turísticos, o marketing, a educação e a formação/capacitação, a manutenção da vitalidade do setor do turismo (ofertar qualidade nos serviços e bens) e a resposta rápida a situação de crise no setor, quando ocorrer (Organização Mundial do Turismo, 1995).

A evidência do **planeamento em turismo**, segundo Woodside e Martin (2008), inclui a análise do comportamento do consumidor, evolução dos produtos turísticos, identificação do segmento alvo, desenvolvimento e implementação de mensagens promocionais, publicidade, estratégia de comunicação, decisão do preço por segmento e época do ano, canal de distribuição e análise dos resultados. Para esses autores, o planeamento ajuda a esclarecer e identificar os caminhos viáveis de execução das ações. O acompanhamento das ações inclui examinar o que ocorreu, o que foi finalizado e o que foi ignorado do plano ou o que foi realizado sem estar previsto no plano.

### 2.3 A gestão de eventos

Os **eventos devem ser cientificamente planeados, executados e avaliados**, pois possuem as características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Gupta, 2003). Estas características tornam o setor de eventos numa área complexa e exigem atenção no emprego do planeamento (Crowther, 2010). O planeamento de eventos foi discutido por Urushima (2011), onde menciona a importância do relacionamento entre políticas nacionais e locais no planeamento de megaeventos, como foi o caso da Expo 1970 no Japão, gerando benefícios para a região de Kansai e exemplos para outras organizações de megaeventos.

A **gestão de eventos** é a área de estudo da prática profissional dedicada à conceção, produção e planeamento de festivais e de outras celebrações (Getz, 2008). Um evento não é como um filme,

que poderá ser editado e reeditado sempre que necessário ou conseguir prever o que os convidados farão, mas **é possível planejar um evento e preparar-se para o inesperado** e nunca esquecer da Lei de Murphy que diz que ‘o que pode dar errado dará errado’ (Allen, 2009).

A evolução da **gestão dos megaeventos desportivos** foi comentada por Emery (2010) que diferenciou cada década com uma característica peculiar e enfatizou sobre o foco de cada época. Segundo esse autor: na década de 70 o planeamento era limitado e o foco era na venda; na década de 80 a gestão foi influenciada por questões políticas e comerciais e o foco estava no cliente; nos anos 90, com o desenvolvimento da indústria dos eventos, a carreira profissional ganhou prestígio e o foco estava na qualidade e experiência do profissional; e após o ano 2000 a gestão dos eventos ganhou conotação de **sustentabilidade**, sofisticação e tecnologia, com **foco na cultura e experiência pessoal**.

Segundo Bowdin et al. (2006), o evento é o produto final do **projeto de gestão** e é reconhecido por integrar todas as áreas de gestão - planeamento, marketing, *design*, controlo, logística e avaliação - em prol dos objetivos do evento. Ainda segundo esse autor, o projeto de gestão de eventos incluir a fase de início, planeamento, implementação, a fase do evento e a fase do pós-evento (Bowdin et al., 2006).

As cinco fases de Bowdin et al. (2006) (ver Figura 2.3) abrangem as áreas de conhecimento que estão identificadas no lado direito da figura: âmbito (escopo do evento), marketing, finanças (custos, financiamentos e receitas), *deadline* (tempo limite de cada ação), *design* (integração dos planos, qualidade), riscos, aquisição (procura e gestão dos fornecedores e contratos), recursos humanos (liderança e trabalho de equipa), *stakeholders* (gestão e apoio) e comunicação (interna e externa).

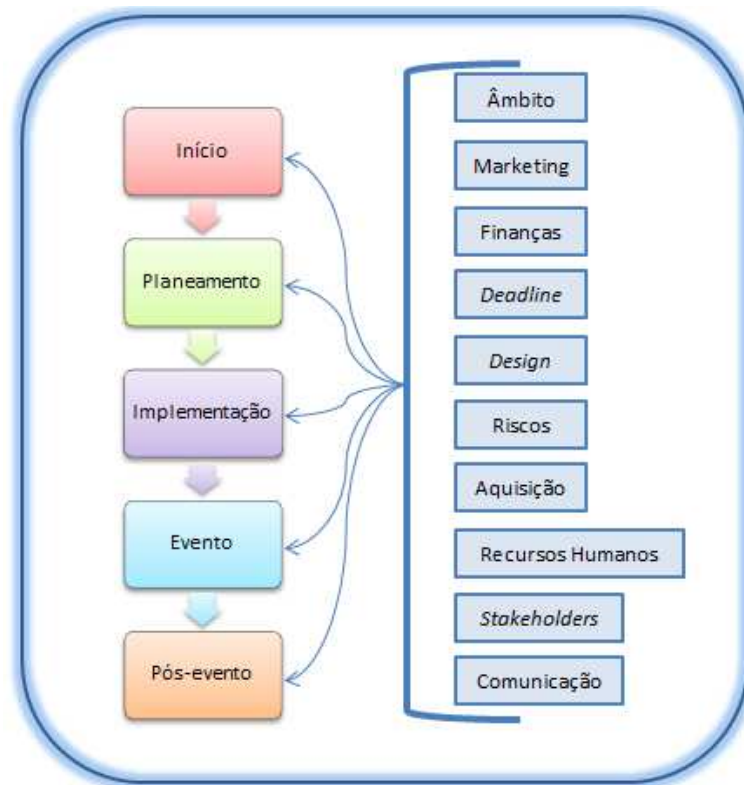


Figura 2.3 – As fases do projeto de gestão do evento

Fonte: Adaptado de Bowdin et al. (2006, p. 268)

As áreas de conhecimento (em azul, lado direito da figura) funcionam, durante a gestão do evento, como os departamentos de uma empresa, onde cada um tem o seu plano e metas a atingir, como por exemplo, o plano de marketing e o plano financeiro (Bowdin et al., 2006).

O planeamento é uma das fases do projeto de gestão de eventos. Assim, é importante mencionar o que representa cada fase do projeto de gestão, conforme explicação de Bowdin et al. (2006):

- A fase de início é caracterizada pelo desenvolvimento da ideia do evento e dos objetivos, podendo incluir o estudo de viabilidade. Esta é a fase que compreende a conceptualização do evento e termina com a decisão de haver ou não o evento;
- A segunda fase é o planeamento e para cada área do conhecimento deve haver um plano. O principal papel do projeto de gestão é integrar todos os planos e certificar-se de que todos trabalham juntos;
- A fase da implementação é caracterizada pela aplicação de todos os planos, monitoração e controlo, comparação do plano com a realidade, relato do progresso das tarefas para os principais *stakeholders* e gestão dos riscos. Nesta fase, talvez seja necessário que o gestor revise o plano, caso haja mudanças;



- A fase ‘evento’ é o momento em que acontece tudo o que foi planeado, do jeito que o gestor gostaria que acontecesse. O monitoramento e o controlo serão realizados por outra equipa e o gestor ficará atento aos erros do evento, tomando decisões imediatas;
- Por fim, a fase do pós-evento onde o gestor irá preparar-se para o próximo evento, consiste na implementação do plano do pós-evento para avaliação do evento, com análise das possíveis melhorias para futuros eventos.

Para melhor compreensão e análise sobre a gestão de eventos, este projeto de gestão de eventos de Bowdin et al. (2006), serviu de guia para o desenvolvimento deste capítulo. Cada fase foi analisada: pré-evento, evento e pós-evento. A fase do ‘pré-evento’ compreendeu as etapas de ‘início’, ‘planeamento’ e ‘implementação’. Na fase ‘evento’ relatou-se sobre o acontecimento e no ‘pós-evento’ as atividades de avaliação do evento.

## 2.4 O pré-evento

### 2.4.1 O início

Anterior à gestão do evento é preciso determinar o porquê do evento, ou seja, **o início**. Para se ter sucesso na gestão de eventos, alguns itens são importantes determinar, conforme comentou Allen (2009): tipo do evento, coerente com os participantes e objetivos dos *stakeholders*; tempo, para organizar de forma adequada; dia do evento, de acordo com o tipo de evento, público, estação do ano e outros eventos; e visualização, saber ver o evento antes de acontecer.

O tipo de evento será determinado pela disponibilidade de recursos financeiros e pelos objetivos, pois determinar o quanto poderá ser gasto na gestão do evento é sempre importante, assim será possível ajustar o evento conforme o orçamento disponível (Allen, 2009).

Segundo Allen (2009), a gestão de um evento inicia com os seguintes questionamentos: Devo organizar este evento? Tenho fundos suficientes para o evento? Quanto de dinheiro devo dispor para o evento? Qual o propósito do evento? O evento justifica o desembolso financeiro? Segundo esse autor, após a definição dos objetivos e a determinação do tipo de evento, é possível organizar estrategicamente o evento.

A **gestão estratégica de um evento** é apresentada por Bowdin et al. (2006) na Figura 2.4 que ilustra a preocupação em conhecer os *stakeholders* e as estratégias do destino antes da decisão de planejar um evento.

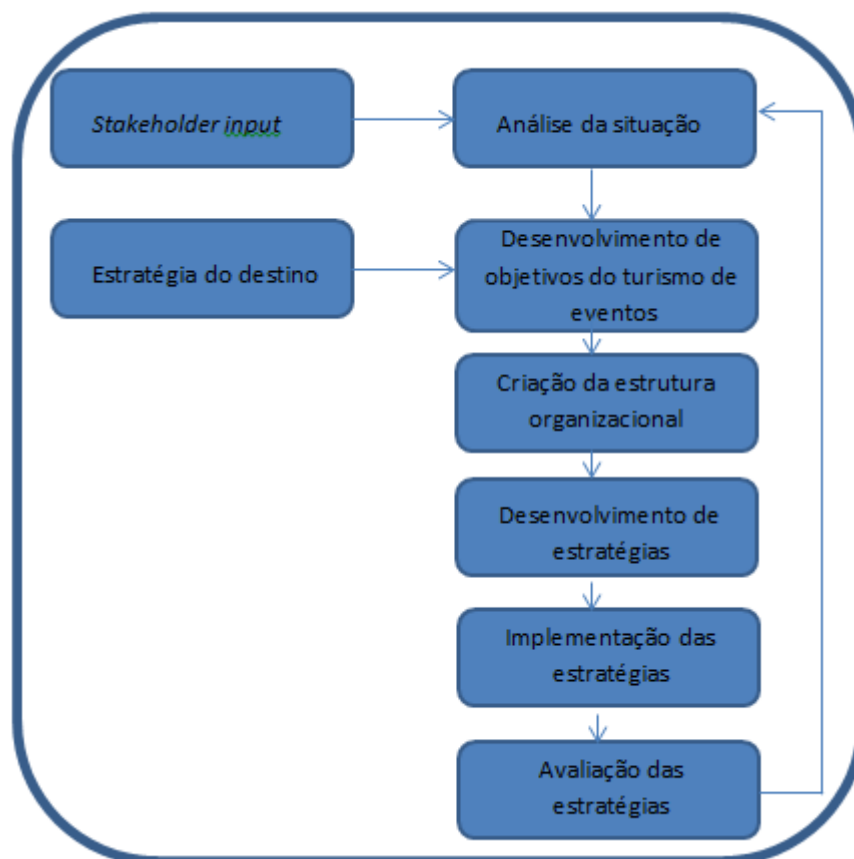


Figura 2.4 – Gestão estratégica de eventos

Fonte: Adaptado de Bowdin et al. (2006, p. 69)

Bowdin et al. (2006) discursaram sobre cada uma das etapas mencionadas no seu processo de gestão estratégica de eventos, sendo esta uma etapa inicial do projeto de gestão de eventos. As principais contribuições desses autores foram:

- A **análise da situação** pode ser realizada através da análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities e threats*) do destino;
- A **estratégia do destino** é relacionada com o tipo de visitantes, esforços de marketing quanto a imagem e posicionamento do destino. O destino deve apresentar-se como único, autêntico e proporcionar a experiência, sendo esta ideia também defendida por Dimanche (2008);
- Um dos **objetivos do destino** com a realização de um evento é o crescimento da economia com ganhos nas receitas provenientes do crescimento de visitantes. No caso de um país ser o anfitrião, os ganhos com o crescimento poderão ir para além das cidades-sede do evento, desde que haja promoção turística de outras cidades. Cada destino define os seus objetivos. Exemplos de objetivos: aumentar as receitas do turismo, aumentar a duração da estadia, melhorar os

serviços turísticos, estender para outros destinos, aumentar a cobertura televisiva e melhorar o posicionamento e imagem do destino;

- A **estrutura organizacional** irá depender da magnitude do evento. Eventos nacionais ou regionais podem contar com a presença de uma agência de eventos que são responsáveis pela candidatura do destino para captar megaeventos, organização ou criação de novos eventos. Em nível local, nacional ou regional também pode haver o auxílio das organizações governamentais de turismo, responsáveis por desenvolver e implementar eventos e dar assistência ao evento. As agências especializadas de eventos dão assistência ao Governo no desenvolvimento de eventos em nível local. A existência de diversas estruturas poderá prejudicar no desenvolvimento do evento e no alcance dos objetivos. **O ideal é a criação de uma única estrutura organizacional** que coordene as organizações para não perder o foco nos objetivos do evento, podendo ser formada com um representante de cada organização;
- O **desenvolvimento de estratégias** deve respeitar o princípio dos eventos existentes, atração de eventos itinerários já existentes ou a criação de eventos;
- Após a seleção das estratégias, a organização deverá **implementá-las**. O suporte financeiro poderá ser através de subsídios do setor público ou privado, patrocínios ou através de capital próprio. A licitação é a forma utilizada por muitos organizadores de eventos para implementar o evento. Para implementar as estratégias é necessário pesquisa, formação e educação, estabelecimento de parcerias e *networks*;
- A **avaliação das estratégias** é realizada com o apoio de dados estatísticos sobre o número de visitantes, por exemplo.

O **processo de elaboração das estratégias** deve envolver cinco passos, segundo Beloviene et al. (2009): (1) desenvolver a visão e a missão; (2) determinar os objetivos – financeiros e estratégicos; (3) elaborar ações para atingir os objetivos; (4) implementar e executar as ações; e (5) avaliar a performance e corrigir. Segundo esses autores, a estratégia de evento é a soma de várias outras estratégias: de marketing, de gestão, de gestão dos riscos e de controle/monitoramento.

O destino-sede do evento deve focar nos seus objetivos, no que ele quer sediando o evento, dando um propósito e intenção ao receber um evento, sendo assim mais eficiente para o destino (Kruger & Heath, 2013) e poucos destinos possuem **estratégias tangíveis de turismo de eventos** (Getz, 2005). As estratégias de turismo de eventos podem diferenciar um destino de outro quanto a capacidade de candidatar o destino para sediar um evento, atrair megaeventos, ter infraestruturas e instituições próprias para sediar eventos (Kruger & Heath, 2013).

A fase de início do projeto de gestão de eventos, segundo Bowdin et al. (2006), envolve ainda a identificação dos *stakeholders* e a análise SWOT.

### **Stakeholders**

Goldblatt (2000) defende que o elemento crucial da criação de um evento é a compreensão do meio no qual o evento está inserido e para compreender o meio, o gestor de eventos deve identificar os atores, ou seja, quais são os *stakeholders*, pessoas ou organizações afetadas com a realização do evento. Segundo esse autor, os organizadores de eventos devem determinar, logo de início, como gerar mais benefícios aos *stakeholders* e para isso é necessário investir tempo em pesquisa para descobrir os principais **benefícios esperados pelos *stakeholders*** durante o envolvimento no evento. Segundo Bowdin et al. (2006) os benefícios do turismo de eventos são conquistados quando as estratégias são coerentes com os esforços dos *stakeholders* envolvidos.

Para Richards e Palmer (2010) o destino que deseja ser reconhecido pelos seus eventos precisa unir os *stakeholders* e certificar-se de que a programação do evento vai ao encontro dos objetivos da cidade e dos *stakeholders*, para isso deve-se prestar atenção na posição e necessidade de cada *stakeholder* e como cada um irá impactar no desenvolvimento, organização e no sucesso do evento. Ainda segundo esses autores, pelo fato de **haver envolvimento direto e indireto**, é necessário que haja relacionamento entre todos, trabalho de *network* com comunicação clara para que todos sintam-se incluídos no processo de desenvolvimento do evento, pois o evento tem de ir ao encontro dos interesses dos *stakeholders* e ser respeitado pela comunidade.

A participação da comunidade na decisão de realização de um evento foi tema da pesquisa realizada por Roche (1994), que mencionou ser necessário considerar no planeamento de um megaevento: o tipo de cidade e a sua organização; a participação dos residentes na atividade do turismo e na vida urbana; tipos de liderança urbana, alianças entre poder público e privado; e tipos de estratégias de regeneração urbana e nova imagem do destino.

Após a identificação dos *stakeholders* é importante conhecer as relações deles com o evento e vice-versa e estas relações foram analisadas no livro de Bowdin et al. (2006) e representadas na Figura 2.5.



Figura 2.5 – Relações dos stakeholders e o evento

Fonte: Adaptado de Bowdin et al. (2006, p. 98)

Bowdin et al. (2006) defendem que um evento deve ser mágico e memorável e ao conhecer as necessidades do público, as ações de marketing serão ainda mais eficazes, por isso o gestor precisa conhecer as necessidades (física, conforto e segurança) dos **participantes**, espectadores, visitantes ou audiência para que o evento possa conectar com as emoções e satisfazê-los. Para além dos participantes, cada *stakeholder* de Bowdin et al. (2006) tem um significado:

- A **organização local** ou anfitriões podem ser representados por um departamento do Governo, de uma empresa, ou da comunidade. No caso do Governo, a realização do evento tem como objetivo o crescimento económico do destino, do turismo, da cultura e do social. Geralmente estes eventos tem entrada livre e direcionados para os residentes, como por exemplo os eventos de comemoração civil. As empresas participam de eventos sendo patrocinadores ou podem organizar o seu próprio evento para promover um novo produto. A comunidade, geralmente, organiza eventos desportivos, culturais ou de artesanato com a intenção de proporcionar momentos de lazer e de conhecimento;
- A **comunidade local** é formada pelos residentes, comerciantes e autoridades públicas (policiais, bombeiros e médicos). O gestor de evento deve reconhecer o líder da comunidade para o consultar durante o desenvolvimento do plano do evento, assegurando que o evento é aceite por eles para minimizar os impactos negativos;
- Para qualquer evento dar certo é necessário que todo o **staff** trabalhe com um mesmo objetivo, desde o gestor geral do evento até os funcionários da limpeza. A

filosofia da Disney - a primeira impressão é a que fica – deve ser lembrada para todos os colaboradores da organização, todos os dias;

- A cobertura mediática, com a evolução tecnológica – canais de alta definição e transmissão simultânea – tornam os **meios de comunicação** num parceiro importante do evento. Os eventos desportivos são os vencedores na captação da atenção dos *media*, com papel importante na atração de patrocinadores, conforme o perfil da audiência;
- Os **patrocinadores** são responsáveis por prover recursos, tanto financeiro como de serviços, em troca da publicidade da sua marca, levando o aumento das vendas. O organizador de eventos deve reconhecer os patrocinadores adequados para o evento, garantindo benefícios para ambos – evento e patrocinador.

Para Richards e Palmer (2010) e Andersson e Getz (2008), os *stakeholders* podem ser divididos em **primários** – *staff*, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e participantes – que são aqueles que sem eles o evento não aconteceria e os **secundários** – Governo, residentes, prestadores de serviços de emergência, comércio, meio de comunicação e organização de turismo – que são os interessados no evento, mas não são fundamentais na produção do evento.

A pesquisa realizada por Andersson e Getz (2008) revelou que os **stakeholders mais importantes na realização de um evento**, segundo os organizadores de eventos, **são os espectadores**, seguidos pela comunidade local, a polícia e outros serviços governamentais. Estes mesmos autores comentaram que para a viabilidade e sustentabilidade dos festivais, os organizadores precisam **identificar os principais stakeholders** quanto à sua dependência na realização do evento, desenvolvendo estratégias específicas de relacionamento.

A **estrutura organizacional** responsável pelo planejamento de um evento pode ser diferente em cada destino e pode ainda variar conforme o tipo de evento. Richards e Palmer (2010) identificaram quatro tipos de estrutura organizacional: autoridade local e setor público; empresa privada; conjunto de empresas ou diretores; e grupos de voluntariados ou clubes e associações.

As empresas de organização de eventos são, na sua maioria, de pequeno porte e relativamente simples na sua estrutura organizacional (Bowdin et al., 2006). A estrutura organizacional de uma empresa de eventos inclui cinco principais funções: suporte ao cliente, suporte aos serviços, marketing, administração e financeiro (Tum et al., 2006).

Cada estrutura organizacional poderá ter seu estilo de gestão, diferentes estratégias, diferentes recursos e restrições, sendo comum ter num mesmo destino várias estruturas organizacionais para

o planeamento de eventos (Richards & Palmer, 2010). Segundo esses autores, devido as várias diferenças de gestão de evento, é comum que a organização de eventos num destino fique a cargo de uma entidade externa da administração da cidade. A entidade externa pode ser um organizador de eventos ou uma entidade sem fins lucrativos organizadora de eventos, como no caso dos JO de Londres 2012.

Após a identificação dos *stakeholders* e dos seus objetivos, traçam-se os **objetivos do evento** através de um *brainstorm* com todos os envolvidos no evento. De acordo com Bowdin et al. (2006), nenhum evento é criado por uma única pessoa e o sucesso depende do esforço coletivo.

### **Análise SWOT**

A fase de 'início', no pré-evento, compreende a **análise dos ambientes**, ou análise crítica, como mencionou Bowdin et al. (2006) e esta análise se faz com a verificação dos ambientes – interno e externo, formando o diagrama SWOT.

A análise do ambiente externo e interno permite ao organizador de eventos verificar as oportunidades e os riscos e as fraquezas e as forças do evento, sendo estes os quatro pontos de verificação da análise SWOT (Tum et al., 2006). As oportunidades e os riscos são identificados através da análise do **ambiente externo** e as fraquezas e forças através da análise do **ambiente interno**. A análise SWOT é um importante passo na formulação de estratégias para o serviço de excelência, sendo possível explorar as oportunidades e forças e neutralizar os riscos e as fraquezas. No centro destes ambientes está o cliente, sendo o objetivo de qualquer evento a satisfação dos participantes (Tum et al., 2006).

O ambiente externo é caracterizado pelas **forças externas ou globais** que são verificadas através da análise PEST + A (Político e legislação, Económico, Social, Tecnológico e Ambiental) (Britto & Fontes, 2002). Estes fatores são analisados de forma a ser possível verificar se a ideia do evento poderá seguir para a fase de planeamento ou não, analisando as oportunidades de negócios emergentes e os riscos que podem afetar a organização do evento.

Kotler, Bowen e Makens (2006) adicionam a estes fatores, o **fator demográfico**, pois defendem que o perfil da população está a mudar e é necessário compreender o comportamento do consumidor.

A **legislação e a política** é um fator global na medida que protegem os trabalhadores e os consumidores, devendo ser conhecida pelo organizador de eventos, segundo Tum et al. (2006). As leis informam sobre o que é legalmente possível quanto a saúde e a segurança dos participantes,

por exemplo, e toda a legislação que afeta o desenvolvimento do evento deve ser considerada neste fator, sendo um fator externo que irá mudar de local para local (Tum et al., 2006).

Os **fatores económicos** são influenciados por políticos e Governos. Segundo Tum et al. (2006) estão abrangidos neste fator a economia local, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego e outros aspetos relevantes para o desenvolvimento do evento. O desafio desse fator é identificar o que é relevante e como obter a informação para a decisão de seguir ou não com o evento (Tum et al., 2006).

Os **fatores socioculturais** são relacionados com as mudanças de comportamento da população (Tum et al., 2006). Há eventos que numa época são considerados *fashion* ou eventos que estão na moda e no ano seguinte já não são. Os organizadores de eventos devem estar atentos às mudanças quanto à idade do consumidor, origens étnicas, população empregada e tendências do lazer. Havendo mudanças, os organizadores devem refletir sobre diferentes produtos ou mudanças de mercado para o evento em desenvolvimento.

A **tecnologia** é um dos fatores com constante modificação, em transformação todos os dias e poderá ser caro para uma empresa de organização de eventos ter equipamentos e toda a tecnologia necessária para organizar um evento sempre atualizado, o que poderá ser mais proveitoso ter parceiros nesta área para oferecer sempre bens atuais e assegurar que seja uma das vantagens competitivas do evento (Tum et al., 2006).

Os **fatores ambientais** estão relacionados com os recursos naturais requeridos para o desenvolvimento do evento ou afetados por esta atividade (Neto, 2007). Atividades incluídas na organização do evento que tenham a preservação do meio ambiente como objetivo, tornam o evento mais atrativo e bem visto pela sociedade, segundo Neto (2007). Preservação dos mananciais de água potável, coleta seletiva de lixo, baixo consumo de energia ou utilização da energia renovável e o controlo das pegadas de carbono, são alguns exemplos de atividades possíveis de serem realizadas na organização de eventos.

Para Tum et al. (2006), o ambiente interno são forças que vão agir junto ao cliente e partem de dentro da organização. Segundo esses autores, o ambiente interno é composto pela cultura da organização, pela qualidade, pelo sistema de informação e finanças. A **cultura**, numa organização, pode ser o conjunto das crenças, normas e valores ou a forma como os colaboradores comportam-se na organização, respeitando os valores da empresa. Prestar um serviço/produto de **qualidade** deve fazer parte dos objetivos de qualquer organização, devendo ser considerado o que o cliente entende como qualidade. A evolução do **sistema de informação** permite que todos da empresa conheçam os objetivos da direção, as atividades da empresa, podendo acompanhar o desempenho



de cada área. No centro dos objetivos da empresa estão as **receitas/ganhos** dos gestores, dos investidores e *shareholders*. O organizador de eventos precisa conhecer o sistema de contabilidade para poder prestar informações rápidas e credíveis (Tum et al., 2006).

Numa organização, o recurso mais valioso é o **humano** e na gestão de eventos não é diferente (Tum et al., 2006). Na indústria dos eventos, o nível dos serviços prestados e a eficiência da organização depende das pessoas e da sua performance. Oferecer aos colaboradores todos os recursos necessários para o desenvolvimento da sua atividade e motivá-lo para o seu auto desenvolvimento, são alguns fatores necessários para obter a melhor performance dos recursos humanos. No entanto, se não houver uma boa gestão dos recursos humanos, as pessoas podem tornar-se no recurso mais caro, não somente quanto a remuneração, mas sim pelo custo dos erros que podem cometer (Tum et al., 2006).

Outros recursos de uma empresa - sendo que, nem todos os eventos precisam destes recursos na mesma hora e no mesmo local - são: tecnologia da informação, equipamentos e máquinas, veículos, local do evento, materiais, inventários, tempo, informações e dados (Tum et al., 2006).

A fase de início termina com a decisão de seguir ou não com o planeamento do evento, que envolve o estabelecimento dos objetivos do evento, da estrutura organizacional, entre outros aspetos que serão abordados no item a seguir.

#### 2.4.2 O planeamento

Após a confirmação de seguir com o evento, passa-se para a fase do planeamento, que pode ser auxiliado por um modelo estruturado com as atividades necessárias para a implementação do evento. No entanto, não há um único modelo ideal, pois irá depender do organizador de evento seguir um ou outro modelo e adequá-lo ao evento.

O planeamento pode acontecer em diferentes níveis e em diferentes tempos. Uma organização pode ter um plano para daqui a dez anos, cinco anos ou até mesmo para os próximos 12 meses. Para além do plano temporário existem os planos por unidade de negócio, por departamento e em nível operacional. Os planos irão variar conforme a empresa, mas geralmente os planos de eventos de longo prazo são de três anos, de médio prazo são entre dois a um ano e de curto prazo são planos para operações até o fim do ano convencional (Tum et al., 2006).

O modelo de planeamento serve como referência e não deve ser encarado como uma constante. As principais áreas de um modelo de planeamento de evento deverão ser incorporadas num novo modelo adequado para o evento. Num mundo de mudanças, o organizador de eventos deve gerir

e controlar o tempo da organização do evento, e os modelos de planeamento de eventos podem auxiliar o organizador neste sentido (Beloviene et al., 2009).

Na pesquisa realizada com organizadores de eventos desportivos, Emery (2010) verificou que o planeamento é a principal prática na gestão do evento, com o apoio dos planos – financeiro, marketing, técnico, controlo de acesso, programa, recursos humanos e gestão de crises – e seguido do controlo e avaliação. No caso do **planeamento de megaeventos**, o plano estratégico deverá envolver diversos fatores cruciais como projetos-pilotos, ter uma perspetiva de marketing do destino e ter uma política de turismo (Deffner & Labrianidis, 2005).

O **processo de planeamento de um evento**, segundo Tum et al. (2006), compreende seis etapas: (1) definição dos objetivos da organização e o mercado alvo; (2) pesquisa pelos fatores críticos de sucesso, o que os clientes querem; (3) determinação das competências, capacidades e recursos necessários (análise dos fatores internos) para entregar o que o cliente quer; (4) conexão das competências e recursos necessários com os fatores críticos de sucesso (análise dos fatores externos); (5) desenvolver estratégias para atingir os objetivos; e (6) finalizar o plano determinando as ações específicas sobre o evento.

Ainda segundo esses autores, o planeamento deve incluir a análise dos **recursos necessários para realizar o evento**, que são os **inputs**. Os **outputs são os serviços prestados** para o participante (transporte para o evento, alojamento, restaurante) ou o evento *per se*, ou seja, sem o cliente como *input* não há prestação de serviço ou *output*. Para Tum et al. (2006) os **inputs podem ser tangíveis e intangíveis**. Os tangíveis são físicos e possíveis de ser quantificado enquanto os intangíveis são intocáveis, como o tempo, a informação, o *design*, as ideias, as competências, o som, entre outros.

A **definição do serviço** a ser prestado no evento faz parte do planeamento do evento e inclui os seguintes fatores: especificação – o que o cliente quer; consistência – melhor ou igual a edição anterior; programação – atividades consoante o evento e o local; flexibilidade – ajustar o evento conforme as necessidades; preço justo – obter lucro sobre o que o cliente está disposto a pagar; e valores adicionais – oferecer o produto com qualidade (Tum et al., 2006).

A **escolha do local** do evento é uma questão de marketing, sendo a decisão tomada pelo encontro de onde o participante está e onde o cliente deseja realizar o evento (Tum et al., 2006). A escolha do local do evento, para esses autores, pode ditar o seu sucesso e terá impacto nas decisões sobre os fornecedores, na distribuição, na logística, na saúde e segurança dos participantes. A **promoção do evento** também é uma das tarefas do marketing. A promoção é eficaz quando as características

dos clientes são percebidas antes do evento, sendo possível satisfazer as suas expectativas (Tum et al., 2006).

O planeamento de um evento é essencial para o seu sucesso, evitando erros não previstos. No entanto, Laybourn (2001) e Bramwell (1997) comentam que poucos organizadores de eventos, mesmo de megaeventos, completam o ciclo de planeamento de evento, sendo as decisões tomadas de forma confusa e não racional.

Para Roche (1994) o estudo do **planeamento de megaeventos** deve considerar sete etapas: (1) identificação da necessidade, (2) desenvolvimento do relatório, (3) tomada de decisão, (4) desenvolvimento do plano que justifique o projeto, (5) construção do programa, (6) implementação e (7) revisão do plano.

Segundo Mallen (2008b) os detalhes do plano de um evento podem ser divididos em **três tipos de plano operacional**, cada nível com um grau de detalhamento diferente e de acordo com o evento a realizar: o nível 1 apresenta menos detalhes e apenas direciona o organizador do evento, podendo ainda ser alterado quanto as atividades a executar; o nível 2 requer um mínimo de detalhes oferecendo direções *step-by-step* para atingir os objetivos do plano, respondendo as principais questões na realização de um evento, no entanto, este nível ainda poderá receber melhorias nas suas atividades; e no nível 3 do planeamento operacional os detalhes são minuciosos, provendo instruções claras sobre a atividade, incluindo o tempo de realização. Segundo esse autor, o plano operacional é criado para preparar a organização para a próxima fase do planeamento que é a implementação, monitoração e avaliação.

Os modelos de planeamento de eventos foram criados para identificar as atividades das fases do projeto de gestão de eventos, podendo detalhar uma ou mais fases. Tum et al. (2006) analisaram os vários **modelos de projetos de gestão de eventos** e identificaram alguns aspetos essenciais e comuns aos modelos, como por exemplo: compreender o ambiente externo; estabelecer uma visão/missão; definir a natureza e o escopo do projeto e formular objetivos claros; planear, organizar e gerir o projeto; monitorar e avaliar o projeto em desenvolvimento; implementar e controlar; corrigir, revisar e aprender com os erros. Os modelos apresentados a seguir são referências para a compreensão desta fase e identificação dos pontos em comum entre eles.

#### (a) Modelo de Salem et al. (2004)

O projeto de gestão de eventos, segundo Salem et al. (2004), deve conter quatro principais fases: decisão, planeamento detalhado, implementação e avaliação (Figura 2.6).

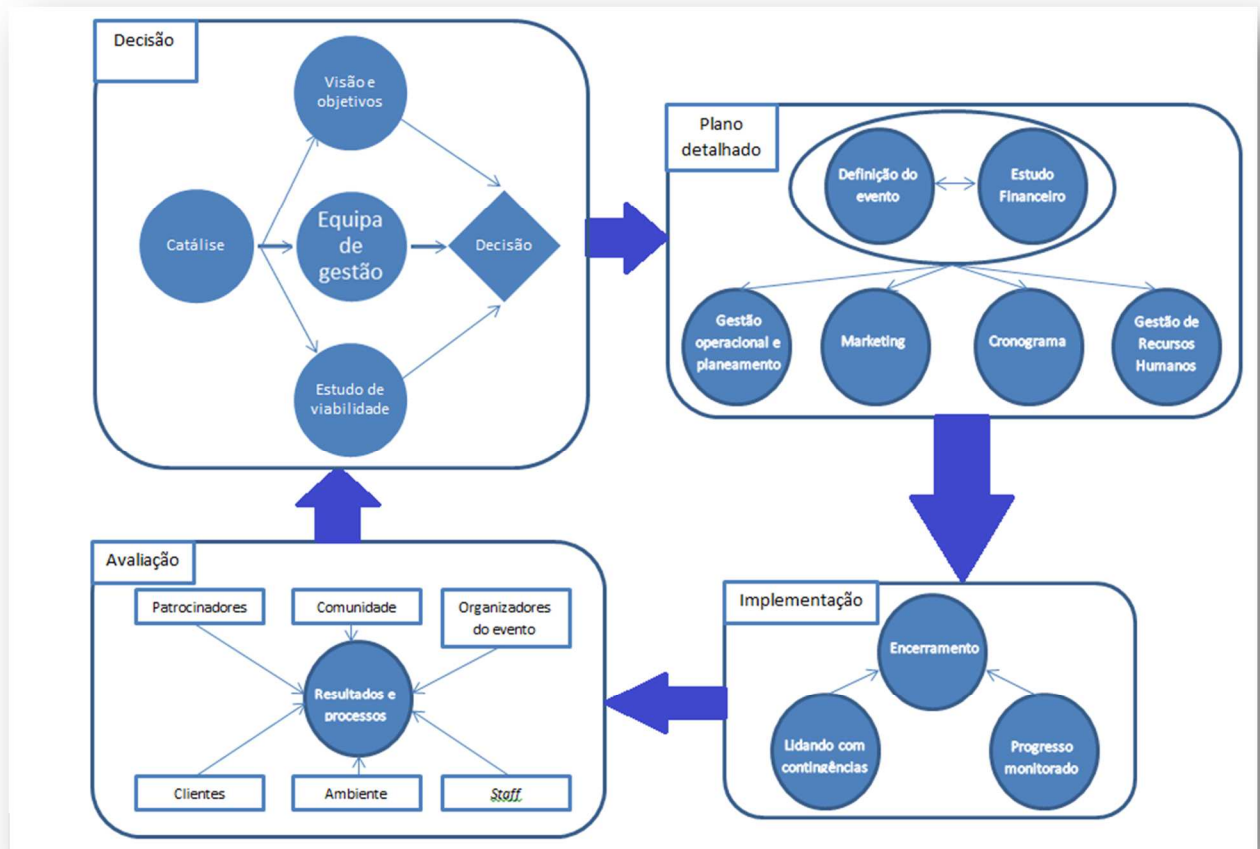


Figura 2.6 – Modelo unificado de gestão de eventos

Fonte: Adaptado de Salem et al. (2004, p. 15)

No modelo de Salem et al. (2004), a gestão do evento inicia com a **fase da decisão** sobre se o evento deve ou não acontecer. Para tomar a decisão é necessário haver a **ideia do evento proveniente de um agente catalisador**, podendo ser uma pessoa do setor público, privado ou uma organização voluntária. Os objetivos do evento e a visão devem ser estabelecidos nesta fase e geralmente estão enquadrados em três principais categorias: económico, sociocultural e político. A equipa selecionada para gerir o evento ficará responsável por planejar, implementar e avaliar o evento e devem ter capacidades de um organizador de eventos, de marketing, de finanças e conhecer as legislações vigentes. Ainda nesta fase é necessário desenvolver um estudo de viabilidade inicial que contemple uma pesquisa de mercado e um estudo financeiro inicial. Após o estudo inicial a equipa tomará a decisão de prosseguir com o planeamento detalhado do evento ou não.

A **fase do planeamento detalhado** é essencial para a gestão do evento, pois inclui: a definição do evento, que deve ser orientada para satisfazer as necessidades dos participantes e no caso de megaeventos poderá demorar anos para a sua definição; e desenvolvimento do estudo financeiro com foco nas questões sobre financiamentos, gastos, metas e fluxo de caixa. Estes dois itens são

importantes para que seja possível o desenvolvimento de estratégias relacionadas com a gestão de recursos humanos, marketing, gestão operacional e definição do cronograma do evento, incluindo a data, hora, local, atividade e responsáveis.

A **fase da implementação** considera as questões do monitoramento do evento, o plano de contingências e o término das atividades. Durante o evento, as atividades devem ser monitoradas a fim de verificar se o plano está a ser cumprido e se necessário fazer correções. Pelo fato de haver acontecimentos inesperados num evento, o gestor deve ter em mãos um ‘plano B’, para evitar imprevistos.

O propósito da **fase de avaliação** do evento é aprender com a experiência. Para a avaliação é importante analisar seis diferentes perspetivas: do organizador do evento, dos voluntários e *staff*, dos patrocinadores, dos participantes e da comunidade. Os resultados serão avaliados conforme indicadores de performance para conhecer se os objetivos do evento foram atingidos, podendo ser através de dados como a venda de ingressos e receitas, por exemplo.

#### (b) Modelo de Watt (2004)

O primeiro passo na gestão de eventos, para Watt (2004), é desenvolver um estudo de viabilidade identificando os métodos para concretizar o evento, as fontes de financiamento e um cronograma para o desenvolvimento do projeto e o segundo passo é listar e identificar as metas e os objetivos da organização do evento. Para Watt (2004), um plano estratégico de evento deve conter os seguintes itens, conforme Figura 2.7: o propósito do evento, as metas e os objetivos do evento, o pessoal envolvido, o tipo de gestão e a quem será delegada a responsabilidade de coordenação.



Figura 2.7 – Processo de planeamento de eventos

Fonte: Watt (2004, p. 23)

Watt (2004) considera que o planeamento de um evento inicia com a fase da ideia/proposta do evento e após o estudo de viabilidade, definição das metas e objetivos e verificação das necessidades de recursos para a implementação do evento, passa-se para o evento *per se*. Na fase do evento há constante monitoramento do plano, finalizando-o com a avaliação para posterior melhoria em eventos futuros.

**(c) Modelo de Bowdin, Allen, O’Toole, Harris e McDonnell (2006)**

O modelo de planeamento de eventos de Bowdin et al. (2006), ilustrado na Figura 2.8, inicia com a distinção entre ser ou a não a primeira edição do evento. No caso de ser uma primeira edição é necessário que o gestor do evento contacte os *stakeholders* e estabeleça os objetivos do evento, seguindo o processo da Figura 2.3, discutida anteriormente. No caso de ser um evento já existente, mas em outros destinos, como é o caso dos JO, é necessário realizar a candidatura com estudos detalhados sobre os custos e benefícios em receber o evento.

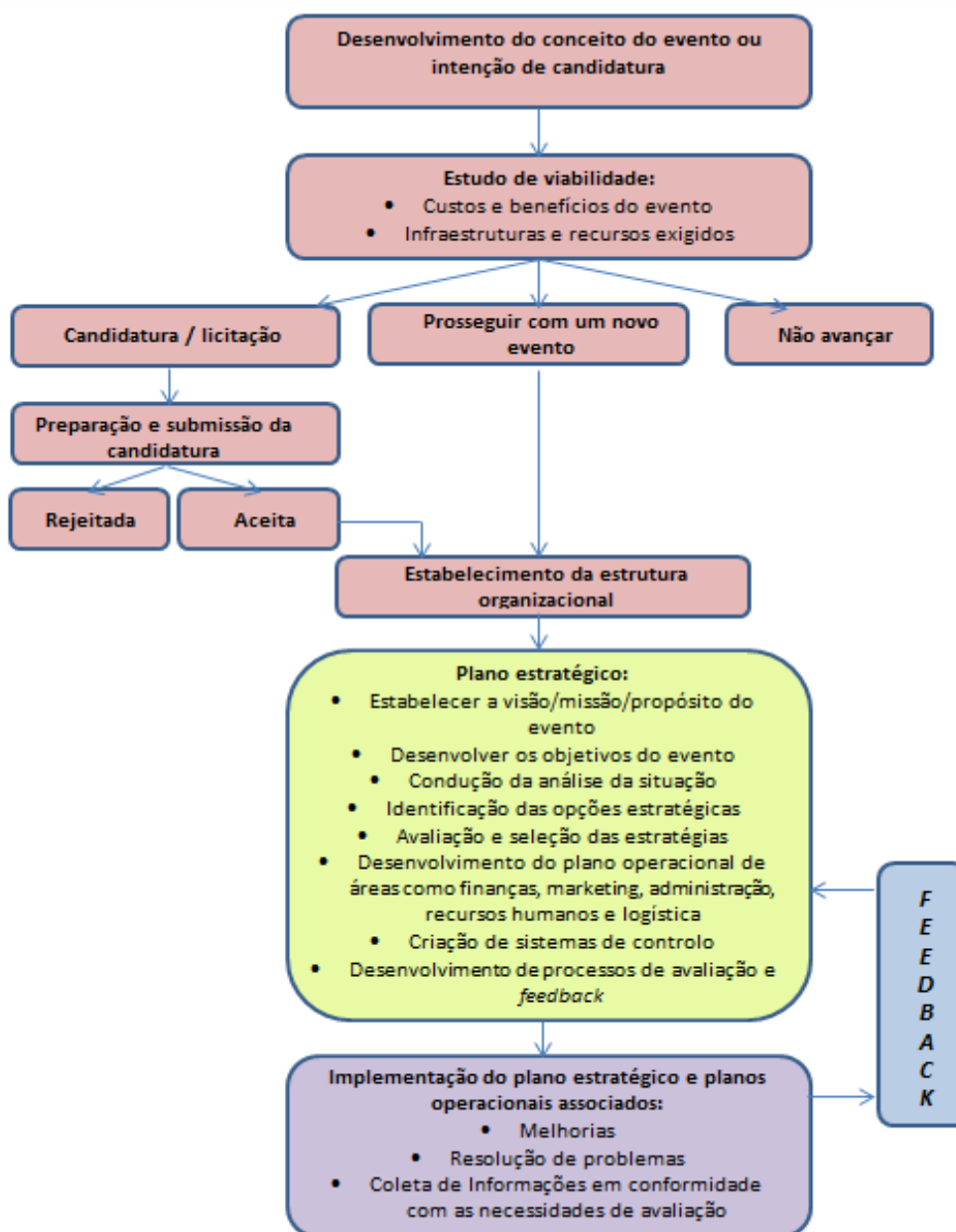


Figura 2.8 – Processo do planeamento operacional de um evento

Fonte: Adaptado de Bowdin et al. (2006, p. 119)

Esta figura compreende as três etapas da fase ‘pré-evento’: início (cor rosa), planeamento (cor amarela) e implementação (cor lilás). A definição do conceito do evento, no caso de um novo evento, envolve a consulta aos *stakeholders* quanto ao tipo de evento, o local, a duração, a data e os principais elementos do programa para que possa ser possível o desenvolvimento do estudo de viabilidade. Este estudo, dependendo do tipo de evento, pode incluir: orçamento; competências necessárias; impactos no destino e na comunidade; disponibilidade de voluntários, patrocinadores e apoios; acompanhamento do projeto; necessidade de infraestruturas; suporte financeiro por

parte do setor público e privado; suporte político; e lucro esperado. As conclusões do estudo de viabilidade permitem que o destino aposte na candidatura para sediar um evento, principalmente no caso dos megaeventos, ou crie o seu próprio evento ou desista do evento. A proposta de candidatura deve incluir a identificação dos recursos de suporte ao evento, desenvolvimento crítico da proposta, demonstrar o conhecimento das características do evento, identificação dos fatores críticos de sucesso dos concorrentes anteriores, apresentação ou submissão da proposta e suporte do *trade* na candidatura. A proposta do evento poderá ser aceita ou recusada.

No caso de a proposta ser aceita ou na decisão de criar um novo evento, é necessário estabelecer a estrutura organizacional. Esta poderá ser simples (um gestor responsável por todo evento e colaboradores multifunções), estrutura departamental (colaboradores divididos por funções, de acordo com as suas competências), por comitês (grupos responsáveis por tarefas a realizar no seu tempo) ou estrutura de contratações (um gestor de eventos contrata e coordena as atividades de outras empresas).

O desenvolvimento do **plano estratégico** servirá de guia para o gestor do evento na organização do evento, incluindo a declaração do propósito, da visão e da missão do evento. A visão descreve o que o evento será ou conquistará a longo prazo, sendo preciso, breve e motivacional. A missão é a declaração mais ampla dos desafios do organizador de eventos. O plano continua com a definição dos objetivos, que devem ser SMARTS (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound*): específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis.

A análise da situação é realizada através da análise SWOT, com apoio de estatísticas e estudos sobre o ambiente interno e externo, comentados anteriormente. As estratégias são definidas para maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, evitar ameaças e aproveitar as vantagens das oportunidades.

Após a definição das estratégias, o próximo passo é colocar o plano em operação e para cada área central será necessário elaborar um plano operacional contendo: objetivos para o progresso das estratégias; plano de ações e cronograma; detalhes sobre o responsável pelo plano; sistema de monitoramento e controlo; e alocação de recursos (financeiro, humano e equipamentos/serviços). O desenvolvimento do sistema de controlo permitirá, após a implementação do plano operacional, verificar se as ações foram realizadas de acordo com o planeado. Este sistema permite comparar a performance com o objetivo, utilizando-se de reuniões e relatórios para, por fim, poder reajustar o plano operacional e dar um retorno para os *stakeholders* através do processo de avaliação. A



**implementação do plano estratégico e dos planos operacionais** permitirá o reajuste e melhorias das ações com **feedback** para os *stakeholders*, para que seja possível realizar o evento.

#### (d) Modelo sustentável da European Commission (2007)

A sustentabilidade do turismo, de acordo com a European Commission (2007), só pode existir se houver participação nos três pilares: económico, ambiental e sociocultural. A parceria em projetos turísticos é a principal ação para a sustentabilidade do turismo.

O modelo de planeamento de eventos culturais e desportivos da European Commission (2007) contém **quatro etapas e dez ações chaves para o desenvolvimento do evento de forma sustentável**, conforme Figura 2.9. Este modelo foi desenvolvido com base em dez eventos culturais e desportivos europeus: Festival de Salzburg (Austria), Fórum Barcelona 2004 (Espanha), Quiksilver Pro France (França), Festival Internacional de Cinema (Grécia), Festival de Sziget (Hungria), Jogos Olímpicos de Inverno 2006 (Itália), Euro 2004 (Portugal), Festival Internacional de Música (República Checa), Festival Internacional de música, dança e tradições (Eslováquia) e America's Cup 2005 (Suécia).



Figura 2.9 – Planeamento sustentável de eventos

Fonte: Adaptado de European Commission (2007, p. 11)

O objetivo da criação deste modelo foi o desenvolvimento de um guia prático para a organização de eventos culturais e desportivos, chamando a atenção dos organizadores para a constante relação com os atores locais e os impactos gerados, a fim de que o turismo possa crescer de forma sustentável e o evento possa gerar benefícios a longo prazo.

**(e) Modelo sustentável de Saeed-Khan e Clements (2009)**

O modelo de planeamento de eventos sugerido por Saeed-Khan e Clements (2009) visa a criação de um evento sustentável. Este modelo é dividido em quatro etapas e a sustentabilidade do evento é o objetivo principal, considerando os impactos económicos, ambientais e sociais, conforme Figura 2.10.

Etapa	Domínio primário			Características				Indicador	Conseq.		
	Econ.	Ambi.	Social	Questão	Componente	Quant.	Qual.			Func.	Espa.
Viabilidade e pesquisa	v			Viabilidade económica	Rentabilidade	v		v		Receita/análise de custo	Ambiental, social
Planeamento e coordenação			v	Gestão da oferta	Oferta local versus de fora	v			v	Localização/proximidade	Económico
Implementação do evento		v		Gestão de resíduos	Reciclagem	v	v	v	v	Fiscalização dos resíduos	Económico, social
Avaliação e legado	v			Avaliação	Método de avaliação	v	v		v	Escolha do método de avaliação	Ambiental

Figura 2.10 – Exemplo do modelo de planeamento sustentável

Fonte: Adaptado de Saeed-Khan e Clements (2009, p. 147)

Na primeira etapa do modelo de Saeed-Khan e Clements (2009) há a análise da viabilidade através da análise SWOT com definição dos objetivos, podendo aqui ser decidido se o evento irá ou não ocorrer. Segundo os autores, esta é a etapa com maior impacto sustentável, pois é nesta fase que verifica-se o tipo de evento assim como os impactos que este poderá gerar. Nesta fase é comum, por exemplo nos destinos-sede dos JO, verificarem os impactos na economia, as infraestruturas e o crescimento do turismo como oportunidades. Neste caso, muitas vezes, esquece-se das ameaças quanto ao custo real da realização do evento, insatisfação dos residentes, condições de uso das facilidades no pós-evento e também no baixo impacto económico que é gerado nas regiões ao redor da cidade-sede.

A segunda etapa do modelo de Saeed-Khan e Clements (2009) envolve o planeamento e a coordenação. Nesta etapa realiza-se o plano financeiro, de marketing e de recursos humanos. A

terceira etapa envolve as questões práticas de implementação e coordenação do evento. Por fim, a quarta etapa envolve a finalização do evento com avaliação do evento e o seu legado.

Nas colunas do modelo de Saeed-Khan e Clements (2009) estão identificados o domínio primário, que são os impactos dominantes. A coluna 'questão' representa o principal objetivo da fase, sendo a coluna 'componente' o meio pela qual obtém-se o objetivo. A característica refere-se a 'componente', se é quantitativa ou qualitativa, se é funcional - utiliza os recursos locais - ou se é espacial - sendo necessário outros investimentos. O indicador é a forma de como e onde a 'componente' poderá ser mensurada. A última coluna representa as consequências do evento em cada etapa.

#### (f) Modelo NBR ISO 20121:2012 da ABNT (2012)

A norma NBR ISO 20121:2012 foi publicada em Agosto de 2012 no Brasil com o objetivo de certificar os Sistemas de Gestão para Sustentabilidade de Eventos (SGSE). A norma foi criada pela *International Organization for Standardization* (ISO) e adaptada ao Brasil, elaborada para auxiliar as organizações e os indivíduos a melhorar a sustentabilidade de suas atividades relacionadas com os eventos, sendo aplicada a todos os tipos e tamanhos de organizações envolvidas no projeto e execução de eventos. A norma requer que as organizações reconheçam a sua relação e o impacto sobre a sociedade e as expectativas desta com os eventos, conforme Figura 2.11.

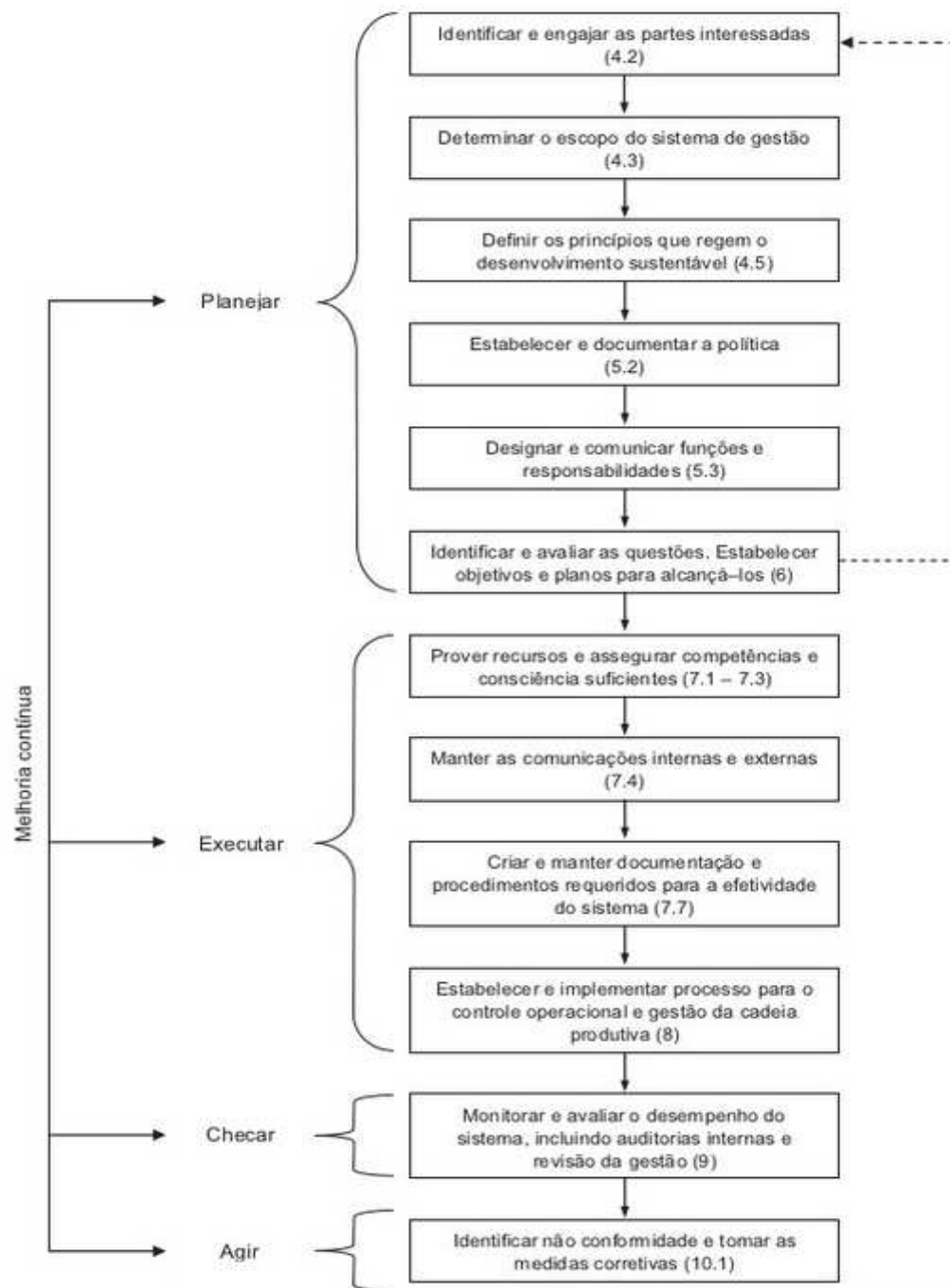


Figura 2.11 – Plano de melhoria contínua da norma SGSE

Fonte: ABNT (2012, p. 3)

Esta norma é uma ferramenta prática de gestão de eventos que contribui para as três dimensões da sustentabilidade: económico, ambiental e social. As entidades internacionais que receberam a certificação foram um seleto grupo composto pelo Comitê Organizador das Olimpíadas de Londres 2012, o Manchester United Stadium, o Ministério dos Negócios Estrangeiros da Dinamarca, a Coca-Cola London e no Brasil a entidade organizadora do Rock in Rio. A norma pode ser aplicada a

diversos tipos de empresas associadas a organização de eventos, gerando benefícios para todos os envolvidos: organizadores de eventos, proprietários de empresas, trabalhadores, subcontratados, participantes, público do evento, órgãos reguladores e comunidade.

(g) Modelo sustentável da *Green Meeting Industry Council* (2013)

O modelo criado pela *Green Meeting Industry Council* (GMIC, 2013), ver Figura 2.12, para o desenvolvimento de eventos ‘verdes’ faz o balanço dos impactos ambientais, económicos e sociais, sem esquecer as necessidades do negócio da organização, a rentabilidade.



Figura 2.12 – Plano sustentável GMIC

Fonte: Adaptado de GMIC (2013)

O modelo de plano sustentável da GMIC considera as principais etapas do projeto de gestão de um evento e em cada uma é mencionado as questões da sustentabilidade.

Na criação do plano é necessário que os objetivos visem a sustentabilidade, prevendo assim a análise dos impactos ambientais, sociais e económicos ao destino. O apoio dos *stakeholders* e dos fornecedores é essencial para que o evento traga benefícios para todos os envolvidos. A performance é a fase de avaliação dos impactos do evento para a comunicação dos resultados. A última fase é inédita nos modelos apresentados: inovação. Entende-se que através da avaliação do

evento é possível ser criativo nas próximas edições e englobar análises sobre as novas formas de obter impactos positivos com a realização do evento.

### 2.4.3 A implementação

A fase do planeamento do evento, segundo Allen (2009), termina com o desenvolvimento de um cronograma de atividades com identificação dos responsáveis e uma descrição detalhada das atividades para não haver erro na implementação do evento. O organizador de evento deve deixar claro que no dia do evento o que foi pedido é o que deverá ser realizado e qualquer alteração deve ser analisada.

O sucesso na implementação de um evento pode ser influenciado pelo grau de descentralização, pela forma de coordenação do evento e pelo grau de formalidade ou informalidade da estrutura da empresa (Tum et al., 2006).

A implementação é a etapa do pré-evento em que finaliza-se toda a preparação do evento, é a etapa anterior ao dia do evento. Nesta etapa, todos os planos devem ser revistos e corrigidos se necessário. Nesta etapa dá-se especial atenção ao cronograma das atividades e a gestão dos riscos.

O **cronograma** do evento é uma forma de organizar as atividades que precisam de ser realizadas para que o evento possa acontecer, incluindo o programa do evento. O cronograma é um termo utilizado para representar todas as atividades listadas no plano de um evento (Bowdin et al., 2006).

As atividades do cronograma devem ser discriminadas com data limite de realização e uma pessoa responsável pela sua execução. Segundo Tum et al. (2006), o custo do evento poderá ser calculado com a soma dos custos de cada atividade. Cada atividade precisa ser criticamente analisada quanto à data de finalização para que outras não possam ser prejudicadas, para tanto, há programas de *software* específicos para esta área (Tum et al., 2006).

A **gestão dos riscos** é o saber antecipar o que poderá dar errado, identificá-lo, calcular a probabilidade dele ocorrer, estimar o impacto caso ocorra, determinar o que deverá ser feito e comunicar o risco e as ações, sendo que o gestor de eventos deverá prever o problema em qualquer fase do evento (Tum et al., 2006).

Os eventos de maior complexidade e alto nível de incerteza envolvem uma maior quantidade de decisões sobre os riscos, pois segundo Laybourn (2001), os riscos – *staff*, saúde e segurança, *catering*, multidões e transporte - devem ser identificados, assim como as formas de gestão, e devem estar previstos no plano do evento. O planeamento de um evento também inclui a

probabilidade de algo não dar certo, são os ‘*What if?*’ (e se...?) de um evento que precisam ter uma ação já planeada caso aconteça (Mallen, 2008b).

## 2.5 O Evento – fatores críticos de sucesso

O evento deve acontecer conforme o planeado. Um evento de sucesso é aquele que alcança os seus próprios objetivos e ao fazê-lo, traz benefícios para a cidade e melhorias à qualidade de vida dos residentes (Richards & Palmer, 2010). Os fatores críticos de sucesso podem ser agrupados em áreas, como apresentou Richards e Palmer (2010) em seu livro. As áreas são:

- Cultura – o destino deve refletir sobre a cultura do evento, reconhecendo a sua diversidade cultural;
- Lugar – necessidade de **haver simbiose entre o evento e o local**, quando há a lembrança da cidade pelo evento ou vice-versa, associar um ao outro;
- Poder – para tomar decisões, quanto ao programa do evento, é necessário capacidades profissionais de um organizador de eventos – gestão estratégica e financeira, marketing, operações de eventos, conhecimentos legais, diplomacia, experiência política e liderança - balanceando a intuição, experiência e pragmatismo;
- Relacionamento – confiança e parceria com os *stakeholders* e bom relacionamento com os meios de comunicação;
- Recursos – haver recursos adequados para ter um evento de qualidade e em quantidades compatíveis com a cidade; e
- Planeamento – estudos demonstram que um evento deve ser planeado para ter benefícios em, pelo menos, cinco anos ou mais.

Os **três principais fatores críticos de sucesso** identificados pelos organizadores de **megaeventos** desportivos, no estudo de Emery (2010), foram: (1) experiência dos funcionários, (2) planeamento financeiro e gestão dos meios de comunicação e (3) reconhecimento de fatores incontrolláveis que poderão impactar no evento. Estes resultados demonstram a importância das pessoas e do planeamento, devendo ser coerente a prática com a teoria.

Apesar de haver várias formas de avaliar um evento e não haver uma padronização na medição do sucesso de um evento, Getz (2000) verificou que, para a maioria dos *stakeholders*, os indicadores económicos são ainda os principais indicadores do sucesso de um evento. Este mesmo autor questionou sobre quais são os **fatores de insucesso** de um evento: concorrência, recursos ou competências do gestor? Getz (2000) comenta sobre a necessidade de haver estudos que

comparem eventos para verificar quais os fatores de sucesso e insucesso, e descreve alguns dos **possíveis principais fatores críticos de sucesso** de um evento:

- Profissionalismo – educação, formação, cultura;
- Recursos financeiros – gestão financeira e adequados recursos;
- Concorrência – surgimento de outros eventos substitutos e ciclo de vida de um evento;
- Assistência – desenvolvimento e prosperidade do evento;
- Avaliação – critérios utilizados para avaliar o sucesso do evento.

No estudo realizado por Bramwell (1997), sobre o planejamento dos Jogos Mundiais Escolares de 1991 em Sheffield, Inglaterra, o autor analisou as etapas de pré-evento, evento e pós-evento e sugere algumas **lições** que outras cidades podem aprender em termos estratégicos:

- As estratégias devem ser desenvolvidas com base em estudos e dados concretos, tendo **ajuda de organismos como DMO**;
- Pesquisar e monitorar antes e depois do evento para **prover informações** necessárias na tomada de decisão. A falta de monitoria impossibilita a verificação do alcance dos objetivos do evento, sendo necessário investimento nesta parte;
- **Integrar o plano estratégico da cidade com o plano do megaevento**, tendo em consideração as construções, os objetivos em comum, a imagem e a promoção do destino;
- **Megaeventos requerem um processo de planejamento participativo**, onde os residentes e o setor privado têm papel crítico na construção das estratégias, pois o projeto altera a estrutura da cidade e demanda investimentos que devem ser justificados à comunidade local, principalmente quanto aos legados do megaevento;
- Os megaeventos devem trazer benefícios de longo prazo para o destino, incluindo a imagem do destino e principalmente as infraestruturas deixadas. Estas devem ser as principais heranças.

As considerações de Bramwell (1997) podem ser representadas num esquema na qual é evidente a necessidade de elaboração de estratégias com apoio de informações estatísticas, de pesquisas, apoio da opinião da comunidade local, do setor privado e do DMO para que seja possível a elaboração de um plano coerente com o plano da cidade. No pós-evento as infraestruturas e a imagem são as principais heranças e o monitoramento deve ser constante, desde o pré-evento, o evento e no pós-evento, conforme Figura 2.13.



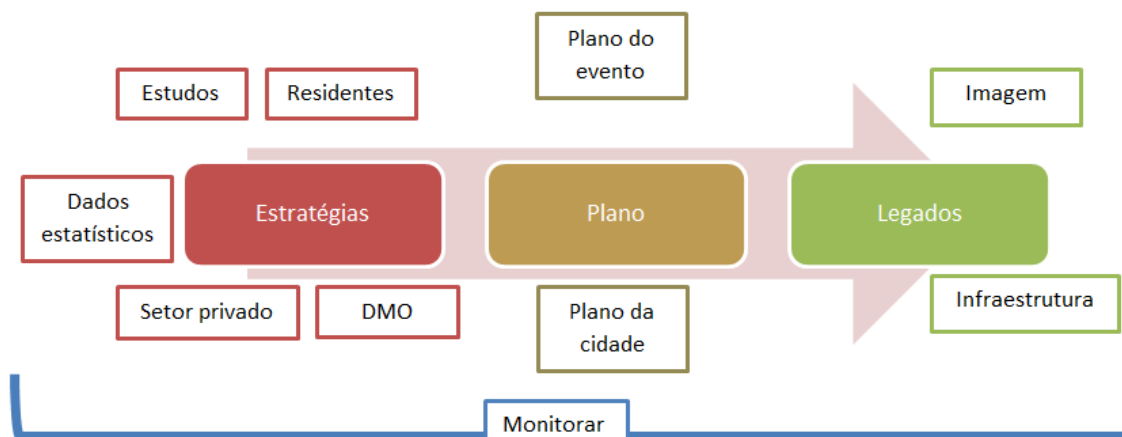


Figura 2.13 – Fatores críticos de sucesso de um megaevento

Fonte: Adaptado de Bramwell (1997)

## 2.6 O pós-evento – avaliação e impactos

Normalmente a **avaliação** de um evento acontece no pós-evento (Watt, 2004). A satisfação do participante é a forma mais comum de se fazer a avaliação do evento, assim como a avaliação pelo lucro conquistado e pelo sucesso do produto junto ao mercado alvo (Tum et al., 2006). Gupta (2003) enfatiza a necessidade de modelos de medição da eficácia da gestão do evento quanto a conquista dos objetivos determinados.

A avaliação do evento, para além de servir para tomar decisões, tem o propósito de: contabilizar os gastos e ganhos do evento, verificar se os objetivos foram alcançados, analisar os impactos e os *outputs* gerados pelo evento, identificar os fatores críticos de sucesso e os erros e melhorar as atividades para um próximo evento (Forrester, 2008). Segundo Ziakas (2014), a avaliação do evento é útil para as subseqüentes candidaturas, para o planeamento e produções de futuros eventos.

A avaliação, após o evento, não permite corrigir eventuais falhas ou melhorias, por isso alguns autores consideram **necessário avaliar durante o planeamento do evento**, também (Bowdin et al., 2006; Tum et al., 2006). A avaliação, durante o planeamento, permite ao organizador de eventos acompanhar as atividades e informar os *stakeholders* sobre o andamento de cada uma, com possibilidades de ajustes e melhorias (Tum et al., 2006). Segundo Devine e Carruthers (2015), os resultados da avaliação do evento devem ser disseminados para todos os *stakeholders* do evento, incluindo as agências governamentais, pois a avaliação deve ser de alta importância para os organizadores de eventos.

Segundo Kruger e Heath (2013), na fase da avaliação é importante que o **DMO comunique com os stakeholders** para identificar as lições aprendidas com o evento, permitindo ao DMO a compreensão sobre os pontos fortes e fracos em sediar o evento e no caso de eventos futuros, determinar estratégias que aumentem a competitividade do destino.

O controlo das atividades permite verificar se o que foi planeado é o que está acontecendo ou acontecerá (Watt, 2004). Perceber se os **objetivos do evento foram alcançados** e o que poderá ser melhorado para o próximo evento são duas questões essenciais que a avaliação do evento deve responder (Tum et al., 2006). As fontes de pesquisa para a avaliação podem ser: comentários dos participantes em questionários; observações dos seguranças; comentários de especialistas; observação da comunidade; cliente mistério; comentários dos colaboradores e voluntários; observação dos patrocinadores; e relatório estatístico e financeiro (Tum et al., 2006). Segundo esses autores, a avaliação deve abranger também o destino e os serviços oferecidos, sendo estes a avaliação externa do evento.

A avaliação do evento pode ser realizada com o apoio da **ferramenta *balanced scorecard***, muito utilizada na área da gestão, mas ainda pouco aplicada na área dos eventos, pois serve para avaliar diversos resultados do evento, sendo útil para responder aos *stakeholders* sobre ‘qual a vantagem em participar no evento’ (Richards & Palmer, 2010). O uso desta ferramenta pode ser em detrimento de quatro perspetivas:

- De crescimento e aprendizado – recursos humanos, desenvolvimento de competências e capacidade organizacional;
- De negócio – tecnologia, sistema de qualidade, sistema financeiro e procedimentos de segurança;
- Do cliente – satisfação do visitante, qualidade da experiência, valor e intenção de retorno;
- De finanças – despesas, gastos dos visitantes, impacto da imagem, custo por participante e custo por residente.

Outra ferramenta de avaliação do desempenho de um evento é o **estudo de *benchmarking***, comparando com outros destinos ou até mesmo comparando o mesmo evento com edições anteriores (Richards & Palmer, 2010).

A avaliação deve envolver a análise dos *outputs* do evento ou os **impactos** gerados pelo evento, pois os eventos não acontecem sem ‘tocar’ nos aspetos da vida das pessoas, incluindo aspetos sociais, económicos e ambientais – o famoso ‘**triple bottom line**’ (TBL). O conceito básico deste ‘tripé’ é a sustentabilidade, pois para ser sustentável é necessário que a organização considere os

potenciais impactos das operações no meio ambiente (ambiental), nas pessoas (sociocultural) e nas receitas (económico) (Richards & Palmer, 2010).

Uma importante tarefa, na gestão de um evento, é **identificar, monitorar e gerir os impactos** dos eventos que, segundo Allen (2009), podem ser representadas por: aumento do número de visitantes durante a época baixa e intermédia; melhoria da experiência turística; catalisador do desenvolvimento; promotor de benefícios económicos; e meio de promoção do destino por um longo período.

A abordagem pelo TBL também foi explorada por Saeed-Khan e Clements (2009) na avaliação dos impactos dos festivais sob a perspetiva dos *stakeholders*. Estes autores consideraram importante e útil a utilização do TBL, quando o planeamento de um evento tem como objetivo maximizar os benefícios do evento, abrangendo estratégias sustentáveis.

O sucesso de um evento depende da gestão dos impactos e da comunicação com os *stakeholders* (Bowdin et al., 2006). Segundo esses autores, para que haja sustentabilidade a longo prazo é preciso que o evento seja programado consoante as diferentes dimensões da sustentabilidade: cultural, económica, social, ambiental e político. Os destinos-sede precisam saber balancear as necessidades dos diferentes *stakeholders* para que tenham um evento sustentável, sendo esta uma capacidade importante na gestão de eventos (Richards & Palmer, 2010).

Para que possa ser possível gerir os impactos de um evento é necessário reconhecê-los. Hall (1997) identificou os **principais impactos** em cada uma das esferas, tanto os impactos positivos como os impactos negativos. Estes impactos foram catalogados na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Impactos dos eventos

Impacto	Positivo	Negativo
<b>Social e cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiências</li> <li>• Revitalização das tradições</li> <li>• Orgulho da comunidade</li> <li>• Aceitação da comunidade</li> <li>• Aumento da participação da comunidade</li> <li>• Introdução de ideias novas e desafiadoras</li> <li>• Expansão da perspetiva cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienação da comunidade</li> <li>• Manipulação da comunidade</li> <li>• Imagem negativa</li> <li>• Comportamentos inadequados</li> <li>• Abuso de poder</li> <li>• Perturbação social</li> <li>• Perda da cortesia</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do ambiente</li> <li>• Modelo de <i>best practice</i></li> <li>• Crescimento da preocupação ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuízos ao ambiente</li> <li>• Poluição</li> <li>• Destruição do património</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legado de infraestruturas</li> <li>• Melhorias no transporte e na comunicação</li> <li>• Renovação do transporte urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barulho</li> <li>• Congestionamentos, trânsito</li> </ul>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestígio internacional</li> <li>• Crescimento</li> <li>• Investimentos</li> <li>• Coesão com o social</li> <li>• Desenvolvimento de competências de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco do evento falhar</li> <li>• Aplicação errada dos investimentos</li> <li>• Prejuízos contábeis</li> <li>• Perda do controle junto a comunidade</li> <li>• Legitimação da ideologia</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do destino e crescimento do número de visitantes</li> <li>• Extensão da permanência dos turistas</li> <li>• Elevado rendimento</li> <li>• Crescimento médio da arrecadação das taxas</li> <li>• Oportunidade de negócios</li> <li>• Atividades comerciais</li> <li>• Criação de empregos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência da comunidade</li> <li>• Perda da autenticidade</li> <li>• Prejuízos a reputação</li> <li>• Exploração</li> <li>• Preços inflacionados</li> <li>• Custo das oportunidades</li> <li>• Má gestão financeira</li> <li>• Perdas financeiras</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hall (1997)

Segundo Bowdin et al. (2006), os eventos são oportunidades para mostrar as atrações do destino, desde que se tenha cuidado com o meio ambiente e com os impactos sociais e culturais que envolvem a experiência do participante, podendo ser o orgulho dos residentes. Os problemas sociais causados por eventos podem ser resultado de uma má gestão e má interpretação dos valores sociais e culturais da comunidade (Bowdin et al., 2006).

Ainda segundo Bowdin et al. (2006), para os governantes, os eventos são oportunidades para o crescimento da economia local e atração de visitantes fora da época alta. No entanto, é importante que estas oportunidades ajustem-se aos objetivos da comunidade, pois os **megaeventos são oportunidades para a renovação e criação da infraestrutura turística e podem trazer benefícios económicos para a comunidade**, desde que os governantes saibam investir corretamente no que for realmente necessário (Bowdin et al., 2006).

Para Richards e Palmer (2010), o monitoramento dos resultados/impactos de um evento é extremamente importante por várias razões: (1) prestar contas quanto a utilização de investimentos públicos; (2) aumentar a qualidade; (3) avaliar as contribuições do evento para

atingir os objetivos da cidade; (4) programar eficientemente a cidade dos eventos; e (5) dar suporte aos recursos alocados.

O **impacto económico**, segundo Richards e Palmer (2010) e Goldblatt (2000), pode ser estimado segundo três elementos: custos diretos, gastos dos participantes e efeitos indiretos no desenvolvimento da cidade.

Os **impactos culturais**, segundo Richards e Palmer (2010), são intangíveis e complexos para estimar, mas podem ser verificados pelos indicadores: número de artistas, participação de empresas culturais, nível das produções culturais, mudanças no financiamento da cultura e número de novas produções culturais. Quanto aos **impactos sociais**, estes podem ser verificados através da percepção dos residentes quanto a qualidade dos impactos do evento e a participação dos residentes (Richards & Palmer, 2010).

Outro importante impacto é a transformação ou a criação da **imagem de marca do destino** ao realizar um evento. A melhoria da imagem é, geralmente, a principal razão pela qual o destino deseja receber ou organizar um evento (Richards & Palmer, 2010).

Quanto aos **impactos ambientais**, Goldblatt (2000) comenta que é um desejo dos destinos minimizar os impactos negativos provenientes da quantidade de visitantes e maximizar os impactos positivos ao deixar o ecossistema do destino em melhores condições do que antes do evento. O **impacto dos meios de comunicação** também deve ser considerado, mesmo no caso de eventos menores.

## 2.7 A importância dos eventos

Tanto individualmente como em sociedade, as pessoas sentem a necessidade de marcar datas importantes na sua vida e celebram estes momentos especiais, pois para cada participante do evento, as expectativas são diferentes, as emoções são variadas e o grau de participação pode alterar (Bowdin et al., 2006).

Para além da importância emocional do evento na vida de cada participante, o evento é importante para a economia local, para o turismo de um destino, para a comunidade envolvida e poderá gerar impactos a longo prazo, como por exemplo os legados (Britto & Fontes, 2002). “Quanto maior for o evento, maior será seu impacto económico e social, em nível local e regional. A magnitude e a natureza do evento são fatores que lhe proporcionam valor socioeconómico” (Britto & Fontes, 2002, p. 33). Independente do tamanho do evento, em muitos destinos, o **evento é indispensável para o crescimento do turismo**, sendo usado como produto gerador de visitas adicionais, ou até

mesmo sendo criado para ser a principal atração do destino, convencendo os visitantes a prolongarem a sua estadia (Dimanche, 2008).

Segundo Chalip e McGuirty (2004), é possível obter vantagens com os participantes do evento através do incentivo ao consumo, ao prolongar a sua estadia, ao incentivar o gasto com produtos locais e incentivar as relações de negócios. Também, segundo esses autores, é possível aproveitar-se dos meios de comunicação para lançar a imagem do destino junto à marca do evento, usando o evento para a promoção e marketing da marca do destino. Os eventos são ferramentas de alavanca para o desenvolvimento do turismo, da economia e da marca do destino (Chalip & Leyns, 2002).

Os eventos tornam as cidades dinâmicas e melhores para se viver, principalmente quando há a realização de eventos culturais como a ‘Cidade Europeia da Cultura’, que acontece a cada ano numa cidade europeia (Richards & Palmer, 2010). Segundo esses autores, os eventos completam a infraestrutura da cidade quando oferecem utilidade flexível das estruturas com espetáculos que **ampliam o valor da imagem do destino e aumentam o consumo de bens e serviços**. Um exemplo é a cidade de Edinburgo, que organiza eventos em benefício dos residentes e visitantes.

As convenções internacionais, apesar de serem em menor número, são os principais eventos dentro do MICE, por gerarem benefícios consideráveis ao destino sede, segundo Spiller (2002). A Europa lidera o ranking com 12 dos 15 países com maior número de convenções internacionais entre os anos de 1954 a 1999 e dentre este período, os EUA, a França, o Reino Unido e a Alemanha representaram os países com maior número de convenções no período referenciado (Spiller, 2002). Segundo esse autor, as cidades europeias ocidentais dominam o ranking dos principais destinos sede de eventos, devido, principalmente, a ser sede de organizações internacionais, como a UNESCO, OECD, ONU, entre outras. Cidades como Seoul, Barcelona e Cidade do México entram no ranking das quinze principais cidades por terem sediado os JO de Verão (Spiller, 2002).

Londres é um dos destinos dominantes na realização de eventos, pelo fato de ser o centro financeiro mundial, sede de inúmeras empresas multinacionais, extensa e excelente infraestrutura para o turismo de eventos e de fácil acesso (Spiller, 2002).

Segundo Richards e Palmer (2010), para se tornar numa cidade de eventos é necessário: (1) desenvolver uma relação efetiva com os *stakeholders*; (2) criar uma visão estratégica; (3) desenvolver uma programação com vários eventos; (4) promover o evento; (5) monitorar os resultados; e (6) ser sustentável.

Os eventos podem melhorar a qualidade de vida dos residentes, são estímulos para o investimento público e privado no destino e podem servir estrategicamente para as empresas obterem melhores rendimentos e ganhar visibilidade no mercado (Bowdin et al., 2006).

A importância dos eventos é evidente ao verificar que os Governos atuais apoiam e promovem eventos como parte de suas estratégias para o desenvolvimento económico, crescimento da nação e marketing do destino (Bowdin et al., 2006). O mundo dos negócios rapidamente descobriu o **poder de marketing de um evento**, e assim, nos anos 90, os eventos passaram a ser um elemento importante do marketing *mix* corporativo, sendo elementos chave no marketing estratégico e na promoção da imagem (Bowdin et al., 2006).

O estudo de Crowther (2010) comenta sobre a importância de citar os eventos no planeamento estratégico das empresas, pois dentro dos fatores críticos de sucesso de uma organização, os **eventos estão relacionados com o retorno do investimento (ROI)**, sendo a melhor estratégia para obter um melhor ROI.

Ainda no setor privado, os eventos são importantes para melhorar a comunicação entre os *stakeholders*, sendo uma estratégia de marketing das empresas. Segundo Gupta (2003), o marketing de eventos permite atingir o consumidor através da criação de uma imagem associada a um evento, enquanto reforça sobre o bem ou serviço e gera vendas à empresa. A marca *Coca-cola* e FWC é um exemplo desta associação.

Patrocinar um megaevento nem sempre significa aumentar as vendas. O patrocínio de um evento, do tipo JO é, para o mercado das empresas, uma ótima oportunidade para expandir a consciência da imagem, desde que o produto do patrocinador esteja em coerência com o público do evento (Gupta, 2003). O marketing de eventos tem vindo a crescer devido a imagem da empresa que permanece por um longo tempo. Segundo Kotler et al. (2006), eventos são ocorrências designadas para **comunicar uma mensagem em particular para uma audiência selecionada**.

Os eventos desportivos, segundo Bowdin et al. (2006), são os mais significantes e de maior duração, pois atraem multidões e a atenção dos meios de comunicação que ajudam a criar a identidade da nação, para além de serem importantes para o turismo do país. Os JO de 1984 em Los Angeles foram o marco na produção de um evento, demonstrou a viabilidade económica de um evento de grande porte, segundo estes autores. Ainda conforme esses autores, a televisão, neste evento, obteve uma audiência nunca vista antes, demonstrando o poder de um megaevento no crescimento de receitas e benefícios económicos e nos anos 80 o crescimento dos eventos fez a

indústria hoteleira desenvolver-se rapidamente. Os eventos continuam a crescer mundialmente e dão a impressão de que preenchem as necessidades básicas da sociedade (Bowdin et al., 2006).

No caso do setor público, geralmente os eventos são criados para melhorar os fatores económicos, culturais, sociais e ambientais de um destino, conforme observou Getz, Andersson e Larson (2007) em seu estudo. Não somente para o setor público, mas **os eventos são estratégias para maximizar os ganhos económicos, sociais e ambientais**, antes, durante e depois do evento, através do aumento do número de visitantes, retenção dos gastos dos residentes e posicionamento do destino no mercado global, assim como benefícios sociais ao proporcionar mais atrações (Beesley & Chalip, 2011).

Apesar do planeamento ser diferente em cada caso, os objetivos da realização de um evento, independente de ser para uma organização ou para o setor público, são similares. Segundo pesquisa realizada com os patrocinadores das Olimpíadas Especiais de 1991, o principal objetivo foi aumentar as vendas da empresa, melhorar a imagem e demonstrar o compromisso com a responsabilidade social (Gupta, 2003). No caso da realização de um FWC, para o destino, estes também seriam os principais objetivos: aumentar o número de visitantes e melhorar a imagem do destino junto aos residentes e visitantes.

O desafio da indústria dos eventos está na flexibilidade em aguentar as mudanças globais, as incertezas e a diversidade existente entre nações. A cultura e as inovações tecnológicas deverão apoiar esta indústria e a identidade local será importante para proporcionar a diferenciação entre destinos (Go, Govers, & Vliegthart, 2002). Segundo Bramwell (1997) um estudo realizado nas cidades europeias concluiu que megaeventos não trazem benefícios à cidade caso não haja um plano estratégico de longo prazo para servir de guia.

## 2.8 Considerações do capítulo

Os eventos são acontecimentos planeados para reunir mais de uma pessoa num determinado local e data. Independente do tamanho do evento, sempre haverá um planeamento. O planeamento é uma das fases do projeto de gestão de eventos. A gestão de eventos envolve a análise inicial da situação (identificação dos *stakeholders*, análise SWOT do destino, análise da viabilidade do evento), para que possa ser possível definir o tipo de evento que será organizado; envolve a definição dos objetivos do evento e estes devem estar coerentes com os anseios dos *stakeholders* e do destino; definição das estratégias; o planeamento detalhado das ações necessárias para se conseguir alcançar os objetivos; a implementação das ações; e a avaliação e o controlo do evento.



O planeamento de eventos é a fase mais abrangente e talvez a principal de todo o projeto de gestão, mas é imprescindível que haja a análise inicial junto aos *stakeholders* e junto ao destino. O apoio dos residentes, do setor público e privado é fundamental para que o evento tenha sucesso, assim como o apoio do DMO para os estudos de viabilidade e integração dos objetivos do evento com os objetivos do destino, pois os organizadores de eventos precisam levar em consideração o turismo, ou seja, a simbiose entre o evento e o local.

O turismo de eventos pode ser mais ou menos influente consoante o tipo de evento. Os eventos classificados como giga, mega e grande evento atraem uma maior quantidade de espectadores e meios de comunicação e conseqüentemente são alvos de destinos que querem transmitir a imagem de um destino moderno e dinâmico economicamente. A atração por megaeventos – que nesta tese convencionou-se chamar mega para todos os gigas, mega e grandes eventos – é o objetivo de muitos países que pretendem obter o reconhecimento internacional.

Os modelos de planeamento de eventos variam desde modelos resumidos aos mais detalhados. Verificou-se neste capítulo que há fases que são semelhantes entre eles, identificando assim a necessidade e a importância da fase. Os modelos de planeamento sustentável foram exemplos que serviram para chamar a atenção dos aspetos do TBL, necessários para monitorar os impactos do evento e assim aumentar as possibilidades de sucesso do evento.

Um dos **objetivos desta tese** foi **‘apontar estratégias para a gestão de eventos sustentáveis’** e este capítulo identificou modelos de planeamento de eventos que sugerem ações, durante a gestão do evento, para que o evento se torne sustentável. Apesar da existência de outros modelos de planeamento de eventos, optou-se por apresentar apenas sete modelos, sendo estes os mais relevantes e mais citados no meio científico.

O diagrama da Figura 2.14 retrata, de uma forma geral, as etapas de um projeto de gestão de eventos que foram citados nos modelos analisados. Estas etapas foram consideradas imprescindíveis na gestão de um evento, após a revisão da bibliografia realizada para o desenvolvimento deste capítulo. O diagrama retrata o projeto de gestão dividido em ‘pré-evento’, ‘evento’ e ‘pós-evento’. O planeamento do evento está inserido no ‘pré-evento’ e demanda diversas ações necessárias para o sucesso do evento, designada de plano operacional e colocada em prática na fase ‘evento’.

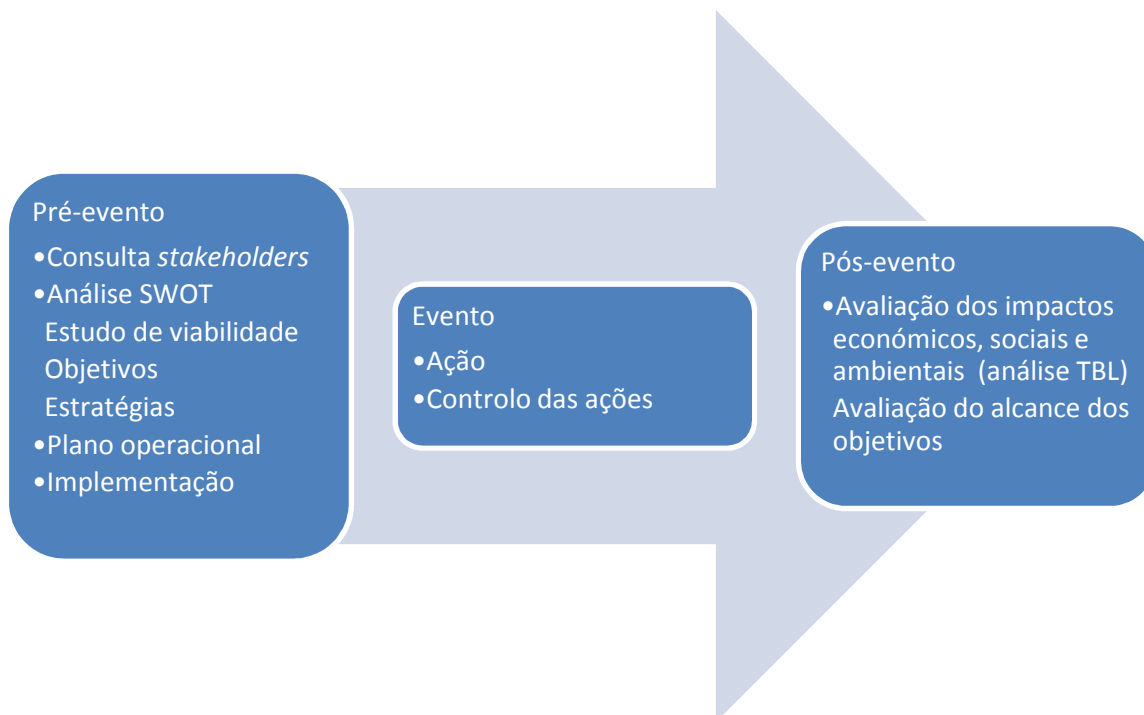


Figura 2.14 – Diagrama do projeto de gestão

Fonte: Elaboração própria

Independente do tamanho do evento, haverá uma fase de pré-evento, o evento e o pós-evento. No entanto, a dimensão irá interferir nas ações de cada fase, onde a abrangência das ações serão diferentes para cada tipo de evento. Assim, o projeto de gestão apresentado no diagrama anterior será útil para a gestão de diversos tipos de eventos, inclusive para megaeventos.

O sucesso do evento está no projeto de gestão do evento, na forma como realiza cada fase e na interação com os *stakeholders*, que são os parceiros do evento. No caso da gestão de um megaevento, o seu sucesso está também atrelado ao envolvimento do DMO na defesa dos objetivos do destino e conhecimento do meio em que o evento está inserido, possibilitando a definição e posterior avaliação dos impactos do evento no destino e junto a cada *stakeholder*. Anterior a análise da gestão de megaeventos – tema do Capítulo 4 – discute-se, no próximo capítulo, sobre as responsabilidades do DMO e a participação deste organismo nos eventos do destino.



## Capítulo 3 – O Destination Management Organisation

Este capítulo tem como objetivo apresentar o *Destination Management Organisation* (DMO) e o *Convention & Visitors Bureau* (CVB). Através da análise das características destas entidades, verifica-se a missão de cada uma, as principais atividades, as formas de organização estrutural e os meios adotados para obter financiamento para o seu funcionamento.

O estudo de Weber (2001) revelou que, apesar do marketing de destinos de eventos ser importante para o desenvolvimento do destino, poucos estudos académicos foram realizados com o foco nos CVB, principalmente na comparação de alguns CVB pelo mundo.

O contributo deste capítulo está no esclarecimento destes dois conceitos. Apesar de serem conceitos semelhantes, a pesquisa mostrou que o DMO possui responsabilidades para com a gestão do destino, devendo unir esforços para atender às necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos no sistema do turismo. O CVB é a entidade responsável pela captação de eventos e promoção do destino MICE (*Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibitions*), sendo esta uma atuação defendida por alguns autores.

O capítulo inicia com a apresentação do DMO - conceitos, funções e estrutura organizacional. O item sobre o CVB inicia com dados históricos sobre a sua formação e passa a comentar sobre as funções, a estrutura organizacional e, por fim, a interação dos organismos de turismo com o desenvolvimento do destino turístico.

O objetivo deste capítulo para a tese é demonstrar a responsabilidade que o DMO tem sob o destino aquando na gestão de eventos, principalmente de megaeventos. O capítulo anterior discutiu sobre o projeto de gestão de eventos e neste capítulo procurou-se identificar atitudes que levam a crer sobre a importância de haver interação do DMO ou CVB no projeto de gestão de eventos. Isso para que no próximo capítulo – Capítulo 4 – o tema sobre a gestão de megaeventos ganhe espaço na interpretação das responsabilidades do DMO. Assim, este capítulo está estreitamente ligado com o próximo.

### 3.1 Conceitos e funções do DMO

Os destinos turísticos são responsáveis por entregar a ‘experiência’ ao visitante e esta experiência é produzida não somente por uma empresa e sim pelo conjunto de organizações, nomeadamente empresas turísticas (hotéis, restaurantes, operadores turísticos, etc.), outras empresas de suporte

ao turismo (arte, entretenimento, desporto, etc.), organizações de gestão do destino (**Destination Management Organisations – DMO**, tanto privado, público ou público-privado), setor público (responsáveis pelos acessos, infraestrutura geral, agências de turismo governamental), residentes e outros (Crouch, 2007).

O **destino turístico é o conjunto de bens, serviços, recursos naturais e artificiais** que atraem o visitante ao local. Um destino é muito mais do que somente um espaço geográfico. O destino é percebido pelo visitante como sendo a união de serviços e atrações, como um pacote de viagens, sendo impossível separar estes do local geográfico (Manente & Minghetti, 2006).

No modelo conceptual de competitividade e sustentabilidade dos destinos de Crouch (2007), a **‘gestão do destino’ é o segundo atributo mais importante para a sua competitividade**, atrás apenas dos ‘recursos e atrações turísticas’. A gestão é a capacidade de implementar estratégias de turismo, incorporando políticas e planos para promover as principais atrações do destino. Para que isso seja possível, é necessário qualidade e competitividade das organizações envolvidas. Para Manente e Minghetti (2006), a gestão do destino implica tanto competências de decisão como competências funcionais (planeamento, organização e controlo das atividades), o que geralmente é realizado pelo setor público.

Segundo Crouch (2007), a **gestão dos visitantes** é tarefa importante do DMO, coordenando as organizações através de regulamentos institucionais no controlo dos impactos positivos e negativos do turismo. Em concordância com esse autor, Manente e Minghetti (2006) comentaram que a **gestão e o marketing de um destino** representam a estratégia chave para os destinos maduros e iniciantes, na satisfação dos consumidores atuais e no desenvolvimento sustentável do destino, conquistando assim uma posição estratégica no mercado global. Infelizmente as organizações/empresas de turismo não estão totalmente conscientes do seu papel/influência na imagem do destino e na experiência do visitante, o que torna necessário um **DMO para organizar o turismo local em prol de um objetivo em comum** (Manente & Minghetti, 2006).

Os ‘eventos especiais’ enquadram-se no principal atributo de competitividade do destino no modelo de Crouch (2007), ao despertar um elevado interesse dos visitantes e residentes ao destino. Os **eventos especiais são, para alguns destinos, a principal estratégia competitiva**, tanto eventos locais como megaeventos.

O DMO é assim uma fonte importante para a competitividade e sustentabilidade do destino (Crouch, 2007), pois o DMO é uma **organização de gestão** (incluindo marketing) que foi projetada para liderar e coordenar o destino e toda a complexidade do sistema do turismo (Crouch & Ritchie,

1998). Para Fairclough (2009), o DMO é um tipo de **associação do trade** de turismo, sem fins-lucrativos, constituído para representar as empresas de turismo com **apoio financeiro do setor público** e tem a função principal de criar um ambiente de negócios propício para os associados e promover as atividades de turismo, envolvendo as seguintes **tarefas**: pressão na regulamentação de normas/leis do setor de turismo; ser o porta-voz da indústria do turismo junto aos meios de comunicação; e representar a indústria no levantamento de problemas e padrões de serviço.

A Associação Internacional de Marketing do Destino (*Destination Marketing Association International* – DMAI) é a associação dos *Destination Marketing Organisations* (DMO) oficiais. Apesar de utilizar a mesma sigla ‘DMO’ esta associação menciona o ‘marketing’ no lugar do ‘management’, mas explica que estas organizações representam o destino e ajudam no desenvolvimento local a longo-prazo através de estratégias de turismo; ou seja, apesar da palavra ‘marketing’, os DMO associados são organizações de gestão do destino. Para ser um associado elegível é necessário que o DMO seja o organismo principal na **promoção do destino** - na atração de visitantes e/ou apoio no serviço MICE – e precisa estar autorizado pelo Governo como sendo a organização oficial destas atividades (DMAI, 2013).

Segundo Gretzel, Fesenmaier, Formica e O’Leary (2006), a mudança de ‘marketing’ para ‘gestão’ aconteceu há mais de 20 anos, e hoje o **DMO é sinónimo de ‘gestão e marketing do destino’**, apesar de que poucos DMO fizeram esta mudança no escopo das suas atividades. Conforme citou Getz, Anderson e Sheehan (1998), a atividade de planeamento, para alguns DMO, está somente na organização de eventos.

A DMAI surgiu em 2005 com a votação dos associados para a mudança de nome da instituição, intitulada anteriormente de *International Association of Convention and Visitor Bureaus* (IACVB). Segundo os associados, o novo nome representa melhor a essência do CVB: marketing do destino. Este nome tem maior atração junto a membros de outros países fora dos Estados Unidos, pois o termo CVB é menos conhecido e pouco compreendido (Kovaleski, 2005).

Segundo Dimanche (2008), ter uma imagem consistente e representativa do destino deve ser a principal tarefa de marketing dos organismos oficiais de turismo em nível local, regional ou nacional. Segundo esse autor, os DMO não têm dado a atenção necessária para a imagem do destino e estratégias de segmentação de mercado, pois o foco está a ser somente para a promoção e a comunicação. **A tarefa do DMO é selecionar, dar suporte e organizar eventos que contribuem para a comunicação da imagem** dos atributos do destino, pois os eventos são fortes ferramentas

de comunicação e precisam estar alinhados com as estratégias de marketing do destino (Dimanche, 2008).

O **marketing é a função chave do DMO**, mas não é a única função. Para Bornhorst, Brent Ritchie e Sheehan (2010), um DMO deve **trabalhar para o bem-estar dos residentes**; fazer tudo o necessário para que o visitante tenha, no mínimo, uma experiência satisfatória e quando possível, memorável; e **assegurar a gestão efetiva do destino**. As principais determinantes de sucesso do DMO compreendem: a **interação com os stakeholders**; atividades operacionais de marketing, gestão, desenvolvimento de produto, política e provisão de serviços; recursos financeiros e pessoais; e possibilidade de mensurar o desempenho do destino com as operações/funcionamento do DMO.

As **cinco principais funções de um DMO**, segundo Morrison, Bruen e Anderson (1998), são: (1) gestão económica, (2) marketing comunitário, (3) coordenação da indústria, (4) representação quase-pública e (5) responsável pela construção do orgulho da comunidade.

O principal objetivo da gestão de um destino, segundo Manente e Minghetti (2006), é a **gestão e suporte dos diferentes recursos, atividades e stakeholders** através de políticas e ações coerentes com a realidade do destino. Assim, é possível criar um sistema de turismo único que vai ao encontro das necessidades dos diferentes segmentos de mercado e que assegure um crescimento sustentável, combinando o lucro do setor privado e o desenvolvimento da economia com a preservação da identidade e qualidade de vida dos residentes (Manente & Minghetti, 2006).

O sistema de turismo de Manente e Minghetti (2006) demonstra a interação das partes para o **desenvolvimento sustentável** do destino no mundo competitivo do turismo e a criação de uma identidade única de destino turístico. Para tanto, é necessária a ação conjunta dos atores desse sistema para que possam caminhar num único sentido e com objetivos em comum. O DMO tem essa função: agir como catalisador das ações, envolvendo todos os *stakeholders* e formar *network* (Manente & Minghetti, 2006). A criação de um DMO eficiente, financiado e operado de forma profissional, pode ser a solução para destinos sem poderes de coordenação das ações e conflitos na gestão do marketing, segundo Bieger (1997).

Existem alguns **casos de sucesso na gestão do destino** e convém mencionar o caso da Suíça no desenvolvimento do DMO local para suprir a necessidade de uma coordenação eficiente do produto turístico, conforme informações da World Travel Awards (2012). Na década de 90, a estrutura organizacional do turismo neste país era em nível nacional, estadual, regional e local, cada qual com seus objetivos e sem saber ao certo o limite físico de operação de cada agência. Os conflitos na coordenação do produto turístico eram comuns nessas entidades. Desta forma, em

1997, um grupo de profissionais do setor público e privado formaram o DMO em nível local e já em nível nacional foi criado o *Switzerland Tourism*, responsável pela promoção e venda do país com a ajuda do *Switzerland Destination Management Company*, organismo intermediário entre poder público e privado. Em 2012, o *website* do DMO [www.myswitzerland.com](http://www.myswitzerland.com) foi considerado o melhor *website* de turismo do mundo (World Travel Awards, 2012).

O **sucesso do DMO está na parceria entre público e privado** e na participação direta da comunidade no planejamento e gestão do destino (Manente & Minghetti, 2006). O suporte do setor público é fundamental para a proteção da marca do destino e sem tal suporte o funcionamento do DMO pode ser prejudicado. Assim, é importante haver o apoio do setor público na criação e ação do DMO, que cada vez mais está presente em nível local (Manente & Minghetti, 2006).

Segundo Gretzel, Yuan e Fesenmaier (2000), o DMO atua prioritariamente como organização de marketing, servindo de apoio aos visitantes e o sucesso do DMO está, não somente no uso das tecnologias, mas na sua forma estrutural. Adotar uma estratégia de promoção, analisar as mudanças de comportamento do mercado e a competitividade entre destinos são algumas das ações do DMO, segundo esses autores.

As **funções tradicionais do DMO**, segundo D. Brown (2011), estão relacionadas com a **promoção** de: **MICE** – atração de eventos; aumento do volume de **visitantes**, gastos dos visitantes e da estadia; **marketing** e pesquisa de mercado; plano de visita com guias e serviços de guias; conquistar associados; sistema de reserva e de informação ao visitante; e ser um **centro de distribuição de informações**.

Ladkin (2006) comentou que as principais tarefas do DMO é a **criação da imagem e a venda do destino**. Para esse mesmo investigador, as **características** de um DMO são: organização sem fins lucrativos; associação de diferentes organizações; ter a renda proveniente do associado, taxas e reservas; e prover serviços sem o pagamento de taxas. O **público-alvo dos DMO são os visitantes, os executivos e os planejadores de eventos** que buscam informações sobre o destino em um único local (**one-stop shop**), a fim de poupar no tempo de quem pesquisa as informações, segundo esse autor.

O DMO pode enfrentar alguns **desafios** e obstáculos durante a sua operação devido a centralização de políticas do Governo, do individualismo e falta de união das empresas e comunidade, da falta de ação e persistência nas reclamações e da ausência de suporte financeiro sustentável (D. Brown, 2011).



Os DMO são organizações estabelecidas para **promover destinos** específicos entre potenciais viajantes (Gartrell, 1994). Os DMO são entidades encarregadas de promover o turismo e atrair visitantes, com o objetivo de desenvolver a economia local e melhorar a imagem de uma determinada área geográfica, em coordenação com os demais agentes da indústria turística (Buhalis & Costa, 2006b). Essas entidades são organizações praticamente independentes, porém, integram as administrações públicas em diferentes níveis: locais, regionais ou nacionais.

Os DMO, segundo D. Brown (2011), podem ser de diferentes **categorias**:

- Nacional (autoridades ou organizações de turismo) – responsável pela gestão e marketing do turismo em nível nacional;
- Regional/estadual/provincial – responsável pela gestão e/ou marketing do turismo de uma área definida para este propósito, podendo ser administrada pelo Governo local;
- Local – responsável pela gestão e/ou marketing do turismo de uma área pequena, podendo ser uma cidade/centro.

A DMAI considera como possíveis associados as seguintes organizações: Associação Nacional de Turismo ou Ministério do Turismo, Organização Nacional do Turismo ou Conselho, Organização Regional/Provincial/Estadual do Turismo, Organização Local de Convenções, Organização Local de Turismo e *Convention Bureau* (DMAI, 2013). As organizações devem repensar sua estrutura, cultura, estratégia e processos, e os DMO precisam desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e arrisquem, vendo que as falhas são oportunidades de aprendizado (Gretzel et al., 2000).

Na pesquisa realizada por Sheehan, Ritchie e Hudson (2007) em três cidades norte americanas, o sucesso do destino é ter um DMO responsável por coordenar os recursos do destino, ter os gestores hoteleiros como parceiros e o destino como responsável por prover recursos financeiros, conforme diagrama Figura 3.1.

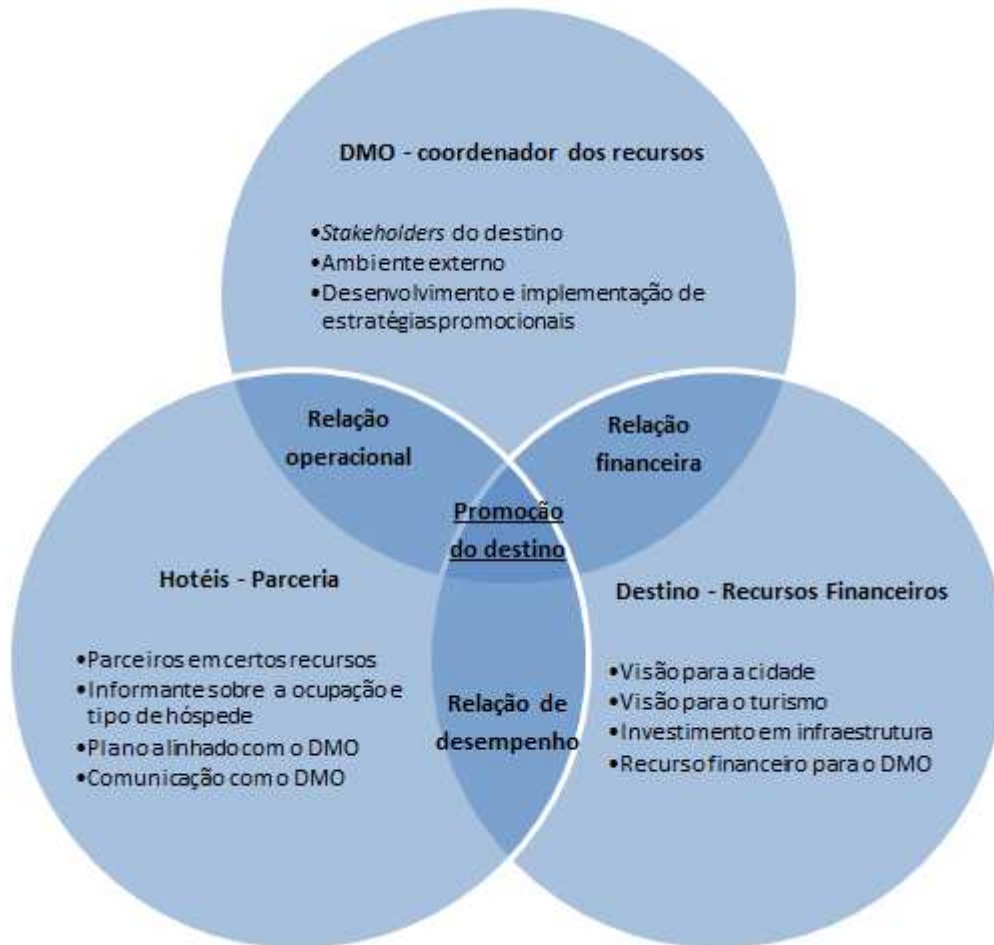


Figura 3.1 – Diagrama das responsabilidades

Fonte: Adaptado de Sheehan et al. (2007, p. 73)

Esse diagrama demonstra a interação dos elementos, a ação de cada um com um objetivo em comum: a promoção do destino. O DMO é o responsável pela promoção do destino, mas depende dos *stakeholders* para obter o sucesso, pois cada um precisa do outro. Todos dividem o mesmo objetivo: trazer mais visitantes para o destino através da promoção do destino. No entanto, cada destino possui formas de organização diferente, influenciando na interação e ação de *network* entre eles, podendo ou não beneficiar o desenvolvimento sustentável do turismo (Sheehan et al., 2007).

Na pesquisa realizada pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO) com os DMO, a afirmação mais aceita entre os participantes foi de que o desenvolvimento do marketing e a **promoção do turismo devem ser geridos numa estrutura integrada entre poder público e privado**, sendo esta a melhor forma de promover um destino (UNWTO, 2004).

Segundo Law (1993), o **financiamento é um fator crítico de sucesso para os DMO**, pois determina quanto poderá ser gasto em promoção, com colaboradores e com pesquisa. Nos Estados Unidos da

América (EUA), as taxas de serviço hoteleiro são as principais receitas e, em segundo, está a colaboração dos associados. As questões financeiras e de recursos humanos são pontos fulcrais para o sucesso dos DMO, assim como o uso de tecnologia adequada e a gestão do tempo. As páginas web são extremamente importantes para os DMO na influência direta da projeção da imagem do destino, sendo crucial ser atrativo e de fácil pesquisa (Law, 1993).

A criação dos DMO no Reino Unido, segundo artigo elaborado por Fairclough (2009), foi o principal contributo do poder público no suporte ao desenvolvimento e promoção do turismo nos últimos dez anos. Segundo esse artigo, essencialmente no Reino Unido, os DMO são estabelecidos através da parceria entre o setor público e privado. Os fundos de financiamento destes DMO, por sua vez, são na maioria provenientes das Agências de Desenvolvimento Regional e autoridades locais e, principalmente, da contribuição dos associados.

O conceito de CVB como um DMO num destino tem sido discutido na literatura com profundidade (Crouch & Louviere, 2004; DMAI, 2013; Ford & Peeper, 2009; Gartrell, 1994; Getz et al., 1998; Morrison et al., 1998). Para Gretzel et al. (2000) e Getz et al. (1998), **o CVB é um DMO que atua em nível local**, sendo uma organização pivô do sistema do turismo com o propósito de promover o turismo de eventos e de lazer. Segundo o relatório da UNWTO (2004), uma das três principais áreas de atividades do DMO é a operação de *Convention Bureau*; e das nove instituições brasileiras que responderam o inquérito para o relatório da UNWTO, cinco eram CVB.

Embora alguns CVB não tenham envolvimento no planeamento do destino ou no desenvolvimento de produtos, muitos *bureaus* atuam ativamente junto à oferta turística (Getz et al., 1998). Os CVB possuem características próprias para o desenvolvimento do turismo de eventos, como será discutido a seguir. Como comentou Youcheng Wang (2008), um CVB é um DMO responsável pelo marketing de todo o destino, sendo o CVB uma das esferas do DMO.

## 3.2 Conceitos do CVB

### 3.2.1 História

A indústria dos eventos formou-se a dois séculos atrás, com predominância nos EUA e na Europa. Esta indústria foi impulsionada, nos anos 50, pelo crescimento das viagens em detrimento ao aumento do tempo de lazer e das melhorias nos transportes e tecnologias. Assim, desde 1960, tal indústria obteve um crescimento acelerado (Schilling, 2013). **O primeiro CVB** dos EUA foi criado na cidade de Detroit em 1896. Inicialmente, a entidade foi liderada pelos gestores hoteleiros que necessitavam realizar a promoção do destino; posteriormente, com a importância da indústria dos

eventos para a economia local, outras empresas passaram a aderir ao *Detroit Convention* e houve a necessidade da contratação de uma pessoa responsável pela captação de eventos (Gartrell, 1994). Em 1907, foi denominado *Detroit Convention & Tourist Bureau* (Carvalho, 2012; Schilling, 2013).

O primeiro CVB do mundo, considerado por alguns investigadores, não foi Detroit, mas sim o *London Convention Visitors Bureau*. O CVB de Londres foi fundado em 1905, já com esta denominação e com características comuns aos CVB dos dias de hoje, por isso a controvérsia de que poderá ter sido o primeiro do mundo (Carvalho, 2012). Desde a sua criação, a **principal missão do CVB é o marketing da sua área geográfica de atuação**, através da venda de eventos e do apoio a organizadores de eventos (Gartrell, 1991).

Com o sucesso do CVB em Detroit, outros destinos dos EUA passaram a ter o seu próprio CVB nos anos seguintes: Cleveland 1904, Atlantic City 1908, Denver e St. Louis 1909 e Los Angeles 1910. Esta proliferação dos CVB nos EUA formou a *International Association of Convention Bureaus* (IACB) em 1914, passando a ser a IACVB em 1974 devido à necessidade de captação de eventos e também de visitantes (Spiller, 2002). Esta entidade, em 2005, passou a ser chamada de DMAI, gerindo as atividades de marketing do destino, conforme já comentado.

Na Europa, o crescimento deste setor influenciou no surgimento do *International Congress and Convention Association* (ICCA) em 1963, da *European Federation of Conference Towns* (EFCT) em 1964 e do *International Association of Professional Congress Organizers* (IAPCO) em 1968. O EFCT foi criado com o objetivo de promover a Europa como um destino de eventos e também de auxiliar e apoiar os organizadores de eventos na seleção do destino (Spiller, 2002).

Em consequência das mudanças económicas, incluindo a globalização, os CVB tornaram-se, na década de 1980, a principal organização dos EUA responsável pelo marketing turístico, atraindo eventos de convenções e conferências e pequenos grupos de visitantes para o destino. Segundo Fesenmaier, Peña e O'Leary (1992), o *bureau* uniu hotéis, restaurantes, centros comerciais, atrações e outros negócios numa única organização **dedicada ao desenvolvimento e crescimento da indústria do turismo**.

Nos anos 1980, o CVB era o maior responsável pela venda do destino para organizadores de eventos, segundo Gartrell (1991). Para esse autor, os gestores do CVB tinham a missão de reconhecer as necessidades dos organizadores e apresentar ofertas para a realização do evento no seu destino, numa parceria de mútuo benefício. Assim, nesta época, era comum os organizadores de eventos procurarem o CVB para consultar sobre as opções de locais para realizar eventos e outros prestadores de serviços do setor. Ainda segundo Gartrell (1991), o CVB fazia o trabalho dos

organizadores, servindo de intermediário entre o organizador e os prestadores de serviço – pré-evento, evento e serviços pós-evento.

Gartrell (1991) explica que os serviços prestados pelo CVB **no pré-evento** podiam ser: inspeção do local, assistência no destino, assistência nas inscrições, entre outros. **No evento**, o CVB auxiliava o organizador de eventos oferecendo serviço de informações, *banners* de comunicação do evento e patrocinador de serviços de recepção, por exemplo. As estatísticas do evento e cartas de agradecimento eram atividades do **pós-evento**, realizadas pelo CVB para os organizadores de eventos.

**No Brasil**, o primeiro CVB foi criado em 1983 - fundação do São Paulo CVB - seguido pelo Rio de Janeiro CVB em 1984, sendo criados para explorar melhor o enorme potencial destes destinos mundialmente consagrados. Após a criação destes, seguiram-se a criação dos CVB de Florianópolis, Blumenau, Brasília, Petrópolis, Fortaleza, Joinville e Belo Horizonte (Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, 2006).

Segundo a Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux (CBC&VB), o crescimento dos CVB no Brasil passou a ser exponencial depois do ano 2000, pois até 1997 - 101 anos após a criação do primeiro CVB do mundo e 14 anos passados da fundação do primeiro do Brasil - existiam apenas oito CVB no país. Em 2009, segundo último censo realizado pela entidade do setor, havia 108 CVB em todo o território nacional (CBC&VB, 2009). Esses CVB são representados pela Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux (FBC&VB), formada em 2003 e atualmente parceira do EMBRATUR e do Ministério do Turismo na promoção comercial do Brasil no exterior e no programa Turismo Sustentável e Infância, e membro da UNWTO (Carvalho, 2012).

Para além da FBC&VB, foi constituída em 2006 a CBC&VB, que tem por finalidade promover e representar os CVB associados em todo e qualquer pleito de interesse do segmento de atividade por elas integrado. A missão do CBC&VB é contribuir para o desenvolvimento económico e social dos destinos turísticos brasileiros, através da representação e fortalecimento dos CVB (Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, 2006).

### 3.2.2 Objetivo, missão e função

Segundo Getz et al. (2010), a competitividade entre cidades de eventos é cada vez maior, o que desperta a necessidade de haver um marketing eficaz, principalmente para manter um cliente/evento. Assim, os destinos que têm mais facilidade para manter boas relações com os organizadores de eventos têm uma vantagem competitiva diante dos demais, segundo esses

autores, devem desenvolver competências *cross-cultural* para se posicionarem como um destino internacional.

De acordo com Gartrell (1994), **o CVB é uma organização que representa o destino** e atua junto ao mercado específico dos eventos, grupos de turismo e visitantes. Segundo esse autor, a **missão do CVB é promover o turismo de negócios e atrair visitantes**, com o objetivo principal de melhorar a economia e a imagem do destino através da coordenação dos componentes da indústria do turismo. Os CVB também estão envolvidos no **planeamento e desenvolvimento regional**, sendo necessárias a formulação de estratégias, a seleção das atividades e a melhoria do ambiente. Tem se, assim, a carência de obter suporte financeiro para implementar estas estratégias, mas conseguir financiamento é para muitos uma tarefa difícil (Schilling, 2013).

O **CVB representa a comunidade de turismo local**. Apesar de focar no marketing do destino e prover informações turísticas, o CVB precisa aprofundar seus conhecimentos para aproximar e desenvolver um forte relacionamento entre destino e visitante (Y. Wang, 2006).

Apesar do termo DMO poder ser aplicado a um CVB, a principal atividade deste é o marketing e promoção. Dentre as **principais funções do CVB** para ‘vender a cidade’, segundo Getz et al. (1998), estão: desenvolver uma imagem e posicionar o destino no mercado como atrativo para eventos e visitantes; coordenar as atividades da indústria e do setor público; **trabalhar com organizadores de eventos** e coordenadores de grupos; representar tanto a oferta como a procura, evitando conflitos de interesse; prover informações e respostas as questões dos visitantes; e ser o líder da indústria do turismo local.

Segundo estatísticas do DMAI, os CVB vendem, em média, 10.500 quartos de hotéis por noite num ano, empregam em média 14 pessoas e operam com um orçamento médio de três milhões de dólares (Ford & Peeper, 2007).

Para o ICCA, um *Convention Bureau* é um DMO, sendo que o principal objetivo está no aumento do número de eventos, conferências e reuniões no destino – cidade, região ou país. Um CVB é o ponto de partida para qualquer organizador de evento, é um **one-stop-shop** para qualquer informação necessária para organizar o evento no destino. A principal responsabilidade do CVB é vender o destino como um lugar seguro para um futuro evento (ICCA, 2010).

Segundo Ladkin (2006), o CVB é o principal responsável pelo **marketing e promoção do destino de eventos** e o CVB deve servir como local de parada (**one-stop place**) de interessados que queiram

obter informações sobre todos os aspectos do destino e das facilidades para organizar um evento, envolvendo hotéis, transporte, mapas e outras informações sobre o destino.

A função de *one-stop place* pode ser associada a um *website*, sendo este o principal ponto de contato com o visitante/cliente, proporcionando informações atualizadas e de vários aspectos. Para Ladkin (2006), o *website* do *New Orleans Convention and Visitor Bureau* é um excelente exemplo, pois fornece todas as informações necessárias para um potencial visitante ou organizador de eventos, de acordo com a necessidade do segmento de mercado.

Infelizmente, no Brasil, conforme conclusão do estudo de Luque e Corrêa (2012), não existe uma ação efetiva voltada para a promoção dos destinos turísticos via internet. Segundo esses pesquisadores, para se beneficiar dos megaeventos desportivos de 2014 e 2016, era imprescindível o investimento e a execução de um projeto de promoção via internet para atrair e receber os visitantes internacionais com qualidade.

O acesso fácil à informação sobre destinos facilitou a ida a lugares remotos e diversos (Steinberg, 2013). A captação de visitantes tornou-se um dos objetivos dos destinos turísticos e, em alguns destinos, o Governo e a iniciativa privada uniram-se e passaram a dividir as tarefas para promover e fortalecer o destino. Aos cuidados da agência estatal ficou a criação de melhores condições de infraestrutura e de incentivo ao turismo, segundo Steinberg (2013). O papel de **desenvolver iniciativas e programas que ampliem o número de visitantes** ficou sob a responsabilidade do CVB (Steinberg, 2013).

*“O objetivo dos CVB é a promoção de seu destino, visando o aumento do fluxo turístico e o consequente aumento dos negócios de suas empresas mantenedoras. O seu papel é o de desenvolver ações para alcançar este objetivo. A existência de um CVB profissionaliza o destino, tornando a indústria turística local mais visível e atuante”* (Paulo Senise in Steinberg, 2013, p. 13).

O sucesso do CVB depende do suporte dos vários *stakeholders* do destino, segundo Youcheng Wang (2008). Ele afirma que envolver toda a indústria do turismo e reconhecer qual o papel e relacionamento que o CVB deve ter com cada *stakeholder* são consideradas decisões estratégicas importantes e que precisam de ser tomadas. Evidenciar quais são as responsabilidades e ações do CVB ajuda os *stakeholders* a se focarem nas suas atividades, e assim, com a boa performance de cada um, ser possível o sucesso do destino (Youcheng Wang, 2008).

Os CVB atuam como informantes dos visitantes sobre as facilidades e atrações que o destino tem para oferecer (Fesenmaier et al., 1992). Esses são os organismos encarregados de **promover o**



**turismo** em suas áreas de influência, segundo Luque e Corrêa (2012), e caracterizados como uma pequena ou média **organização sem fins-lucrativos**, de atuação informativa intensa, que realiza atividades de **informação e comunicação** para facilitar o desenvolvimento e a promoção do turismo de áreas geográficas determinadas (Luque & Corrêa, 2012).

A **missão dos CVB é atrair visitantes** à sua região com o objetivo de melhorar a economia e a imagem da zona por meio da coordenação dos diversos componentes da indústria turística (Gretzel, Hyan-Yoo, & Purifoy, 2007).

Para Crouch e Weber (2002), um **destino de convenções competitivo** é aquele que potencializa as ações de marketing, as funções de gestão, e oferece um **CVB para atrair e servir a indústria dos eventos**. Segundo esses autores, no marketing do turismo de eventos é necessário compreender os dois principais tipos de clientes - associações e empresas – e desenvolver ações do marketing *mix* para cada um destes segmentos.

Para Gartrell (1994), o CVB representa uma forma de **organização de marketing** dos destinos de eventos – **podendo ser chamado de DMO**. Para esse autor, o seu principal propósito é **captar e servir os eventos** e outros grupos de negócios e empenhar-se na promoção para proporcionar o aumento da estadia do visitante, para além de melhorar e desenvolver a economia local. O CVB pode representar uma cidade, uma região metropolitana, várias cidades ou uma região como destino.

Apesar de se enfatizar que a principal função do CVB é o marketing do destino, há confusão entre o significado da palavra 'marketing'. Segundo Kotler et al. (2006), o marketing envolve as quatro principais atividades do marketing *mix*: promoção, preço, produto e distribuição. No caso dos CVB, e de acordo com a pesquisa realizada por Getz et al. (1998) com os CVB do Canadá, a atividade principal é a promoção, e assim faltam ações de planeamento de produtos, gestão dos preços e conhecimento do público-alvo para a comercialização do destino. Uma das razões poderia ser a falta de mão-de-obra especializada no planeamento e uma solução, ser a união com o poder público, grupos de interesses e a indústria para atuar no planeamento do turismo.

O CVB é o especialista na infraestrutura de eventos da cidade, na base de dados de informações de atendimento ao visitante, **promovendo** os atrativos turísticos e apoiando na **captação de eventos** (Carvalho, 2012). *“Agimos na promoção do destino e no incentivo à economia regional através do fomento do turismo de negócios, mas não podemos deixar que se estabeleça uma relação direta, de causa e efeito, nas atividades deste ou daquele mantenedor. Conventions não são departamentos de venda dos hotéis nem equipe comercial de organizadores e promotores de*



*eventos, conventions são, acima de tudo, **executores do marketing** do destino. Conventions são ferramentas de marketing que integram horizontalmente os setores interessados em posicionar uma cidade ou região como sede de eventos e feiras, viagens de incentivo, negócios e destinos de lazer”* (Carvalho, 2012, p. 4).

No caso de **megaevento**, a atuação estratégica do CVB é importante para a realização deste tipo de evento, segundo Bramwell (1997). Segundo esse autor, **o CVB precisa conhecer a atuação da entidade oficial de turismo aquando da captação de megaeventos**, da candidatura para este tipo de evento, apoiando e planeando ações para o sucesso do evento.

O envolvimento dos CVB nos **eventos** também foi comentado por Getz et al. (1998) através da identificação de alguns objetivos chave que devem fazer parte da atuação dos CVB diante da realização de um evento no destino: atrair visitantes, especialmente na época baixa e intermédia; aumentar a estadia no destino com gastos na hotelaria, restaurantes, atrações e comércio; criação da imagem positiva do destino; prover oportunidades da participação de associados na promoção e patrocínio; contribuir para a melhoria da infraestrutura local; e utilizar melhor as facilidades disponíveis.

Para Gretzel et al. (2000), os CVB possuem desafios relacionados com a infraestrutura do destino (qualidade das estradas, transportes...), economia, parcerias e qualidade do serviço. Uma importante missão dos CVB é **contribuir para a sustentabilidade económica local** através da manutenção da atratividade do destino, sendo que as parcerias são essenciais para o sucesso do CVB, pois é importante a união de todos nos esforços de marketing na atração de diferentes segmentos de turistas (Gretzel et al., 2000).

Embora a missão seja atrair visitantes de lazer e negócios para a cidade, na prática, os CVB direcionam sua atuação em função das características da cidade, como comentou Steinberg (2013). Há instituições que concentram suas atividades em atrair visitantes de lazer e para isso estabelecem **ações de promoção, bens e serviços, visando oferecer boas experiências aos visitantes**. Por outro lado, para os que se especializam em captar convenções, a meta é **conseguir novos eventos**, principalmente quando o destino possui equipamentos estruturados, centros de convenções e exposições, além de empreendimentos turísticos de qualidade (Steinberg, 2013).

No artigo desenvolvido por Youcheng Wang (2008), há referência das principais estratégias de um CVB. A partir da pesquisa realizada para o artigo, concluiu-se que um CVB deve agir como uma cooperativa, representando todos os componentes da indústria do turismo. As estratégias estão descritas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Estratégias de um CVB

Estratégia	Descrição
Marketing/promoção do destino	Marketing e promoção turística do destino para eventos e visitantes de lazer.
Desenvolvimento da imagem/marca do destino	Desenvolver uma imagem holística e uma marca do destino; posicionamento do destino atraente para o mercado de eventos e lazer.
Coordenador da indústria	Coordenação dos elementos da indústria e do setor público; prover um objetivo claro para que todos possam partilhar dos benefícios do crescimento do turismo.
Facilitador de projetos em turismo	Promover o turismo na comunidade; aumentar a consciência sobre os negócios em turismo; enfatizar sobre os impactos económicos do turismo; ser o líder da indústria turística.
Condutor económico	Geração de receitas, empregos e taxas que contribuem para a diversificação da economia local.
Representação <i>quase-pública</i>	Agir como uma organização semi-governamental para dar legitimidade à indústria e proteção aos visitantes.
Orgulho da comunidade	Prover qualidade de vida e agir como líder para os residentes e visitantes.
Criador de parcerias/alianças	Promover a cooperação e harmonia nos objetivos do destino; representar tanto a oferta como a procura.
Gestor/planeador do destino	Planear e gerir o destino de maneira a satisfazer as necessidades dos <i>stakeholders</i> e representar os interesses destes.
Desenvolver o produto destino	Desenvolver o destino como sendo <i>'one-stop shop'</i> para os visitantes; dirigir e controlar o desenvolvimento do destino, envolvendo o planeamento em diferentes estágios; estimular a renovação urbana através do turismo.

Fonte: Adaptado de Youcheng Wang (2008, p. 194)

Segundo Sergio Takao (*in* Steinberg, 2013), presidente da Federação de *Conventions & Visitors Bureaux* do Paraná (PR), Brasil - incluindo os CVB de Curitiba, Iguassu, Londrina, Maringá, Ponta Grossa e Cascavel - muitos governantes entendem que a promoção e geração de negócios é papel da iniciativa privada, mas também consideram que a vinda de eventos e visitantes para o destino beneficia economicamente toda a comunidade. *“Normalmente o poder público é o responsável pela construção das políticas públicas de incentivo e de promoção turística. Cabe aos CVB a execução de práticas de mercado e de relacionamento com o público-alvo, com os meios de comunicação*

especializados e visitantes. A integração entre o trade turístico e o poder público, por meio do planejamento de ações, evita a sobreposição de esforços” (Steinberg, 2013, p. 15).

“A condição mínima para uma cidade criar um CVB é ter o espaço para eventos e uma base suficiente para atender bem, através de meios de hospedagem ou uma vocação bem definida na busca de visitantes” (Steinberg, 2013, p. 15).

A existência do CVB está associada ao suporte ao turismo de negócios ou turismo de eventos. Para Crouch e Ritchie (1998), os **fatores de seleção de um destino** para a realização do evento estão atrelados a questões de acessibilidade, suporte local, entre outras categorias, conforme Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Categorias e dimensões na escolha do destino de evento

Categoria	Fatores
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo – custo monetário do transporte e acesso;</li> <li>• Tempo – a duração/distância da viagem;</li> <li>• Frequência – frequência de conexões para o destino;</li> <li>• Conveniência – o cronograma das conexões;</li> <li>• Barreiras – formalidades que podem inibir o visitante, como vistos, vacinas, etc.</li> </ul>
Suporte Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filial – assistência da filial da associação no destino;</li> <li>• CVB/<i>convention center</i> – oferta do suporte para o planejamento, logística e promoção;</li> <li>• Subsidiária – medidas de incentivo para cobrir custos e obter descontos.</li> </ul>
Oportunidade extra-conferência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenimento – restaurantes, bares, teatros, casas noturnas, etc.;</li> <li>• Centro comercial – <i>shoppings</i>, departamentos de lojas, <i>outlets</i>, etc.;</li> <li>• Atrações turísticas – arquitetura, museus, monumentos, parques, locais históricos, roteiros turísticos, etc.;</li> <li>• Recreação – desporto e atividades para participantes e espectadores;</li> <li>• Oportunidades profissionais – visita a clientes locais, negociações, vendas, contatos, etc.</li> </ul>
Alojamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade – número de quarto disponível;</li> <li>• Custo – preço do alojamento;</li> <li>• Serviço – ter um hotel seguro e confortável;</li> <li>• Disponibilidade – estar disponível para a reserva.</li> </ul>
Facilidades para o evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade – ter diversas opções de locais com diferentes capacidades;</li> <li>• <i>Layout</i> – possível de ser visualizado e planejado;</li> <li>• Custo – custo do espaço para o evento;</li> <li>• Ambiente – ser capaz de criar o ambiente ideal;</li> <li>• Serviço – ter serviços padronizados;</li> <li>• Segurança – espaços seguros;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade – espaço disponível quando necessário.</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência – a experiência de visitantes em eventos anteriores;</li> <li>• Reputação – qual a imagem do destino para os organizadores de eventos anteriores;</li> <li>• Marketing – sucesso das atividades de marketing.</li> </ul>
Destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima – o tipo de clima do destino;</li> <li>• Local – a atratividade do destino e locais a volta;</li> <li>• Infraestrutura – básicas;</li> <li>• Hospitalidade – comunidade e organizadores serem anfitriões.</li> </ul>
Outros critérios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco – possibilidade de greves, desastres naturais, etc.;</li> <li>• Rentabilidade – perdas e ganhos com a realização do evento;</li> <li>• Promoção - passar imagem de credibilidade do organizador e destino;</li> <li>• Novidade – destino a ser considerado para outros eventos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Crouch e Ritchie (1998)

Dentre estes aspetos, alguns foram considerados mais importantes pelos organizadores de evento ao escolher um destino. Segundo pesquisa realizada por Crouch e Louviere (2004), os cinco **atributos mais importantes** foram: (1) custo do local do evento, (2) qualidade da comida, (3) flexibilidade da sala principal do evento, (4) diferentes tipos de alojamento e (5) proximidade dos participantes ao local do evento.

Um bom CVB, segundo Steinberg (2013), é o que atua silenciosamente nos bastidores, sem perder de vista que a sua atividade é vital para o **desenvolvimento do turismo na cidade**. Segundo esse autor, a avaliação das atividades dos CVB pode ser através do *press trips* para jornalistas nacionais e internacionais que geram matérias positivas sobre o destino e, no caso de congressos e eventos, a sua efetiva realização é a maior demonstração do bom trabalho de captação, além do **ranking do ICCA**, que representa um **índice de produtividade dos CVB**.

No Brasil, o ranking do ICCA ressalta o bom desempenho dos CVB na captação de eventos. Das cidades citadas pelo ICCA, 99% tiveram a atuação dos CVB na captação dos eventos realizados nesta cidade (Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, 2006). No Rio de Janeiro, desde a criação do ICCA, foram 419 eventos captados com o apoio do Rio CVB, trazendo para a cidade mais de 700 mil participantes e uma receita da ordem de USD 1,2 bilhão (Ministério do Turismo, 2010a). O Brasil ficou, em 2014, em décimo lugar no ranking de países do ICCA (<http://www.iccaworld.com/newsarchives/archivedetails.cfm?id=4852>).

Outro exemplo de sucesso na atuação de uma entidade/instituição de turismo é o destino de Nova Iorque, que optou por criar a agência NYC & Company que coordena toda atividade do turismo desde 2006, segundo Steinberg (2013). Ele relata que esta agência foi a responsável pelo crescimento de 30% no número de hotéis com 93 mil quartos para atender 52 milhões de visitantes. Situação análoga é a do Estado do Texas (EUA), que criou uma agência para promover o turismo, e para cada dólar que investe em propaganda e promoção do turismo, a agência obtém um retorno de sete dólares em taxas, conforme o mesmo autor.

A **captação de eventos**, uma das atividades do CVB, visa atrair entidades associativas, promotores e organizadores de eventos para o destino, com o apoio da equipa técnica de um CVB que prepara dossiês de candidatura, contendo informações sobre meios de hospedagem por destino, espaços para eventos, malha aérea e rodoviária, opções de lazer, além de cartas de apoio de órgãos públicos e entidades privadas, segundo Steinberg (2013). Além dos dossiês de candidatura, são realizadas visitas técnicas e reuniões para apresentar as vantagens em trazer um evento para o destino. A captação surge da pesquisa dos eventos que estão sendo realizados e previstos para os próximos anos em outros destinos, do *networking* e intercâmbio com órgãos de turismo e CVB de todo o Brasil e do mundo, buscando oportunidades de eventos (Steinberg, 2013).

Os CVB são estruturas organizacionais responsáveis por **captar eventos** para o destino, segundo Bowdin et al. (2006). Ainda de acordo com esses autores, os eventos itinerantes devem ser alvo de ações estratégicas por parte desta organização, através de relações profissionais com outros CVB e com organizadores de eventos de negócios. Os organizadores do turismo de eventos devem apoiar no desenvolvimento de negócios e no plano de marketing, prover assistência durante as negociações com os direitos televisivos e estratégias de *merchandizing*, apoiando na conquista de novas infraestruturas para o destino (Bowdin et al., 2006).

Apesar de estar no centro das relações entre visitante e destino, o CVB pode ser uma entidade importante apenas para destinos em fase de crescimento na área de eventos. Esta situação foi constatada no estudo de Bernini (2009), realizado com destinos italianos. A autora verificou que, nos *clusters* situados no início do ciclo de vida de um destino de eventos, a intervenção dos CVB era mais evidente, comparando-se aos destinos já consagrados na área dos eventos. A conclusão do seu estudo sugere que a presença de uma agência centralizadora de eventos contribui para a performance do destino emergente na área de eventos, ao contrário dos destinos de eventos maduros onde a participação do CVB é insignificante. Uma possível interpretação desta situação é a de que o CVB é útil na formação do negócio, mas depois de estar em operação, através do

processo de fazer-e-aprender, o destino torna-se autossuficiente. No entanto, Bernini termina o artigo comentando que **a presença do CVB e da iniciativa do Governo contribui para o desenvolvimento da indústria de eventos**, e que em várias cidades maduras no turismo de eventos a ação do CVB ainda é fundamental.

A pesquisa realizada por Weber (2001) com organizadores de eventos, identificou necessidades que vão ao encontro do comentado no parágrafo anterior. Conforme os dados, é **cada vez menor a utilização dos CVB** na organização de eventos, apesar de ainda serem a principal fonte de informações. **O futuro do CVB irá depender de como a entidade irá reagir diante dos desafios do mercado globalizado**, sendo necessário manter o destino competitivo, saber reconhecer os pontos fortes e fracos da entidade e estar sempre atento às necessidades dos organizadores de eventos.

Os gestores dos CVB precisam de ter consciência da necessidade de interação com os *stakeholders* e outras entidades para que possam alinhar estratégias e traçar objetivos em comum. Na pesquisa realizada por Ford e Peeper (2008) com parceiros de CVB, alguns hoteleiros relataram a deficiência do trabalho do CVB, sendo que em certos momentos há duplicidade de esforços de vendas, uma por parte do *Convention* e outra por parte do *Bureau*. Os hoteleiros e organizadores de eventos também relataram que: não é preciso eventos de grande porte, e sim, eventos que preencham datas de pouca procura; não há tecnologia compatível com as necessidades da hotelaria; a promoção do destino é precária; e não há necessidade de contatar o CVB se o intermediário fornece todas as informações. Diante de comentários negativos referente as ações do CVB, os autores sugeriram alguns passos em nível nacional, regional e local, e dentre eles está a promoção de um **portal web DMAI** com todos os CVB do país, por exemplo.

No Brasil, o DMAI dos CVB brasileiros é a CBC&VB, que disponibiliza informações sobre os CVB brasileiros e outras notícias da área. No entanto, durante o desenvolvimento da presente tese, constatou-se que o portal eletrônico estava em manutenção e a página eletrônico do FBCVB deixou de existir.

O **sucesso dos CVB** depende de estratégias que foram comentadas por Ford e Peeper (2008). Dentre várias citações, os autores relatam as dez mais importantes: (1) desenvolver missão clara; (2) ter a certeza de que tudo o que escreve, diz e faz está coerente com a missão; (3) conselhos e objetivos devem ser mensuráveis; (4) a comunicação entre CVB e associados deve ser constante; (5) invista em quem tem conhecimento e informação; (6) identifique parceiros chave que contribuam para a missão do CVB; (7) evite segredos com os associados/parceiros, gaste energia e tempo na construção de uma ‘amizade’ leal; (8) apresente os resultados dos negócios para os

associados; (9) distribua objetivos mensuráveis para todos os *stakeholders*; e (10) o comprometimento com o destino deve inspirar todos de dentro e fora do CVB.

No caso dos executivos dos CVB, algumas competências foram citadas por Ford e Peeper (2009) como imprescindíveis para o sucesso da entidade: comunicação (escrita e verbal), liderança, construção de relações, político (mediador de conflitos de interesse), estrategista, competências financeiras, organizador e gestor. O gestor do CVB deve ser uma pessoa com competências para priorizar a formação de parcerias com os *stakeholders*, pois ser um gestor de CVB é ocupar um cargo incomum e com diversos desafios; assim, é necessário ter competências distintas e saber, principalmente, lidar com os conflitos existentes com os *stakeholders* (Ford & Peeper, 2009).

Apesar dos CVB serem as principais organizações na área do marketing dos destinos de eventos, outras entidades ou departamentos locais, regionais ou nacionais também têm papel importante neste setor. As organizações nacionais de turismo também fazem a promoção de destinos de eventos e podem, dependendo do local, ter características diferentes, pois em alguns destinos podem ser de gestão pública ou privada. Há a necessidade de esforços em ambos os modelos de organização, no entanto o que frequentemente ocorre é a incoerência de atitudes e ações políticas estratégicas e táticas, que acabam por interferir no andamento eficaz desta organização (Crouch & Weber, 2002).

### 3.2.3 Estrutura e gestão do CVB

Gretzel et al. (2000) comentaram que a maioria dos CVB é independente e sem fins-lucrativos; há alguns que fazem parte da administração pública, enquanto outros tem autoridade legal especial. Os CVB variam em termos de estrutura, escopo, tamanho, localização geográfica e gestão. Atuam como intermediários entre o visitante interessado no destino e os gestores locais do turismo, coletam informações de e para o visitante e para o gestor e, geralmente, funcionam como catalisador do desenvolvimento local e regional (Gretzel et al., 2000).

Alguns CVB fazem parte do setor público de uma cidade, de uma região ou da câmara de comércio, enquanto outros têm figuras legais especiais que os transformam em autoridades na temática (Luque & Corrêa, 2012).

*“A mobilização de toda cadeia produtiva do turismo é fundamental para o sucesso do destino e, por isso, as ações devem estar sempre alinhadas entre o poder público e a iniciativa privada, para somar esforços. Nas principais cidades do mundo, os CVB podem ser privados ou mistos, com um*

*ponto em comum: além dos recursos gerados pela entidade por intermédio de seus associados, eles também recebem verbas do governo, voltadas à captação e promoção” (Steinberg, 2013, p. 14).*

Para Gartrell (1994), a estrutura organizacional dos CVB varia com a característica do destino, da qualidade do produto, dos níveis de financiamento, e é indiferente da situação geográfica. O CVB pode ser uma organização pública ou privada, sem fins-lucrativos ou lucrativos. Os CVB públicos fazem parte, na íntegra, de uma autoridade local e têm um representante das empresas que exerce o cargo através de um mandato; neste caso, não há membros/associados e os CVB privados são estruturados com empresas associadas, segundo Gartrell (1994). Conforme esse autor, as atividades dos CVB são realizadas com base em recursos públicos e privados, sendo que 82% funcionam com financiamento público - a maior parte deste recurso provém das taxas hoteleiras ou *room taxes* (76%), principalmente nos EUA. O financiamento público também deriva de fundos estatuais e concessões para além de taxas locais, estaduais e federais. Os investimentos realizados pelos membros/associados também são fonte de recurso, aplicado no caso dos CVB privados (Gartrell, 1994).

Segundo Senise (*in* Steinberg, 2013), a estrutura ideal de um CVB provém do apoio dos setores diretamente interessados no sucesso do destino turístico, incluindo o poder público, mas mantendo **a independência jurídica**. Um CVB precisa tornar-se aglutinador do setor turístico e do aumento do fluxo de visitantes, para ampliar a atividade económica e a qualidade de vida da população, através da geração de emprego e renda, segundo Senise.

No Brasil, segundo Steinberg (2013), o Governo deveria mostrar mais interesse em apoiar a atividade dos CVB devido a dois principais **desafios**: (1) como obter recursos para financiar os seus programas; e (2) como demonstrar os resultados das suas ações. Segundo Toni Sando (*in* Steinberg, 2013, p. 15), *“além das contribuições voluntárias das empresas, um dos recursos oficiais que o setor público de alguns países utiliza em suas cidades, a fim de incentivar os CVB a promoverem seu destino, é o repasse do imposto cobrado do visitante, conhecido como city tax ou room tax”*. No Brasil, por já existir o imposto sobre o serviço, a solução legal encontrada pela iniciativa privada, com apoio da hotelaria, foi instituir o *room tax* como contribuição facultativa, repassado aos CVB, sendo esta a principal contribuição para as receitas anuais de cada CVB brasileiro (Toni Sando *in* Steinberg, 2013).

Segundo pesquisa com 39 CVB, realizada por Schuler (2013), a estrutura organizacional dos CVB brasileiros possui o perfil demonstrado na Tabela 3.3.



Tabela 3.3 – Perfil do CVB brasileiro

Forma Jurídica	54% Associação 14% Fundação 10% Instituição
Foco Principal	44% Turismo de Negócios 28% Lazer 10% Outro
Principais Mantenedores	30% Empreendimentos Turísticos 13% Bares e Restaurantes 09% Operadores Turísticos e Agências
Principal fonte de receita do CVB	59% Room Tax 31% Mantenedores 5% Outro 3% Verba Governo Municipal

Fonte: Schuler (2013)

Segundo pesquisa do CBC&VB (2009), a receita anual dos CVB brasileiros, quando através de verbas públicas, é proveniente de convênios com Prefeitura e Secretaria de Turismo (SETur) Municipal, Ministério do Turismo (MTur) e SETur Estadual. Poucos CVB participam de projetos com o EMBRATUR (18%) e com o MTur (33%), sendo baixa a participação do EMBRATUR na captação de eventos internacionais - apenas em 35% dos eventos internacionais realizados em 2008, segundo pesquisa. Quanto à natureza dos eventos realizados no Brasil com o apoio e captação dos CVB em 2008, 34% foram do tipo técnico/científico, 19% corporativos, 19% festas populares, 15% cultural, 12% desportivo e 1% negócios (CBC&VB, 2009).

No Brasil, o São Paulo CVB (SPCVB) é um exemplo quanto a estrutura organizacional, segundo Steinberg (2013). Com uma gestão empresarial, o SPCVB é uma entidade independente, apoiada por 650 empresas associadas de 52 segmentos e **constituída por três tipos de governança**: (1) administrativa, com uma equipa de 30 pessoas sob os cuidados de um presidente executivo contratado, com atuação em seis áreas divididas em três eixos – eventos, marketing e gestão; (2) conselho curador, composto por 30 entidades (empresas, sindicatos, associações de classe e entidades públicas) que nomeiam um presidente e cinco vice-presidentes; e (3) conselho de administração rotativo, formado por dez empresários ou executivos que atuam na cadeia produtiva de eventos, comércio, serviço e turismo. A missão do SPCVB é contribuir para aumentar o fluxo de visitantes por meio da captação de eventos e promoção do destino, integrando associados a setores da sociedade por intermédio de parcerias público-privadas e a cooperação entre outras entidades, conforme Steinberg (2013).

Na tentativa de qualificar os CVB, a entidade *BestCities Convention Bureaux* desenvolveu uma **certificação para os principais destinos do mundo**. Para obter a certificação é necessário atingir

grau de excelência em serviços, atendendo aos níveis de qualidade de gestão do sistema exigidos pela certificadora. A auditoria é anual, estando atualmente certificadas as seguintes cidades: Berlim, Cidade do Cabo, Copenhaga, Dubai, Edinburgh, Houston, Melbourne, Singapura e Vancouver (BestCities, 2013). Fazer parte desta aliança pode ser um diferencial para um destino de eventos, passando a imagem de organização e excelência nos serviços prestados, padronizando os serviços nesta área.

Segundo Ford e Peeper (2007), a história da fundação dos CVB permite traçar os desafios para este setor com base em cinco categorias: financiamento e governança, competências do gestor, mudanças tecnológicas, informação e competitividade. O caso da informação talvez possa representar o maior desafio para este setor, pois ao mesmo tempo que a informação é transmitida rapidamente para o consumidor via *websites* especializados, o organizador de eventos que dependia do CVB para organizar o evento no passado agora poderá buscar suas próprias informações e assim evitar intermediários nas negociações, ou seja, não necessitar do trabalho do CVB (Ford & Peeper, 2007). No entanto, conforme outros estudos aqui apontados, o papel do CVB deve ser o de gestor do destino e, assim, ter uma **atuação pró-ativa durante a captação e gestão de eventos**.

### 3.3 Os órgãos oficiais de turismo e a interação com o destino

Os CVB precisam **atuar em concordância com os objetivos do destino** e informar os *stakeholders* sobre o perfil dos visitantes, por exemplo, para que seja possível o desenvolvimento sustentável do destino (A. Lee, Close, & Love, 2010). Em vista dos inúmeros *stakeholders* envolvidos, contudo, esta não é uma tarefa fácil, pois há diferentes interesses e objetivos entre eles (Gretzel et al., 2006).

O trabalho em conjunto entre *stakeholders* e gestor do destino foi citado por investigadores que recomendaram a **cooperação dos Centros de Turismo** na promoção do país em concordância com os hoteleiros. O crescimento do turismo na Áustria, por exemplo, não foi suficiente para manter a taxa de ocupação dos empreendimentos turísticos, devido ao elevado número de camas. Neste caso, a oferta era alta e a procura estável (Austrian Hotel Association, 2011).

O **Plano Estratégico Brasil 2011-2014** (Ministério do Turismo, 2010b) mencionou a expansão do turismo no Brasil através da quantidade de eventos internacionais realizados no país. O país passou da 19ª posição em 2003 para a 7ª posição em 2010 no ranking ICCA, relativo aos maiores captadores de eventos do mundo. Em 2011 foram realizados 304 eventos internacionais no Brasil (ICCA, 2012). Além deste crescimento no número de eventos captados, destaca-se que, a cada ano, um número

maior de cidades brasileiras se insere no rol de hospedeiras de eventos internacionais, indicando uma descentralização na oferta de destinos qualificados para o turismo de negócios. O ápice desse processo de captação de eventos internacionais se deu com o FWC 2014 e os JO de 2016, além de eventos conexos, que colocaram o Brasil em destaque no cenário mundial e abriram grandes perspectivas para o desenvolvimento do turismo brasileiro (Ministério do Turismo, 2010b).

As **ações promocionais do EMBRATUR** têm foco nos principais mercados emissores mundiais. Dentre as ações está a participação em feiras internacionais de Turismo voltadas para agentes de mercado e para o consumidor final; implantação de uma política de captação e promoção de eventos internacionais; instalação e operação dos Escritórios Brasileiros de Turismo – EBTs e do Escritório Brasileiro de Turismo da América do Sul, que coordena o trabalho dos Comitês Visite o Brasil; implantação do Projeto Caravana Brasil de viagens de familiarização com operadores internacionais; consolidação dos *bureaux* de comercialização; realização de seminários de treinamento e vendas voltados a operadores e agentes de viagem no exterior; implantação das parcerias de relações públicas nos países priorizados, realização de *press trips* – viagens de familiarização para jornalistas estrangeiros; campanhas publicitárias e material promocional; realização de pesquisas periódicas que orientam o planejamento e as ações promocionais; dentre outras ações (Ministério do Turismo, 2010b).

Com a intenção de abranger também o mercado nacional brasileiro e explorar melhor o mercado estrangeiro, o EMBRATUR passa a ser uma Agência de Promoção do Turismo Brasileiro, tendo por finalidade o desenvolvimento social e económico através de propostas junto ao Ministério do Turismo com a elaboração de normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo. Essa agência fica responsável pela promoção e competitividade do turismo brasileiro, e podem atuar com as unidades federadas, empresas e entidades representativas do setor turístico, visando a maior eficácia das ações promocionais e tornando-se num DMO como o *Visit Britain*, por exemplo (EMBRATUR, 2013).

Dentre as proposições do Plano Estratégico do Turismo 2011-2014 do Brasil estão as ações de “promoção e apoio à comercialização: promoção institucional, promoção interna e promoção externa” (Ministério do Turismo, 2010b, p. 139). Entre as estratégias citadas no Plano, há algumas que estão **relacionadas com as atividades do CVB**, que são:

- Desenvolver estratégias de divulgação dos portais institucionais do turismo brasileiro;
- Fortalecer as parcerias público-privadas no desenvolvimento da promoção;
- Produzir e distribuir material promocional dos destinos turísticos;

- Analisar o calendário e a forma de participação em feiras e eventos para o consumidor final;
- Apoiar a comercialização de produtos turísticos privados através de ações cooperadas;
- Criar um fundo de promoção com investidores privados de diversos segmentos;
- Desenvolver estratégia de posicionamento na *web* para a promoção de destinos;
- Expandir a promoção dos destinos em conjunto com os Estados e Municípios;
- Apoiar e promover eventos de relacionamento e promoção;
- Intensificar o programa de captação de eventos internacionais.

Essas estratégias foram identificadas como necessárias para o crescimento do turismo no Brasil até 2014. Por estarem associadas às atividades dos CVB brasileiros, as ações implementadas por estes organismos precisam estar coerentes com as estratégias do Ministério do Turismo do Brasil.

Segundo Youcheng Wang (2008), o conceito de colaboração no marketing de destinos tem sido um desafio por dois motivos: primeiro pelo fato de que o destino é formado por diversos *stakeholders* do turismo e cada um responsável por uma parte do conjunto da oferta; e segundo por não haver uma única agência capaz de coordenar todos os produtos e serviços turísticos ofertados no destino. Desta forma, segundo o pesquisador, **a principal tarefa do CVB é atuar como um DMO**, sendo responsável pelo marketing do destino de evento ou de lazer, devendo ser o ponto de encontro *'one-stop shop'* para os visitantes.

Os **desafios da atuação do DMO** estão nas mudanças do mercado, que cada vez mais utilizam as tecnologias. Há ainda a **atuação solitária do DMO** sem a interação com destinos próximos, o que torna o destino menos competitivo no mercado (Kruger & Heath, 2013). Para além destes desafios, outros foram citados por Gretzel et al. (2006): a gestão das **expectativas da comunidade** local, passagem do marketing para a **gestão do destino**, novos níveis de competitividade e financiamentos, reconhecimento da criatividade como essencial e novas formas de obter sucesso através do *benchmarking*, por exemplo.

O futuro do DMO e CVB depende das estratégias elaboradas, devendo responder as questões: onde estamos, onde estávamos e, a mais importante, onde queremos estar. Mesmo não havendo respostas imediatas, os gestores devem procurar refletir para reconhecer o caminho da gestão do destino no meio de tantos desafios (Gretzel et al., 2006).

### 3.4 Considerações do capítulo

O objetivo norteador deste capítulo era esclarecer sobre as atividades do DMO e do CVB, assim como a formação organizacional de cada uma destas entidades e as ações de responsabilidades

diante da gestão de um evento e do destino. Um dos **objetivos** determinados para esta tese foi discutido neste capítulo: **compreender e indicar as responsabilidades do DMO, orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaevento e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaeventos**. O tema deste objetivo foi relatado por alguns investigadores como imprescindível durante a gestão de eventos. Este capítulo contribuiu para indicar as ações e responsabilidades do DMO e CVB com o destino turístico e pouco foi comentado das responsabilidades durante a gestão de megaevento, mas os investigadores concordam sobre a importância deste envolvimento.

Segundo as investigações analisadas (D. Brown, 2011; Buhalis & Costa, 2006a; Crouch & Weber, 2002; DMAI, 2013; Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2000; Ladkin, 2006; Manente & Minghetti, 2006), um DMO tem como principal objetivo a gestão do destino, sendo a promoção do destino a sua principal tarefa. O DMO é uma associação, na sua maioria, público-privada sem fins-lucrativos e funciona como organismo oficial do turismo. Estas características são também comuns para o CVB, conforme descrição de Gartrell (1994) e de Gretzel et al. (2000).

O desenvolvimento sustentável do destino turístico foi comentado por Manente e Minghetti (2006) como sendo um dos principais objetivos de um DMO. A preocupação com a qualidade de vida dos residentes e a interação com os *stakeholders* na definição dos objetivos do destino turístico foram alguns dos aspetos mencionados por Bornhorst et al. (2010) na atuação do DMO. Estas preocupações – desenvolvimento sustentável, residentes, *stakeholders* – para esses autores, são as principais diferenças entre um DMO e um CVB.

Para Ladkin (2006) e D. Brown (2011), um CVB é um DMO, tendo as mesmas atividades, inclusive a captação de eventos (MICE). Entretanto, segundo Carvalho (2012), o CVB é a principal entidade responsável pela captação de eventos, capaz de apoiar organizadores e prestar todas as informações no seu desenvolvimento. Para melhor compreender as diferenças e semelhanças entre DMO e CVB, elaborou-se a Tabela 3.4 conforme as investigações analisadas neste capítulo.

Tabela 3.4 – Características de um DMO e de um CVB

	DMO	CVB
<b>O que são?</b>	Conjunto/associação de <b>organizações</b> (Crouch, 2007; Ladkin, 2006) do <i>trade</i> de turismo, <b>sem fins-lucrativos</b> (Fairclough, 2009); estrutura integrada entre poder <b>público e privado</b> (UNWTO, 2004) ou público-privado (Crouch, 2007); organizações praticamente	Pequena ou média <b>organização sem fins-lucrativos</b> (Gretzel et al., 2000; Luque & Corrêa, 2012) que podem representar uma cidade, uma região metropolitana, várias cidades ou uma região como destino, <b>sem fins-lucrativos ou lucrativos</b> (Gartrell, 1994). Podem

	<p>independentes, administrações públicas em diferentes níveis: <b>locais, regionais ou nacionais</b> (D. Brown, 2011; Buhalis &amp; Costa, 2006a) (Manente &amp; Minghetti, 2006).</p>	<p>fazer parte do <b>Governo</b> de uma cidade, de uma região ou da câmara de comércio (Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2000; Luque &amp; Corrêa, 2012); organizações <b>privadas ou mistas</b> (Gartrell, 1994; Steinberg, 2013).</p>
<p><b>O que fazem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades operacionais de <b>marketing, gestão</b>, desenvolvimento de produto e provisão de serviços (Bornhorst et al., 2010);</li> <li>• Controlam os <b>impactos</b> positivos e negativos do turismo (Crouch, 2007; Fairclough, 2009);</li> <li>• Representam o <b>destino</b> e ajudam no desenvolvimento local a longo-prazo através de estratégias de <b>turismo</b> (DMAI, 2013; Fairclough, 2009);</li> <li>• Lideraram e coordenam o <b>destino</b> e toda a complexidade do sistema do <b>turismo</b> (Bornhorst et al., 2010; Crouch &amp; Ritchie, 1998; Sheehan et al., 2007);</li> <li>• Regulamentam de normas/leis do setor de <b>turismo</b> (Bornhorst et al., 2010; Fairclough, 2009);</li> <li>• Criação da <b>imagem</b> (Ladkin, 2006);</li> <li>• Promovem o <b>turismo</b> (Fairclough, 2009; UNWTO, 2004);</li> <li>• Promoção do <b>destino</b> (D. Brown, 2011; Buhalis &amp; Costa, 2006a; Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2000; Ladkin, 2006; Sheehan et al., 2007);</li> <li>• Gestão e apoio aos <b>visitantes</b> (Bornhorst et al., 2010; Crouch, 2007; Gretzel et al., 2000) para o aumento do número de <b>visitantes</b>, gastos dos visitantes e da estadia (D. Brown, 2011);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elo entre o visitante interessado no destino e os gestores locais do turismo, funcionam como catalisador do desenvolvimento local e regional (Gretzel et al., 2000) e da indústria do <b>turismo</b> (Fesenmaier et al., 1992; Luque &amp; Corrêa, 2012);</li> <li>• Contribuem para a sustentabilidade económica local através da manutenção da atratividade do <b>destino</b> (Gretzel et al., 2000) e a <b>imagem</b> do destino (Gartrell, 1994);</li> <li>• Representam o <b>destino</b> e atuam junto ao mercado específico dos <b>eventos</b>, grupos de <b>visitantes</b> (Gartrell, 1994);</li> <li>• Atuam em concordância com os objetivos do <b>destino</b> e informam os <b>stakeholders</b> sobre o perfil dos visitantes (A. Lee et al., 2010);</li> <li>• Atraem <b>visitantes</b> (Bowdin et al., 2006; Carvalho, 2012; Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2007; Spiller, 2002; Steinberg, 2013) através da promoção de produtos e serviços visando oferecer boas experiências aos <b>visitantes</b> (Steinberg, 2013);</li> <li>• Promovem o <b>destino</b>, visando o aumento do fluxo turístico e o conseqüente aumento dos negócios de suas empresas mantenedoras, melhorar e desenvolver a economia local (Carvalho, 2012; Gartrell, 1994; Steinberg, 2013);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalham para o bem-estar dos <b>residentes</b> e interação com os <b>stakeholders</b> envolvidos (Bieger, 1997; Bornhorst et al., 2010);</li> <li>• Promovem o <b>MICE</b> (D. Brown, 2011);</li> <li>• Centro de distribuição de <b>informações, one-stop shop</b> (D. Brown, 2011; Ladkin, 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovem o <b>destino de eventos</b> (Gartrell, 1994; Ladkin, 2006);</li> <li>• Captam <b>eventos</b> (Gartrell, 1994; Spiller, 2002), auxiliam e apoiam os organizadores de <b>eventos</b> na seleção do destino (Spiller, 2002) sendo especialistas na infraestrutura de <b>eventos</b> da cidade (Carvalho, 2012);</li> <li>• <b>one-stop place</b> (Carvalho, 2012; Fesenmaier et al., 1992; Gretzel et al., 2000; Ladkin, 2006; Youcheng Wang, 2008).</li> </ul>
<b>Como ganham proveitos?</b>	Através do apoio financeiro do <b>setor público</b> (Fairclough, 2009), dos <b>associados, taxas e reservas</b> (Ladkin, 2006).	Através de recursos públicos e privados, sendo <b>financiamento público</b> proveniente das taxas hoteleiras ou <b>room taxes</b> e <b>associados</b> (Gartrell, 1994; Steinberg, 2013).

Fonte: Elaboração própria

É possível notar pequenas diferenças entre um DMO e um CVB. Um DMO, por exemplo, pode ser uma organização nacional e um CVB apenas local e regional, de acordo com a pesquisa realizada sobre este tema e discutida na tabela anterior. A análise sobre ‘o que fazem’ não permite de forma clara expressar as diferenças entre estas duas organizações, sendo elas ténues. No entanto, o que se percebe é que, enquanto as ações do DMO são para gerir o destino tanto para o visitante de lazer como para o visitante de negócios em concordância com os *stakeholders*, o CVB atua com o foco no turismo de eventos, no MICE, principalmente os CVB do Brasil. A evolução do IACVB para DMAI foi um marco no desenvolvimento de ações voltadas para a gestão do destino e poderá ser a tendência de transformação dos CVB em DMO.

Tanto o DMO como o CVB precisam ser considerados *one-stop place* ou *one-stop shop* para os visitantes e organizadores de eventos, pois é através destas entidades que o visitante procura a informação do destino. Para tanto, é necessário o investimento em *websites* estruturados com informações para todos os segmentos de mercado, principalmente em países como o Brasil, que recebeu em 2014 e em 2016 dois dos principais megaeventos do mundo.

A preocupação com o destino turístico como um sistema (Manente & Minghetti, 2006) é um dos passos para o desenvolvimento sustentável do turismo e precisa ser incorporado nas tarefas de um

DMO. A pesquisa de A. Lee et al. (2010) contribuiu para que o CVB tenha a consciência de que deve operar em concordância com os objetivos do destino.

Os CVB, sendo na sua maioria associações de entidades privadas, dependem do poder público na oferta de infraestrutura básica do destino para a recepção de visitantes, sendo este um dos principais desafios para o sucesso das suas atividades de captação de eventos. Outro desafio mencionado foi a falta de recursos e investimento para a realização das suas atividades, que na sua maioria provém da contribuição facultativa do visitante. Diante da competitividade dos destinos de eventos, o apoio do setor público com investimentos e parcerias é imprescindível para atender os fatores de seleção de um destino de evento. A principal atividade do CVB tende a mudar devido a força das tecnologias da informação, sendo necessário repensar a forma de agir destas instituições.

No Brasil, segundo análise realizada neste capítulo, o principal DMO poderá ser o EMBRATUR. Constatou-se ainda que os CVB são as principais associações na captação de eventos para o destino, sendo a FBC&VB o elo entre DMO e CVB. O foco da atuação do CVB brasileiro é o *convention* e a promoção do destino deve ser uma ação conjunta com o departamento de turismo do Governo para desenvolver a promoção e o marketing do destino, segundo pesquisa junto aos CVB brasileiros (Schuler, 2013).

Ressalta-se neste capítulo que não há o 'certo' e o 'errado' nas ações e organização estrutural de um CVB ou DMO. É preciso haver um trabalho de *network* entre as entidades envolvidas e os *stakeholders*, para a definição de objetivos em comum e para que possam ser alcançados através de ações planejadas e coerentes. Conhecer as entidades envolvidas no processo de gestão e captação de visitantes deve ser a primeira tarefa no desenvolvimento de um plano de turismo.

Para essa tese, o presente capítulo serviu de base para estabelecer e conhecer as responsabilidades de cada ator durante a gestão de um megaevento. Não há evidências de estudos que retratam esta interação, mas vários investigadores comentaram da necessidade de haver uma relação de cooperação entre o gestor do destino e os *stakeholders* para a proteção dos interesses do destino no desenvolvimento do turismo. O DMO é assim a entidade que deverá cuidar destes interesses diante da gestão de um megaevento, que como visto no capítulo anterior, é um evento que gera impactos económicos, sociais e ambientais no destino.





## Capítulo 4 - A gestão de megaeventos

Para o desenvolvimento deste capítulo, foram analisadas diversas bibliografias sobre megaeventos. Objetivou-se conhecer melhor os megaeventos desbravando sobre o seu conceito, sua estruturação, sua gestão, seus temas, seus casos de sucesso e fracasso, suas estratégias e, principalmente, analisar os estudos que mencionam o DMO como parte integrante da gestão de um megaevento.

No contexto da gestão em turismo, segundo Kruger e Heath (2013), o trabalho com foco no megaevento, na competitividade do destino, nos aspetos económicos, sociais e marketing é ainda limitado. Segundo esses autores, na mira de um destino competitivo, o principal ator na coordenação de um megaevento é o DMO.

Nessa perspectiva, este capítulo inicia com conceitos de megaeventos e comenta sobre os benefícios e possíveis impactos desses eventos no destino. Uma tabela foi montada para resumir os artigos analisados sobre megaeventos e o assunto principal de cada estudo foi destacado em negrito. Destes artigos, a maioria incidiu sobre o FWC e os impactos gerados pelo evento.

Diante dos estudos sobre megaeventos desportivos, procurou-se elucidar sobre os impactos e a gestão de um megaevento. Destacam-se o estudo de Singh e Hu (2008), em que foram analisadas as oportunidades e desafios de coordenação na organização dos JO de Atenas 2004, entre o DMO da Grécia e o COL; o estudo de Kruger e Heath (2013) sobre a necessidade da participação ativa do DMO para o aumento da competitividade do destino, quando na organização do FWC 2010; o estudo de Jago, Chalip, Brown, Mules e Ali (2003), que demonstra a necessidade de análises sobre a envolvimento do DMO na gestão de megaeventos, enfatizando a importância deste capítulo para a tese em questão; e o estudo de Morse (2001) sobre a atuação do DMO durante a organização dos JO de Sydney, Austrália.

Os estudos analisados neste capítulo contribuíram para a identificação de pilares importantes na gestão de megaeventos, como os impactos deste tipo de evento e a sua forma de organização. As contribuições deste capítulo foram importantes para o desenvolvimento do modelo de projeto de gestão, que foi validado durante o estudo empírico desta tese.

### 4.1 Estudos sobre megaeventos

O **conceito de megaeventos** foi brevemente abordado no Capítulo 2 desta tese e representa os eventos de maior escala, com patrocinadores internacionais, participação do poder público e

organizações de diversos setores e objetivos em nível local, regional e nacional. Um megaevento proporciona a injeção de investimento internacional para transformar a cidade num curto espaço de tempo e promove o destino de forma global com a participação ativa dos meios de comunicação (Busa, 2011). Os estudos sobre megaeventos, como parte integrante de pesquisas em turismo, remontam à década de 1980 (Gratton, Shibli, & Coleman, 2005).

O megaevento também pode ser descrito como sendo um evento de curta duração, mas com consequências a longo-prazo para o destino-sede, gerando impactos positivos principalmente no turismo (COHRE, 2007; Roche, 1994). Podem, ainda, viabilizar cobertura mediática, prestígio e impacto económico para a comunidade local ou destino (Getz, 2008).

Os eventos como os JO ou o FWC geram benefícios à cidade ou ao país por vários anos, sendo os destinos lembrados pelo evento que sediaram (Dimanche, 2008). Para COHRE (2007), o FWC é um dos maiores eventos do mundo.

Outro conceito de megaeventos foi proclamado por Emery (2010) através da sigla STUDIES: escala ou escopo (*Scale*); organização temporária (*Temporary*); benefícios e riscos únicos (*Unique*); visitantes, participantes e espectadores (*Demand*); envolvimento internacional (*International*); história e cultura do evento (*Event*); diversidade de *Stakeholders*. Para Mills e Rosentraub (2013), o conceito de megaeventos está associado a um evento de competição nacional ou global, eventos temporários, que atrai um nível elevado de participantes e cobertura mediática e, geralmente, requer um elevado investimento público, tanto para apoiar o evento (estádios, por exemplo) como para a infraestrutura local (rodovias, alojamento, transporte público).

Segundo Busa (2011), o primeiro evento mundial Expo foi realizado em 1851 em Londres e os primeiros JO de Verão da Era Moderna foram realizados em Atenas, em 1896, e desde então cidades e governantes do mundo continuam valorizando a oportunidade de sediar um megaevento. Ser sede tem vindo a ser reconhecido como uma importante estratégia, não somente para **aumentar o número de visitantes** a curto prazo e obter benefícios económicos (Busa, 2011; Chalip & Costa, 2005; Keller, 2001), mas também para **melhorar a imagem** do destino, apoiar na construção de uma **marca de desenvolvimento sustentável** (Getz, 1991; Hall, 1997; Jago et al., 2003; Ritchie & Smith, 1991), gerar mais **empregos**, melhorar as condições de **transporte**, melhorar da **qualidade de vida** dos residentes. Essas são algumas das motivações e justificativas dos governantes para ser um país anfitrião de um megaevento, conforme citou Busa (2011). Para Edwards, Moital e Vaughan (2004), os Governos reconheceram o potencial dos megaeventos para

a **renovação do destino turístico** e inúmeros países passaram a desejar ser sede de um megaevento.

Os megaeventos fornecem visibilidade de destinos e criam **legados duradouros** para as cidades dos países anfitriões. Um dos maiores legados do megaevento é a infraestrutura com equipamentos de desporto, transporte e recuperação urbana (Horne & Manzenreiter, 2004).

O estudo de Mitchell e Stewart (2015) questiona sobre o motivo que leva o governante a se candidatar para sediar megaeventos, pois **o desporto faz as pessoas felizes e os políticos utilizam-se deste fator para ganhar popularidade**; o aumento do consumo nacional não necessariamente faz aumentar o PIB; não há qualquer evidência de que realizar megaeventos desportivos incentiva as pessoas a realizar desporto. Segundo esses autores, **o motivo maior de sediar um megaevento é a economia política**. Já as audiências públicas são as melhores formas de informar os residentes sobre os custos e benefícios de sediar um megaevento e reduzir as chances de haver gastos excessivos.

O estudo de Preuss (2015) tratou do **legado dos megaeventos** classificando-os em: (1) quanto à importância para o destino; (2) quem são os afetados; (3) como o legado afeta a qualidade de vida dos residentes; e (4) quando um legado começa a ter valor, pois para esse autor, somente quando o evento termina e outras oportunidades de uso surgem é que deve ser considerado legado. O tempo de uso será definido consoante o uso do legado pelo *stakeholder*.

Segundo Dansero e Puttilli (2010), os legados devem ser planeados e geridos de forma a apresentar benefícios para toda a região, obtendo a repercussão para além da cidade-sede do evento. O IOC considera os legados dos JO prioridade na escolha do destino-sede e enfatiza que os JO têm o propósito de promover **legados positivos** para a cidade-sede e para o país-sede (International Olympic Committee, 2007).

Outro tipo de legado é o **arquitetónico**, através da construção ou modernização de estádios, sendo uma oportunidade para as cidades-sede. No futuro, tal legado poderá ser uma atração turística ou um ícone, como é o caso da Ópera de Sydney, o museu Guggenheim em Bilbao, o estádio olímpico de Munique, entre outros, conforme destacaram Agha, Fairley e Gibson (2012).

Apesar dos aspectos positivos de sediar um megaevento, nem sempre os **residentes são a favor** ou estão de acordo com as decisões do Governo, pois a necessidade de investimento em infraestrutura básica é muitas vezes urgente e o que se verifica é o abandono dessas questões quando na escolha de sediar um megaevento (Busa, 2011).

Ziakas (2014) recomenda ao destino o desenvolvimento do seu próprio **estudo de viabilidade** do evento antes de aceitar e embarcar nos esforços de sediar um megaevento, pois permitirá que a comunidade capitalize com o evento e gere efeitos positivos como resultado de uma gestão eficaz do evento com a participação da comunidade.

O apoio da **comunidade** foi discutido por Lamberti, Noci, Guo e Zhu (2011). Esses autores sugerem que, apesar de conhecer a importância e a dependência do apoio da comunidade para o sucesso do evento, poucos organizadores de eventos e gestores de destinos-sede preocupam-se com a opinião do público.

Para além do apoio da comunidade, a gestão bem-sucedida de um megaevento demonstra que o país tem tecnologia e conhecimento e transmite uma imagem de **país hospitaleiro** (Agha et al., 2012). Entretanto, como advertiu Emery (2010), apesar da história da indústria dos eventos, ainda há casos de **má gestão de megaeventos**, como por exemplo os problemas com ingressos no FWC 2006 e o cancelamento do *Tour* da Alemanha de 2009 por falta de patrocinadores, sendo necessária uma **revisão sistemática sobre a prática de gestão dos megaeventos desportivos**. Outro problema foi o **JO de Montreal de 1976**, que segundo Howell (2009) decorreu do não comprometimento do Governo Federal com a organização dos JO, deixando para a província de Québec a responsabilidade de **altos investimentos**, o que gerou **desagrado por parte dos residentes** que não estavam satisfeitos com a situação.

Os JO de Barcelona (1992) é um **caso de sucesso** na realização de megaeventos, defendido por Barclay (2009) como um caso *best-practice*, assim como os JO de Seul (1988) e Expo 98, cujo evento incentivou a **regeneração das infraestruturas** urbanas de uma área desvalorizada, através de um processo de reordenamento sócio espacial, trazendo ao local dinamismo e 'vida', com o nascimento do Parque das Nações, no caso de Lisboa. Entretanto, o sucesso de um megaevento depende mais do entusiasmo dos residentes e dos organizadores do que de um atrativo natural ou construído (Getz, 1991).

O evento Expo 98 foi analisado por Edwards et al. (2004), que mencionou sobre os principais objetivos de Portugal na realização deste megaevento: vocação nacional para eventos; reposicionamento do país diante da nova Europa; regeneração urbana; celebração das descobertas; promoção turística; e estímulo à economia. O processo de **organização** deste evento também foi comentado por esses autores. Em Outubro de 1989, o grupo organizador entregou o memorando ao Governo português, e a candidatura foi apresentada em Novembro de 1989. Em Dezembro de 1991, a candidatura foi aceita; e em Junho de 1992, Lisboa foi a cidade escolhida para

o Expo 98. A organização do espaço para sediar a Expo, assim como a **promoção turística internacional** do evento, ficaram a cargo da Agência de Desenvolvimento Parque Expo 98 S.A. A receita do evento veio da venda de ingressos, da venda dos lotes para construção civil e da contribuição da União Europeia. Os **investimentos** foram realizados nas seguintes áreas: regeneração e adaptação da área (14%), regeneração urbana (32%), custos do evento (39%), infraestruturas de lazer (12%) e construção e reparação de rodovias (3%). Como importante contributo/**legado** deixado, mencionam-se a infraestrutura e a modernização do aeroporto, melhoria das rodovias, construção de lugares de estacionamento, desenvolvimento da rede de metro, a construção de uma nova estação central de comboios e a criação de novas atrações e equipamentos turísticos. Para evitar a divisão da cidade de Lisboa em ‘velha’ e ‘nova’, o então Presidente da Câmara de Lisboa **incentivou projetos de regeneração** da parte histórica da cidade. O aumento da **capacidade hoteleira** de quatro e cinco estrelas foi outra contribuição importante do evento para a cidade. Os *outputs* do evento para o turismo de Lisboa foram: segmentação de mercado, imagem do destino e desenvolvimento do turismo de eventos.

Da mesma forma como foi comentado sobre a organização do evento Expo 98, outras literaturas sobre megaeventos foram analisadas. A Tabela 4.1 relata o resumo de **42 estudos sobre 20 megaeventos** do tipo: FWC, Euro, JO e Expo. Os relatos foram organizados de forma cronológica do evento. Porém, nem todos os estudos fizeram comentários sobre a gestão e o planeamento do evento em si, mas passaram o conhecimento de algum **ponto específico de interesse** para o desenvolvimento desta tese. O tema chave das pesquisas citadas foi destacado no texto.

Tabela 4.1 – Resumo dos estudos analisados sobre megaeventos

Nº	Autor	Megaevento	Tema
1.	Howell (2009)	JO de Verão de 1976, Montreal	O investimento no evento foi alvo de crítica por parte dos residentes por muitos anos. O <b>orçamento</b> das infraestruturas necessárias para a realização dos JO foi modificado várias vezes. O principal motivo pelo qual se insistiu pela realização do evento foi o estímulo ao desenvolvimento de outros desportos por parte dos residentes. Algumas das principais obras, como a torre olímpica, só ficou pronta um ano após os JO. O atraso das obras quase impossibilitou a realização do evento em Montreal e serviu de exemplo para que as candidaturas futuras contivessem informações mais fidedignas quanto ao orçamento e quanto a quem paga.
2.	Ritchie e Smith (1991)	JO de Inverno de 1988, Calgary	Estudo de cinco anos (1986 a 1989) sobre o impacto dos JO na <b>formação da imagem da cidade-sede</b> e reconhecimento do destino, indicando que o evento aumentou a consciência sobre a cidade e modificou a imagem do destino. No entanto, as cidades-sede devem considerar e antecipar o nível da imagem e tomar ações para tornar o destino visível e competitivo no mercado internacional.
3.	Mangan, Ok e Park (2011)	JO de Verão de 1988, Seul	Estudo sobre a história da Coreia do Sul no envolvimento da candidatura para sediar os JO. O sucesso dos JO de 1988, a unificação do país, o <b>orgulho dos residentes</b> e a mudança na forma de pensar, alteraram a forma política para um país democrático em 1994.
4.	Cho e Bairner (2012)	JO de Verão de 1988, Seul	Estudo sobre os <b>legados culturais</b> deixados pelos JO de 1988. O evento contribuiu significativamente para a globalização da cultura popular da Coreia do Sul. Outros povos passaram a ter uma impressão favorável da Coreia do Sul. Ainda contribuiu para o desenvolvimento de uma vida social democrática e globalizada.
5.	Baade e Matheson (2004)	FWC de 1994, EUA	O objetivo do estudo foi verificar qual foi o <b>impacto económico</b> gerado nas cidades-sede durante o FWC de 1994. Os resultados desta pesquisa demonstraram que na maioria das cidades-sede houve redução das receitas, apesar do evento ser um sucesso no número de espectadores (3,5 milhões). De um modo geral, o FWC de 1994 teve um impacto negativo na economia das cidades-sede.
6.	Edwards et al. (2004)	Expo 98, Lisboa	Impactos do evento no turismo de Lisboa, através de pesquisas bibliográficas e entrevistas com representantes do turismo. Discussão sobre os <b>principais outputs do evento</b> : infraestrutura para a cidade e legados para o turismo. Também relatou sobre a <b>organização</b> do evento.
7.	Allmers e Maennig (2009)	FWC de 1998, França	Na França o número de <b>dormidas</b> de não residentes no mês de Junho 1998 foi 13,4% menor em relação a Junho de 1997; e no mês de Julho de 1998 foi 6,2% superior ao de Julho de 1997,

			considerando que a final do campeonato foi dia 12 de Julho de 1998. Quanto ao PIB, a França não registou qualquer crescimento significativo.
8.	G. Brown (2000)	JO de Verão de 2000, Sydney	A participação dos <b>patrocinadores</b> na promoção do destino sede do evento, demonstrou a necessidade de união do DMO e COL junto aos patrocinadores.
9.	Waitt (2003)	JO de Verão de 2000, Sydney	Estudo para verificar o entusiasmo dos <b>residentes</b> que cresceu durante os dois anos anteriores ao evento (de 1998 a 2000), principalmente pela participação como voluntários, sensação maior entre residentes mais jovens e sensação de patriotismo, sendo estas informações importantes aos futuros organizadores de megaeventos, para maximizar os impactos sociais positivos do evento.
10.	Groote (2005)	JO de Verão de 2000, Sydney	Projeções dos <b>impactos económicos e no turismo</b> no destino-sede. Segundo a Comissão de Turismo da Austrália (CTA), a previsão era de receber mais de 3 bilhões de visitantes durante o evento. Devido aos ganhos no turismo e na economia da Austrália, conclui-se que sediar os JO é uma boa estratégia, assim como aconteceu com Barcelona, tanto no aumento do número de turistas como na melhoria da infraestrutura da cidade.
11.	O'Brien e Gardiner (2006)	JO de Verão de 2000, Sydney	Estudo sobre os <b>impactos sustentáveis dos megaeventos</b> , aproveitando as etapas de preparação dos JO em que equipas elegem cidades para sediar sua fase final de treinamento para os JO. Segundo o estudo, o relacionamento durante a realização de megaeventos pode expandir os impactos de curto-prazo das cidades-sede para oportunidade de longo-prazo no turismo, investimento e <i>trade</i> turístico de outras regiões.
12.	O'Brien (2006)	JO de Verão de 2000, Sydney	Análise da influência do Clube de Negócios Australiano ( <i>Business Club Austrália</i> - BCA) criado pelo Governo Federal da Austrália para fomentar as <b>oportunidades de negócios</b> proporcionados pelos JO de 2000.
13.	Gursoy e Kendall (2006)	JO de Inverno de 2002, Salt Lake City	<b>Percepção dos residentes</b> na realização do megaevento, devendo os organizadores conhecer a vontade dos residentes anterior a submissão da candidatura.
14.	Byeon, Carr e Hall (2009)	FWC de 2002, Coreia do Sul e Japão	O impacto do evento no <b>setor hoteleiro</b> da Coreia do Sul. Percepção dos hoteleiros no pré-evento e avaliação pós-evento, indicando que a expectativa no pré-evento é maior do que a percepção no pós-evento.
15.	Takahashi (2011)	FWC de 2002, Coreia do Sul e Japão	O FWC de 2002 refletiu o sucesso do evento quanto aos aspetos culturais diplomáticos, demonstrando o potencial deste tipo de evento para <b>unir nações</b> e minimizar conflitos antigos.



16.	Minis, Paraschi e Tzimourtas (2006)	JO de Verão de 2004, Atenas	O artigo apresentou o <i>design</i> da <b>organização de logística</b> para atender as necessidades de diferentes públicos, processos e sistemas para obter operações eficientes e eficazes com base nos JO de Sydney e Atlanta, tendo em vista as características de logística: duração do evento de duas semanas, mais de seis mil contentores, quantidade incerta, programação inflexível, não pode haver erros e geralmente os colaboradores não possuem experiência com logística.
17.	Sealy e Wickens (2008)	Euro 2004	Estudo sobre a influência da <b>cobertura mediática de um megaevento</b> no processo de decisão de escolha do destino potencial. O estudo de caso sugere que somente sediar um megaevento não é o suficiente na decisão de escolha do destino, sendo necessário outras estratégias de marketing, como por exemplo ações de intervenção junto aos meios de comunicação dos países participantes do evento e ações promocionais após o evento com agências de viagens e operadores turísticos.
18.	Dansero e Puttilli (2010)	JO de Inverno de 2006, Torino	O autor comentou sobre os principais <b>legados</b> deixados no pós-evento: renovação da oferta de alojamento, melhor infraestrutura, pessoas treinadas no turismo e melhoria na visibilidade internacional. Três fatores são cruciais para o legado de Torino: a imagem de destino turístico, a gestão das facilidades dos JO e a integração da política urbana considerando toda a região do evento.
19.	Maenning (2007)	FWC de 2006, Alemanha	Análise do <b>impacto na economia e imagem</b> do país após um ano do evento, sendo que até o momento a imagem foi positiva. No entanto, segundo o autor, apenas um ano após o evento para analisar os impactos na economia, pode não representar tempo suficiente para analisar os resultados do mesmo.
20.	Kersting (2007)	FWC de 2006, Alemanha	Análise dos <b>efeitos sociais</b> do FWC de 2006 na redução do xenofobismo e pouca evidência na influência do patriotismo.
21.	Kavetsos e Szymanski (2008)	FWC de 2006, Alemanha	A <b>imagem</b> da Alemanha foi verificada através do estudo <i>Anholt Nation Brands Index</i> (NBI) e demonstrou um crescimento da percepção dos estrangeiros sobre o país após o FWC de 2006. Dentre os diversos megaeventos, o FWC é o evento que gera mais efeitos positivos na imagem de um país, mas é um megaevento com impactos positivos de curto prazo no turismo, emprego e receitas.
22.	Allmers e Maennig (2009)	FWC de 2006, Alemanha	Os resultados da pesquisa quanto às <b>dormidas</b> evidenciaram um acréscimo de 31,6%, ao comparar com o mês de Junho de 2005 e de 11,5% em Julho. Nesta mesma pesquisa, os autores apontam que, em média, os visitantes permaneceram 8 noites na Alemanha e o país teve um aumento de 0,1% no PIB de 2006.
23.	Kapareliotis, Panopoulos e	JO de Verão de 2008, Pequim	Estudo sobre a percepção dos <b>residentes</b> de Pequim sobre as melhorias na infraestrutura turística provenientes dos JO para o crescimento do turismo e da diversificação do tipo de turista.

	Panigyrakis (2010)		
24.	Preuss e Alfs (2011)	JO de Verão de 2008, Pequim	Análises das reportagens <i>online</i> sobre a percepção do ‘mundo’ quanto à <b>imagem do destino-sede</b> do evento, como a China e Pequim utilizaram o evento para transmitir a imagem para o exterior. A maioria das reportagens foi procedente da China (43%), na categoria ‘desporto’, verificando o potencial dos meios de comunicação na transmissão da imagem do destino-sede.
25.	Lepp e Gibson (2011)	FWC de 2010, África do Sul	O propósito do estudo foi investigar a influência do FWC 2010 na percepção de haver um risco associado a viagem à África do Sul, no conhecimento sobre este país, na percepção de desenvolvimento, no interesse em viajar e na motivação de viagem. Os resultados da pesquisa com estudantes americanos antes e depois do FWC comprovaram que o evento influenciou no aumento do conhecimento sobre a África do Sul, influenciando na <b>imagem</b> de um país menos desenvolvido que continua com problemas sociais, económicos e estruturais. No entanto, o desejo de conhecer o país aumentou após o FWC.
26.	Maguire (2011)	FWC de 2010, África do Sul	O artigo examina os assuntos reportados na <b>imprensa</b> durante o evento, onde 45% foram notícias positivas, 28% negativas, 7% neutras e 20% indecisas.
27.	Harris (2011)	FWC de 2010, África do Sul	Análise pós-evento sobre os <b>legados</b> do FWC. Mesmo com problemas sociais e económicos graves, o país foi capaz de realizar com sucesso o evento. Os principais legados tangíveis foram: os estádios, que poderão representar um custo de manutenção elevado para os municípios; o turismo – crescimento de 38%, devido ao evento ter sido realizado no Inverno; e o sistema de comboio (Gautrain), com controvérsias sobre o sistema de transporte público ou um ‘elefante branco’. O legado intangível, como o orgulho da nação e a apresentação da África para o mundo, foram os legados positivos do megaevento.
28.	Briedenhann (2011)	FWC de 2010, África do Sul	Estudo junto aos <b>residentes</b> da África do Sul sobre as perspetivas deles diante da realização do FWC de 2010. Os resultados indicaram que as expectativas sobre os benefícios deste evento eram muito baixas e que a imagem deste evento para os residentes era de que os preços iriam aumentar significativamente assim como as taxas e impostos. Os residentes viam o aumento do número de visitantes e o aumento no número de oportunidades de emprego de forma positiva.
29.	Preuss (2011)	FWC de 2010, África do Sul	Estudo sobre o efeito do <b>crowding-out</b> . Como o evento aconteceu na época do turismo de caça, muitos investidores apostaram no aumento da oferta para atender os turistas de caça e o turista do FWC ao mesmo tempo, mas o turista de caça acabou por desistir de viajar, o que ocasionou o <b>crowding-out</b> .

30.	Manzo (2012)	FWC de 2010, África do Sul	Análise da interação do futebol com o <b>desenvolvimento social</b> de um país, a relação de esperança ao sediar este megaevento na África. O espetáculo e a infraestrutura foram classificados como ícones de esperança de desenvolvimento futuro.
31.	Nicolau (2012)	FWC de 2010, África do Sul	Análise da influência da equipa vencedora do FWC de 2010, a Espanha, no <b>aumento das vendas</b> nas duas principais marcas de turismo da Espanha: Ibéria e Sol Meliá. Os eventos são elementos chave na estratégia dos destinos turísticos.
32.	Bob e Potgieter (2013)	FWC de 2010, África do Sul	Os <b>impactos do FWC</b> devem ser verificados antes, durante e depois do evento. No caso da África do Sul o impacto antes do evento está associado a preparação do evento com o interesse dos meios de comunicação e eventos de preparação. Durante o evento os turistas são atraídos para ver os jogos ao vivo e ter uma experiência única. Na fase pós-evento espera-se o crescimento do número de chegadas de visitantes de outros países.
33.	Holtzhausen e Fullerton (2013)	FWC de 2010, África do Sul	Estudo realizado com o objetivo de verificar o sucesso da África do Sul na <b>promoção da sua imagem</b> turística por longo-prazo através da realização do FWC de 2010, após um ano de realização do evento, segundo a percepção dos americanos. A reputação da África do Sul não depende da realização de megaeventos e sim de campanhas do Governo a longo-prazo. A repercussão do destino devido a realização do evento é de curto-prazo, devendo o destino continuar com campanhas promocionais para relembrar.
34.	Kruger e Heath (2013)	FWC de 2010, África do Sul	Estudo sobre como o megaevento pode aumentar a <b>competitividade do destino</b> analisando os principais <i>stakeholders</i> envolvidos na organização do megaevento e o envolvimento com o DMO. O estudo identificou que o principal responsável por definir o destino foi o DMO e todas as suas ações devem ser alinhadas com os objetivos estratégicos de marketing do destino para o crescimento da sua competitividade.
35.	Lamberti et al. (2011)	Expo 2010, Shangai	Participação da <b>comunidade</b> nas decisões e apoio na realização de megaeventos. No caso de Shangai, a participação de alguns <i>stakeholders</i> foi muito mais educacional do que no envolvimento de decisões. As agências de viagens envolveram-se desde o início do planeamento do evento e outros <i>stakeholders</i> participaram nas decisões quanto as construções e na definição dos locais para os novos hotéis. A participação da comunidade também foi evidenciada na escolha das campanhas promocionais.
36.	Yu, Wang e Seo (2012)	Expo 2010, Shangai	Análise da percepção do turista sobre a <b>marca do destino</b> Shangai durante a EXPO 2010. A colaboração da comunidade, a qualidade do evento, a missão cultural e estratégica da cidade e do evento são fatores importantes para a imagem da cidade.

37.	C.-K. Lee, Kang e Lee (2013)	Expo 2010, Shanghai	Estudo para examinar as principais <b>motivações dos visitantes</b> da Expo 2010 – cultural, família, atrações e socialização - compreender as suas satisfações e comportamentos, servindo como estudo base para outras cidades-sede no desenvolvimento de planos de promoção e marketing. O principal <i>cluster</i> ‘cultural e atrativo’ demonstra o forte interesse do visitante no evento. A forma de promoção indicada foi a televisão e o rádio.
38.	Banyai e Potwarka (2012)	JO de Inverno de 2010, Vancouver	Análise da <b>imagem do destino pós-evento</b> através dos comentários deixados na página da rede social do Turismo de Vancouver do Facebook. Os resultados mostraram que o impacto do evento não foi substancial para permitir o retorno do visitante, o que sugere a necessidade de haver uma estratégia de marketing eficaz durante a organização do evento e não somente ser sede do megaevento.
39.	C.-K. Lee, Song e Mjelde (2008)	Expo Yeosu 2012	Uso de métodos quantitativos e qualitativos para <b>prever a quantidade de visitantes</b> durante a realização do megaevento, no caso a Expo Yeosu.
40.	Ritchie, Shipway e Chien (2010)	JO de Verão de 2012, Londres	Estudo sobre a influência das informações geradas pelos meios de comunicação na aceitação da realização dos JO de Londres 2012 pelos <b>residentes</b> de Weymouth e Portland. A medida que as informações negativas e positivas são transmitidas aos residentes e dependendo do grau de envolvimento e conhecimento, a aceitação do evento poderá ser maior ou menor, sendo assim um forte gerador de opinião.
41.	Malhado e Rothfuss (2013)	FWC de 2014, Brasil	O estudo foi realizado junto a cidade-sede de Manaus para verificar o impacto do megaevento no transporte público local; mas de acordo com o estudo junto aos <b>residentes e turistas</b> , o projeto de transporte do setor público para o evento não era coerente com as necessidades da população e dos turistas que visitavam a cidade na época.
42.	Haddad e Haddad (2010)	JO de Verão de 2016, Brasil	Segundo previsões do Governo brasileiro, o <b>impacto económico</b> dos JO sobre o PIB do Brasil é de USD 9 bilhões até 2016, e somente no Rio de Janeiro o impacto dos JO até 2027 será representado pela proporção: para cada USD 1,00 investido outros USD 3,26 serão gerados.

Fonte: Elaboração própria com base nas referências bibliográficas citadas

Os artigos analisados correram sobre os seguintes principais grupos temáticos: impactos económicos (14 estudos), imagem/marketing (11 estudos), impacto sociocultural/residentes (11 estudos), legados (3 estudos), logística (1 estudo), competitividade (1 estudo) e previsão de visitantes (1 estudo).

Com base nesta análise é possível verificar a atratividade dos estudos de megaeventos quanto ao impacto económico, à projeção da imagem do destino, à necessidade de compreender a perceção e participação dos residentes nas decisões de gestão do evento e aos legados do evento. Quanto ao tipo de megaevento, verifica-se uma concentração nos estudos do FWC (19 artigos) e dos JO de Verão (13 artigos). Os megaeventos desportivos foram selecionados para serem o objetivo de estudo desta tese e assim serão analisados para melhor compreensão da sua gestão. Os temas principais abordados na tabela anterior - impacto, imagem, residentes e legados – também foram analisados e enquadrados no aspeto ‘impacto’, que foi subdividido em: económico, sociocultural e ambiental, imagem e turismo.

#### 4.2 Megaeventos desportivos

O desporto e o turismo, segundo WTO e IOC (2001), possuem objetivos similares: ajudar a unir, a compreender outras culturas e estilos de vida e **promover a paz entre as pessoas**. Conforme o estudo, o suporte do Governo é crucial para o desenvolvimento sustentável do desporto, turismo e da cultura e **são três elementos cruciais no desenvolvimento sustentável do turismo e dos megaeventos desportivos**. Uma das conclusões deste estudo ressalta a necessidade de encorajar a comunidade local a participar no planeamento e desenvolvimento sustentável do evento, contribuindo para a distribuição dos benefícios sociais e económicos. Ainda neste sentido, é identificado que os investimentos em infraestrutura para receber eventos desportivos devem ser planeados, levando em consideração as necessidades da comunidade e dos visitantes a fim de maximizar o seu uso a longo prazo (WTO & IOC, 2001).

Desde a segunda metade do século 20, os **megaeventos desportivos** ultrapassaram os outros tipos de megaeventos quanto à frequência e investimento financeiro, devido ao crescimento da cobertura **mediática** e na reação global dos espectadores (Varrel & Kennedy, 2011) e cada vez mais os destinos disputam por sediar megaeventos desportivos devido a **atração de visitantes** e a **geração de proventos** (Kasimati, 2008).

Os megaeventos desportivos acontecem, pelo menos, uma vez por ano em algum lugar do mundo e estes eventos podem contribuir para o **aumento do número de chegadas** de turistas no país-

sede. Estima-se que a final do FWC de 2010 - entre Espanha e Holanda - tenha sido vista por um bilhão de pessoas, e aproximadamente 4,7 bilhões (equivalente a 70% da população mundial) assistiram pelo menos um evento desportivo dos JO de Pequim 2008 (Ramchandani & Coleman, 2012), representando assim a popularidade dos megaeventos desportivos, que são regulamentados pelo Governo e são reconhecidos como eventos de honra para o destino (Mallen & Adams, 2008).

Segundo Dansero e Puttilli (2010), os megaeventos desportivos são uma forte fonte de movimentação de visitantes, conectando participantes, espectadores e delegação oficial. Para esses autores, esta movimentação de pessoas, que começa na fase de preparação e continua durante o evento, pode perdurar após a conclusão do evento, guiando a onda de **reputação e visibilidade do destino-sede** para além do evento, utilizando os espaços e as facilidades construídas para receber outros eventos. A **geração de incrementos financeiros na economia do país-sede**, através dos elevados investimentos públicos e privados realizados para estruturação do megaevento, geram riquezas para os cofres públicos e uma imagem positiva do destino, pois tal riqueza poderá expandir-se ao longo dos anos, segundo o estudo de Brenke e Wagner (2006).

O **desenvolvimento de produtos turísticos** e o **aumento da visibilidade do destino** são consequências dos megaeventos desportivos, assim como a **melhora da imagem do destino** (Preuss, 2008). Segundo Briedenhann (2011) e Bob e Potgieter (2013), **o FWC é o evento com maior audiência e o evento mais visualizado no mundo**.

Inúmeras publicações relatam sobre os **benefícios a longo-prazo dos JO** como a construção de novas estruturas, revitalização urbana, reputação internacional, crescimento do turismo, bem-estar do público, emprego e oportunidade de negócios (Hall, 1997; Kasimati, 2008; Malfas, Theodoraki, & Houlihan, 2004; Ritchie & Smith, 1991). A construção de facilidades desportivas também pode influenciar no programa de revitalização de áreas urbanas, como foi o caso dos JO de Barcelona 1992, o maior exemplo de megaevento desportivo com estas duas contribuições (Malfas et al., 2004; Varrel & Kennedy, 2011).

O sucesso em sediar um megaevento pode trazer para a cidade e para todo o país **prestígio, exposição global, legitimidade e substanciais melhorias na estrutura urbana** – transporte, estradas, aeroportos – através de megaprojetos urbanísticos que ganham força e saem do papel quando há um objetivo maior, como é o caso de sediar um megaevento que estimula a **renovação urbanística** da cidade, segundo Varrel e Kennedy (2011).

Os megaeventos desportivos influenciam no crescimento do turismo, principalmente quando a promoção do destino é realizada de forma a **aumentar a permanência do turista no país**, promovendo outras regiões para além das cidades-sede (Bowdin et al., 2006). Contudo, o crescimento do turismo pode variar consoante os países que participam do evento e o período em que é realizado o evento – época alta ou baixa do turismo (Fourie & Santana-Gallego, 2011).

Fourie e Santana-Gallego (2011) analisaram o **aumento do turismo** dos países que organizaram um dentre os seis megaeventos desportivos: JO de Verão, JO de Inverno, FWC, Copa do Mundo de Rugby, Copa do Mundo de Cricket e *British/Irish Lions Tour*. O estudo revelou que organizar um **megaevento desportivo aumenta em 8,1% o número de chegadas**; há um maior movimento de visitantes quando os países compartilham a mesma fronteira, a mesma moeda e a mesma língua; e o turismo tende a crescer drasticamente ao aproximar-se da data do evento - 16% faltando três anos para o evento, 12% faltando dois anos e 17% no ano do evento. Outra constatação foi de que há um **aumento de visitantes de origem dos países participantes do evento**. Ademais, os eventos realizados fora da época alta tiveram um aumento de 18% de visitantes, representando a importância de **considerar a sazonalidade** como um fator de escolha da época de realização do evento. Para esses autores, **o sucesso no aumento das chegadas está na escolha da data, no tipo de evento e nos países participantes**. No entanto, não são todos os megaeventos que terão este mesmo impacto, pois a investigação demonstrou que dois dos seis eventos analisados, os **JO de Inverno e a Copa Mundial de Rugby, geraram impactos negativos no turismo**.

Segundo a European Commission (2007), **os eventos desportivos não são concebidos e organizados com o objetivo de gerar o desenvolvimento sustentável regional**; geralmente são ao contrário, organizados de forma isolada, sem conexão com a realidade económica regional e com o desenvolvimento do turismo. Segundo o estudo, os eventos não são vistos como oportunidade para reforçar a parceria entre atores locais, principalmente as pequenas e médias empresas, ao contrário, utilizam a lógica do ‘paraquedas’ causando a **rejeição do evento pela população**. Assim, os eventos não são organizados de maneira a respeitar o desenvolvimento sustentável, como por exemplo, a necessidade expansiva de infraestruturas para que o evento possa acontecer e a não utilização destas estruturas no futuro, somente criadas para o evento.

No caso de eventos desportivos, a European Commission (2007) aconselha que os organizadores aumentem a **associação dos atores regionais**, tanto na conceção como na **organização**. As autoridades locais, a população, as pequenas e médias empresas, representantes do turismo,

agências de desenvolvimento económico, consulados, entre outros, constituem os atores que precisam estar integrados no **desenvolvimento de uma estratégia regional**, conforme Figura 4.1.



Figura 4.1 – As quatro categorias de participantes na organização de eventos desportivos

Fonte: European Commission (2007, p. 7)

As **idades não-sedes** também podem beneficiar-se com a realização de um megaevento desportivo no país, desde que implementem quatro **estratégias táticas**, conforme citou Beesley e Chalip (2011): (1) atrair equipas de treinamento durante a fase do pré-evento, (2) sediar competições preliminares, (3) sediar atividades-chave e (4) criar atividades que alimentam a indústria de eventos. Um exemplo de sucesso, segundo esses autores, foram os JO de Sydney, pois a Austrália foi promovida como um todo e várias cidades e regiões foram beneficiadas com o evento. Segundo os autores, a participação política local e nacional são vitais para alavancar e transferir conhecimento para benefício nacional.

No caso de eventos desportivos, para além dos setores comuns em outros eventos, também deve haver a gestão dos competidores, dos oficiais, controlo de *doping*, resultados e premiação, e nestes casos, o **planeamento** exige muito trabalho e é a principal causa de sucesso do evento (MacLean, 2008).

Os países candidatos a anfitrião de um megaevento desportivo acreditam na possível oportunidade de **obter lucro** e na **geração de benefícios tangíveis e intangíveis** para o país, mas para que isso seja possível é necessário que os custos com infraestrutura, alojamento, segurança e marketing sejam suportados com os ganhos do comércio, turismo e venda de ingressos (Fourie & Santana-Gallego, 2011), sendo essencial conhecer os impactos que o evento pode gerar.

### 4.3 Impactos dos megaeventos desportivos

Segundo Kruger e Heath (2013), quando um evento é selecionado, os líderes, incluindo o **DMO**, **devem ser pró-ativos na escolha do evento** que traga maiores benefícios para o destino desde o início da organização do evento.

Os eventos, de uma maneira geral, podem trazer **benefícios** para alguns destinos e **prejuízos** para outros (Getz, 2005; Hall, 1997). Os eventos desportivos podem atrair participantes, espectadores e visitantes (Getz, 1991; Hall, 1997) e ainda contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos



residentes (Byeon et al., 2009), assim como oferecer oportunidades de emprego a curto-prazo (Gupta, 2003; Hall, 1997). No entanto, **impactos negativos**, como inflação e a alta dos preços das tarifas dos alojamentos, podem ser consequências do megaevento, assim como congestionamento nas estradas, aumento da criminalidade, prejuízos ao meio ambiente (Byeon et al., 2009), custo elevado das construções, problemas de superlotação, perda de visitantes, aumento do valor imobiliário e aumento do emprego temporário (Kasimati, 2008).

A **mensuração do impacto global do evento**, através de 150 indicadores, foi o objetivo do IOC ao desenvolver o documento compulsório *Olympic Games Global Impact* (OGGI – Impacto Global dos Jogos Olímpicos) para apoiar e auxiliar as cidades candidatas aos **JO** no processo de planeamento do evento e uma forma de comparação para futuras sedes dos JO, auxiliando na identificação de legados para as cidades candidatas (Leonardsen, 2007).

No caso do **FWC**, os estudos dos impactos despertam interesse dos pesquisadores, principalmente quando o Estado investe demasiado e as expectativas, tanto dos visitantes como dos residentes, são enormes. Os autores Baade e Matheson (2004) realizaram uma pesquisa para verificar se sediar um **FWC é uma honra ou um peso**, devido aos extensivos gastos e ao baixo impacto na economia do país, considerando que sediar um FWC pode representar a melhora da imagem do país e estimular a economia local. Segundo eles, **o FWC é o segundo maior evento desportivo do mundo**. Para esses autores, os estudos com modelos *ex ante* não fornecem uma informação credível sobre os impactos dos eventos na economia, no entanto, o modelo *ex post* pode ajudar a filtrar os fatores impulsionadores do evento. No estudo de Sterken (2006), através da regressão de séries temporais, foram encontrados impactos positivos na realização do FWC.

O IOC, com o objetivo de desenvolver um evento sustentável, declarou como o primeiro **JO sustentável** Londres 2012 e para isso realizou, dois anos antes do evento, um estudo dos impactos dos JO com base na análise de 120 indicadores separados entre económico, sociocultural e ambiental, a fim de produzir um legado positivo para a cidade e para o país sede do evento (ESRC, 2010).

Os resultados da análise de impactos pré-evento do IOC para os JO de 2012 revelaram **quatro principais áreas que contribuem para a sustentabilidade geral do evento**: (I) gestão e (II) finanças dos JO, (III) resultados do evento desportivo e (IV) resultados económicos (ESRC, 2010).

Segundo recomendações de Varrel e Kennedy (2011), é possível obter **impactos positivos** na realização de megaeventos:

- Avaliação do impacto – compreender os impactos ambientais e sociais, incluindo análise de custo-benefício. A **avaliação deve ser realizada antes da decisão de sediar** um

megaevento e, após o evento, deve-se realizar uma avaliação juntamente com especialistas na área;

- Consulta pública – para maximizar a inclusão social e económica, os **residentes** devem participar das decisões;
- Fiscalização – o setor público deve ser responsável por formular regulamentos de **fiscalização** juntos aos setores públicos e privados;
- Gestão pós-evento - um plano deve ser desenvolvido para as **ações pós-evento** a fim de haver coerência entre os planos urbanos e planos regionais e evitar quebras no orçamento público na manutenção dos legados;
- **Sustentabilidade financeira** - o setor privado deve ajudar no financiamento do megaevento, mas deve o setor público deve ser o órgão responsável por controlar as despesas e os investimentos.

Para os autores Malfas et al. (2004), o **cumprimento do prazo** para as construções é fator importante para que o impacto seja positivo, pois poderá evitar o aumento do valor da obra, contratações sem licitação, o descumprimento de procedimentos governamentais ou a falta de utilização dos espaços criados.

Para compreender melhor cada impacto do megaevento, o estudo foi dividido em quatro indicadores, abrangendo assim os principais temas comentados nos artigos analisados: impacto económico, impacto sociocultural (residentes) e ambiental, imagem e turismo.

#### 4.3.1 Impacto económico

O impacto económico é a **medição dos gastos** de um megaevento (Halper, 2009). Segundo esse autor, os fatores são gerados pelas despesas em construções, melhorias no transporte, custos com políticas e transmissões e os gastos dos turistas, sendo que o total do impacto económico é a soma dos impactos diretos (gastos na preparação do evento), indiretos (melhorias nos serviços e bens industriais) e induzidos (gastos dos empregados).

O impacto económico de megaeventos está relacionado com a situação da economia do país-sede (Müller, 2015). De acordo com esse autor, no caso de **países com economias emergentes**, como o Brasil e a África do Sul, o custo total de sediar o evento foi quase todo em investimentos para a transformação urbana, diferente do que aconteceu em Vancouver 2010 e em Londres 2012.

Independentemente do tipo de país, o **estímulo económico** criado pelos megaeventos não deve ser limitado ao período do evento, devendo começar antes com a análise dos investimentos e

continuar após o evento com os gastos na manutenção das infraestruturas criadas para o evento e o turismo (Brenke & Wagner, 2006).

A análise do impacto económico é importante para ajudar na decisão de sediar ou não um evento. O estudo realizado por um Banco Chinês indicou que em **nove dos doze países-sede dos JO o crescimento do PIB foi de 0,4, ou seja, 2,5% mais baixo nos oito anos depois do evento** do que nos oito antes do evento (Agha et al., 2012).

Domingues, Junior e Magalhães (2011) comentaram que o financiamento de **recursos públicos** na realização de megaeventos promove um retorno mais eficiente do que quando comparado com o retorno de outras formas de **investimentos**, como por exemplo, no sistema de saúde e de educação. Segundo esses autores, aliado ao aspeto do endividamento público, a falta de planeamento, após o megaevento desportivo, pode promover a **subutilização das infraestruturas** construídas e, com isso, produzir alto custo de manutenção, como tem vindo a acontecer com os estádios de futebol construídos em Portugal para o Euro 2004. Por outro lado, os **megaeventos desportivos podem representar um catalisador de aceleração do processo de investimento em áreas cruciais** que já deveriam ter ocorrido, por exemplo na infraestrutura de transportes. Ainda de acordo com esses autores, o aumento do endividamento público do país também deve ser considerado quando da realização de megaeventos, podendo haver reduções em áreas importantes como a saúde e educação, no caso de países subdesenvolvidos.

As **avaliações dos impactos económicos** dos eventos podem ser realizadas através da análise dos multiplicadores do turismo, da análise *input-output*, análise custo-benefício e análise de séries temporais (Edwards et al., 2004). Outros modelos para o cálculo do impacto económico foram citados por Preuss (2008): TEIM (*travel economic impact model*), RIMS (*regional input-output modelling system*), TDSM (*tourism development simulation model*), RIMS II, IMPLAN (*impact analysis for planing*) e CGE (*computable general equilibrium*). Para Fourie e Santana-Gallego (2011), o cálculo do impacto económico dos megaeventos desportivos é possível através de dados estatísticos ‘dormidas’, tendo uma margem de erro para os casos em que os hóspedes não ficam em alojamentos registados.

A **medição do impacto económico** deve levar em consideração alguns aspetos discutidos por Preuss (2008): (1) considerar os gastos dos visitantes do evento, mas também as ações que podem afetar o consumo pessoal; (2) considerar os residentes que participaram do evento, eliminando os grupos ‘*changers*’ que podem ser de pessoas que saíram da cidade no período do evento; (3) considerar a ocupação média dos hotéis; e (4) considerar o fator *crowding out*.

O impacto económico dos megaeventos desportivos foi demonstrado através do mecanismo do **efeito multiplicador** nos destinos, por Keller (2001). Na Figura 4.2, os investimentos no destino para as construções, a melhoria das infraestruturas, bem como o dinheiro que entra com os gastos dos turistas no destino, foram utilizados para o pagamento dos salários dos funcionários envolvidos nas construções e também pagos para as empresas prestadoras de serviços. Desta empresa, o dinheiro segue diretamente para as despesas de salários e encargos sociais e uma outra parte é gasta indiretamente para a compra de produtos e serviços de outras empresas. A maioria dos eventos tendem a gerar um efeito multiplicador, pois a construção de infraestruturas necessárias e os gastos dos visitantes produzem receitas adicionais em formas de ondas que chegam a atingir a venda de produtos e serviços às indústrias (Keller, 2001).

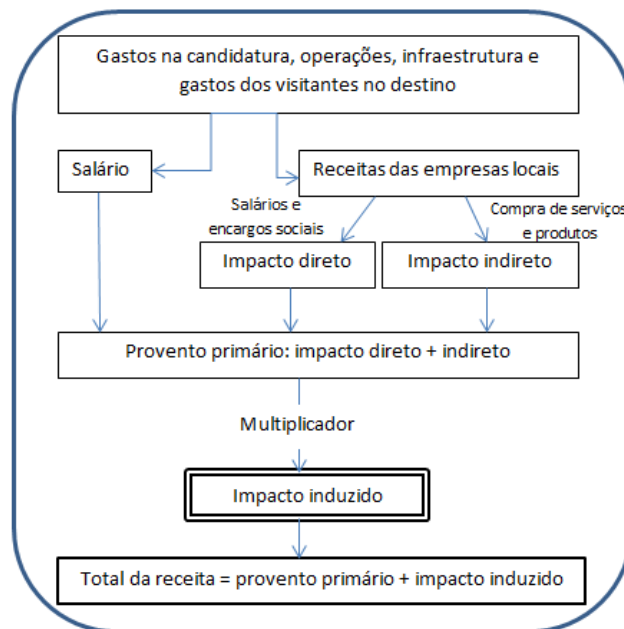


Figura 4.2 – Efeito multiplicador dos megaeventos desportivos

Fonte: Adaptado de Keller (2001, p. 31)

Gratton et al. (2005) também fizeram menção do **efeito multiplicador** no estudo sobre o impacto económico dos eventos desportivos. Eles comentam que **a receita direta é o primeiro estágio do efeito**, representando um ganho adicional na economia local somado às receitas indiretas proporcionadas por outras empresas que não estão relacionadas diretamente ao evento, mas prestam serviços e produtos para as primeiras. O impacto induzido é o resultado dos proventos aplicados novamente na economia local.

Tendo o efeito multiplicar em evidência, a principal razão por de trás da decisão de sediar um megaevento desportivo é o potencial **impacto positivo na economia local**, melhorando as condições de vida dos residentes, conforme mencionaram Malfas et al. (2004). Segundo esses

autores, os impactos diretos, como a venda de ingressos, direitos televisivos e patrocinadores, são geralmente para cobrir a organização do evento, não contribuindo necessariamente para a economia local, pois a contribuição económica está na possibilidade de **umentar os investimentos comerciais, atraindo mais visitantes e, conseqüentemente, criando novos empregos**. Nesse caso, é importante considerar a sua duração e a sua qualidade, sendo que a maioria é temporário e com baixo salário (Malfas et al., 2004), e para avaliar este aspeto é necessário verificar a taxa de desemprego e a criação de empregos permanentes (Bob & Potgieter, 2013).

O **impacto económico** do FWC de 2006 (Alemanha) e de 1998 (França) foram investigados por Allmers e Maennig (2009) ao analisar o número de **dormidas** em empreendimentos turísticos. Os responsáveis pela gestão de megaeventos estimam um impacto positivo, principalmente na atração de visitantes. No entanto, como mencionado anteriormente, Baade e Matheson (2004) verificaram que **não houve impacto económico positivo a curto prazo** após a realização do FWC de 1994 nos EUA, assim como não houve qualquer impacto positivo no FWC da Alemanha de 2006 (Hagn & Maenning, 2007). Segundo esses autores, o FWC de 1974 na Alemanha também não gerou **emprego** a curto e a longo prazo. No estudo de Szymanski (2002), o crescimento económico de 20 países, nos últimos 30 anos, foi menor no ano de realização do FWC.

Segundo a pesquisa de Plessis e Maenning (2010), o FWC da África do Sul não evidenciou aumento nos ganhos com o turismo estrangeiro e os hotéis ficaram longe de atingir 100% de ocupação. O **impacto económico do FWC de 2010** ficou aquém do esperado, sendo este um fenómeno verificado em muitos estudos pós FWC (Plessis & Maenning, 2010). Esse tema também foi verificado no artigo de Maguire (2011), em que comenta que somente a FIFA ganhou com o FWC de 2010, pois os benefícios económicos não chegaram à população da África do Sul.

Segundo estudos de Gratton et al. (2005), apenas os JO de Verão e o FWC são os megaeventos em que geralmente os ganhos ultrapassam os gastos, enquanto nos outros megaeventos este resultado pode ser outro. No Brasil, o total dos investimentos previstos em **obras de infraestrutura** urbana e estádios correspondem a 0,7% do PIB dos Estados-sede e “o efeito dos investimentos do FWC 2014 é próximo de 1, ou seja, a cada Real (R\$ 1,0) investido gera-se cerca de 1 Real de efeito económico adicional” (Domingues et al., 2011, p. 426). Este resultado foi calculado sob o investimento público em infraestrutura e estádios; não sendo considerados os impactos na ampliação dos setores de serviços e hotelaria, fluxo adicional de turistas no evento e pós-evento e exposição internacional do país com atração de investimento externo, pois segundo os autores, estes são impactos de difícil mensuração e projeção nos estudos *ex ante*. “*O Brasil poderá ganhar ampla visibilidade com a promoção dos megaeventos desportivos agendados, contudo os benefícios económicos que tais*

eventos trarão para o país são difíceis de estimar, pois envolvem obras de infraestrutura urbana, reformas/construção de estádios, fluxos turísticos, investimentos privados (rede hoteleira, por exemplo) e divulgação internacional do país” (Domingues et al., 2011, p. 410).

O impacto económico depende do tamanho da cidade-sede e da integração da região em que está inserida (Mills & Rosentraub, 2013). O impacto económico estimado pelo Ministério do Esporte (2010a) do Brasil, com a realização do FWC 2014 foi de aproximadamente USD 76 bilhões, dos quais 26% foram impactos diretos e 74% indiretos. Para os JO de 2016 no Brasil, a previsão é de que o PIB cresça USD 6 bilhões até 2016 (Haddad & Haddad, 2010).

As autoras Dalonso e Lourenço (2011), após estudo sobre as análises bibliográficas dos **impactos do FWC 2014 no Brasil**, mencionam que a realização deste evento, nas dimensões estabelecidas pelo Governo Federal e pela FIFA, poderiam gerar elevadas expectativas junto aos turistas estrangeiros e a população brasileira, devido ao título que o Brasil tem de ser o ‘país do futebol’, mas o **elevado orçamento gerou um desconforto aos brasileiros**, visto a necessidade de investimento em outras áreas como na educação, saúde e segurança pública.

Os estudos sobre o impacto económico nas sedes de megaeventos desportivos revelaram que o crescimento médio em Los Angeles foi de USD 32,2 milhões, segundo a Comissão de Desporto de Los Angeles e no Canadá, de acordo com a Aliança Canadense de Desporto e Turismo, a realização de eventos desportivos gerou mais de USD 2 bilhões por ano para o país (C.-K. Lee & Taylor, 2005).

Kasimati (2008) fez análise dos estudos sobre os **impactos ex-ante** e **ex-post** dos JO de Verão e, segundo esse autor, os estudos *ex-post* são em menor quantidade, visto que precisam analisar o depois do evento. Os principais **impactos económicos** dos JO de Verão estão na Tabela 4.2 e, com exceção de Atenas e Atlanta, os demais apresentaram valores de previsão segundo estudo *ex-ante*.

Tabela 4.2 – Impactos económicos dos JO de Verão

JO de Verão	Total Impacto Económico	Turistas	Novos Empregos	Período
Washington-Baltimore, <i>bid</i> 2012	USD 5,3 bilhões	1,3 milhões	69.758	2012
Houston, <i>bid</i> 2012	USD 4,3 bilhões	0,8 milhões	64.216	2012
Atenas 2004	USD 15,9 bilhões	5,9 milhões	445 mil	1998-2011
Atlanta 1996	USD 5,1 bilhões	1,1 milhões	77.026	1991-1997
Barcelona 1992	USD 0,03 bilhões	0,4 milhões	296.640	1987-1992
Seoul 1988	USD 1,846 bilhões	N.A.	336 mil	1982-1988
Los Angeles 1984	USD 2,3 bilhões	0,6 milhões	73.375	1984

Fonte: Adaptado de Kasimati (2008, p. 323)

#### 4.3.2 Impacto sociocultural e ambiental

A realização de um megaevento desportivo, para muitos destinos, por si só já é um **contributo para a cultura local**, gerando interesse na prática de atividades desportivas, o orgulho da comunidade, o crescimento do espírito comunitário, a possibilidade de mostrar ao mundo o que o destino tem de melhor (Malfas et al., 2004) e ainda possibilitar a **união de nações**, como ocorreu no FWC de 2002, realizado no Japão e Coreia (Takahashi, 2011).

Segundo os estudos de Kersting (2007), os megaeventos podem ser utilizados para promover o **espírito de equipa** e disciplina, assim como valores de tolerância, multiculturalismo, solidariedade, e também para **incentivar a prática do desporto** (Ramchandani & Coleman, 2012). A perceção dos residentes sobre o evento pode ser influenciada pela publicidade do evento, realizada pelos meios de comunicação, agência governamental e políticos (Caiazza & Audretsch, 2015).

Para que o impacto sociocultural seja positivo, conforme argumentou Gursoy e Kendall (2006), é importante ouvir a **opinião dos residentes** antes de submeter a candidatura para sediar um megaevento, num modelo de planeamento burocrático e não político. Para que um megaevento tenha sucesso, segundo esses autores, é crucial o entendimento e a **participação dos stakeholders** no processo de gestão do evento.

Os megaeventos acabam por envolver consideráveis financiamentos públicos e são inevitáveis grandes mudanças ambientais e sociais. Consequentemente, os residentes ou pagantes de impostos são vozes legítimas no processo de planeamento e precisam de ser incluídos nas decisões, conforme citou Leonardsen (2007), o qual teve várias experiências na participação e organização de JO.

A investigação junto aos residentes pode revelar necessidades diferentes das percebidas pelos organizadores. Em muitos eventos, faltam informações e **compreensão das necessidades da população**, sendo necessário investigação sobre as perceções dos residentes quanto às suas necessidades antes da realização do evento para que não haja o risco de não haver o apoio da população na organização de eventos futuros (Briedenhann, 2011). Para os **residentes**, a realização de um megaevento pode representar o aumento dos preços imobiliários devido a especulação do local, como aconteceu em Atlanta e em Sydney, onde residentes foram desabrigados para dar lugar a novas construções às delegações e ainda houve aumento dos preços dos imóveis (Malfas et al., 2004).

Apesar dos benefícios apresentados na realização de um evento desportivo, é comum haver residentes que reclamam da necessidade de **investimento na saúde e na educação** e não no gasto

do dinheiro público para construir estádios e outras facilidades que podem não ser utilizados depois do evento (Shipway & Kirkup, 2012).

Os **problemas sociais** são ainda maiores quando o setor público utiliza dinheiro público para financiar o evento, como foi o caso das cidades de Nagano, Montreal e Sheffield, que foram sedes de megaeventos e enfrentaram graves problemas financeiros, segundo estudos de Malfas et al. (2004). Outro problema social é decorrente ao direito a casa, que em muitas cidades, como destaca o estudo de COHRE (2007), pode ser prejudicado pelo aumento do valor dos imóveis.

Boukas, Ziakas e Boustras (2013) desenvolveram um plano estratégico para que o destino obtenha **impactos culturais positivos** após um megaevento. Para eles é fundamental que as infraestruturas criadas para um evento deste porte sejam utilizadas em outros eventos. Há duas principais **estratégias** nesta área, segundo esses autores: (1) utilização das facilidades olímpicas para novos eventos para usufruir das estruturas criadas para os JO, associando assim a imagem de prestígio e coletividade; e (2) usar o legado e a herança dos JO para reforçar a imagem do destino e a promoção pós-evento associada a sede de um JO. Com base nessas duas principais estratégias, algumas ações podem ser implementadas por destinos que foram sede de um JO para **enriquecer o produto cultural turístico local** e vangloriar o fato de ter sido sede de um JO: (1) criar atrações relacionadas com os JO; (2) desenvolver um portfólio de eventos; (3) criar atrações culturais e desportivas; e (4) atrair conferências e feiras para dentro das estruturas olímpicas (Boukas et al., 2013).

A capacidade dos JO em **alterar o regime político** de um país foi comentada por Mangan et al. (2011) em artigo. Para esses autores, os JO de Seul são um exemplo para a compressão da relação existente entre desporto, política e nacionalismo. A Coreia do Sul sediou os JO de 1988 e o sucesso do evento é o orgulho da população, que voltou a ser sede do FWC 2002, juntamente com o Japão. O **impacto psicológico** foi considerado por Edwards et al. (2004), que notaram que os aspetos da hospitalidade e do prestígio são os principais fatores deste impacto. Os megaeventos também são **utilizados pela comunidade para expressar sua opinião** sobre algum assunto para um mundo de telespectadores, como aconteceu em Sochi, onde alguns conflitos entre comunidades homossexuais e Governo ficaram marcados na imagem destes JO de Inverno (Tjolle, 2014).

A opinião dos residentes sobre megaeventos desportivos foi analisada na pesquisa de Caiazza e Audretsch (2015), cujo resultado revelou que, apesar do evento contribuir positivamente para a imagem do destino, os organizadores devem entender que os residentes estão preocupados com os problemas do dia-a-dia, como **emprego e crime**, e não com a organização do megaevento. O impacto sociocultural do megaevento pode ser sinónimo de satisfação, mas também de indignação por parte dos residentes.



A realização de megaeventos é uma oportunidade para a construção de novas infraestruturas para o desporto assim como **melhorias no ambiente físico da cidade**, conforme comentou Malfas et al. (2004). Para esses autores, a construção ou melhoria de linhas rodoviárias, o aumento do número de alojamentos, as mudanças no visual do destino e a melhoria na rede de transporte público podem ser consequências positivas de sediar um megaevento.

Uma análise sobre os JO de Inverno de 2014 de Sochi (Tjolle, 2014) divulgou a falta de compromisso dos organizadores com o objetivo inicial de fazer dos JO de 2014 o **‘mais verde’**. Segundo esses autores, a estrutura do evento foi construída num parque nacional e o ecossistema de inúmeros animais foi afetado, a energia utilizada não foi proveniente de energias renováveis e como o local sofre com o aquecimento global, foi preciso armazenar e fabricar neve para atender as necessidades dos JO de Inverno.

#### 4.3.3 Imagem do destino-sede e turismo

A transformação da imagem do destino é outro impacto presente na realização de um megaevento. Após os atentados de 11 de Setembro de 2001 em Nova Iorque, o controlo com a segurança pública aumentou, sendo necessário ter mais cuidado para não transformar a imagem de ‘local seguro’ em ‘assustador’, conforme citaram Ritchie et al. (2010). Segundo conclusões do estudo de Holtzhausen e Fullerton (2013), a reputação de um país deve vir dos resultados do comportamento do Governo durante vários anos e não apenas pela realização de um megaevento. De acordo com esses autores, caso o desejo seja a **promoção** do destino ou a melhoria da **reputação** do país-sede, a realização de um megaevento, como o FWC de 2010 na África do Sul, pode não ter valido à pena devido ao alto custo financeiro e esforço do Governo para atender as exigências dos organizadores.

O estudo realizado por Jago et al. (2003) divulgou pontos-chave **para que o evento melhore a imagem do destino**: (1) ter o suporte da comunidade; (2) ter estratégias que interagem com o destino; (3) ter eventos diferentes um do outro; (4) longevidade do evento no destino; (5) plano cooperativo entre os atores; e (6) suporte dos meios de comunicação.

A perceção dos residentes quanto à imagem do evento também é influenciada pelas notícias e cenários do evento divulgados pelos meios de comunicação, sendo estes os principais formadores de opinião. Essa perceção deve fazer parte da análise dos impactos *triple bottom line*, sendo um fator de decisão para os residentes apoiarem ou não a realização do evento (Ritchie et al., 2010). Segundo as conclusões desses autores e segundo Devine e Carruthers (2015), é importante que os **organizadores do evento trabalhem junto com os meios de comunicação** para dar informações

corretas sobre o evento e servi-los com boas notícias sobre o destino e o evento, enfatizando os impactos positivos do mesmo.

No Japão, segundo Takahashi (2011), a **memória do evento não ficou associada ao estádio**, pois foram poucos jogos realizados em cada um deles; e devido ao curto intervalo entre o sorteio dos países e a realização do evento – menos de seis meses; as cidades-sede não tiveram tempo para se preparar para receber de forma anfitriã os estrangeiros dos países dos jogos, não possibilitando a organização de atividades sociais próprias para cada país. Esses fatores, segundo o autor, acabaram por prejudicar a **memória dos residentes** sobre a realização do evento, não deixando **vestígios nos estádios e na cidade-sede**. Ao contrário desse cenário, as cidades que foram sede dos campos de treinamento conseguiram fazer com que o evento permaneça ‘vivo’.

A **cobertura mediática**, segundo Müller (2015), tem **papel crucial na formação da imagem** e conscientização sobre o local. O custo dos direitos de transmissão dos JO de Verão subiu de USD 34.9 milhões em Montreal 1976, para USD 2.569 milhões em Londres 2012, e de acordo com o IOC, metade da população do mundo viu, pelo menos, um minuto de cobertura dos JO de Londres 2012, tendo também subido o número de pessoas credenciadas da imprensa - que foram 24 mil em 2012 (Müller, 2015).

As **campanhas de promoção turística do país-sede** podem impactar positivamente no turismo (Morse, 2001). Segundo esse autor, um exemplo de sucesso foi a campanha organizada pela Comissão de Turismo da Austrália para os JO de 2000 em Sydney com a campanha “Austrália 2000: divertimento e jogos”, realizada independentemente do COL, sendo que o principal objetivo da campanha foi a **promoção do país como um todo**, apresentando as diversas opções turísticas do país para além de Sydney e encorajando o segmento MICE.

Diferentemente da Austrália, a Grécia deixou por conta do COL a **promoção do destino**, não obtendo nenhuma campanha de marketing para promover o país. Apesar disso, os dados estatísticos indicaram o aumento na chegada de turistas estrangeiros pós-evento (Agha et al., 2012).

No caso de Sydney, a **interação do DMO com os meios de comunicação** e as emissoras de televisão (*broadcasts*) foram vitais para o sucesso da promoção da Austrália, segundo Green, Costa e Fitzgerald (2008). Estes autores também comentaram da necessidade de negociação para a inclusão do nome da cidade e do país o máximo possível durante as transmissões, utilizando imagens e descrevendo o destino sempre que houver espaço de tempo disponível.

A análise da campanha promocional realizada pelo Governo Português no Euro 2004, com um investimento de USD 5,6 milhões num **vídeo promocional** de 48 segundos foi transmitido em seis países - Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Holanda e Espanha. Para este caso é preciso que haja uma diferenciação da **imagem a transmitir por audiência**, pois o que poderá ser atraente para um público pode não ser para o outro (Sealy & Wickens, 2008).

As imagens que permanecem na memória das pessoas quando relacionado com algum megaevento foi tema do estudo de Agha et al. (2012), que identificaram que a imagem dos JO de Atenas foi muitas vezes relacionada com o **custo elevado das obras**. Nos JO de Pequim, a imagem foi relacionada com a **má qualidade do ar**. No FWC de 2010, os assuntos reportados pelos meios de comunicação antes do evento tratavam dos **gastos na construção** dos estádios e na preparação das cidades. Já durante o evento, o assunto principal foi a **ocupação baixa dos estádios** com assentos vazios devido a baixa procura por ingressos por parte dos estrangeiros e a **vuvuzela**, considerada ícone nacional e símbolo do FWC de 2010 (Manzo, 2012).

Ainda sobre o FWC na África do Sul, Lepp e Gibson (2011) comentaram nos seus estudos que o continente africano foi associado a um **destino turístico de risco** pelos entrevistados durante o evento e somente o Oriente Médio foi considerado mais perigoso que a África. Outro estudo sobre a África do Sul revelou a **imagem de um destino caro**, numa pesquisa com os turistas durante o FWC de 2010, segundo Bob e Potgieter (2013). O preço nos hotéis e transporte duplicou ou triplicou, segundo Plessis e Maenning (2010). Conforme reportagem de Barboza (2013), essa também era uma das preocupações dos organismos responsáveis pelo turismo no Brasil, pois estudos mostraram que os **preços dos hotéis** teriam um aumento de 583% em relação aos preços praticados no ano anterior ao FWC 2014.

A imagem da China e de Pequim foi analisada por Preuss e Alfs (2011), confirmando que a realização de megaeventos tem grande influência na audiência do exterior, podendo ser um **vilão na mudança da imagem do destino-sede** e na **percepção de aspetos da cidade e da nação**. Os autores indicam outros estudos deste tipo para desenvolver recomendações de como usar os meios de comunicação corretamente para transmitir a imagem ao grupo alvo de uma maneira eficaz e poder mudar ou ainda criar uma imagem positiva do destino. Outra recomendação é de que a **logomarca do evento deve ser associada ao destino-sede**, trazendo assim maior consciência do destino e percepção dos consumidores na associação do evento ao destino (Green et al., 2008).

A projeção promocional traz **impactos ao turismo**, que foram considerados por Edwards et al. (2004) como um dos dados a serem analisados no estudo de megaeventos. O principal fator a ser

estudado deve ser a **percepção do visitante quanto à imagem do destino-sede**, sendo essencial analisar a imagem antes do evento e após o evento.

Segundo Deffner e Labrianidis (2005), é possível quantificar os impactos do turismo internacional, pois os megaeventos contribuem para o **aumento do número de turistas**, embora nem todos os eventos têm esse mesmo efeito, conforme investigou Fourie e Spronk (2011) em seu estudo sobre os cinco eventos que aconteceram na África do Sul desde 1995. Desses eventos, alguns prolongaram a estadia do turista, mas outros foram identificados sem significantes impactos na chegada de turistas. Segundo esses autores, o aumento do número de turistas é consequência das **nações participantes do evento**, sendo essas as nacionalidades que irão aumentar no número de chegadas internacionais do destino-sede do evento.

Segundo (C.-K. Lee & Taylor, 2005), a expectativa em receber visitantes e, conseqüentemente, o aumento da economia local, pode às vezes ser frustrante. Para os JO de Tóquio, a estimativa era de receber 130 mil visitantes, mas este número chegou a apenas 70 mil. Nos JO de Los Angeles a expectativa era de 625 mil visitantes, mas apenas 400 mil apareceram. Em detrimento dessas expectativas, a realização de megaeventos deve **considerar os impactos de um investimento a longo-prazo**, construindo uma imagem positiva na mente dos visitantes (C.-K. Lee & Taylor, 2005).

O **número de visitantes** também foi comentado por Mills e Rosentraub (2013), sendo um indicador que deve ser levado em consideração no cálculo do impacto do evento no destino. De acordo com esses autores, se a **cidade-sede já é um destino turístico popular**, os resultados poderão ser: (1) ausência de crescimento do turismo ou (2) decréscimo das receitas líquidas. Os megaeventos atraem visitantes ao destino, mas pode acontecer de o visitante querer trocar de destino devido ao evento, indo para outro local por não gostar de lugares cheios - o **efeito do crowding-out**, que é qualquer redução do consumo de um bem específico que ocorre devido a um aumento da procura com base na realização de um evento, como aconteceu no FWC de 2010 na África do Sul (Preuss (2011).

O *crowding-out*, também discutido por Fourie, Siebrits e Spronk (2011), aconteceu na África do Sul com a desistência dos turistas de caça, devido ao FWC, ocasionando o aumento da oferta, ou seja, pessoas que deixaram de ir por causa do aumento dos preços dos alojamentos e transportes, possível aumento da violência e possíveis picos de congestionamentos.

Esse tema também está nos resultados do número de dormidas e do PIB da Alemanha e da França, onde Allmers e Maennig (2009) concluem que **o FWC é um megaevento que repele o turismo doméstico e diminui o turismo regular**, pois aqueles visitantes que não são atraídos pelo FWC irão

preferir outros destinos, procurando evitar barulho, trânsito, preços elevados e potencialmente falta de segurança.

Para o **cálculo do número de visitantes estrangeiros** na cidade-sede do FWC, C.-K. Lee e Taylor (2005) propõem quatro fatores-chave: (I) capacidade do estádio, (II) percentagem de ingressos vendidos para estrangeiros, (III) expectativa de venda de ingressos para estrangeiros, (IV) número de jogos e (V) número de jogos com equipa estrangeira.

Os JO, por exemplo, são megaeventos com impactos divergentes, podendo ser positivos e negativos, dependendo da cidade-sede. Em alguns casos, os JO ajudaram no crescimento do turismo, como por exemplo em Seoul e Barcelona; em outros locais, como Atlanta, o oposto foi verificado. Segundo o estudo de Agha et al. (2012), o **crescimento médio do turismo pós JO de Verão**, entre 1992 e 2004, **foi de 2,2%** nos anos seguintes ao evento, sendo que quatro anos antes do evento o crescimento médio foi de 2,3% quando comparado ao crescimento global. Leiper (1997) também teve essa mesma percepção ao dizer que apesar do megaevento atrair novos turistas, o turista tradicional, o viajante de negócios ou até mesmo os residentes irão para outro local, escapando dos distúrbios e dos problemas de congestionamento da cidade-sede.

A pesquisa sobre a influência dos megaeventos na **hotelaria** foi analisada por Byeon et al. (2009), sendo este o setor mais afetado diretamente pelos eventos. Esses autores pesquisaram o impacto da realização do FWC de 2002 na Coreia do Sul junto aos hoteleiros durante o pré-evento e no pós-evento, e a conclusão foi de que a expectativa dos gestores, quanto aos impactos do evento, no pré-evento foi maior do que no período do pós-evento.

#### 4.4 O projeto de gestão de megaeventos

O megaevento precisa ser reconhecido tanto pelo Governo como pelo setor privado para que seja considerado estratégico ao destino. Esses líderes precisam desenvolver e articular uma visão clara de **desenvolvimento do destino** através de informações de como um evento particular poderá beneficiar uma cidade, uma região e um país, segundo O'Brien (2006).

Para Malhado e Rothfuss (2013), os organizadores de eventos precisam **compreender sobre a cidade-sede**, seus **residentes** e **visitantes** se quiserem usufruir dos investimentos que são realizados no local, capitalizando para uma transformação da cidade com benefício para todos.

O estudo do **planeamento de megaeventos**, que teve início na década de 80, considerou um modelo com sete etapas no seu processo: (1) identificação da necessidade, (2) desenvolvimento do relatório, (3) tomada de decisão, (4) desenvolvimento do plano que justifique o projeto, (5) construção do programa, (6) implementação e (7) revisão do plano (Roche, 1994). Segundo esse

autor, a **ausência de pesquisas sobre as causas da realização do megaevento** e o **excesso de estudos sobre os impactos** do evento é uma fraqueza nesta área, ou seja, é necessário compreender o que leva os governantes a decidirem por sediar um megaevento e se esta decisão provém da análise de viabilidade do destino anterior a sua candidatura.

Conforme o estudo de COHRE (2007), a **gestão** de um megaevento é geralmente o resultado da colaboração/financiamento público-privado e **a decisão de sediar um megaevento é normalmente da elite do poder público e privado, tendo pouca participação da comunidade**. Independentemente do tipo de megaevento, não é comum os promotores envolverem a comunidade num ato de união (COHRE, 2007), podendo gerar conflitos e manifestações, como decorreu no Brasil durante a realização da Copa das Confederações de 2013.

Uma das conclusões do estudo de Kruger e Heath (2013), quando avaliou o FWC 2010, foi que o **DMO deve entender os interesses dos vários grupos de stakeholders** envolvidos no evento, pois o interesse deles determinará as ações e os níveis de comprometimento e para tanto, é preciso que o DMO dê assistência aos membros da indústria local. Outras conclusões importantes desse estudo: **a estratégia da cidade-sede deve integrar-se e alinhar-se às estratégias nacionais e regionais** sem perder a sua identidade; **a comunidade local é um importante stakeholder** e fundamental anfitrião do evento; e **melhorar a comunicação** entre setor público e grupos de *stakeholders*.

Chalip e Costa (2005) comentaram sobre três **regras indispensáveis ao destino-sede**: (1) cobrar dos parceiros a transmissão da imagem do destino; (2) o evento precisa ser uma extensão da imagem do destino; e (3) o uso da marca do destino como recurso para o evento. Para esses autores, o destino, para se firmar no mercado, precisa sediar eventos ao longo de anos e adotar a estratégia de **unir a logomarca do evento com a marca do destino**, sendo assim possível diferenciar cada cidade-sede.

Os pesquisadores Yu et al. (2012) verificaram que há uma relação simbiótica entre a marca do evento e a marca da cidade-sede, o que combinado poderá atrair milhões de turistas. Para isso, é necessário **interação entre gestores de marketing do evento e do destino** no desenvolvimento de uma **única estratégia de marketing**. Além disso, é importante conhecer o comportamento crítico dos **residentes** diante do evento, especialmente em eventos de longa duração como a Expo Shangai, podendo afetar diretamente o sucesso do evento (Yu et al., 2012). Os megaeventos precisam ser reconhecidos por sua importância na geração de uma **única imagem** do destino, devendo ser a mesma para o *trade* turístico e o destino (Kruger & Heath, 2013).

No caso da gestão de megaeventos envolvendo uma região, Estados ou um país, o **envolvimento na organização do turismo de evento irá compreender o CVB**, agências nacionais de turismo, departamentos governamentais como de desporto e artes e também empresas de organização de eventos (Bowdin et al., 2006). No estudo de COHRE (2007), os promotores de megaeventos identificados foram as empresas da indústria do turismo, da construção civil, de desenvolvimento e empresas do setor imobiliário, pois o **envolvimento do setor privado** pode ser fundamental para o sucesso do evento a longo prazo.

O estudo de Werner et al. (2015) analisou o **relacionamento existente entre stakeholders** nas fases do pré-evento, evento e pós-evento e revelou que megaeventos são excelentes **oportunidades para estreitar relacionamentos entre organizações**, principalmente quando acontecem em várias cidades. Conforme a análise, todos precisam trabalhar juntos para o sucesso do evento, pois os destinos precisam trabalhar de forma colaborativa para todo o país.

No caso de megaeventos sediados em diversas cidades de um país, é importante distribuir os investimentos em diferentes **esferas políticas** – local, regional e nacional – para cobrir todos os custos em infraestrutura do evento, citou Malfas et al. (2004). Para esses autores o **setor privado participa de alianças com o Governo** através de investimentos em facilidades que lhes serão útil, como no caso de Sydney, em que a participação na organização dos JO, com apoio do COL, foi dividida entre: Governo Federal (serviços de suporte), IOC (dinheiro e experiência), Governo regional (dinheiro, financiamento da segurança, infraestrutura, serviços de suporte) e setor comercial (dinheiro com patrocínio e meios de comunicação, contrato de serviços).

Domingues et al. (2011) comentaram que a falta de investimento na estruturação das cidades-sede por parte do setor privado e a conseqüente concentração do uso dos recursos públicos, atrelada a **falta de planeamento** podem provocar a **subutilização das infraestruturas construídas e o alto custo de manutenção**, como o exemplo da Grécia, cujo o Governo gasta anualmente aproximadamente 114 milhões de dólares para a manutenção da infraestrutura construída para os JO de 2004.

As **parcerias público-privadas** são cruciais para o desenvolvimento de megaeventos, mas não são suficientes para suportar o financiamento sustentável a longo prazo, segundo comentaram Varrel e Kennedy (2011). Geralmente, o **financiamento público** é utilizado para projetos de larga escala, como a criação de **alojamento para os atletas** e infraestrutura de **transporte**, mas muitas das obras realizadas podem, após o evento, não serem úteis para os residentes e ser um custo adicional para manter os equipamentos. Além disso, muitas vezes o que ocorre, conforme relatos, é a

**discrepância entre o valor inicial** do megaprojeto e o valor gasto para a realização (Varrel & Kennedy, 2011).

Segundo Dimanche (2008), os eventos nem sempre são planejados e organizados com a orientação do DMO, o que ocorre em diversos casos é o **envolvimento do Governo municipal, regional, estadual ou nacional** na apresentação de uma candidatura para sediar um evento, mas sem o envolvimento direto na organização do evento.

Segundo G. Brown (2000), os benefícios dos JO para o destino são possíveis com a **participação do COL e DMO** em entregar oportunidades de **negócios para os patrocinadores** e na percepção sobre a **imagem do destino**, associando a imagem ao produto dos patrocinadores. Assim, os JO são eventos de prestígio para os **patrocinadores**, pois a frequência de quatro em quatro anos, o drama humano e o patriotismo fazem deste evento altamente desejável pelos gestores de marketing de empresas patrocinadoras. (G. Brown, 2000).

O **relacionamento do DMO com o organizador do evento** permite a **promoção do destino-sede**, que geralmente não é realizada por ele, principalmente no caso de eventos menores, onde os organizadores não consideram o envolvimento do DMO e não estão preocupados com a promoção do destino (Chalip & Costa, 2005; Kruger & Heath, 2013).

Segundo Green et al. (2008), para o sucesso do destino ao sediar um megaevento, o **DMO precisa interagir com os meios de comunicação**, enviando para os *broadcasts* imagens, vídeos, cartões, notícias, histórias e até mesmo proporcionando a eles a experiência no destino antes de começar o evento, para que possam comentar durante os intervalos dos jogos e nas narrações, sempre que possível.

Em concordância com esses autores, as autoras Sealy e Wickens (2008) também comentam que o **DMO deve trabalhar em cooperação com os stakeholders**, para além dos meios de comunicação, nacional e internacional, na promoção do destino. Os **estádios devem ser construídos em locais atrativos**, sendo apelativos para a transmissão televisiva, e **fornecer material promocional** e informações sobre os destinos para que o locutor do evento possa relatar sobre o destino para os telespectadores. Quando da realização de eventos de futebol, as autoras recomendam que o **destino crie eventos culturais** e outras atividades para que os meios de comunicação tenham interesse em transmitir, devido ao curto tempo de cada jogo. Após o evento, recomenda-se que o destino volte a **realizar campanhas promocionais** junto aos operadores de turismo e agências de viagens para que o desejo de viajar converta-se na viagem em si, aproveitando a imagem fresca do destino na mente dos visitantes potenciais.



Segundo Singh e Hu (2008), quando duas organizações trabalham para atingir um mesmo objetivo, a chave é a integração entre elas. Eles afirmam que devido a dimensão e importância dos JO, a **coordenação entre o COL e o DMO é caracterizado como essencial**, mas de difícil operação. Para eles, essa coordenação geralmente determina o sucesso dos JO e **afeta o futuro do crescimento e desenvolvimento do turismo local**. Ser sede dos JO é um grande investimento para qualquer país, devendo o **DMO e o COL alinhar seus objetivos** para maximizar os benefícios de longo-prazo. No contexto do marketing estratégico, este alinhamento traduz-se numa efetiva coordenação do conhecimento entre DMO e COL para benefícios estratégicos na indústria do turismo (Singh & Hu, 2008).

Ainda sobre a participação do DMO, as atividades do **DMO da Austrália (ATC)** foram divididas em três momentos: pré-evento, com trabalhos junto aos meios de comunicação fornecendo imagens e matérias sobre o país; no evento, com as emissoras oficiais do evento aliando a marca do destino com a do evento; e no pós-evento, realizando campanhas de promoção do país com empresas parceiras (Morse, 2001).

Após sediar os JO de 2000, o diretor do ATC deixou algumas **lições para os países-sede** dos próximos megaeventos: (1) **ter uma estratégia** logo no início; (2) **formar uma equipa** e ter recursos para as atividades; (3) começar com **relacionamentos entre COL, Autoridade do IOC, Governo, indústria local**, trabalhando juntos e batendo na porta da Comissão Nacional Olímpica para **conhecer os patrocinadores e vendedores** de ingressos; (4) saber aproveitar a oportunidade única na vida de um destino (*once-in-a-lifetime*) fazendo tudo o possível; (5) saber balancear entre a promoção dos JO e a promoção genérica; (6) saber **balancear entre os visitantes do evento e visitantes genéricos**, não deixando de receber nem um nem o outro; e (7) não acreditar que o evento traz visitantes por si só, **é preciso ações estratégicas para promover** o destino e continuar a trabalhar na promoção durante o pós-evento (Morse, 2001). Segundo ele, **o Estado, as autoridades de turismo nacional, o CVB, as autoridades de turismo local, as companhias aéreas, as associações, os hotéis e outros, precisam caminhar juntos** para fazer do megaevento a maior **oportunidade de promoção e crescimento do destino** (Morse, 2001).

Segundo a conclusão do estudo de Singh e Hu (2008), a melhor estratégia é o **alinhamento entre o COL e o DMO**, criando um pensamento e planejamento racional na contribuição de **legados sustentáveis** a longo prazo para o país-sede. Segundo esses autores, o alinhamento estratégico dessas duas entidades poderá gerar um aumento das receitas do turismo a longo-prazo, gerar políticas estratégicas de turismo e aprimorar a marca turística do destino. Esses autores ainda apresentaram **quatro cenários para o turismo de cidades-sede** de megaeventos, tendo como ponto de partida o DMO ou o COL. No caso de a estratégia partir do DMO, os cenários podem ser A e B, e no caso da estratégia partir do COL, ela poderá compreender os cenários C e D, de acordo com a Figura 4.3.

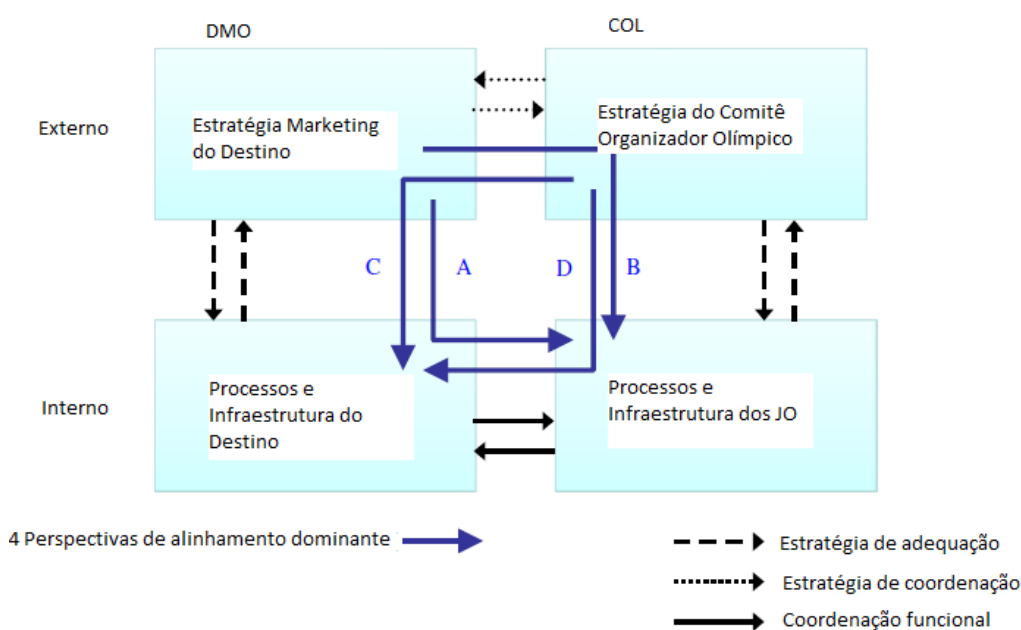


Figura 4.3 – Diagrama estratégico DMO e COL

Fonte: Adaptado de Singh e Hu (2008, p. 936)

- Cenário A (estratégia de execução do turismo): o DMO é o gestor da estratégia de **marketing do destino**. O desempenho desta estratégia traz benefícios para a cidade-sede, pois utiliza as infraestruturas existentes na adequação para o evento.
- Cenário B (transferência da visão estratégica): alia as estratégias do destino com as estratégias do COL, considerando a infraestrutura necessária para sediar o evento. Este cenário **não verifica a infraestrutura interna do destino**.
- Cenário C (potencial competitivo para o turismo): este cenário tem origem com o COL e **explora a oportunidade que o destino tem com a realização dos JO**, adaptando as estratégias de marketing do destino sem perder de vista o que o destino tem para oferecer em infraestrutura para o evento.

- Cenário D (melhores recursos turísticos): tem origem com as estratégias do COL, avalia as infraestruturas necessárias para o evento e concilia com as infraestruturas e processos do destino, avaliando a sua capacidade de utilização pelo destino no futuro. **As construções para o evento devem ser reutilizadas após o evento**, sendo recursos de utilidade a longo-prazo. Esta estratégia não leva em consideração as estratégias do DMO, ou seja, o COL não reconhece os objetivos do destino com a realização do evento.

#### 4.5 Os megaeventos FWC e JO

Os estudos dos megaeventos FWC e JO reúnem informações importantes sobre a sua estrutura na formação do evento e foram escolhidos devido a maior concentração de investigações sobre esses eventos, conforme informações da Tabela 4.1.

##### 4.5.1 A Copa do Mundo da FIFA

No ano de 1904, foi criada a *Fédération Internationale de Football Association* – FIFA, responsável maior na organização do futebol em todo o mundo. É também responsável pela organização dos grandes campeonatos de seleções, como a Copa do Mundo de Futebol (FWC), que se realiza de quatro em quatro anos, os campeonatos de clubes, como por exemplo a Copa Libertadores da América, a Copa UEFA, a Liga dos Campeões da Europa, a Copa Sul-Americana, entre outros eventos relacionados com o futebol (FIFA, 2008).

A FIFA é composta por 208 federações nacionais e tem como objetivo a melhoria contínua do futebol. Sua história está relacionada com as realizações do FWC, que teve a sua primeira edição em 1930 no Uruguai (FIFA, 2008).

As estatísticas sobre o número de países que participaram desses campeonatos do mundo e o número de espectadores demonstram a popularização do futebol. Não somente o Brasil é o ‘país do futebol’, mas outras nações também demonstram ter por esse desporto uma ‘paixão’ ou interesse e acompanhar a seleção do seu país. A Tabela 4.3 identifica o FWC (país-sede e ano), o número de países que participaram com seus jogadores, o país vencedor e o número de espectadores.

Tabela 4.3 – FWC e números

FWC	Países Participantes	Vencedor	Espectadores
1. Uruguai, 1930	13	Uruguai	590.549
2. Itália, 1934	16	Itália	363.000
3. França, 1938	15	Itália	375.700

4.	Brasil, 1950	13	Uruguai	1.045.246
5.	Suíça, 1954	16	Alemanha	768.607
6.	Suécia, 1958	16	Brasil	819.810
7.	Chile, 1962	16	Brasil	893.172
8.	Inglaterra, 1966	16	Inglaterra	1.563.135
9.	México, 1970	16	Brasil	1.603.975
10.	Alemanha, 1974	16	Alemanha	1.865.753
11.	Argentina, 1978	16	Argentina	1.545.791
12.	Espanha, 1982	24	Itália	2.109.723
13.	México, 1986	24	Argentina	2.394.031
14.	Itália, 1990	24	Alemanha	2.516.215
15.	EUA, 1994	24	Brasil	3.587.538
16.	França, 1998	32	França	2.785.100
17.	Coreia do Sul e Japão, 2002	32	Brasil	2.705.197
18.	Alemanha, 2006	32	Itália	3.359.439
19.	África do Sul, 2010	32	Espanha	3.178.856
20.	Brasil, 2014	32	Alemanha	3.429.873

Fonte: Adaptado de FIFA (2011a) e FIFA (2014b)

Na quarta edição do FWC, o número de espectadores ultrapassou a marca de um milhão. Esse número voltou a duplicar na décima segunda edição e a triplicar na décima quinta. O futebol é o desporto com mais espectadores - por volta de 3,5 bilhões de adeptos - possui os maiores estádios em termos de capacidade, o maior número de competições e o maior número de clubes por todo o mundo, sendo assim o **maior evento do mundo de apenas um desporto e o mais dispendioso para se sediar** (Preuss, 2011). No FWC de 2010, por volta de 715 milhões de pessoas assistiram à final do campeonato sem estar presente no estádio, sendo o **desporto com mais espectadores do mundo** (Top 10 List, 2012).

As três últimas edições do FWC, anteriores à do Brasil, foram comentadas por alguns investigadores, que divulgaram os números da sua organização. O FWC realizado no Japão e Coreia do Sul, em 2002, foi distribuído em 20 cidades, sendo 10 no Japão e 10 na Coreia do Sul. O número de visitantes durante o evento foi calculado por C.-K. Lee e Taylor (2005) num total de 403.466 **visitantes**, que chegaram entre o período de 1 a 30 de Junho de 2002 e, deste total, 57,7% dos visitantes tinham interesse no evento e o restante estavam de visita a cidade-sede por outro motivo. O total de **gastos dos turistas** neste período, segundo esses autores, foi de USD 522 milhões, sendo os maiores gastos com cultura/recreação, compras e alojamento e para cada dólar gasto foi gerado USD 2,86 para a economia Coreana.

O FWC de 2006, realizada na Alemanha, aconteceu entre os dias 9 de Junho a 9 de Julho de 2006. Foram 64 jogos em 12 cidades, sendo que oito cidades sediaram cinco jogos, e as cidades com

maiores estádios - Berlim, Dortmund, Munique e Stuttgart – sediaram seis jogos. A expectativa da **hoteleria** era um crescimento de cinco milhões de pernoites (Brenke & Wagner, 2006), mas foi de apenas 1,6 milhões (Maenning, 2007). Segundo o Banco Alemão, as **receitas geradas pelo turismo** durante os meses de Maio a Julho de 2006 cresceram USD 2,1 milhões, comparado com o mesmo período do ano anterior (Maenning, 2007). No **emprego**, houve um crescimento de 0,13% e os **gastos com os estádios** de futebol rondaram USD 2 milhões (Maenning, 2007).

O FWC de 2010, na África do Sul, foi um dos principais fatores para o aumento do **número de visitantes** em 15,1%, sendo que 309.554 turistas estrangeiros chegaram ao país durante o evento (Bob & Potgieter, 2013). Gerou 66 mil **empregos**, que apesar de ser temporário, ajudou no desenvolvimento de competências e tecnologias (Harris, 2011). Estima-se que 700 milhões de pessoas assistiram ao FWC de 2010 - nos EUA, o jogo da final foi o mais visualizado na história do país, com 24,3 milhões de expectadores (Lepp & Gibson, 2011). O Governo da África do Sul **gastou** USD 4,7 bilhões para sediar o FWC de 2010 (Harris, 2011) num **investimento** para o país entorno de USD 8 a 30 bilhões em melhorias de infraestrutura que contribuiu para o aumento de 0,2% no **PIB** do país (Holtzhausen & Fullerton, 2013) que já havia crescido 8,7% em 2009 (Fourie & Spronk, 2011).

#### 4.5.2 Os Jogos Olímpicos

O *Olympic Movement* da Era Moderna foi criado em 1896 por Pierre de Coubertin junto com Georges Averoff, um educador visionário que clamou por um desporto internacional que incentivasse a evolução individual ou coletiva e contribuísse para a paz mundial (Groote, 2005; Malfas et al., 2004). O *Olympic Movement* inclui o Comité Olímpico Internacional (*International Olympic Committee* – IOC), a Federação Internacional, o Comité Olímpico Local (COL) e todas as demais associações, clubes e indivíduos associados a eles, sendo que o IOC é representado por 125 membros de diferentes países (Groote, 2005; International Olympic Committee, 2007).

O IOC foi criado em 1894, no Congresso de Paris, por Pierri de Coubertin, e sua base foi transferida para Lausanne, Suíça, em 1915. Sua principal responsabilidade é **supervisionar a organização dos JO de Inverno e de Verão** (International Olympic Committee, 2007). É uma organização não-governamental, sem fins-lucrativos, que protege a marca ‘olimpíadas’, os símbolos, a bandeira e os ‘jogos’ sob o termo maior do *Olympic Movement* (Groote, 2005).

Segundo IOC (2013), o **COL é o organismo local responsável pelos Jogos Olímpicos** e opera com a cooperação de várias entidades como o IOC, Federações Internacionais, Governos e setor privado

para assegurar as melhores facilidades e ambientes para os atletas e visitantes. Recentemente, os JO tornaram-se num evento económico significativo, devido aos resultados comerciais e dos investimentos dos últimos eventos e desde os JO de 1984, em Los Angeles, o evento ganha projeção cada vez maior em termos de número de competições e atletas (Malfas et al., 2004). Para Halper (2009), até a realização dos JO de Sydney, em 2000, os países-sede perderam dinheiro com a realização do evento, mas há uma **tendência para vir a ser benéfico** a longo-prazo.

Os JO oferecem uma **oportunidade única de marketing e desafios para o DMO local** (Singh & Hu, 2008). Segundo esses autores, o sucesso financeiro dos JO de 1984 e o aumento do orgulho dos residentes em receber tal evento fez com que outros países tivessem interesse em sediar-lo, como foi o caso dos EUA (JO de Atlanta 1996) e da Austrália (JO de Sydney 2000) que, com a realização do evento, para além do impacto económico positivo, também tiveram uma excelente oportunidade de **posicionamento do destino** diante da audiência mundial.

A **imagem da marca dos JO** é associada a paz, festividade, cultura, troca de experiências, *fair play*, igualdade, tradição, honra e excelência (Heslop, Nadeau, & O'Reilly, 2010) e também a de **um dos eventos mais caros**, cujo custo planeado é quase sempre insuficiente, havendo necessidade de investimentos fora do orçamento (Agha et al., 2012). Segundo Agha et al. (2012), o principal exemplo de prejuízos financeiros com a realização dos JO foi em Montreal (1976), que demorou 30 anos para se recuperar.

Atualmente os JO são eventos de larga dimensão, geram potencial económico para a cidade-sede, região e país, e são uma **oportunidade para o negócio local**, gerando **networking** e **melhorias para o desporto** do país (Singh & Hu, 2008). Também geram benefícios diretos e indiretos ao **turismo**, na **economia** e no **emprego**. Ao término do evento, todas as estruturas do desporto ficam para a comunidade, influenciando a **prática de desportos** (Groote, 2005). A evolução dos JO de Verão foi discutida por esse autor e representado na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Evolução dos JO de Verão

Descrição	Atenas 1896	Atlanta 1996	Sydney 2000	Atenas 2004	Pequim 2008	Londres 2012
<b>Dias</b>	5	17	17	17	17	17
<b>Desportos</b>	9	26	27	28	28	26
<b>Eventos</b>	43	271	300	301	302	302
<b>Países</b>	14	197	199	201	204	204
<b>Atletas</b>	241	10.318	10.651	10.625	10.942	10.500
<b>Meios de comunicação</b>	NA	15.108	16.032	21.500	24.562	21.000

Fonte: Adaptado de Groote (2005) e IOC (2013)

Para uma cidade ser sede dos JO de Inverno ou Verão é necessário candidatar-se no **processo de licitação (bidding)**, apresentando documentos que comprovem a capacidade do destino em sediar este megaevento (IOC, 2013). Os **quatro documentos** necessários para a candidatura, analisados e avaliados pelo IOC através de um processo formal e exigente, são: (I) **estudo de viabilidade** (competência dos recursos humanos, facilidades, equipamentos, recursos financeiros e técnicos); (II) documento de **candidatura** (informações sobre datas limites); (III) **questionário** de candidatura (respondido pelo Governo ou organizador); e (IV) **dossiê** (informações completas sobre o plano, estratégias e recursos do destino) (Mallen, 2008a). Segundo o site do IOC ([www.olympic.org/host-city-election](http://www.olympic.org/host-city-election)), a **candidatura deve ser realizada nove anos antes do evento** e a **eleição da cidade-sede é divulgada sete anos antes** do evento.

O livro de Howell (2009) - autor e um dos organizadores do evento – relata sobre o planejamento dos Jogos Olímpicos de 1976. Nele está a descrição sobre o compromisso da cidade de Montreal com o IOC, que aceitou a candidatura da cidade em 1970 e responsabilizou-se pela construção das facilidades e da Vila Olímpica, já que a cidade-sede seria a beneficiária das infraestruturas dos JO. O primeiro **plano de organização** do evento foi apresentado em Agosto de 1971, incluindo a **timeline** para cada desporto, o que foi inédito na época para a gestão de um megaevento e os custos para cada atividade. Denominado de ‘Two Billion Dollars Event’ (o evento de dois bilhões de dólares), o evento ficou marcado com o maior déficit do século XX. O **atraso nas obras foi outro desafio para os organizadores** - faltando seis meses para o início do evento, o estádio estava apenas no esqueleto. Apesar disso, o evento foi um sucesso para os atletas e para o IOC.

O estudo de Cho e Bairner (2012) sobre os Jogos Olímpicos da Coreia do Sul de 1988 menciona que o Comitê Olímpico da Coreia do Sul foi formado em 1946 para apoiar os atletas. O Governo, desde a conquista para sediar os JO, apoiou os atletas profissionais e até hoje a Vila Olímpica contribui para o desenvolvimento do desporto, sendo um local de treinamento mantido pelo Governo. Ainda conforme esses autores, ser sede dos JO de Verão era uma oportunidade para **melhorar a imagem da Coreia do Sul após a Guerra Fria**, assim como aconteceu em Tóquio após ser sede dos JO de 1964, sendo o segundo país asiático até 1980 a sediar este evento.

Os JO de Barcelona de 1996 foi um dos maiores sucessos do IOC e foi considerado “o melhor do mundo”, segundo Abad (2001). O número de espectadores que assistiram às cerimônias de abertura e encerramento do evento foi de quase três bilhões. De acordo com esse autor, os JO trouxeram para Barcelona **quantidade e qualidade ao turismo**, durante todo o ano do evento. O evento foi o precursor de vários projetos de **melhoria da infraestrutura pública** da cidade. Ainda

segundo esse autor, os JO de Barcelona foram projetados para **beneficiar a cidade e os residentes** e não somente para receber os JO. O estudo de Gratton et al. (2005) sobre os dez anos após os JO de Barcelona, mostrou que a **capacidade hoteleira** aumentou em quase 100%, assim como o **número de turistas** e o **número de pernoites**, em comparação com dados do pré-evento, em 1990. Segundo esses autores, a **ocupação média** subiu de 71% para 84% e a **estadia média** subiu de 2,8 para 3,1 dias. Barcelona é, assim, um exemplo de destino que investiu para receber os JO e soube aproveitar as oportunidades de sediar um megaevento (Gratton et al., 2005).

Os JO de Sydney de 2000 foram os 'Jogos Verdes', preparados para receber mais de 10 mil atletas e mais de 15 mil representantes dos meios de comunicação. O investimento foi em torno de USD 4,6 bilhões e o crescimento do turismo foi de 1,6 milhões a mais, o que traduz num ganho de USD 5,4 bilhões e 175 mil novos empregos (Groote, 2005).

A Austrália foi um exemplo para outros destinos, pois **uniu o turismo, o desporto, a cultura e o meio ambiente** num único evento, planeado desde o dia em que foi eleito para sediar os JO de 2000, dia 23 de Setembro de 1993. Desde então o **DMO da Austrália (ATC) trabalhou com o apoio do Governo**, recebendo durante quatro anos (1997-2000), USD 6,7 milhões para maximizar o turismo através da oportunidade de sediar os JO. A campanha *Australia 2000 - fun and games* custou USD 34 milhões para a sua **transmissão por 12 meses**, com o objetivo de aumentar o **número de visitantes** e o resultado foi um **aumento de 11%** (Morse, 2001).

Este estudo de Morse (2001) é importante relatar devido a identificação da atuação do DMO na gestão do evento, citando as ações de marketing desenvolvidas por eles no pré-evento, evento e pós-evento. Por isso a descrição mais extensa sobre esse estudo.

Os objetivos das **estratégias de turismo olímpico** (*Olympics Tourism Strategy*), **implementadas pelo ATC**, segundo Morse (2001), foram: **maximizar a promoção da Austrália** através de programas junto aos meios de comunicação, novas tecnologias, distribuição de informações e questões de gestão; **promover a imagem da Austrália** associada a Olimpíada; crescimento médio de outros mercados como **MICE**; e criação de **programas de marketing** junto ao *trade* do turismo. Os trabalhos do ATC – propaganda, publicidade, visita de jornalistas, internet, relações com o *trade* e com os meios de comunicação - foram em parceria com os patrocinadores dos JO, emissoras oficiais e IOC para **maximizar a oportunidade do evento** (Morse, 2001).

Segundo Morse (2001), o trabalho do **ATC junto ao Olympic Movement – Olympic Coordination Authority e Sydney Organising Committee for the Olympic Games** – foi importante para a identificação das pessoas dos meios de comunicação, patrocinadores e transmissoras. A



participação nas reuniões foi imprescindível para **dar a conhecer a promoção do turismo do país** e estar **presente em decisões sobre a marca**, marketing e venda de ingressos com pacotes de viagens. O trabalho do **ATC junto aos patrocinadores** proporcionou uma **exposição da marca** no valor de USD 170 milhões, trabalhando em campanhas promocionais, pacotes de hospitalidade, pacotes de turismo para a Austrália e propagandas. As **emissoras de televisão** ficaram interessadas no trabalho do ATC através de imagens, filmes, histórias, contatos, guias de destinos no país, sendo estes o principal alvo do **ATC durante o trabalho pré-evento**. Os meios de comunicação, diante do apoio do ATC, fizeram programas sobre ‘comidas e bebidas’, artes, Aborígenes, arquitetura, estilo de vida e aventuras na Austrália (Morse, 2001).

O objetivo principal era apresentar Austrália internacionalmente, unindo as marcas ‘Austrália’, a ‘Olimpíadas’ e a dos patrocinadores do evento (Morse, 2001). Ao trabalhar com as emissoras de imagem detentoras dos direitos de transmissão do evento, o ATC tinha como objetivo **transmitir a imagem de toda a Austrália durante as duas semanas do evento** para uma audiência de 3,7 bilhões de pessoas. O trabalho junto aos meios de comunicação tinha como objetivo proporcionar aos jornalistas o interesse em reportagens sobre os aspectos da vida do australiano (Morse, 2001).

Para o **pós-evento**, os objetivos do ATC para o turismo da Austrália foram divididos em quatro elementos: (1) mais de **90 campanhas de promoção** logo após o evento, envolvendo mais de 200 empresas parceiras; (2) campanha agressiva de **marketing direto**, incluindo a renovação do *website* do ATC; (3) **pesquisa sobre a imagem** do país junto ao turista internacional; e (4) desenvolvimento do setor **MICE** (Morse, 2001).

Os JO de Atenas de 2004 foram planejados e coordenados pelo Comitê Organizador de Atenas (ATHOC), uma organização estratégica responsável pelos jogos, segundo Singh e Hu (2008). Segundo esses autores, o responsável pelo marketing da Grécia como um destino turístico era o **DMO – Organização Nacional do Turismo da Grécia (GNTO)**, uma organização semigovernamental que deveria ter trabalhado em conjunto com o ATHOC para atingir os benefícios da realização de um megaevento, pois ambas as entidades foram formadas por pessoas com o mesmo intelecto e qualificações, sendo que o ATHOC é uma entidade temporária e o GNTO é permanente.

Singh e Hu (2008) entrevistaram os diretores do GNTO e do ATHOC e questionaram sobre as operações de cada entidade, sobre as estratégias do DMO diante dos JO e a importância de haver um alinhamento entre as entidades. As principais considerações dos resultados das entrevistas foram:

- 1) **Processo Olímpico** – formação do COL, submissão da candidatura, ganho da eleição e planejamento do evento. Apesar dos sete anos para a preparação do evento, muitas obras ficaram para o último momento, deixando a imagem de dúvida quanto a possibilidade ou não de Atenas ser sede dos JO. Quanto aos investimentos, foram provenientes do Governo, do IOC, do patrocínio, da venda de ingressos e *merchandising*;
- 2) **Operação do GNTO** – as três principais funções era o **marketing e a promoção** das atividades do turismo, licenças e desenvolvimento do destino turístico. Durante os anos de preparação para o evento, o GNTO ficou responsável por **avaliar os hotéis**, melhorar a rede hoteleira e os serviços turísticos. A oportunidade de sediar os JO proporcionou a **modernização de infraestruturas** como o serviço de transporte, promovendo Atenas como uma cidade moderna e melhorando a sua imagem;
- 3) **Operação do ATHOC** – **planeamento e organização do evento** e desenvolvimento da infraestrutura necessária para a realização do evento;
- 4) **Coordenação de ambos (GNTO e ATHOC)** – a **promoção dos JO de Atenas 2004 poderia ter sido melhor**, pois não houve qualquer colaboração entre as entidades. O que aconteceu em Atenas foi que o ATHOC não estava integrado com o setor público e o GNTO não tinha um ministro do turismo.

Os JO de Inverno Torino de 2006 foram organizados em parceria entre: COL; Agência Torino 2006, para contratação de trabalhadores na área da construção civil; *Cabina di Regia*, representando as empresas de organização de eventos; TOROC Ambiental; Turismo Toronto, responsável pela promoção da nova imagem do destino; e *Montagnedoc*, responsável pelo turismo da região dos alpes italianos (Dansero & Puttilli, 2010). Segundo Dansero e Puttilli (2010), a cidade de Torino recebeu quase 400 mil turistas no mês do evento, mas **o crescimento do número de turistas ocorreu somente no ano do evento**, sendo que em 2007 o número de chegadas foi menor em relação aos quatro anos anteriores do evento. Em contrapartida, a região metropolitana de Torino tem crescido no número de turistas estrangeiros.

No caso de Londres, JO de 2012, conforme abordou Richards e Palmer (2010), a gestão do megaevento foi dividida entre três grupos: Prefeitura de Londres, responsável pela gestão, administração e entrega do evento; *Visit London* (DMO), foi o responsável pelo **plano de negócios, pesquisa, candidatura da cidade, imagem da marca e marketing**; e Agência de Desenvolvimento de Londres, que se ateu ao financiamento, gestão da performance e avaliação do evento. Estas três entidades foram coordenadas pela entidade *Events for London Board*.

Segundo dados estatísticos do VisitBritain (VisitBritain, 2013), a Grã-Bretanha recebeu 8,9 milhões de visitantes entre os meses de Julho, Agosto e Setembro de 2012, sendo que 685 mil visitantes estiveram envolvidos diretamente com os JO e Paraolímpicos de Londres. A ocupação média dos hotéis em Londres foi de 88,5% e um aumento nas receitas de 3,8% - **os JO ajudaram a aumentar o interesse em visitar o país** e 75% disseram querer conhecer mais sobre Londres (VisitBritain, 2013). Segundo relato do TravelMole (2013), para transformar em visitas reais, o **DMO VisitBritain** junto com outras entidades, lançaram uma **campanha de marketing com o tema ‘Great Britain’** logo após a finalização do evento. Segundo dados, **o maior legado deixado pelos JO de 2012 foi na atividade do turismo**, tendo inclusive um crescimento de 3% no número de visitantes em Julho de 2013, comparado com Julho de 2012.

#### 4.6 O sucesso dos megaeventos

Embora cada evento seja um acontecimento novo, alguns representantes de cidades-sede de megaevento enumeraram seis **ações *best practices*** que provaram ser um suporte no sucesso de megaeventos (Busa, 2011):

- Desenvolver **objetivos claros** esperados com a realização do evento, com base na identidade e recursos do destino;
- Escolher o **evento certo**, quanto ao tamanho, atividade e público;
- Obter a **participação dos residentes**, pois o sucesso do evento começa com a participação deles;
- Integrar o evento no **desenvolvimento estratégico de longo-prazo da cidade**, tendo o legado como parte essencial desta estratégia;
- **Incorajar todos os *stakeholders*** envolvidos no evento, mesmo estes sendo de diferentes áreas, a participar ativamente no processo de gestão do evento;
- Estabelecer uma organização aberta e inclusiva, obtendo a **participação** dos estudantes e dos residentes para além dos parceiros e governantes, através de programas de voluntariado e na divulgação de informações sobre o evento.

A participação dos *stakeholders* e dos residentes na gestão do evento também foi defendido no estudo de Agha et al. (2012). No **documento de candidatura** para sediar os JO, a comissão **definiu quem seriam os *stakeholders*** presentes na gestão do megaevento: Governo Federal e local, associação comercial e de desenvolvimento económico local, CVB local e regional. Para além de definir os *stakeholders*, a comissão conduziu uma **pesquisa junto aos residentes** para conhecer a

opinião deles sobre sediar os JO e o resultado evidenciou a necessidade do evento **prover benefícios a longo-prazo**, justificando a realização de um evento deste porte.

O estudo de COHRE (2007) também indica algumas atividades *best practices* realizadas por organizadores de megaeventos para **minimizar o impacto negativo junto aos residentes**: colaboração entre comunidades carentes, organizações de proteção aos residentes e Governo para o **financiamento de casas para os sem-abrigo; proteção dos sem-abrigo** durante o evento com o aluguel de casas pelo Governo; **utilização das facilidades construídas no pós-evento para servir de lar** a muitas famílias.

A **presença de um organismo de turismo** envolvido diretamente no processo estratégico de desenvolvimento do megaevento é fundamental para **assegurar impactos positivos** para o desenvolvimento regional do turismo (Kruger & Heath, 2013). Segundo esses autores, é preciso que, tanto o poder público como privado compreendam o processo de desenvolvimento dos eventos, pois precisam ser levados em consideração na política do turismo. As estratégias do evento, por sua vez, precisam ser desenvolvidas para o destino, caso queiram **alavancar a competitividade** futura do local.

#### 4.7 Considerações do capítulo

O objetivo deste capítulo foi analisar a gestão dos megaeventos e verificar a participação do DMO/CVB no planejamento e desenvolvimento destes eventos nos destinos-sede. Assim, foram realizadas leituras de bibliografias sobre a gestão de megaeventos e diversos artigos relatando sobre os impactos dos megaeventos nos destinos-sede.

O primeiro item deste capítulo abordou sobre o conceito de megaevento, sendo o FWC e os JO considerados os principais exemplos desta escala de evento. As principais causas para a gestão de megaeventos estão atreladas a política, ao impacto no turismo, na economia e na melhoria da imagem do destino.

A gestão de megaeventos desportivos deve vir do apoio entre setor público e privado. A participação e apoio da comunidade é imprescindível para o sucesso do evento, pois os gastos com infraestrutura são elevados e muitos destes financiamentos poderiam ser investidos em educação e saúde para a população. No entanto, alegam os governantes que o investimento em megaeventos traz um retorno financeiro a curto-prazo e este será reinvestido nos setores carentes do destino para melhorias a longo-prazo.

Diante da diversidade de estudos analisados sobre megaeventos para o desenvolvimento deste capítulo, o impacto económico foi o conteúdo mais discutido (Allmers & Maennig, 2009; Baade & Matheson, 2004; Domingues et al., 2011; Haddad & Haddad, 2010; Hagn & Maenning, 2007; Ministério do Esporte, 2010a; Szymanski, 2002). O impacto no turismo foi analisado principalmente quanto à imagem do destino e o número de turistas (Fourie & Santana-Gallego, 2011; Kavetsos & Szymanski, 2008; Kim & Chalip, 2004; Preuss, 2011). O impacto dos megaeventos na vida dos residentes, as infraestruturas recuperadas e os legados deixados para a cidade-sede também foram temas investigados neste capítulo (Domingues et al., 2011; Horne & Manzenreiter, 2004; Rogerson, 2009).

Os impactos dos megaeventos desportivos, analisados nos estudos *ex post*, foram enumerados na Tabela 4.5, conforme o autor de cada estudo. A tabela foi dividida de acordo com o tipo de impacto (económico, social e imagem), quanto a ser positivo ou negativo para o destino-sede e quanto ao tipo de evento – FWC e JO.

Tabela 4.5 – Relação dos estudos sobre impactos positivos e negativos

		Positivo	Negativo
FWC	<b>Económico</b>	Gratton et al. (2005) Sterken (2006) Holtzhausen e Fullerton (2013) C.-K. Lee e Taylor (2005)	Baade e Matheson (2004) Szymanski (2002) Allmers e Maennig (2009) Preuss (2011)
	<b>Social</b>	Takahashi (2011)	Harris (2011)
	<b>Imagem</b>	Maenning (2007) Kavetsos e Szymanski (2008)	Bob e Potgieter (2013) Plessis e Maenning (2010) Lepp e Gibson (2011)
JO	<b>Económico</b>	Agha et al. (2012) Kasimati (2008) VisitBritain (2013) Groote (2005) Gratton et al. (2005)	Agha et al. (2012) Leiper (1997)
	<b>Social</b>	Mangan et al. (2011) Groote (2005) Cho e Bairner (2012)	Malfas et al. (2004)
	<b>Imagem</b>	Singh e Hu (2008)	Agha et al. (2012)

Fonte: Elaboração própria

Os impactos do FWC estão equilibrados entre positivos e negativos e os impactos dos JO pendem para o lado positivo. O evento do FWC, por ser realizado em várias cidades, exige um investimento em várias cidades-sede e, muitas vezes, o prejuízo pode ser maior que o lucro, tanto na economia, nos aspetos sociais e na imagem do destino, dependendo do desenvolvimento de cada cidade. Em

contrapartida, os JO, por exigir infraestruturas para a realização de diversos desportos e ser realizado numa única cidade, tendem a gerar impactos positivos tanto para a economia como para os residentes, que poderão usufruir das infraestruturas e ainda são incentivados a praticar atividade física.

As diversas bibliografias analisadas revelaram pouco sobre a gestão de megaeventos, principalmente sobre o FWC, o que vai ao encontro do relato de Roche (1994), que sentiu a necessidade de estudos sobre o planeamento deste tipo de evento.

Dois estudos sobre a gestão de megaeventos mereceram destaque neste capítulo: o estudo de Singh e Hu (2008) e o estudo de Morse (2001). Estes estudos mencionaram sobre a importância da relação estreita do DMO junto aos organizadores do megaevento para o benefício do destino. Esse assunto também foi comentado por Bowdin et al. (2006); G. Brown (2000); Kruger e Heath (2013) em seus estudos, quando mencionaram sobre a importância da participação dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável do destino. Estas são algumas das preocupações que o organizador deve ter ao gerir um megaevento.

O estudo para o desenvolvimento desse capítulo permitiu que **dois objetivos da tese** fossem alcançados:

- **Apontar estratégias para a gestão de eventos sustentáveis** – através do estudo de viabilidade do destino é possível conhecer o destino e traçar seus objetivos e impactos; ter o apoio da comunidade; cumprir com o orçamento projetado; alinhar os pilares culturais, desporto e turismo do destino; atender as expectativas de cada *stakeholder*; e projetar legados para a cidade-sede, considerando os impactos TBL – social, económico e ambiental.
- **Compreender e indicar as responsabilidades do DMO, orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaeventos e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaevento** – zelar pela estratégia do destino; ter o apoio dos residentes; programar ações de marketing; unir esforços junto aos meios de comunicação; desenvolver estratégias para o pré-evento, evento e pós-evento; obter o apoio e financiamento do Governo para campanhas publicitárias pós-evento; e manter a comunicação com os *stakeholders*.

Os organizadores dos megaeventos precisam identificar os *stakeholders*, saber ouvir a opinião de cada um, ajustar as estratégias do evento com as estratégias do destino e definir ações que visem

o desenvolvimento sustentável do destino. Estes são alguns pontos que devem fazer parte do modelo de projeto de gestão de megaeventos, sendo ações que devem ser adotadas pelo DMO e que serão abordados no próximo capítulo, junto com a definição da estrutura do modelo.

## Capítulo 5 – Desenvolvimento do modelo

O presente capítulo faz referência sobre a criação do modelo proposto, dado que é este o principal instrumento utilizado para a realização do estudo empírico.

O desenvolvimento dos capítulos da revisão bibliográfica serviram de suporte para a criação do modelo que tem como objetivo ser um guia para o projeto de gestão de megaeventos e, assim, poder ser um instrumento de orientação do DMO sobre as suas responsabilidades durante a gestão de um megaevento no destino em que atua. O modelo proposto é um dos contributos desta tese e foi testado e validado nos Capítulos 7 e 8, conforme metodologia descrita no capítulo a seguir.

### 5.1 Formação do modelo proposto

O tema desta tese é a **gestão de megaeventos com a participação do DMO para o desenvolvimento do destino turístico**. Nesse contexto, o modelo proposto foi desenvolvido com base na revisão crítica e sistemática da literatura. A literatura analisada nos Capítulos 2, 3 e 4 dessa tese, evidenciou lacunas no que concerne a gestão de megaeventos. Com efeito, são insuficientes os estudos sobre esse assunto e sobre o envolvimento do DMO durante a gestão destes eventos.

Os megaeventos, conforme os conceitos discutidos no capítulo anterior, são catalisadores na transformação da **economia**, na melhora da **infraestrutura** urbana, na promoção internacional da **imagem** do destino, no aumento acelerado da necessidade de implementar **políticas urbanas** (Busa, 2011; Chalip & Costa, 2005), no desenvolvimento de **negócios**, no fomento do **desporto** entre a comunidade e no **desenvolvimento sustentável** (Chalip & Costa, 2005).

No Capítulo 2 foram citados três autores (Bramwell, 1997; Getz, 2005; Hall, 1997) que comentaram sobre a necessidade de haver um plano estratégico para a realização de megaeventos, evitando a criação de ‘elefantes brancos’ no destino e gerando benefícios a longo prazo para a comunidade da cidade-sede do evento. Também no Capítulo 2 foram discutidos conceitos sobre planeamento, plano estratégico, gestão de eventos e projeto de gestão. Estes conceitos deram o nome do modelo desenvolvido e apresentado a seguir: **Modelo de Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM)**.

O conceito de ‘**projeto de gestão**’ foi utilizado por Bowdin et al. (2006) para definir todo o caminho a percorrer para se obter o evento. Assim, o evento é o produto final do projeto de gestão que envolve as áreas de gestão (planeamento, marketing, *design*, controlo, logística e avaliação) inseridas nas fases do evento que, segundo esses autores, seriam: início, planeamento,



implementação, o evento e o pós-evento. Conforme mencionado no Capítulo 2, utilizou-se o projeto de gestão de Bowdin et al. (2006) como ponto de partida para o desenvolvimento do capítulo, mas considerando três fases da gestão de eventos – pré-evento, evento e pós-evento – já que as fases de ‘início’, ‘planeamento’ e ‘implementação’ estão inseridas na fase do pré-evento.

A **gestão de evento** foi discutida no Capítulo 2 e representa a área de estudo da prática dedicada à concepção, produção e planeamento de eventos. Diversos modelos de projeto de gestão de eventos foram analisados com indicação das etapas e ações a serem desenvolvidas no pré-evento, no evento e no pós-evento. A conclusão do Capítulo 2 menciona as principais etapas do projeto de um evento, conforme diagrama da Figura 5.1, aqui reproduzido novamente por conveniência de exposição e leitura.

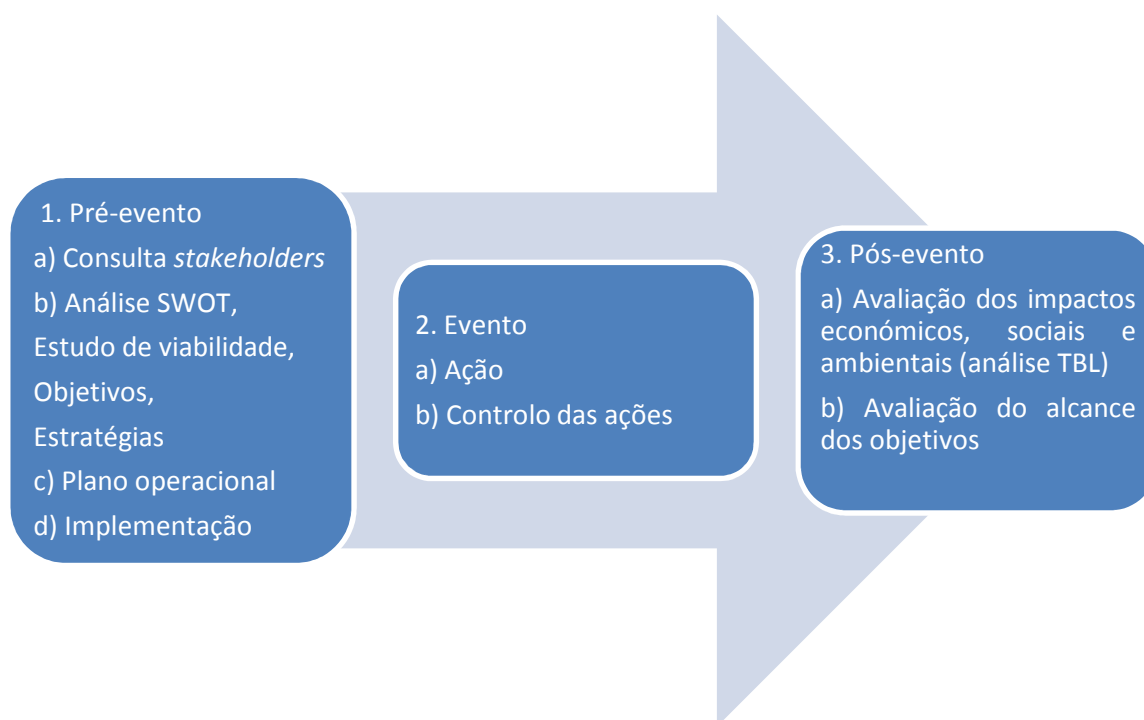


Figura 5.1– Diagrama do Projeto de Gestão de Evento

Fonte: Elaboração própria

O desmembramento deste ‘Projeto de Gestão de Evento’ em três fases (pré-evento, evento e pós-evento) e cada fase com suas ações permite ao organizador de eventos seguir um roteiro que, perante os autores consultados, poderá levar ao sucesso do evento. O **sucesso de megaeventos** foi discutido por Emery (2010) que mencionou três fatores fundamentais: a experiência dos funcionários; o planeamento financeiro e a gestão dos meios de comunicação; e o reconhecimento de fatores incontrolláveis ou a gestão por *What if*. Busa (2011) também fez referência as ações de

*best practices*, comentadas no capítulo anterior: a **importância da participação dos stakeholders, dos residentes e ter objetivos claros** para o desenvolvimento estratégico de longo-prazo.

Apesar deste projeto de gestão de evento, ilustrado na Figura 5.1, ter sido elaborado para qualquer tipo de evento, as conclusões dos Capítulos 2 e 4 confirmam que este mesmo projeto poderá ser aplicado para megaeventos, pois **(1) analisa o destino** (plano da cidade); **(2) solicita o apoio dos stakeholders**; e **(3) faz menção dos impactos do evento** (legados). Com efeito a Figura 2.13, produzida segundo as conclusões do estudo de Bramwell (1997) quando analisou os Jogos Mundiais Escolares de 1991, representa os principais tópicos que não podem faltar no projeto de gestão de um megaevento, incluindo os três itens mencionados e também a interação do DMO.

A análise bibliográfica das fases do projeto de gestão de eventos, discutidas no Capítulo 2; as ações do DMO, discutidas no Capítulo 3; e os conceitos e estudos de megaeventos, discutidos no Capítulo 4, possibilitaram a **produção das tabelas** (Tabela 5.2, Tabela 5.3 e Tabela 5.4) **com questões e variáveis** que serviram de apoio para validar as ações desenvolvidas durante a gestão de um megaevento.

As questões formuladas a partir de bases teóricas deram subsídio para a construção destas tabelas e serviram de apoio para o questionário desenvolvido para o estudo empírico da tese (ver Figura 6.3 – perguntas do MPGM).

Ainda relacionado com o Capítulo 2, vale ressaltar os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento de cada fase do projeto de gestão de eventos (pré-evento, evento e pós-evento), representados na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1 – Principais autores para cada fase do evento**

<b>Fase do evento</b>	<b>Base Teórica</b>
<b>Pré-evento</b>	ABNT (2012); Agha et al. (2012); Allen (2009); Andersson e Getz (2008); Bowdin et al. (2006); Bramwell (1997); Busa (2011); Deffner e Labrianidis (2005); Emery (2010); GMIC (2013); Goldblatt (2000); Lamberti et al. (2011); Leonardsen (2007); Malhado e Rothfuss (2013); Preuss (2011); Richards e Palmer (2010); Roche (1994); Saeed-Khan e Clements (2009)
<b>Evento</b>	ABNT (2012); Andersson e Getz (2008); Bramwell (1997); Emery (2010); Getz (2000); Richards e Palmer (2010)
<b>Pós-evento</b>	ABNT (2012); European Commission (2007); Forrester (2008); Green et al. (2008); O'Brien (2006); Richards e Palmer (2010); Saeed-Khan

e Clements (2009); Salem et al. (2004); Tum et al. (2006); Watt (2004)
--

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.1 Fases do evento na formulação do modelo

O **pré-evento** é a fase que antecede o evento que, no caso dos megaeventos, envolve a candidatura e o desenvolvimento da matriz de responsabilidades, é o início. Segundo os autores Agha et al. (2012); Allen (2009); Bowdin et al. (2006), a fase inicial deve responder as questões: Qual é o tipo de evento? Quando será? Quanto custará? Quem estará envolvido? Quais os objetivos do evento? Quais os objetivos do destino com a realização do evento? Quais os impactos do evento? Estas e outras informações estão, geralmente, nos documentos do processo de licitação/candidatura (*bidding*) para um megaevento. Assim, a fase do **pré-evento envolve quatro principais etapas**:

- a) **Consulta dos stakeholders** - A candidatura só deve avançar caso os residentes apoiem a realização do evento, conforme autores: ABNT (2012); Agha et al. (2012); Andersson e Getz (2008); Bowdin et al. (2006); Bramwell (1997); Busa (2011); GMIC (2013); Goldblatt (2000); Lamberti et al. (2011); Leonardsen (2007); Malhado e Rothfuss (2013); Preuss (2011); Richards e Palmer (2010); Roche (1994). Os *stakeholders* devem ser identificados, consultados e deve-se compreender a relação e o objetivo de cada um com o evento;
- b) **Análise SWOT, objetivos e estratégias** – as informações que compõem a candidatura são analisadas através do estudo do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e da viabilidade em realizar o evento no destino escolhido (Bowdin et al., 2006; European Commission, 2007; Roche, 1994; Saeed-Khan & Clements, 2009; Tum et al., 2006). A candidatura só poderá seguir adiante se esses estudos comprovarem os benefícios que o evento trará ao destino, através da análise SWOT e da compreensão dos possíveis impactos do evento no destino. A análise SWOT foi o método utilizado por alguns autores (Bowdin et al., 2006; Saeed-Khan & Clements, 2009; Tum et al., 2006), conforme modelos apresentados no Capítulo 2, para demonstrar a sua eficácia na gestão de eventos. É nesta etapa que são traçados os objetivos do destino e as estratégias para alcançar estes objetivos (ABNT, 2012; Allen, 2009; Beloviene et al., 2009; Bowdin et al., 2006; Richards & Palmer, 2010; Saeed-Khan & Clements, 2009; Salem et al., 2004; Watt, 2004);

**c) Plano operacional** – compreende a análise minuciosa dos recursos necessários para realizar o evento e atingir os objetivos: serviços, escolha do local, promoção/marketing e patrocinadores, definição do cronograma das atividades ou matriz de responsabilidades, definição da estrutura organizacional e dos departamentos, dos fornecedores, sustentabilidade, análise financeira, definição de sistemas de controlo e processos de avaliação (Mallen, 2008b; Saeed-Khan & Clements, 2009; Salem et al., 2004; Tum et al., 2006). As atividades operacionais dos departamentos envolvidos na gestão de megaeventos foram mencionadas no Capítulo 8, durante a aplicação do modelo. Devido a característica de cada evento, os departamentos podem ser diferentes e assim, preferiu-se mencionar apenas as principais áreas operacionais de um megaevento, como é o caso do marketing e do financeiro;

**d) Implementação** – é a fase onde todo o plano operacional passa a ser executado através do cronograma de atividades (Allen, 2009; Bowdin et al., 2006; Saeed-Khan & Clements, 2009; Watt, 2004), incluindo estratégias de marketing. O cronograma, também chamado de *step-by-step*, contempla os passos a serem realizados com indicação de prazo e pessoa responsável. Nesta fase também é comum haver o desenvolvimento de ‘planos B (*What if?*)’ para gerir os aspetos críticos de sucesso do evento, sendo esta a fase da gestão de riscos (Laybourn, 2001; Mallen, 2008b; Tum et al., 2006). A assistência e o acompanhamento dos recursos financeiros (Getz, 2000) são importantes nesta fase para não haver faturamento abusivo de obras e descontentamento da comunidade, assim como a observação de pontos a melhorar para o evento.

Conforme mencionado anteriormente, a Tabela 5.2 apresenta as questões e as palavras-chave retiradas de cada fase. As questões serão utilizadas no questionário do estudo empírico e as palavras-chave serão utilizadas no modelo para referir a ação necessária para a gestão de um megaevento.

**Tabela 5.2 – Questões e palavras-chave do Pré-evento**

Fase	Questões	Palavras-chave
Consultar o processo de licitação/candidatura ( <i>bidding</i> ) para o megaevento	Qual o tipo de evento? Quando será o evento? Quanto custará? Quem estará envolvido?	Conceito do evento

Consulta <i>stakeholder</i>	<p>Quem são os <i>stakeholders</i> do evento?  Qual é a relação do <i>stakeholder</i> com o evento?  Qual a frequência da comunicação com o <i>stakeholder</i>?  Há o apoio dos residentes na realização do evento?</p>	<p><i>Stakeholders</i> (relação, comunicação e apoio dos residentes)</p>
Análise SWOT, objetivos e estratégias	<p>Quais os fatores internos e externos do evento no destino?  Quais os objetivos do evento?  Quais os objetivos do destino com a realização do evento?  Qual o plano estratégico do evento?  Há infraestrutura no destino para o evento?  Quanto custará o evento e quem serão os responsáveis pelo investimento?  Quais os impactos do evento no destino?</p>	<p>Análise SWOT (fatores internos e externos)  Objetivos do evento  Objetivos do destino</p> <p>Plano estratégico  Infraestrutura</p> <p>Custo do evento</p> <p>Impactos</p>
Plano operacional	<p>Qual a estrutura organizacional dos envolvidos?  O plano é coerente com os objetivos do evento e do destino?  Como realizar o evento com foco na sustentabilidade?  Qual é a matriz de responsabilidade do evento?  Quais são as ações do plano operacional de um megaevento?  Como será o controlo operacional e avaliação do evento?</p>	<p>Estrutura organizacional</p> <p>Objetivos</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Matriz de responsabilidade</p> <p>Plano operacional</p> <p>Controlo operacional e avaliação</p>
Implementação	<p>Quem realiza o acompanhamento da implementação do plano operacional?  Como será a promoção do evento?  Há controlo dos gastos?  Há gestão de risco?</p>	<p>Implementação</p> <p>Promoção</p> <p>Financeiro</p> <p>Gestão de risco</p>

Fonte: Elaboração própria

A **fase evento** é o momento do acontecimento, na data e local programado na fase do pré-evento. O evento deve acontecer conforme o planeado para ter sucesso e deve trazer benefícios para o destino com apoio aos visitantes (Bramwell, 1997; Richards & Palmer, 2010). A ação do evento deve ser executada por profissionais capacitados (ABNT, 2012; Emery, 2010; Getz, 2000) para que o evento tenha sucesso e deve ser controlada através do acompanhamento e análise dos superiores com visão nas metas e objetivos do evento (Andersson & Getz, 2008). Também é importante nesta fase manter as comunicações internas e externas para garantir o fluxo de informações coerentes com o proposto no projeto de candidatura do evento (ABNT, 2012) (Tabela 5.3).

Tabela 5.3 – Questões e palavras-chave da fase Evento

Fase	Questões	Palavras-chave
Evento	Há profissionais na execução das ações? Quais ações para receber os visitantes? As ações são acompanhadas e controladas? Há comunicação interna e externa?	Profissionais Apoio aos visitantes Controlo das ações Comunicação

Fonte: Elaboração própria

O **pós-evento** é caracterizado pelo momento de avaliação do desempenho do evento, tanto dos impactos do evento no destino, incluindo o legado, quanto do alcance dos objetivos estabelecidos na fase de pré-evento (European Commission, 2007; Forrester, 2008; Richards & Palmer, 2010; Saeed-Khan & Clements, 2009; Watt, 2004). O alcance dos objetivos é verificado através dos indicadores de performance (Salem et al., 2004), estabelecidos na etapa do plano operacional e da satisfação dos participantes (Tum et al., 2006). No caso de megaeventos, é importante a promoção do destino no pós-evento (Green et al., 2008; Morse, 2001; O'Brien, 2006; Singh & Hu, 2008). A avaliação é realizada com o objetivo de analisar os erros e as oportunidades de melhoria numa próxima organização do evento (ABNT, 2012; Forrester, 2008; Tum et al., 2006), cumprindo com o objetivo de melhoria contínua do projeto de evento defendido pelo SGSE (ABNT, 2012) (Tabela 5.4).

Tabela 5.4 – Questões e palavras-chave do Pós-evento

Fase	Questões	Palavras-chave
Pós-evento	Quais os impactos do evento no destino? Os objetivos foram alcançados? Os <i>stakeholders</i> foram informados dos resultados do evento? Há um plano de promoção do destino pós-evento? Quais as lições para o próximo evento?	Impactos Objetivos Comunicação Promoção Feedback

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2 Responsáveis na gestão de megaevento

Para cada fase há inúmeras ações que devem ser executadas para que o evento aconteça e traga benefícios para todo o entorno. As empresas de organização de megaeventos são entidades que diferenciam-se dependendo do evento. No caso de megaeventos desportivos, como o FWC e os JO, o COL é o principal responsável pela organização do evento no local mas, por estar inserido num destino, é necessária a participação do setor público e privado que represente os interesses da cidade.

No Capítulo 3 comentou-se sobre as estruturas e **responsabilidades do DMO e CVB**. O CVB é uma entidade que está inserida no guarda-chuva do DMO, atuando na promoção do destino para o segmento MICE e lazer. De forma a sintetizar as informações, as responsabilidades de cada um

foram divididas em **três principais áreas de atuação** e representadas na Tabela 5.5: (1) turismo de eventos; (2) turismo de lazer; e (3) destino. Estas três áreas de atuação foram definidas com base na Tabela 3.4 no item sobre ‘O que fazem?’, onde as principais tarefas estão relacionadas com o destino, com a gestão dos visitantes e com a promoção do MICE ou captação de eventos.

Tabela 5.5 – Responsabilidades do DMO e CVB

Área de atuação	DMO	CVB
Turismo de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o MICE (D. Brown, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar eventos (Gartrell, 1994; Spiller, 2002), auxiliar e apoiar os organizadores de eventos na seleção do destino (Spiller, 2002) sendo especialistas na infraestrutura de eventos da cidade (Carvalho, 2012);</li> <li>Promover o destino de eventos (Gartrell, 1994; Ladkin, 2006);</li> <li>Representar o destino e atuar junto ao mercado específico dos eventos, grupos de visitantes (Gartrell, 1994).</li> </ul>
Turismo de Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o turismo (Fairclough, 2009; UNWTO, 2004);</li> <li>Gerir e apoiar os visitantes (Bornhorst et al., 2010; Crouch, 2007; Gretzel et al., 2000) para o aumento do número de visitantes, gastos dos visitantes e da estadia (D. Brown, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrair visitantes (Bowdin et al., 2006; Carvalho, 2012; Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2007; Spiller, 2002; Steinberg, 2013) através da <b>promoção de produtos e serviços</b> visando oferecer boas experiências aos visitantes (Steinberg, 2013).</li> </ul>

<b>Destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a imagem (Ladkin, 2006);</li> <li>• Atividades operacionais de marketing, gestão, desenvolvimento de produto e serviços (Bornhorst et al., 2010);</li> <li>• Promover o destino (D. Brown, 2011; Buhalis &amp; Costa, 2006a; Gartrell, 1994; Gretzel et al., 2000; Ladkin, 2006; Sheehan et al., 2007);</li> <li>• Controlar os impactos positivos e negativos do turismo (Crouch, 2007; Fairclough, 2009);</li> <li>• Representar o destino e ajudar no desenvolvimento local a longo-prazo através de estratégias de turismo (DMAI, 2013; Fairclough, 2009);</li> <li>• Liderar e coordenar o destino e toda a complexidade do sistema do turismo (Bornhorst et al., 2010; Crouch &amp; Ritchie, 1998; Sheehan et al., 2007);</li> <li>• Trabalhar para o bem-estar dos residentes e interação com os <i>stakeholders</i> envolvidos (Bieger, 1997; Bornhorst et al., 2010);</li> <li>• Regulamentar normas/leis do setor de turismo (Bornhorst et al., 2010; Fairclough, 2009);</li> <li>• Ser o centro de distribuição de informações, <i>one-stop shop</i> (D. Brown, 2011; Ladkin, 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem do destino (Gartrell, 1994);</li> <li>• <b>Promover o destino</b>, visando o aumento do fluxo turístico e o consequente aumento dos negócios de suas empresas mantenedoras, melhorar e desenvolver a economia local (Carvalho, 2012; Gartrell, 1994; Steinberg, 2013);</li> <li>• Ser o elo entre o visitante interessado no destino e os gestores locais do turismo; funcionar como catalisador do desenvolvimento local e regional (Gretzel et al., 2000) e da indústria do turismo (Fesenmaier et al., 1992; Luque &amp; Corrêa, 2012);</li> <li>• Atuar em concordância com os <b>objetivos do destino</b> e informar os <b>stakeholders</b> sobre o perfil dos visitantes (A. Lee et al., 2010);</li> <li>• Contribuir para a sustentabilidade económica local através da manutenção da atratividade do destino (Gretzel et al., 2000);</li> <li>• Ser <i>one-stop place</i> (Carvalho, 2012; Fesenmaier et al., 1992; Gretzel et al., 2000; Ladkin, 2006; Youcheng Wang, 2008).</li> </ul>
----------------	---	--

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5.5 sintetiza as responsabilidades do DMO e do CVB, tanto no desenvolvimento do turismo de lazer e eventos como no desenvolvimento do destino. No entanto, nota-se a maior **concentração de ações junto ao destino**, prezando pelo controlo dos impactos, desenvolvimento económico, bem-estar dos residentes e interação com os *stakeholders*. Segundo os autores pesquisados, o DMO e o CVB devem ser entidades que apoiam a atividade do turismo, prestando informações sobre o destino, tanto para o turismo de eventos como para o de lazer, através de páginas na Internet e outras formas de comunicação.

Na conclusão do Capítulo 3, discutiu-se sobre as diferenças entre DMO e CVB. As diferenças são poucas e o que se percebe, em termos das ações, é que o DMO tem como responsabilidade a **gestão do destino**, tanto para o visitante de lazer como para o visitante de negócios, enquanto o CVB tende a concentrar-se na **captação de eventos**. No entanto, a **tendência é que o CVB passe a atuar como**



**DMO**, como aconteceu com a principal entidade líder do setor, que passou de *International Association of Convention and Visitor Bureaus* (IACVB) para *Destination Marketing Association International* (DMAI). Assim sendo, para o MPGM, considera-se a entidade **DMO como responsável pelo destino-sede do evento** e, desta forma, um dos **atores no projeto de gestão do megaevento**, representando o CVB.

Na gestão de um megaevento, a participação do DMO é importante para que o evento caminhe em direção aos objetivos do destino (Bramwell, 1997; Getz et al., 1998). A imagem do destino provém de trabalhos de pesquisa do DMO e a promoção do destino, quando na realização de megaeventos, deve ser coerente com a imagem formada para o destino, segundo informações retiradas da análise da tabela anterior e contribuições dos estudos de Kruger e Heath (2013); Morse (2001); Singh e Hu (2008). Estes estudos comentam sobre a **importância da participação do DMO durante a gestão de megaeventos**, enfatizando a necessidade de intervenção e interação entre DMO e COL ou empresa de organização de eventos, para o desenvolvimento sustentável do destino e o sucesso do evento na atração de visitantes para o destino a longo prazo, pois os organizadores não possuem o conhecimento sobre os objetivos do destino, por exemplo.

É também importante enfatizar a necessidade de compreender que a atividade ‘evento’ deve ser associada ao setor do turismo, como analisaram Andersson e Getz (2008); Britto e Fontes (2002); Getz (2008); Mallen e Adams (2008) em suas pesquisas. Desta forma, **é preciso considerar o DMO como um ator responsável pela gestão de um megaevento**, representando o destino e protegendo os seus interesses nas decisões do projeto de gestão de megaeventos, principalmente em decisões com cunho económico, sobre o desenvolvimento do destino e sobre a projeção da imagem do destino.

A participação do DMO na gestão de megaeventos vem contribuir para que os impactos negativos sejam minimizados, evitando faturamentos de obras acima do previsto, atrasos em obras, manifestações dos residentes, falta de interesse dos setores privados, incoerência na promoção do destino, gastos excessivos na manutenção de legados, decréscimo da taxa de ocupação dos hotéis e outros prejuízos ao destino, conforme considerações finais do Capítulo 4.

### 5.1.3 Principais características dos megaeventos

O desenvolvimento do MPGM, conforme comentado anteriormente, levou em consideração a revisão literária descrita nos Capítulos 2, 3 e 4 desta tese. O Capítulo 2 contribuiu para a separação das fases do projeto de gestão do evento, incluindo as principais atividades necessárias para a



como é o caso de Barcelona 1992. A exposição do destino nos meios de comunicação em detrimento da realização do megaevento é uma das razões pelas quais os destinos decidem ser sede do evento. Ao estar associado ao megaevento, cabe ao DMO fazer a gestão da imagem do destino durante as três fases do projeto de gestão: no pré-evento, no evento e no pós-evento.

O **FWC** - mencionado 15 vezes - foi o evento escolhido para realizar o teste e validação prática do MPGM, conforme metodologia a ser explicada no capítulo a seguir, e os **JO** - mencionado 15 vezes - são também um dos exemplos mais expressivos de megaeventos. Os **residentes** (mencionado 15 vezes) foram considerados no MPGM na medida em que são eles o 'ponto de partida' de qualquer decisão sobre sediar ou não um megaevento. Os residentes, segundo os autores pesquisados (Agha et al., 2012; Briedenhann, 2011; Busa, 2011; Getz, 1991; Gursoy & Kendall, 2006; Malhado & Rothfuss, 2013; Preuss, 2015; Varrel & Kennedy, 2011), devem ser consultados antes de qualquer decisão.

O **destino** - mencionado 14 vezes - representa o local do evento e, no caso da realização de um megaevento, ele pode ser um ou mais países ou uma ou mais cidades. Os megaeventos do tipo JO geralmente são realizados numa única cidade e no caso do FWC é geralmente realizado em várias cidades, podendo compreender até dois países. A preocupação dos pesquisadores com o destino-sede de megaevento está no fato dele representar diversos *stakeholders* que vivem, trabalham e dependem do local a longo prazo. Neste caso, o destino está relacionado com os impactos que podem gerar a realização de um megaevento ao local (rever Tabela 2.2): económico, político, sociocultural e ambiental. As características do destino e o seu plano estratégico devem ser levados em conta na decisão de ser ou não sede do megaevento, assim como o desenvolvimento do estudo de viabilidade, no qual inclui a pesquisa de opinião pública.

O **turismo** - mencionado 14 vezes - é um dos impactos do megaevento. O turismo é uma das razões pelas quais os governantes decidem realizar o evento, tanto para aumentar a quantidade de visitantes no destino, como para propagar a imagem do destino para o mundo, de forma global. Para tanto, é preciso incluir planos operacionais de marketing com estudos apurados no pré-evento, ações junto aos meios de comunicação durante o evento e ações de publicidade no pós-evento. Estas ações são organizadas com a atuação do DMO durante a gestão do megaevento, como ressaltaram os pesquisadores: Jago et al. (2003); Kruger e Heath (2013); Morse (2001); Singh e Hu (2008). A participação do DMO é fundamental para que o megaevento gere impactos positivos para o destino turístico. Diante desta premissa, o MPGM considerou o DMO como um dos atores do projeto de gestão de megaeventos.

O contexto das palavras – imagem, residentes, destino e turismo – está presente no MPGM. O turismo é a área do estudo desta tese e o propósito do desenvolvimento do MPGM é de que ele possa servir para que os destinos-sede de megaeventos consigam obter impactos positivos para os residentes e para todos os envolvidos. **O turismo será beneficiado com o megaevento quando houver uma participação ativa do DMO** no projeto de gestão do evento, incluindo a gestão da imagem do destino. A palavra DMO foi citada apenas 3 vezes nos estudos citados na Tabela 4.1, podendo representar a carência de estudos sobre a relação desta entidade com megaeventos e a possibilidade do MPGM vir a ser uma ferramenta que contribua para o desenvolvimento sustentável dos destinos-sede.

## 5.2 Estruturação do modelo

O projeto de gestão de evento, segundo Parent e Smith-Swan (2013), é a chave para os organizadores cumprirem com o cronograma, com o orçamento e obterem a integração eficiente com a constante chegada de equipas, no caso de megaeventos desportivos.

**O objetivo do desenvolvimento do Modelo de Projeto de Gestão de Megaevento (MPGM) é relatar as ações de cada responsável na gestão de um megaevento, tendo como missão o desenvolvimento sustentável do destino.** O modelo proposto foi desenvolvido com base nas fases do projeto de evento discutidas anteriormente, adaptando-as para a gestão de megaeventos, com base nas áreas de atuações do DMO e com base no conhecimento adquirido através dos estudos pesquisados no Capítulo 4 sobre megaeventos.

Numa primeira etapa de desenvolvimento do modelo, **utilizou-se o modelo de Bowdin et al. (2006)**, ilustrado no Capítulo 2 (rever Figura 2.8). Esse modelo de pré-evento foi aprimorado com as considerações realizadas nos Capítulos 2, 3 e 4, incluindo assim as etapas ‘evento’ e ‘pós-evento’. Para além destas modificações ao modelo de Bowdin et al., o MPGM foi separado conforme as fases de melhoria contínua da norma ISO 20121:2012 do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), ou seja, planejar, executar, verificar e atuar para que seja possível a gestão da sustentabilidade do evento. As fases do modelo foram distinguidas em cores: a fase ‘planejar’ (cor rosa) representa o ‘pré-evento’; a fase ‘executar’ (cor lilás) representa o ‘evento’; e a fase ‘verificar e atuar’ (cor azul) representa o ‘pós-evento’.

As etapas ou ações de cada fase do modelo de Bowdin et al. (2006) foram complementadas com outras ações consideradas importantes por outros autores para o sucesso e sustentabilidade do

megaevento, discutidas anteriormente, incluindo os fatores de sucesso de Busa (2011) e Singh e Hu (2008). Somado a estas modificações, cada ação do modelo recebeu um responsável.

As ações referentes ao evento foram direcionadas para o organizador do evento, que no caso dos megaeventos pode ser denominado de ‘Comitê Organizador Local – COL’ que tem o apoio do Comitê Organizador Internacional, dependendo do tipo de evento. Esta distinção também foi aplicada por Singh e Hu (2008, p. 933) após as entrevistas realizadas com o DMO e o COL dos JO de 2004 em Atenas, onde consideraram como **operação do DMO os esforços de marketing do destino** e o **desenvolvimento do destino turístico** e no caso das **operações do COL, o planejamento e gestão do JO e o desenvolvimento das estruturas para o evento** no destino. Para além destas atividades, esses autores consideraram como **ações conjuntas entre COL e DMO: o investimento em infraestrutura, aumento da qualidade dos produtos e serviços turísticos, desenvolvimento de campanhas promocionais e a gestão de publicidades negativas.**

As ações do DMO e CVB, apresentadas na Tabela 5.5, são similares em diversos momentos e, assim, considerou-se um único ator: o DMO. O resultado é uma coletânea de todas as informações analisadas até este momento da tese. Este modelo pretende ilustrar **em qual momento o DMO e o COL irão atuar.** Por exemplo: na fase do pré-evento, a ação de ‘estabelecer a estrutura organizacional’ pode ser de responsabilidade conjunta entre DMO e COL, enquanto outras ações podem ser de responsabilidade de somente um ator, como é o caso da ‘ação promocional pós-evento’ na fase pós-evento, que é de responsabilidade do DMO.

Há momentos em que o ator é **responsável por todo o conjunto de ações** e, para representar essa situação, optou-se por colocar a **seta fora do quadro** e quando a **seta estiver dentro do quadro significa que aquela ação é de responsabilidade exclusiva daquele ator.** Assim, cada ação pode ser de responsabilidade somente do DMO ou do COL ou ser de responsabilidade de ambos.

As ações consideradas para cada um destes atores podem ser vistas no MPGM e na Tabela 5.6, onde está indicada algumas das referências bibliográficas utilizadas para admitir a ideia, no caso das ações do DMO. As ações mencionadas foram consideradas importantes para o projeto de gestão de eventos, de acordo com os investigadores citados.

As ações do DMO, mencionadas no Capítulo 3, são específicas desta entidade, mas não direcionadas para os projetos de gestão de eventos. Nestes casos, por ser um dos atores do MPGM, as ações foram direcionadas para o DMO por já serem atividades da sua responsabilidade. Em outros momentos, a ação foi comentada em outros estudos, mas não foram direcionadas

especificamente ao ator DMO ou COL. Nestes casos, a autora nomeou a ação conforme o contexto da investigação analisada e estas ações estão sublinhadas na Tabela 5.6.

Quanto às ações do COL, a única referência bibliográfica que comenta sobre as suas ações foi o estudo de Singh e Hu (2008). Sendo assim, não foi preciso nomear os investigadores pesquisados para cada ação, como realizou-se com as ações do DMO.

Tabela 5.6 – As ações do DMO e COL

<b>DMO</b>	
<b>Ação</b>	<b>Investigadores</b>
Conceito do evento ou captação	Gartrell (1994); Spiller (2002)
Estudo de viabilidade	Bornhorst et al. (2010); Crouch (2007); Hall (1997)
Estrutura organizacional	Bowdin et al. (2006); Richards e Palmer (2010)
Objetivos do destino	Bowdin et al. (2006); Bramwell (1997); DMAI (2013)
Desenvolvimento sustentável	European Commission (2007); Gretzel et al. (2000)
<u>Análise financeira</u>	Domingues et al. (2011); Varrel e Kennedy (2011)
Estratégia de marketing	D. Brown (2011); Singh e Hu (2008)
<u>Controlo financeiro</u>	COHRE (2007); Singh e Hu (2008); Varrel e Kennedy (2011)
Apoio aos visitantes	Bornhorst et al. (2010); Crouch (2007)
<u>Comunicação interna e externa</u>	ABNT (2012); Green et al. (2008); Kruger e Heath (2013)
Avaliação dos impactos	Allen (2009); Crouch (2007); Fairclough (2009); Tum et al. (2006)
<u>Comunicação dos resultados</u>	Bowdin et al. (2006); GMIC (2013); Kruger e Heath (2013); Richards e Palmer (2010)
Ação promocional pós-evento	Green et al. (2008); Morse (2001)
<u>Melhorias</u>	Bowdin et al. (2006); Tum et al. (2006)
<b>Ações do COL</b>	
Estrutura organizacional	
Objetivos do evento	
Desenvolvimento sustentável	
Matriz e cronograma	
Plano operacional	
Sistema de controlo e avaliação	
Análise financeira	
Promoção do evento	
Estratégia de marketing	
Controlo financeiro	
Gestão de riscos	
Profissionais na execução	
Apoio aos visitantes	
Execução, acompanhamento e controlo	
Comunicação interna e externa	

Avaliação dos impactos
Comunicação dos resultados
Melhorias

Fonte: Elaboração própria

A **Figura 5.3** é a **representação gráfica do MPGM**. As palavras-chave representam as ações, que foram discutidas anteriormente e citadas em cada quadro da figura. As cores foram utilizadas para representar a melhoria contínua da gestão do evento e destacam a fase de planejar, a fase de executar e a fase de verificar e atuar. Estas quatro fases da melhoria contínua transmitem a ideia de que os próximos eventos serão ainda melhores, caso haja um retorno das avaliações das atividades ao término do evento.

A fase ‘planejar’ representa todo o estudo realizado para a tomada de decisão sobre sediar ou não o megaevento, incluindo a candidatura. Ao ser escolhido como sede do megaevento, o destino e os organizadores do evento devem organizar todas as atividades necessárias para que o evento aconteça. A fase ‘executar’ tem início antes da abertura do evento para o espectador, pois a implementação das ações estratégicas faz com que algumas atividades saiam do planejamento para serem executadas, como por exemplo a decoração dos ambientes com flores naturais e a sinalização dos espaços que acontecem antes da abertura do evento.

A fase ‘verificar e atuar’ ocorre ao fim do evento quando são realizadas as avaliações dos impactos do evento, identificando pontos de melhoria para as próximas edições do evento. Portanto, é preciso verificar o que foi realizado e atuar para melhorar no próximo evento. Estas três fases foram separadas em cores, conforme explicado anteriormente, e ilustrado na Figura 5.3.



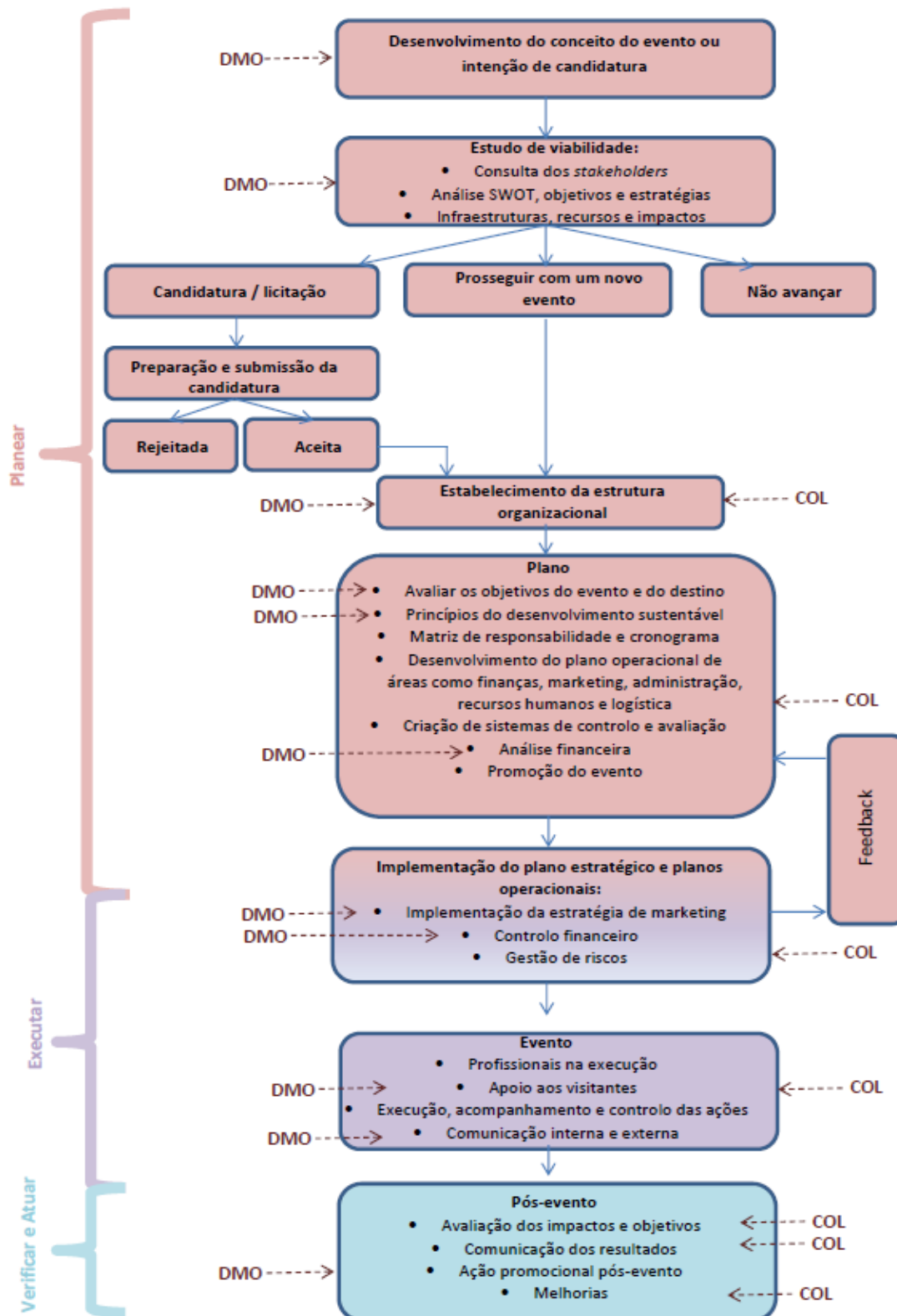


Figura 5.3 – Modelo do Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM)

Fonte: Elaboração própria



O modelo MPGM é uma tentativa de ilustrar o momento da ação e o responsável por ela. Este modelo será testado e validado durante o estudo empírico, cuja abordagem metodológica será apresentada no capítulo a seguir.

### 5.3 Considerações do capítulo

O MPGM foi desenvolvido com base no plano estratégico dividido em três fases: pré-evento, evento e pós-evento. As ações de cada fase foram definidas de acordo com as bibliografias consultadas nos capítulos anteriores. Após dimensionar as fases e as ações, foram definidas as responsabilidades de cada ator na gestão do megaevento.

O MPGM representa a conquista de dois dos **objetivos desta tese: (1) compreender e indicar as responsabilidades do DMO, orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaeventos e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaevento e (2) desenvolver um projeto de gestão de um megaevento com indicação das fases, etapas e atividades, que sirva de ferramenta de monitoramento para auxiliar o DMO na análise das suas atividades durante a gestão do megaevento.**

A revisão da literatura foi crucial para o desenvolvimento do MPGM. A aplicabilidade do modelo é essencial para que esta tese possa alcançar todos os seus objetivos e contribuir para a ciência do turismo de eventos. No próximo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a validação do modelo.

## Capítulo 6 - Metodologia

Depois de, nos capítulos anteriores, terem sido abordadas as questões ‘O que?’ (i.e., o objeto da investigação) e ‘Por que?’ (i.e., a identificação do problema), o capítulo da metodologia incide sobre a pergunta ‘Como?’, ou seja, os passos necessários à concretização dos objetivos propostos.

A metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Para tanto, há um exame, uma descrição e uma avaliação dos métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando a resolução de questões de investigação (Prodanov & Freitas, 2013).

Este capítulo debruça-se sobre a abordagem metodológica utilizada para responder a questão desta investigação, que é a discussão sobre qual deve ser a atuação do DMO durante o projeto de gestão de um megaevento. A descrição do método que melhor se adapta nesta pesquisa e as técnicas de coleta de dados utilizadas, serviram para apontar soluções para o problema identificado, apresentando contribuições teóricas e práticas para a área do turismo de eventos.

### 6.1 Componente empírica – abordagem metodológica

O método fenomenológico provém da classe dos métodos de abordagem que *“são métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações”* (Prodanov & Freitas, 2013, p. 26). Segundo esses autores, fazem parte deste grupo, os métodos: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e o método fenomenológico.

Como mencionado, o presente estudo adota uma abordagem de cariz fenomenológico, dado que, em termos ontológicos (natureza do objeto de investigação), trata-se de uma realidade socialmente construída, subjetiva e em constante mudança e, em termos epistemológicos (relação entre quem investiga e o objeto investigado) existe uma ligação estreita entre a investigadora e o objeto investigado (Collis & Hussey, 2005), o que justifica uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, embora complementada com elementos de índole quantitativa.

A fenomenologia se preocupa com o fato, consiste em mostrar o que é o fato e em esclarecer esse fato, limitando-se aos aspetos essenciais e intrínsecos do fenômeno (Prodanov & Freitas, 2013). A abordagem fenomenológica foi utilizada para esclarecer as atuações do DMO no projeto de gestão de um megaevento, preocupando-se em descrever os fatos - **projeto de gestão de megaevento, DMO e megaeventos** – para responder a questão problema desta investigação. Neste sentido,

estes três fatos foram pesquisados em diversas referências bibliográficas e descritos nos Capítulos 2, 3 e 4, respectivamente. As considerações teóricas destes capítulos levaram a formalização do modelo (MPGM) apresentado no Capítulo 5. O MPGM foi assim a ferramenta desenvolvida para servir de suporte para o emprego das técnicas de coleta de dados utilizadas para se conhecer a realidade sobre o fato em questão.

A sequência de ações realizada nesta investigação segue as fases da pesquisa como atividade científica completa, onde contempla desde a formulação do problema (apresentada no Capítulo 1) até a apresentação das conclusões (Capítulo 9). A pesquisa científica, segundo Prodanov e Freitas (2013), engloba as fases representadas na Figura 6.1, que foram as etapas seguidas para o desenvolvimento desta tese, respeitando as regras inerentes à elaboração de trabalhos científicos.

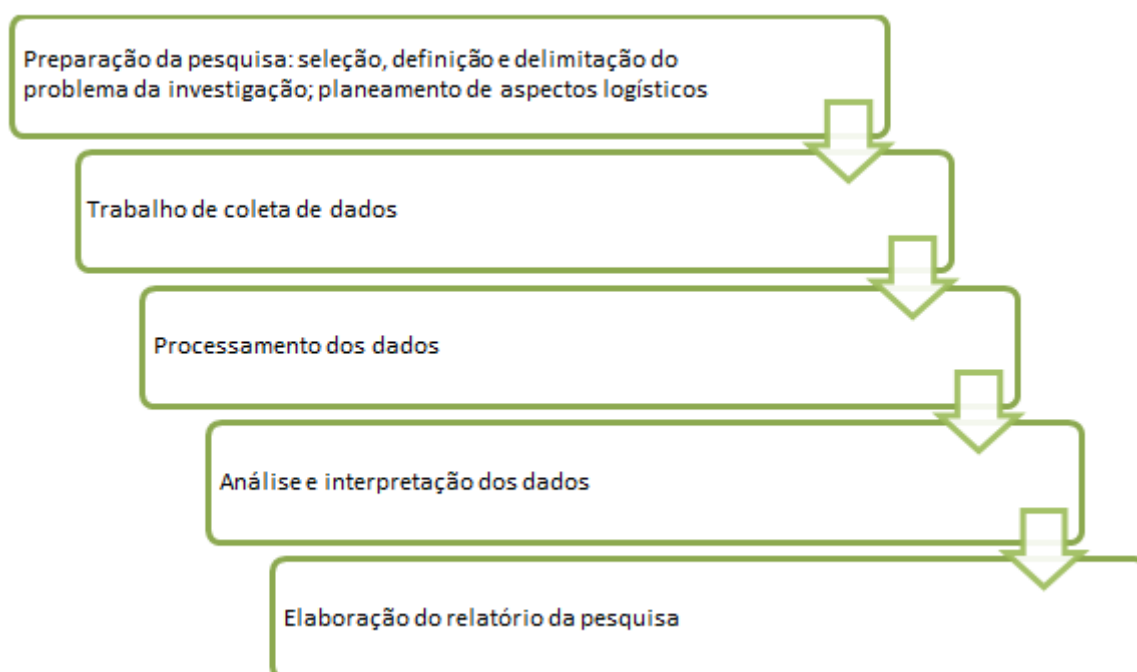


Figura 6.1 – Fases da pesquisa científica

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013)

A identificação dos objetivos desta investigação (apresentados no Capítulo 1) possibilitou que esta pesquisa científica fosse enquadrada na tipologia de **pesquisa exploratória**. Este tipo de pesquisa proporciona obter mais informações sobre o assunto investigado e possibilita - através das pesquisas bibliográfica e documental - uma definição sobre o fato estudado. A pesquisa também conteve uma abordagem **explicativa**, através do estudo empírico e do estudo de caso (Prodanov & Freitas, 2013).

Conforme descrito anteriormente e ilustrado na Figura 6.2, o Modelo de Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM) foi desenvolvido com base na revisão crítica e sistemática da literatura. O estudo empírico desta tese faz-se necessário para validar o modelo formulado e apresentado anteriormente. A metodologia do estudo empírico contempla a forma de abordagem que será utilizada na coleta e na análise dos dados recolhidos.

A validação do modelo foi realizada através de estudo qualitativo (a), quantitativo (b) e também através da sua aplicação a um caso prático de organização de megaeventos (c), que foi a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014. Os estudos realizados se complementam e possibilitam que o MPGM seja lapidado até a sua versão final desta tese, conforme Figura 6.2.

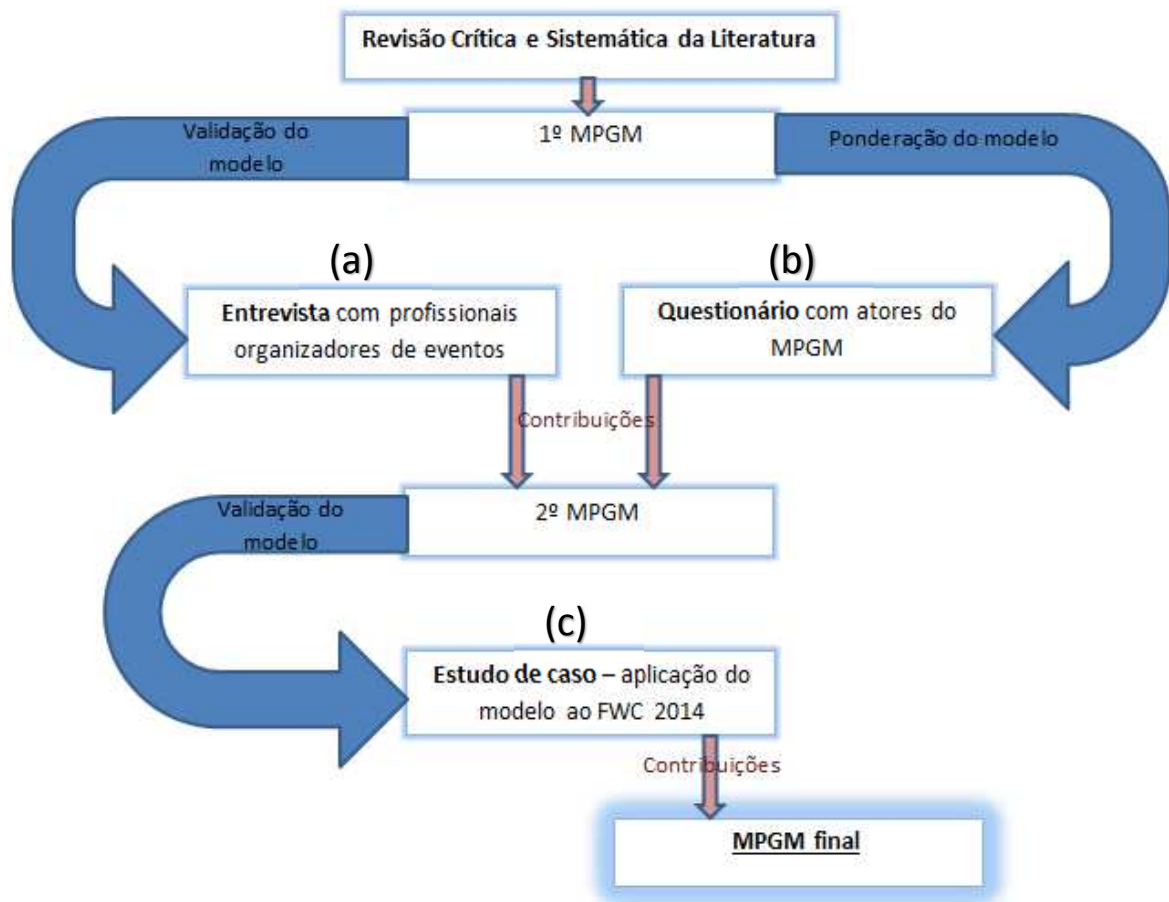


Figura 6.2 – Estrutura da metodologia do estudo empírico

Fonte: Elaboração própria

A coleta de dados é uma das traves basilares do processo de investigação, pois define onde e como será realizada a pesquisa. O objetivo das **técnicas de coleta de dados** é oferecer informação relevante à pesquisa (Schlüter, 2003) e assim, obter informações da realidade. A coleta de dados

compreende a definição do tipo de pesquisa, da população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a técnica utilizada para analisar os dados (Prodanov & Freitas, 2013). No caso desta tese, as técnicas de coleta de dados escolhidas foram apropriadas para validar a estrutura do MPGM, sendo este o principal contributo teórico desta tese.

Há três formas principais de coleta de dados, segundo Pizam (2005): (1) através da **observação do fenómeno**; (2) através da **comunicação com o sujeito** do estudo; e (3) através de **fontes secundárias** recolhidas com algum outro propósito. Nesta tese, foram utilizadas as três técnicas. Para o desenvolvimento do estudo empírico, foram utilizadas as técnicas de observação e de comunicação com o sujeito do estudo, através da entrevista, do inquérito e do estudo de caso, enquanto o estudo bibliográfico dos Capítulos 2, 3 e 4, foram os estudos com as fontes secundárias. O 1º MPGM, desenvolvido no capítulo anterior, foi inicialmente validado junto aos profissionais de turismo e organização de eventos através do método da entrevista, o qual será detalhado a seguir. Este primeiro modelo também foi ponderado e testado com a colaboração dos *Venue Managers* de cada cidade-sede do FWC 2014 e junto aos CVB das cidades-sede. Através das contribuições destas duas técnicas de coleta de dados foi possível formar o 2º MPGM. Este segundo modelo foi então testado e validado com a aplicação ao megaevento FWC 2014. Após este estudo de caso, chegou-se ao modelo final, unindo assim contribuições de três diferentes análises, que serão descritas nas secções a seguir.

## 6.2 Pesquisa qualitativa

Os métodos qualitativos, que desempenham um papel preponderante em estudos de cariz **fenomenológico**, são uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, descodificar, traduzir e entender o significado e não a frequência, de certos fenómenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social (Collis & Hussey, 2005).

Ao se tratar de um estudo fenomenológico, segundo Collis e Hussey (2005), a **amostra** pode ser de um só elemento. Segundo Dencker (2000), nem todas as pesquisas são realizadas por amostragem, pois a amostragem é indicada quando a análise de alguns casos é suficiente para permitir estimativas referentes ao universo. Assim, para esta etapa da tese, considerou-se oportuno pesquisar junto aos **profissionais organizadores de eventos e da área do turismo** e recolher os seus contributos para o processo de teste e validação do modelo desenvolvido.

A amostragem pode ser definida pelo pesquisador por critérios estatísticos ou de forma intencional, sem que isso comprometa a sua veracidade e, no caso do uso da amostragem intencional, o

pesquisador deverá justificar em função da teoria e dos critérios utilizados para a sua definição (Dencker, 2000). A **amostragem intencional ou fundamentada** é um ingrediente necessário para garantir o rigor da pesquisa qualitativa, pois a pesquisa qualitativa pode focar em pequenas amostras e até mesmo em um único caso (Patton, 2002).

Segundo Schlüter (2003), na amostragem intencional o pesquisador seleciona intencionalmente algumas categorias que considera representativas do fenômeno que estuda. Neste caso, a categoria selecionada foram os organizadores de eventos e profissionais da área do turismo, optando-se pela seleção intencional da amostra, seguindo o **método de estudos aprofundados *information-rich cases*** de Patton (2002). Este método consiste em analisar uma amostra intencional profundamente, ou seja, aprender com a análise de um caso que irá debater com profundidade sobre os problemas centrais do propósito da investigação. A **amostra intencional** tem como finalidade a seleção de casos ricos em informações que iluminarão a questão do estudo (Patton, 2002).

Segundo Patton (2002), há diversas estratégias para seleção da amostra intencional. No caso desta tese, optou-se pela **estratégia *Snowball***, que segundo Patton (2002) consiste em questionar ao entrevistado quem ele recomenda que seja entrevistado sobre o assunto discutido. Para além desta estratégia, também utilizou-se da **estratégia de ‘confirmação ou não confirmação de casos’** (Patton, 2002), que envolve testar a ideia e confirmar sua importância, trazendo novos conhecimentos sobre o caso.

Segundo Patton (2002), não há regras para definir o **tamanho da amostra** em pesquisa qualitativa, pois o tamanho da amostra depende no que o pesquisador quer saber, depende do propósito do estudo, da credibilidade das informações, do tempo e recurso disponível do pesquisador. No caso desta tese, o propósito da fase de entrevistas foi contribuir para a validação do MPGM e, após a realização de oito entrevistas com pessoas chave da área de organização de eventos e profissionais de turismo, este propósito foi alcançado.

Uma das técnicas do método qualitativo é a **entrevista**. A entrevista é uma conversa entre duas ou mais pessoas, pode ser de diferentes categorias e formas, e pode ser utilizada como instrumento único de coleta de dados ou pode complementar outras técnicas (Pizam, 2005). A entrevista é a técnica utilizada para coletar dados através de questionamentos e é conhecida como a mais eficiente na coleta de dados nas ciências sociais (Lancaster, 2005).

Os tipos de entrevistas dependem do contexto, da estrutura, da metodologia, do número de pessoas envolvidas, do propósito e especialização dos participantes; as entrevistas podem

representar uma metodologia quantitativa - quando forem estruturadas - e qualitativa, quando forem semi e não-estruturadas (Jennings, 2005).

As principais **características** da entrevista semiestruturada e não-estruturada, segundo Jennings (2005), são: conversa subjetiva e informal; uso de apontamentos, transcrição da conversa ou gravação como forma de coleta de dados; análise textual; e as constatações são reportadas de forma narrativa. A diferença entre uma e outra está na flexibilidade de agenda, ou seja, na lista de temas que são necessários focar na entrevista. Na entrevista não-estruturada a conversa é mais aberta e sem questionamentos, somente um tema guia a conversa, segundo o mesmo autor.

As **vantagens** da entrevista, segundo Schlüter (2003) e Jennings (2005), são: evita a interpretação errada da pergunta, permite obter dados relevantes e significativos para o estudo, permite espontaneidade e permite obter uma maior quantidade de respostas. O custo da entrevista, tanto em tempo e dinheiro, e a falta de anonimato são as principais **desvantagens** da entrevista, conforme os autores citados.

O método da entrevista é descrito como o mais apropriado para a validação do modelo proposto, pois ela permite que o pesquisador faça perguntas mais complexas e perguntas de seguimento, o que não é possível com um questionário e, assim outras informações podem ser obtidas (Collis & Hussey, 2005) para validar, reformular e atualizar o modelo conforme as contribuições dos entrevistados.

Diante do exposto, a técnica da **entrevista não-estruturada** foi a escolhida, pois permite validar o MPGM proposto nesta tese e realizar modificações ao modelo sempre que necessário. Segundo Greener (2008), os métodos qualitativos são cada vez mais aceitos nos estudos sociais e de negócios.

Assim, no caso desta tese, a amostra foi intencional e iniciou-se as entrevistas com os contatos de organizadores de megaeventos do FWC e JO, para além de alguns organizadores de eventos locais da região de residência da autora.

A **análise de dados qualitativos** apresenta diferentes métodos. Um deles é quantificar os dados, formal ou informalmente, ou seja, transformar os dados qualitativos em dados numéricos, o que não é bem aceite pelos fenomenologistas e, por isso, privilegiam os métodos não-quantitativos (Collis & Hussey, 2005). Para esses autores, os principais **métodos não-quantitativos** para análise de dados qualitativos são: procedimento analítico geral, mapeamento cognitivo, exposição de dados, teoria fundamentada e método *quasi-judicial*.

O método não-quantitativo utilizado nesta tese, segundo as opções citadas anteriormente, foi o **método quasi-judicial**. Este método envolve a aplicação de um argumento racional para interpretar evidências empíricas, ou seja, o método diz respeito à natureza, à fonte e à qualidade das evidências e ao argumento que elas apoiam (Collis & Hussey, 2005). Para tanto, é preciso que o pesquisador tenha em mente as seguintes perguntas:

- O que está em questão?
- Que outras evidências relevantes podem existir?
- De que outro modo se poderiam entender os dados?
- Como os dados foram obtidos?

Segundo Collis e Hussey (2005), a ênfase deste método está na importância de examinar e reexaminar os dados e na busca de explicações que se ajustem aos dados. Este método foi aplicado na análise das entrevistas, com base nas quatro questões citadas, e se deu da seguinte forma:

- A questão principal foi o MPGM – toda a entrevista foi conduzida sobre os itens do modelo;
- As evidências relevantes foram as experiências do entrevistado na organização de eventos – cada item do modelo foi exemplificado com situações/acometimentos durante a organização de um evento;
- Sempre que possível o entrevistado deu mais de um exemplo para os itens do modelo, principalmente quando referiu-se a novos itens, ou seja, nas contribuições;
- O entrevistado foi conduzido a interpretar o MPGM e a cada item, diante das suas experiências práticas, houve interpretação do dado com exemplos práticos.

Os principais desafios para a **análise de dados qualitativos**, segundo Collis e Hussey (2005) são: redução dos dados ou codificação da entrevista, estruturação dos dados e apresentação gráfica dos dados através de diagramas e ilustrações para análise e apresentação.

Assim, seguindo a recomendação desses autores, as entrevistas foram reduzidas em dados, com apontamentos sobre as principais contribuições de cada entrevistado sobre o MPGM. Cada entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora e foi conduzida com base nas fases do MPGM. Foram realizados apontamentos durante a entrevista e estes foram reduzidos a dados sobre as colaborações de cada entrevistado para o modelo, apresentados através de textos narrativos e descritivos.



A contribuição de cada entrevistado gerou uma atualização do MPGM e esse foi reavaliado com o próximo entrevistado, ou seja, cada nova informação foi discutida com outros entrevistados. A apresentação gráfica dos dados é o MPGM atualizado com as contribuições dos entrevistados, apresentado ao fim das entrevistas, no próximo capítulo.

### 6.3 Pesquisa quantitativa

Para além da pesquisa qualitativa, foi também realizada uma pesquisa quantitativa, contribuindo para validar o modelo. Dentre os tipos de amostra há as amostras não probabilísticas ou amostras causais. No caso das **amostras não probabilísticas**, estas podem ser: amostras por conveniência, intencional ou por cotas. Neste estudo empírico, considerou-se a **amostra não probabilística intencional ou de seleção racional**, pois consiste em selecionar, intencionalmente, um grupo de elementos dos quais deseja-se saber a opinião (Prodanov & Freitas, 2013).

O grupo considerado relevante para o teste e validação do MPGM foram os **Venue Manager (VM)** das cidades-sede do FWC 2014 e os **diretores executivos dos CVB** das cidades-sede do FWC 2014. A escolha desses dois públicos deveu-se ao fato do VM ser considerado o representante do COL em cada cidade-sede, o mediador entre o setor público e o privado e conhecedor de todas as ações que foram realizadas para a gestão do evento. No caso do CVB, a escolha deste público deveu-se as suas ações como DMO no Brasil e representarem o *trade* turístico de cada cidade-sede. Estes dois públicos representam os dois atores mencionados no MPGM, apresentado no capítulo anterior.

Para esse público, a **técnica escolhida foi o inquérito por questionário**. O inquérito é também um **método** de coleta de dados que inclui a comunicação com o sujeito do estudo (Schlüter, 2003). O **questionário** é uma lista de perguntas organizadas logicamente e pode ter perguntas abertas, fechadas ou de múltipla escolha (Schlüter, 2003). A finalidade do **questionário** é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada. Na sua construção é importante avaliar se foram incluídos, nas perguntas, todos os aspetos necessários para esclarecer o problema, assim como ter atenção a forma de apresentação e ter questões claras para não gerar dúvidas (Dencker, 2000).

O objetivo da realização da pesquisa por questionário, para esses públicos, foi descobrir o grau de participação de cada ator (COL e DMO) na gestão do megaevento FWC 2014. A intenção foi conseguir perceber se as etapas definidas no MPGM e se as ações determinadas para cada ator,

estariam de acordo com a realidade de um megaevento. Desenvolveu-se um questionário para cada público (ver anexo 2), de acordo com as perguntas ilustradas na Figura 6.3, que foi enviado para cada um dos **12 VM e dos 12 CVB** das cidades-sede do FWC 2014, ou seja, para o **universo da população-alvo** desta pesquisa.

As **vantagens e limitações do questionário** são: (vantagens) económico, não requer treinamento, anonimato, menor tempo para alcançar mais pessoas e padronização das perguntas; (limitações) baixo índice de respostas, dificuldade para verificar o controlo das respostas e não adequação a analfabetos (Schlüter, 2003).

O FWC 2014 foi o evento escolhido para a realização desta etapa da pesquisa por ter as características de um megaevento e ter ocorrido durante o desenvolvimento da tese no país de residência da autora. Foram 12 cidades-sede no Brasil para receber o FWC 2014: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

As perguntas do questionário, mencionadas na Figura 6.3, correspondem às questões discutidas nas tabelas 5.2, 5.3 e 5.4 do capítulo anterior. Assim, cada questão representa a palavra-chave do MPMG utilizada para representar a ação necessária para cumprir cada fase da gestão do evento.

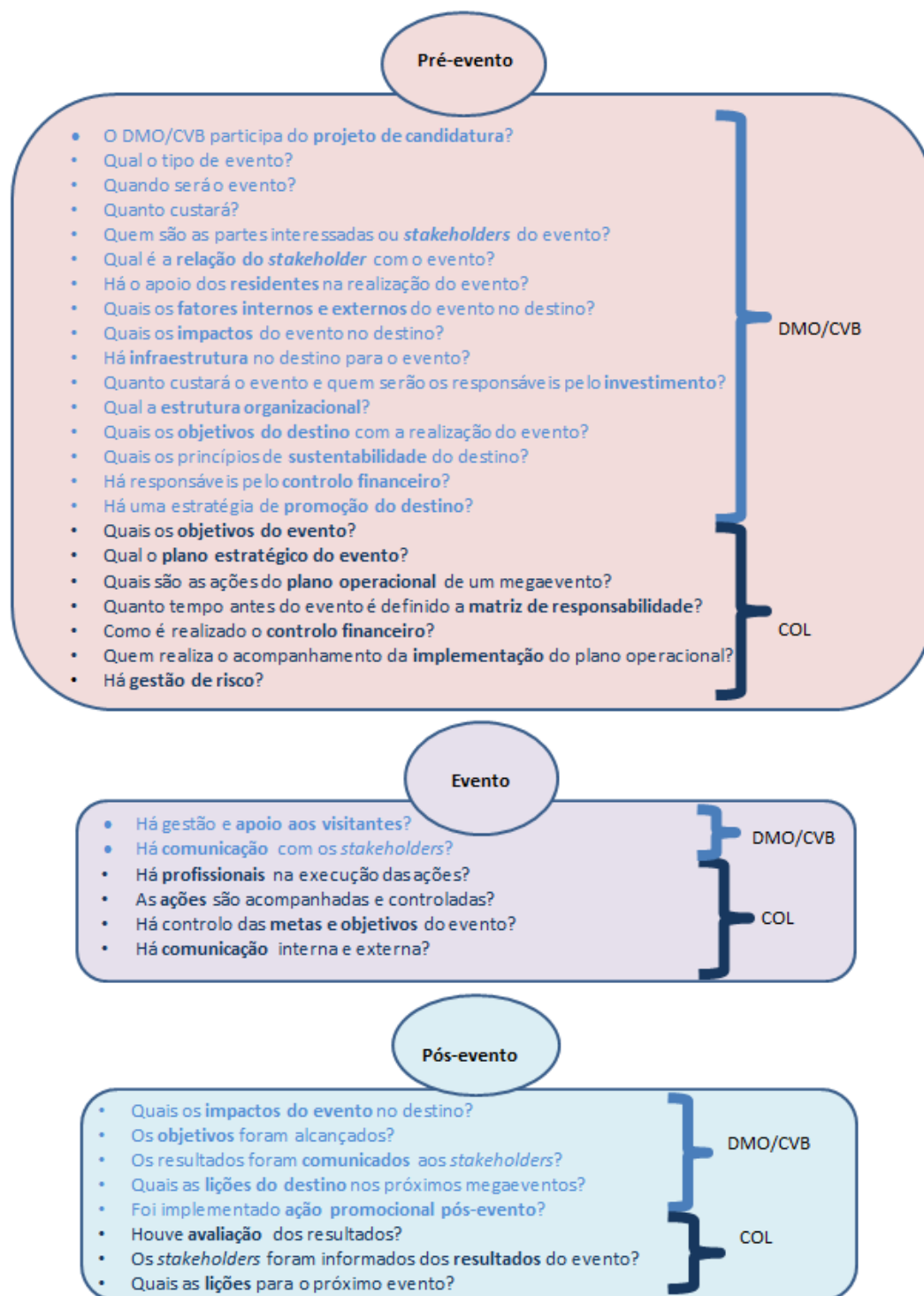


Figura 6.3 – Perguntas do modelo MPGM

Fonte: Elaboração própria

Estas questões também servem para verificar se todas as ações necessárias para desenvolver um megaevento estão a ser planeadas/executadas e se os principais atores estão a par das suas responsabilidades.

Estas perguntas ajudaram na formulação do **questionário de cada público**. Algumas perguntas foram modificadas para a melhor interpretação dos inquiridos, mas o conteúdo-chave das questões foi mantido. No caso do questionário para o CVB, esse foi composto por 26 perguntas sendo: três perguntas abertas, sete perguntas com escala itemizada em três níveis de participação - intensamente, pouco influente/participativo e nada influente/participativo – e 16 perguntas fechadas. No caso do questionário do VM, foram 23 perguntas: três perguntas fechadas, duas perguntas com escala itemizada em três níveis de participação - intensamente, pouco influente/participativo e nada influente/participativo – e 18 perguntas fechadas. Cada questionário foi digitalizado em formato de *formulário do Google Docs*, gerando um *link* que foi posteriormente enviado por correio eletrónico para os dois públicos da pesquisa.

Anterior ao seu envio, o questionário foi pré-testado com o VM de Curitiba e com a diretora executiva do CVB de Curitiba. Ambos identificaram pontos a melhorar e foram atualizados e enviados por correio eletrónico para os 12 VM e os 12 CVB. No dia 14 de Janeiro de 2015 foi enviado o *link* do inquérito em formato de *formulário do Google Docs* via correio eletrónico para cada um dos 12 CVB e no dia 26 de Janeiro de 2015 foi enviado, por intermédio do VM de Curitiba, o *link* do inquérito aos demais VM do FWC 2014 via correio eletrónico. O prazo para as respostas foi inicialmente um mês, mas foi prorrogado por mais um mês devido a época do ano, pois muitas pessoas voltaram a trabalhar após o Carnaval no Brasil. O dia 13 de Março de 2015 foi a data limite para o recebimento das respostas.

Ao utilizar o formulário do *Google Docs*, as respostas obtidas foram analisadas numericamente e o próprio sistema formaliza a quantidade de respostas de cada pergunta através do cálculo da frequência absoluta de cada pergunta. As respostas foram quantificadas em percentagens e demonstradas através de gráficos. Para além desta análise da frequência absoluta, realizou-se a **codificação de cada pergunta para analisar as respostas dos questionários** de forma a nivelar os diversos tipos de atuação de cada VM ou CVB durante a gestão do megaevento. Segundo Schlüter (2003, p. 117) “*medir é o processo de vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos, processo que se realiza mediante um plano explícito e organizado para classificar os dados disponíveis nos termos do conceito que o pesquisador tem em mente*”.

Diante da diversidade das questões – perguntas abertas, com escala e fechadas – a ponderação foi ministrada individualmente. A primeira questão foi para identificar o nome da cidade-sede, a fim de analisar, posteriormente, as respostas do CVB e do VM da mesma cidade. Nas questões com respostas com escala foi atribuído notas de -1 a +1, onde -1 é o nada influente/participativo, 0 é o pouco influente/participativo e +1 é o intensamente. As demais questões foram ponderadas individualmente e a sua ponderação levou em consideração os estudos das revisões bibliográficas analisados anteriormente e estão demonstrados na Tabela 6.1. Os questionários dos dois públicos estão ilustrados no anexo 2 desta tese.

Tabela 6.1 – Ponderação das perguntas dos questionários

Pré-evento		
Pergunta ao CVB	Resposta	Ponderação
O CVB participou do projeto de candidatura?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sim, Qual o grau de participação?</li> </ul>	Intensamente, pouco participativo, nada participativo	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Quem são as partes interessadas ou <i>stakeholders</i> do evento e a intensidade da relação com o evento?	Espectadores, organização local, comunidade local, <i>staff</i> do evento, meio de comunicação, patrocinadores, Governo	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Qual a frequência/intensidade da comunicação com o <i>stakeholder</i> ?	Pré-evento, evento e pós-evento	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nenhuma: -1
Os residentes apoiaram a realização do evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Os fatores internos e externos do destino foram considerados no estudo de viabilidade?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Quais os impactos do evento no destino e sua intensidade?	Económico, sociocultural, ambiental, legados, imagem	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Há infraestrutura no destino para o evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Qual o motivo de realizar o evento?	Económico, social, político, ambiental, tecnológico, cultural, melhorias, financeiro e informação	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Quem é o responsável pelo investimento para a realização do evento?	Setor público, setor privado	Setor público e privado: +1 Setor público ou privado: -1
Houve formação de estrutura organizacional?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1

Identificação de objetivos, desenvolvimento sustentável e estratégias do turismo	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Quem são os responsáveis pelo controlo financeiro?	Setor público, setor privado	Setor público e privado: +1 Setor público ou privado: -1
Há uma estratégia de promoção do destino?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Qual a imagem projetada do destino?	Lazer, MICE, desporto, destino de elite, cultural	Intensamente: +1 Moderado: 0 Pouco: -1
Foi criado um site da cidade e evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Investiu-se em informações turísticas para transmissão na TV?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
<b>Pergunta ao COL</b>	<b>Resposta</b>	<b>Ponderação</b>
Houve preocupação do COL com o turismo?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
E por parte do Governo?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Qual o objetivo da candidatura do país?	Económico, sociocultural e político	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Há um plano estratégico do evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sim, Qual a estrutura do plano estratégico?</li> </ul>	Estrutura do plano: pré-evento, evento e pós-evento	Todos: +1 Pré e/ou evento: 0 Outro: -1
No plano havia as informações:	Visão, missão, propósito e estratégias	Sim: +1 Não: -1
Houve reajuste do orçamento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Há um plano operacional do megaevento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Quem realiza o acompanhamento da implementação do plano operacional?	Empresas e associações, organizadores do evento, residentes, setor público	Todos: +1 Um, dois, ou três elementos: 0 Nenhum: -1
Há uma gestão de risco ( <i>What if?</i> )?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1

<b>Evento</b>		
<b>Pergunta ao CVB</b>	<b>Resposta</b>	<b>Ponderação</b>
Há gestão e apoio aos visitantes do destino?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
<b>Pergunta ao COL</b>	<b>Resposta</b>	<b>Ponderação</b>

Há profissionais na execução das atividades operacionais do evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
As ações são acompanhadas e controladas?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Há medição das metas e objetivos do evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Havia indicadores para medir a qualidade do evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Há comunicação interna e externa?	Entre organizadores, entre organizadores e <i>stakeholders</i> , nenhum	Entre organizadores e <i>stakeholders</i> : +1 Entre organizadores: 0 Não havia: -1

Pós-evento		
Pergunta ao CVB	Resposta	Ponderação
Quais os impactos do evento no destino?	Económico, sociocultural, ambiental, legado, imagem	Intensamente: +1 Pouco: 0 Nada: -1
Os objetivos foram alcançados?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Foi implementado ação promocional pós-evento?	Sim / Não	Sim: +1 Não: -1
Os <i>stakeholders</i> foram ouvidos após o evento?	Espectadores, organização local, comunidade local, <i>staff</i> do evento, meio de comunicação, patrocinadores, Governo	Sim: +1 Não: -1
Quais as lições do CVB nos próximos megaeventos?	Aberta	Lições: +1 Sem lições: -1
Pergunta ao COL	Resposta	Ponderação
Foram definidos indicadores de performance?	Sim / Não / Não sei informar	Sim: +1 Não: -1
Houve avaliação após o evento?	Sim / Não / Não sei informar	Sim: +1 Não: -1
Os <i>stakeholders</i> foram informados dos resultados do evento?	Sim / Não / Não sei informar	Sim: +1 Não: -1
Quais as lições para o próximo evento?	Aberta	Lições: +1 Sem lições: -1

Fonte: Elaboração própria

Para além dessas questões, em ambos os questionários, foi incluída uma pergunta fechada sobre a importância ou não de haver um órgão competente no desenvolvimento do turismo da cidade-sede a participar na gestão do megaevento: Você acharia importante que as cidades-sede, através dos órgãos competentes de desenvolvimento do turismo, participassem ativamente da organização de megaeventos? Essa questão não recebeu ponderação, sendo uma questão de cunho informativo.

Também acrescentou-se, ao fim de cada questionário, uma pergunta aberta para qualquer comentário que o inquirido quisesse deixar sobre o tema: Pretende fazer algum comentário adicional sobre o tema, algum assunto que não tenha sido contemplado nas questões anteriores? Essa questão também não recebeu ponderação.

O total da soma dos pontos das questões ponderadas para o CVB, chega a 59 pontos, enquanto para o COL chega-se a 25. A soma dos pontos desses dois atores é de 84. Ao atingir esse valor significaria que a cidade-sede realizou todas as tarefas necessárias para a gestão de um megaevento, sendo este o valor ideal que caracterizaria um nível elevado de sucesso na gestão do evento. Isto pode significar que o evento foi organizado de acordo com as intenções teóricas dos autores pesquisados nesta tese.

### 6.3 Estudo de caso

A pesquisa qualitativa foi complementada com a pesquisa quantitativa e com a aplicação do MPGM, considerando este num estudo de caso. Segundo Lancaster (2005), o **estudo de caso** é uma das formas de coleta de dados e utiliza-se da observação de um único caso para análise e, para Greener (2008), este é um dos principais métodos da **pesquisa qualitativa**. Ainda segundo esse autor, o estudo de caso pode incluir a análise de documentos, a conversa com pessoas, pesquisas de dados, a observação por participação, pesquisa com consumidores e qualquer outra técnica que traga informações qualitativas sobre o caso.

O estudo de caso, para Dencker (2000), é o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações, permitindo o conhecimento dos processos, de um indivíduo, um grupo, uma organização ou até mesmo de uma situação. O estudo de caso pode permitir novas descobertas de aspetos que não foram previstos inicialmente e, por não ser uma técnica de coleta de dados e não ser uma característica de planeamento de pesquisa em si, um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente (Prodanov & Freitas, 2013).

Segundo Beeton (2005), os estudos de caso na área de turismo continuam a ser utilizados pelo fato de que **a observação sempre foi a condição física do ser humano para aprender** e, assim, o estudo de caso é uma forma de prover reconhecimento e compreensão instantâneo. Entretanto, segundo esta autora, o método possui suas **desvantagens**, pois a perspetiva do pesquisador pode influenciar a apresentação dos fatos e, por isso, a autora sugere a triangulação, que é a combinação de métodos qualitativos e quantitativos durante a observação do caso.



Para aplicar o modelo, a autora seguiu todas as etapas do MPGM respondendo a cada item, evitando uma das desvantagens do estudo de caso que é ser extremamente longo, conforme mencionou Beeton (2005). A evidência empírica de cada item foi realizada com o apoio das publicações sobre o evento, experiência profissional da autora e relato de pessoas entrevistadas nesta tese que também estiveram envolvidas na organização do evento em estudo, ou seja, utilizou-se de **dados primários e secundários** para o desenvolvimento desse estudo de caso com informações qualitativas sobre o caso.

O objetivo da aplicação, ou teste do MPGM, foi verificar a validade do modelo ao nível prático e apontar novas descobertas ou atividades que não foram previstas anteriormente, mas que são necessárias para que o modelo possa ser aplicado na prática da gestão de megaeventos.

Um estudo de caso exemplar precisa ser mais do que uma descrição de um caso, precisa produzir conhecimento dos resultados do estudo e ser: significativa, completo, considerar alternativas, evidências e ser escrito de forma envolvente (Beeton, 2005). A aplicação do modelo procurou atender a estas características sendo realizado através de um estudo *ex-post-facto* de um megaevento, pois seria necessário a atuação dentro de uma instituição de organização de eventos ou inserção em algum comitê organizador para atuar na gestão de um megaevento e aplicar o MPGM desde a fase do pré-evento até a fase do pós-evento. De qualquer forma, os resultados foram significativos e contribuíram para atualizar o MPGM, de forma a torná-lo eficaz para a sua aplicação real.

O MPGM foi aplicado junto ao megaevento FWC 2014 que aconteceu no Brasil no período de 12 de Junho a 13 de Julho de 2014. O estudo de caso desse megaevento foi realizado após a finalização do evento, pois considerou as três fases de organização do evento: pré-evento, evento e o pós-evento. Foi possível testar todos os itens do modelo, evidenciando cada momento, possibilitando ao fim, chegar a conclusão de um modelo lapidado para o conhecimento técnico e científico do turismo de eventos.

#### 6.4 Considerações do capítulo

Para a validação do Modelo de Projeto de Gestão de Megaevento (MPGM), desenvolvido e apresentado no capítulo anterior, foram utilizadas três abordagens: qualitativa, quantitativa e estudo de caso. Na pesquisa qualitativa, adotou-se a técnica por entrevista junto aos profissionais da área de turismo e eventos. Na parte quantitativa, foi aplicado um questionário junto aos CVB e VM do FWC 2014. O estudo de caso foi o procedimento técnico escolhido para a validação do

MPGM de forma prática, sendo uma oportunidade para que outros conceitos fossem introduzidos aos já descritos nas etapas anteriores.

Para cada abordagem – qualitativa e quantitativa – foi escolhida a amostragem coerente com os objetivos da pesquisa científica e para cada amostra foram selecionadas as técnicas de coleta de dados apropriadas. O delineamento da pesquisa científica descrita nesse capítulo pode ser visualizado na Figura 6.4.

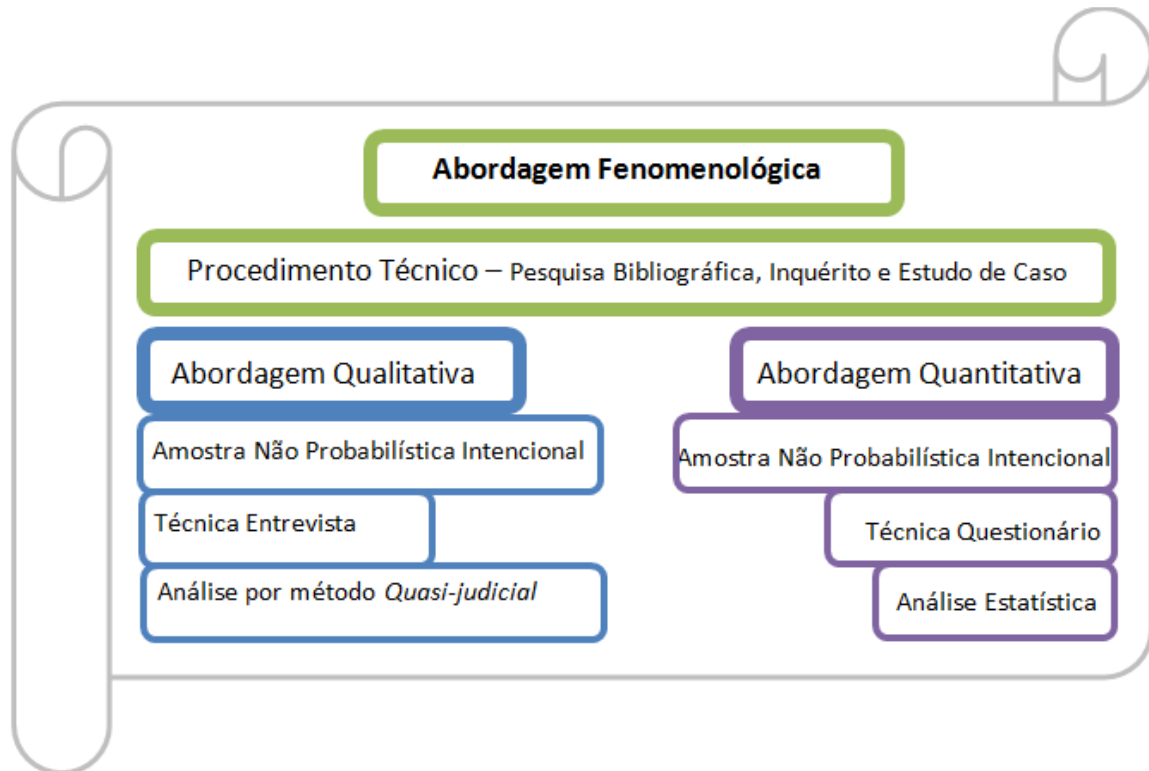


Figura 6.4 – Abordagem metodológica

Fonte: Elaboração própria

A análise da abordagem quantitativa, para além das respostas por frequência absoluta, também foi realizada por ponderação, conforme comentado anteriormente. As respostas do questionário foram ponderadas e a pontuação considerada ideal para cada cidade-sede foi de 84 pontos. Este valor representa o sucesso do evento, tanto pelo lado do CVB como pelo lado do VM, segundo os estudos analisados nos capítulos anteriores. Os valores diferentes de 84 implicam numa avaliação das ações realizadas por cada ator e em cada fase, para que sejam realizadas melhorias para a organização dos próximos eventos.

O modelo MPGM serve de guia para a gestão de megaeventos e os questionários fazem parte da avaliação do evento na sua fase pós-evento. No entanto, para cada fase, as perguntas podem ser

colocadas para verificar se estão a ser cumpridas as ações determinadas para aquele momento, de maneira a que o destino tenha resultados positivos com a realização do evento. A ponderação do questionário é uma **ferramenta de monitoramento que auxilia o DMO** a analisar suas atividades durante a organização do megaevento. Assim, o **objetivo da tese - desenvolver um projeto de gestão de um megaevento com indicação das fases, etapas e atividades, que sirva de ferramenta de monitoramento para auxiliar o DMO na análise das suas atividades durante a gestão do megaevento** - foi alcançado e será testado nos próximos capítulos para verificar a sua validade na prática.

Outro **objetivo da tese – compreender e indicar as responsabilidades do DMO, orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaeventos e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaevento** – também foi verificado nesse capítulo, onde as perguntas da Figura 6.3 são a base para as atividades que devem ser desenvolvidas por cada ator para o sucesso do evento.

No próximo capítulo apresenta-se os resultados das entrevistas e dos questionários. O estudo de caso foi descrito num capítulo à parte, devido ao detalhamento e descrição das evidências de cada item do MPGM.

## Capítulo 7 – Resultados das pesquisas

O estudo empírico desta tese fez-se necessário para validar a estrutura do Modelo de Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM) formulado e apresentado anteriormente. O objetivo do estudo empírico - realizado através de entrevistas, questionário e estudo de caso - foi testar e validar o MPGM para reforçar a consistência dos contributos desta tese. Apresenta-se, neste capítulo, a versão do modelo atualizada com as contribuições da componente empírica.

Este capítulo aborda as contribuições dos entrevistados e o resultado do questionário junto ao CVB e VM. O estudo de caso será apresentado no capítulo a seguir, pois os detalhes da aplicação do MPGM são cruciais para a validação do modelo e assim mereceram um capítulo à parte.

### 7.1 Resultados da pesquisa qualitativa

As **entrevistas** foram realizadas entre os meses de Outubro de 2014 e Março de 2015. Inicialmente, dentro da amostra intencional, considerou-se algumas indicações de profissionais para iniciar as entrevistas e estes, através da estratégia de *Snowball*, indicaram outras pessoas. Foram realizadas **oito entrevistas** e, devido à necessidade de cumprir com o cronograma da tese, não foi possível estender o prazo para a realização de outras entrevistas. No entanto, as oito entrevistas realizadas possibilitaram cumprir com o objetivo e o MPGM ganhou contribuições práticas importantes para a tese.

Devido à localização de alguns dos entrevistados, não foi possível realizar todas as entrevistas pessoalmente. Nos casos longínquos, o entrevistado aceitou ser questionado via Skype. Para estes casos, enviou-se o MPGM por correio eletrônico e discutiu-se item por item do modelo. Das oito entrevistas realizadas, três entrevistas foram via Skype e as restantes foram presenciais, sendo que uma foi realizada na cidade de Montreal, no Canadá e as outras quatro entrevistas foram na cidade de Curitiba, no Brasil. Os entrevistados, que aceitaram realizar a entrevista via Skype, estavam localizados nas cidades de Porto Alegre (uma entrevista) e Rio de Janeiro (duas entrevistas), ambas cidades do Brasil.

As entrevistas foram conduzidas com base nos tópicos do MPGM para cada fase da gestão do evento. Nas primeiras entrevistas, questionou-se pela possibilidade de gravar a entrevista, mas percebeu-se o desconforto do entrevistado ao se questionar sobre a gravação da entrevista e assim deixou-se a gravação. Nenhuma gravação foi realizada, deixando o entrevistado mais à vontade para falar e abrir-se para o assunto.

A transcrição da entrevista não foi realizada, pois a autora esteve atenta a fala, tomando nota das considerações relevantes para o modelo e dos aspetos que o entrevistado fez questão de compartilhar sobre a sua experiência na organização de eventos. Assim, passa-se a relatar as oito entrevistas e as principais contribuições para o modelo.

A **primeira entrevista** foi realizada no dia 19 de Outubro de 2014, em Montreal, no Canadá, com Paul Howell, um dos organizadores dos JO de 1976 e também escritor do livro ‘The Montreal Olympics’ (foto do encontro no anexo 3). A entrevista foi conduzida de maneira informal e discutiu-se sobre o apoio do IOC na organização do evento e, principalmente, sobre o seu planeamento e financiamento. Ao analisar o MPGM, o entrevistado observou a estrutura e a forma de interação do DMO e comentou que **o ‘turismo’ não foi uma preocupação do COL**, pois a cidade não tinha como objetivo a atração de visitantes e sim a apresentação de diferentes desportos aos residentes. O entrevistado também comentou sobre o tamanho do quadro ‘plano’, pois nesta etapa há inúmeras tarefas a serem realizadas. Sobre esta colocação, a autora da tese argumentou que tem conhecimento das inúmeras tarefas que deveriam estar no ‘plano’, mas que estão dentro da ação ‘desenvolvimento do plano operacional’ e que neste modelo não cabia descrever todas as tarefas, até porque cada megaevento exige diferentes planos operacionais. **Indicações:** Michel Labrecque e Sigrid Chatel, ambos organizaram os JO de 1976. Contatados pela autora, nenhum dos dois estava disponível para conversar durante a estadia da autora em Montreal.

A **segunda entrevista** foi realizada via Skype, no dia 17 de Novembro de 2014, com Claudia Lima, uma das organizadoras do FWC 2014, FCC 2013, Jornada Mundial da Juventude 2013, Rock in Rio, FWC 2010, Jogos Pan Americanos de 2007, entre outros eventos. A entrevista foi conduzida com perguntas para a entrevistada sobre o MPGM, que foi lhe enviado por correio eletrónico para discussão sobre as suas fases e ações. A entrevistada colocou vários exemplos práticos de como cada ação acontecia e de como ocorreu no caso prático do FWC 2014. Para a entrevistada, as SECOPAs (Secretaria Extraordinária para a Copa do Mundo da FIFA 2014) funcionaram como DMO em cada cidade-sede ao cuidar da **mobilidade, do transporte e acomodação** dos visitantes, mas sem a preocupação exclusiva com o turismo. Assim, segundo a entrevistada, deveria haver no MPGM um item com estas responsabilidades, pois todo megaevento precisa do apoio da cidade para receber o evento. Outro ponto discutido pela entrevistada, foi sobre o **reajuste do orçamento** na fase ‘plano’, pois é nesta fase que se faz a reavaliação sobre o que foi indicado na fase da candidatura e sempre há reajustes. Ela ainda comentou que nos JO o investimento é todo do Governo, enquanto no FWC o investimento para o evento é da FIFA e o Governo fica responsável pelas infraestruturas de suporte ao evento. Para concluir, Claudia comentou sobre a importância

do MPGM, pois integra o COL e o DMO. **Indicação:** Mark Pinheiro, *Venue Manager de Curitiba*, quinto entrevistado.

A **terceira entrevista** foi realizada no dia 18 de Novembro de 2014, em Curitiba, com Morgana Guzela, coordenadora do curso de Eventos e Hotelaria do Centro Tecnológico Positivo. A entrevista foi conduzida de maneira informal e não-estruturada, mas com base no MPGM. A entrevistada analisou item a item e deu as suas contribuições: (1) **incluir impactos negativos no estudo de viabilidade**, (2) **incluir a palavra ‘existentes’ para além das infraestruturas e recursos exigidos** e (3) **haver uma retroalimentação ao início, após a fase do pós-evento**. Para finalizar, a entrevistada fez uma colocação para futuros estudos, onde seria importante que o CVB reconhecesse os benefícios do megaevento para cada um dos seus mantenedores, mas para isso seria necessário que o CVB participasse ativamente, como solicita o modelo, desde o início do planeamento do evento. As considerações foram pertinentes para o modelo. **Indicação:** Dario Paixão, presidente do CVB de Curitiba que, não estando disponível para a entrevista, indicou a Diretora Executiva do CVB de Curitiba, Tatiana Turra, sexta entrevistada.

A **quarta entrevista** foi realizada no dia 21 de Novembro de 2014, em Curitiba, com duração de três horas, com Julio Urban, diretor da agência Idealiza, organizador de eventos e diretor de Marketing do CVB de Curitiba. O entrevistado começou por contar sobre as suas experiências em organização de eventos e a sua participação no FWC e em outros eventos pelo mundo, tendo acompanhado a candidatura de São Paulo para sediar a Expo 2020, mas segundo ele, o projeto da candidatura ficou muito aquém do necessário. Ao iniciar a conversa sobre o MPGM, o entrevistado comentou sobre a candidatura do Brasil no FWC onde o principal motivador foi ‘político’ e para ele o item sobre ‘preparação e submissão da candidatura’ é muito importante e deve ser levado mais a sério pelos interessados, pois o estudo deve ser aprofundado e deve estar de acordo com o estudo de viabilidade realizado anteriormente. No caso do Brasil, **no processo de candidatura do FWC, o CVB de cada cidade não foi consultado para o estudo de viabilidade e posterior candidatura**, segundo informações do entrevistado. Continuando o modelo, para o entrevistado, após a fase do ‘aceite’ da candidatura, o **estudo de viabilidade deve ser revisto**. No item ‘garantias’ deve-se **incluir ‘alimentação’** e este é um item de **responsabilidade do Governo** e não do DMO. No item do ‘plano’, sobre ‘reajuste do orçamento’, segundo o entrevistado, este item só existirá se o ‘projeto de candidatura’ não for realizado por profissionais, pois os profissionais preveem orçamentos exatos que não necessitam de reajuste. O item ‘controlo da organização do evento’ deve ser valorizado e executado com responsabilidade. Na fase do pós-evento, apesar de ser importante, no caso do FWC 2014, o COL/FIFA não fez qualquer comunicação sobre os resultados do evento, segundo o

entrevistado. Para ele, o **EMBRATUR é dissociada do Estado e dos Municípios** e isso atrapalha na promoção do país e das cidades-sede do evento, ou seja, não se pode contar com o DMO do Brasil. Se ele estivesse trabalhando no DMO, após o FWC 2014, ele retornaria a FIFA - sendo este um cliente corporativo para o Brasil - para apresentar os resultados do evento e visitaria a chanceler da Alemanha para agradecer o 'show de bola' e a gentileza deles com o povo da Bahia - Estado do Brasil onde ficou hospedado a equipa alemã. O maior contributo desta tese, segundo o entrevistado, será a possibilidade de apresentar a **visão do pós-evento para cada um dos interlocutores do evento**. Também ficou faltando, segundo o entrevistado, uma comunicação externa no pós-evento do COL para cada cidade-sede. **Indicações:** Linda Pereira da CPL Eventos (Portugal) e Simon Gidman do Visit England, que respondeu ao pedido com indisponibilidade. Linda Pereira aceitou realizar a entrevista, mas no dia e hora marcado (dia 19 de Dezembro às 11h de Portugal) ela cancelou e não deu nenhuma outra opção de data. No lugar de Linda Pereira, outra produtora de eventos do Brasil foi indicada: Ana Paula Leite, da empresa Inventa Eventos, a sétima entrevista.

A **quinta entrevista** foi realizada em Curitiba no dia 21 de Novembro de 2014 com o ex *Venue Manager* do FWC Curitiba, Mark Pinheiro. Logo de início, apresentou-se o MPGM e o entrevistado comentou que é importante ter o item 'reajuste do orçamento', ou talvez '**análise do orçamento**', pois em nenhuma gestão de megaevento é possível prever o preço dos serviços e produtos aquando da candidatura, pois sempre há reajustes, inflação e a lei da oferta e da procura acaba por elevar os preços, principalmente em países como o Brasil, e o reajuste é inevitável na fase de planeamento e implementação do evento. Segundo o entrevistado, a FIFA exige das cidades uma série de requisitos e um deles é não haver eventos paralelos ao FWC que possam concorrer com o evento deles. A FanFest foi um evento patrocinado pela cidade-sede e Curitiba submeteu projetos de eventos paralelos, mas de menor porte e não concorrentes ao FWC. No caso de Curitiba, a imagem da cidade foi transmitida pela HBS e esta buscou informações por conta própria, ou seja, **o CVB ou a Secretaria de Turismo da cidade não deram apoio com informações turísticas**, perdeu-se esta oportunidade, segundo o entrevistado. No entanto, dentro do Centro de *Media* da Arena da Baixada, estádio de Curitiba, sede do FWC 2014, havia um *stand* da SECOPA Municipal e Estadual do Paraná com publicidades do Estado e cidades. Segundo o entrevistado, está faltando no MPGM a **ação de implementar** ou o momento de **montagem do evento**, assim como o momento da **execução do plano operacional**. Também como contributo da entrevista, em caso de megaeventos, há sempre a **ação da 'inspection'**, que não constava no modelo apresentado. O FWC no Brasil foi o primeiro a dar *feedback*, no pós-evento, para a FIFA sobre as melhorias para os próximos eventos

a serem organizados por ela. A SECOPA estadual produziu, ao término do evento, um documento sobre o legado deste evento no Paraná. **O DMO, para o entrevistado, no FWC 2014, foi o Ministério do Desporto** do Brasil, que distribuiu as informações e ações pelos outros ministérios do Governo brasileiro. Para finalizar, o entrevistado comentou que para Curitiba o evento não foi positivo para o turismo, pois com a troca do prefeito (não sendo o mesmo que participou da candidatura da cidade), a verba de promoção foi cortada e não se aproveitou a oportunidade que o evento deu em termos de visibilidade para o exterior, incluindo a ausência da prefeitura no evento de sorteio do FWC em Dezembro de 2013, onde todas as cidades-sede apresentaram um vídeo e entregaram *folders* para os meios de comunicação, enquanto Curitiba não participou por falta de verba para a viagem. **Indicação:** Priscilla Jacques Addor, organizadora de megaeventos e colaboradora do Comitê Olímpico do Rio 2016, sendo esta a oitava entrevista.

A **sexta entrevista** foi realizada com a Diretora Executiva do *Convention & Visitor Bureau* de Curitiba, Tatiana Turra, no dia 17 de Dezembro de 2014, em Curitiba. Tatiana elogiou o tema da tese e fez seus comentários sobre o modelo. Segundo ela, as **ações do CVB ainda estão aquém das ações de um DMO**, mas durante o FWC 2014 o CVB de Curitiba participou ativamente na fase de candidatura, com apoio no estudo de viabilidade e também na avaliação e seleção dos hotéis e restaurantes para a empresa Match, parceira da FIFA. De todos os itens do MPGM, a ‘análise do orçamento’ é necessário, apesar de ser uma tarefa de acesso restrito ao DMO. Para a entrevistada, as **‘garantias do destino’ também são ações do DMO**, pois é ele quem indica os hotéis e restaurantes, por exemplo. As ações do CVB de Curitiba no FWC 2014 estão ilustradas no relatório produzido por eles para indicar as ações conjuntas realizadas com outras entidades de classe do setor do turismo. **Indicação:** SECOPA de Curitiba, mas infelizmente, pela extinção desta instituição, não foi possível realizar a entrevista.

A **sétima entrevista** foi realizada com uma das sócias da empresa Inventa Eventos (Porto Alegre, Brasil), Ana Paula Leite, que em 2014 realizou 200 eventos e dentre eles a inauguração dos estádios de futebol de Porto Alegre e os *shows* com **Paul McCartney, Justin Bieber e Roberto Carlos**. A entrevista foi realizada no dia 13 de Janeiro de 2015 via Skype com o envio do MPGM por correio eletrônico e discutido cada etapa do plano. Segundo a entrevistada, o modelo também é aplicado para os megaeventos sociais que a empresa dela está habituada a organizar. No entanto, a parte inicial da ideia do evento e candidatura do evento é realizada por uma empresa promotora de eventos e entregue o evento já formalizado para ela executar. Ou seja, neste caso, o DMO seria o promotor e o COL seria a Inventa Evento. Para além desta consideração, a entrevistada comentou que o contato com os **fornecedores**, a comercialização de **patrocínios** e a **venda de ingressos**



também **são ações que acontecem durante a fase ‘plano’** e que no MPGM foi considerado apenas na fase da candidatura. A entrevistada também comentou que é comum haver o envolvimento com a comunidade local e com a prefeitura, pois é necessário mobilidade no dia do evento. O impacto ambiental também foi comentado como importante pela entrevistada. Este item está inserido no ‘estudo de viabilidade’ aquando da análise dos impactos do evento no destino junto a análise SWOT e também nos ‘princípios do desenvolvimento sustentável’. Para o pós-evento, a entrevistada comentou que seria necessário realizar o **clipping do evento** e comunicar os resultados para os patrocinadores e futuros parceiros. As considerações foram pertinentes e encerrou-se a entrevista com agradecimentos.

A **oitava entrevista** foi realizada via Skype no dia 11 de Março de 2015 com a organizadora de eventos Priscilla Jacques Addor, indicação do quinto entrevistado. Priscilla fez parte da organização de diversos megaeventos: Fórmula 1, Rock in Rio, FWC 2014 e atualmente no JO Rio 2016. A sua extensa experiência na área de organização de megaeventos contribuiu para a validação do modelo MPGM. Seu primeiro comentário foi um questionamento sobre a abrangência do modelo, pois há certas diferenças quanto a eventos do tipo FWC e JO e eventos do tipo Rock in Rio, apesar de todos serem megaeventos. As diferenças comentadas estão relacionadas com as **negociações com fornecedor, patrocinador e meios de comunicação**, pois, segundo ela, essas negociações geralmente acontecem na fase do ‘Estudo de Viabilidade’ e não na fase do ‘Plano’. Nos eventos onde é o organizador que desenvolve a candidatura, os fornecedores, patrocinadores e meios de comunicação costumam ser contactados no início da formação da ideia do evento. Outro comentário dela foi garantir que o **espaço aéreo esteja incluído no projeto de mobilidade** do Governo assim como a **formação de uma unidade de segurança** organizada por representantes de agências nacionais de segurança e defesa. O sistema de controlo de megaeventos, segundo a entrevistada, precisa incluir indicadores que refletem situações de aglomerado excessivo de pessoas, evitando que os residentes saiam prejudicados com o evento. No caso de gestão de riscos, o IOC utiliza a definição do C3 - Comando, Controle e Coordenação – e é preciso considerar a existência da **varredura de segurança** por parte da Polícia Federal antes da abertura do evento, segundo recomendações da entrevistada. Na fase ‘evento’ é importante incluir os **voluntários** na execução, pois é cada vez mais comum a participação deles em megaeventos. No caso da comunicação dos resultados, na fase do ‘pós-evento’, a entrevistada contou o caso dos JO, que eles trabalham com consultores de eventos anteriores do IOC, auxiliando os organizadores da atual cidade-sede para manter o padrão do evento, obter melhorias e garantir que a experiência do atleta e do espectador seja a mesma ou cada vez melhor, independente da cidade-sede. Os organizadores do IOC também

recebem manuais de instrução para cada área que são coletâneas de aprendizados de versões anteriores do evento. Sobre a **ação promocional pós-evento**, esta atividade é importante **para o organizador** do evento divulgar o seu próximo evento para os patrocinadores. Foi questionado sobre o que ela pensa a cerca da interação do DMO na gestão de um megaevento e ela citou que não percebe que isso exista, mas compreende a necessidade e comentou que no caso do **Rio 2016 a cidade criou a Empresa Olímpica Municipal para cuidar das obras e dos legados que o evento deixará**. Apenas como um comentário, a entrevistada mencionou que o modelo é muito interessante e que poderá ser desmembrado para atingir eventos menores. Esta foi considerada a última entrevista desse estudo qualitativo.

Conforme documentou Patton (2002), sobre o tamanho da amostra e discutido anteriormente, o tamanho da amostra em estudos qualitativos depende da profundidade do estudo realizado. As oito entrevistas realizadas foram suficientes para a validação do modelo, atingindo o objetivo desse estudo e permitindo a reformulação do modelo, de acordo com as contribuições dos entrevistados.

A profissão dos entrevistados variou de: especialista em planejamento, organizador de evento, professor de evento e técnico de turismo. A multidisciplinariedade e a experiência profissional dos entrevistados foi importante para a validação do modelo. Embora todos os oito entrevistados possuam experiência com gestão de eventos, nem todos detêm a profissão de organizador de eventos, o que permitiu obter uma visão holística sobre o tema. As contribuições ao MPGM foram influenciadas por sua atividade e conhecimentos, por exemplo, o professor de evento evidenciou a necessidade de haver o *feedback* do pós-evento para o pré-evento – sendo esta uma questão comum nos modelos teóricos de planejamento. O profissional de organização de eventos desportivos comentou da necessidade de haver a *inspection*, por parte do ‘dono do evento’, durante a etapa do ‘plano’ - a sua prática na organização de eventos evidenciou esta falha no modelo.

Todos as contribuições das entrevistas foram importantes para a formulação e validação do modelo, entretanto alguns não foram incluídos no MPGM devido à sua existência, não detalhada no modelo, mas existente em algum outro item ou ação do modelo. A síntese das contribuições está na Tabela 7.1 e para cada uma foi discutido sobre a sua inclusão ou não no modelo.

Tabela 7.1 – Contribuições das entrevistas para o modelo

Fase do modelo	Considerações dos entrevistados	Inclusão no modelo
<b>Modelo</b>	Considerar o turismo na organização de um megaevento;	Incluída a participação do DMO no modelo como um dos atores responsáveis;
<b>Pré-evento</b>	Contactar fornecedores, patrocinadores e meio de comunicação;	Estas atividades fazem parte da ação de consulta dos <i>stakeholders</i> e ações do plano operacional, não foram especificadas no modelo;
	Impactos negativos;	Incluído no item ‘impactos’;
	Infraestrutura e recursos existentes e exigidos;	Alterado no modelo;
	Revisar o estudo de viabilidade após a candidatura aceita;	Ação realizada durante a <i>inspection</i> ;
	Garantias do DMO/Governo quanto a mobilidade, acomodação, segurança e alimentação;	Incluído no modelo;
	Detalhar o plano operacional;	O detalhe das operações não foi incluído no modelo, apenas na descrição das fases;
	Reajuste do orçamento;	Ação existente na forma de ‘análise financeira’;
	Realização de <i>inspections</i> ;	Incluído junto ao sistema de controlo;
	Montagem e execução do plano;	Incluído na fase de implementação;
	Venda de ingressos;	Incluído na fase de implementação;
	Varredura da Polícia Federal antes de iniciar o evento;	Atividade incluída na gestão de risco;
<b>Evento</b>	Incluir voluntários na execução do evento;	Incluído no modelo;
<b>Pós-evento</b>	<i>Clipping</i> do evento para parceiros e patrocinadores;	Incluído no modelo;
	Visão do evento para cada <i>stakeholder</i> ;	Incluído no modelo;
	Promoção pós-evento também por parte do ‘dono’ do evento;	Incluído no modelo a responsabilidade também por parte do COL/FIFA para divulgação do seu próximo evento;
	<i>Feedback</i> do DMO e do ‘dono do evento’ ao fim do evento para os próximos eventos.	Incluído no modelo.

Fonte: Elaboração própria

Após as considerações sobre as contribuições das entrevistas, o MPGM ganhou uma nova formatação e pode ser visualizado na Figura 7.1, com indicação em vermelho sobre as principais alterações.

As contribuições das entrevistas para o MPGM representam a visão prática de profissionais acostumados com a organização de megaeventos. No caso do estudo de viabilidade, é importante que o DMO leve em consideração as infraestruturas existentes no destino e as exigidas para a realização do evento, pois em alguns casos o exigido pode não se transformar num legado para os *stakeholders*. O envolvimento do Governo/DMO no comprometimento do destino na realização do evento é imprescindível no caso de megaeventos, porque um evento de grande dimensão tem impacto direto no cotidiano dos residentes, sendo necessário garantir a segurança, a mobilidade, a acomodação e a alimentação para todos. Este comprometimento do Governo é, geralmente, firmado através do contrato ‘agreement’.

Outra contribuição das entrevistas foi a inclusão da ‘inspection’ como sistema de controlo, onde o ‘dono do evento’ fiscaliza as operações do promotor do evento, verificando se as ações estão coerentes com as necessidades do evento.

A palavra ‘montagem’ caracteriza a implementação dos planos que num megaevento pode despende muito tempo para completar a sua execução. A venda de ingressos, ainda na fase do pré-evento, foi outra contribuição dos entrevistados. Já na fase do evento, a inclusão dos voluntários faz-se necessária para que o megaevento aconteça. No pós-evento, acrescentou-se o *clipping*, que é a listagem de todas as publicações sobre o evento, sendo uma forma do promotor, ou dono do evento, vender cotas de patrocínio para a próxima edição do evento. A ação sobre a visão do evento para cada *stakeholder* chama a atenção para que o DMO tenha essa preocupação, considerando utilizar esta avaliação para os próximos eventos e por isso a necessidade do ‘feedback DMO’. As melhorias precisam gerar *inputs* para os próximos eventos e assim a importância do ‘feedback’ para a fase do planeamento, conforme Figura 7.1.

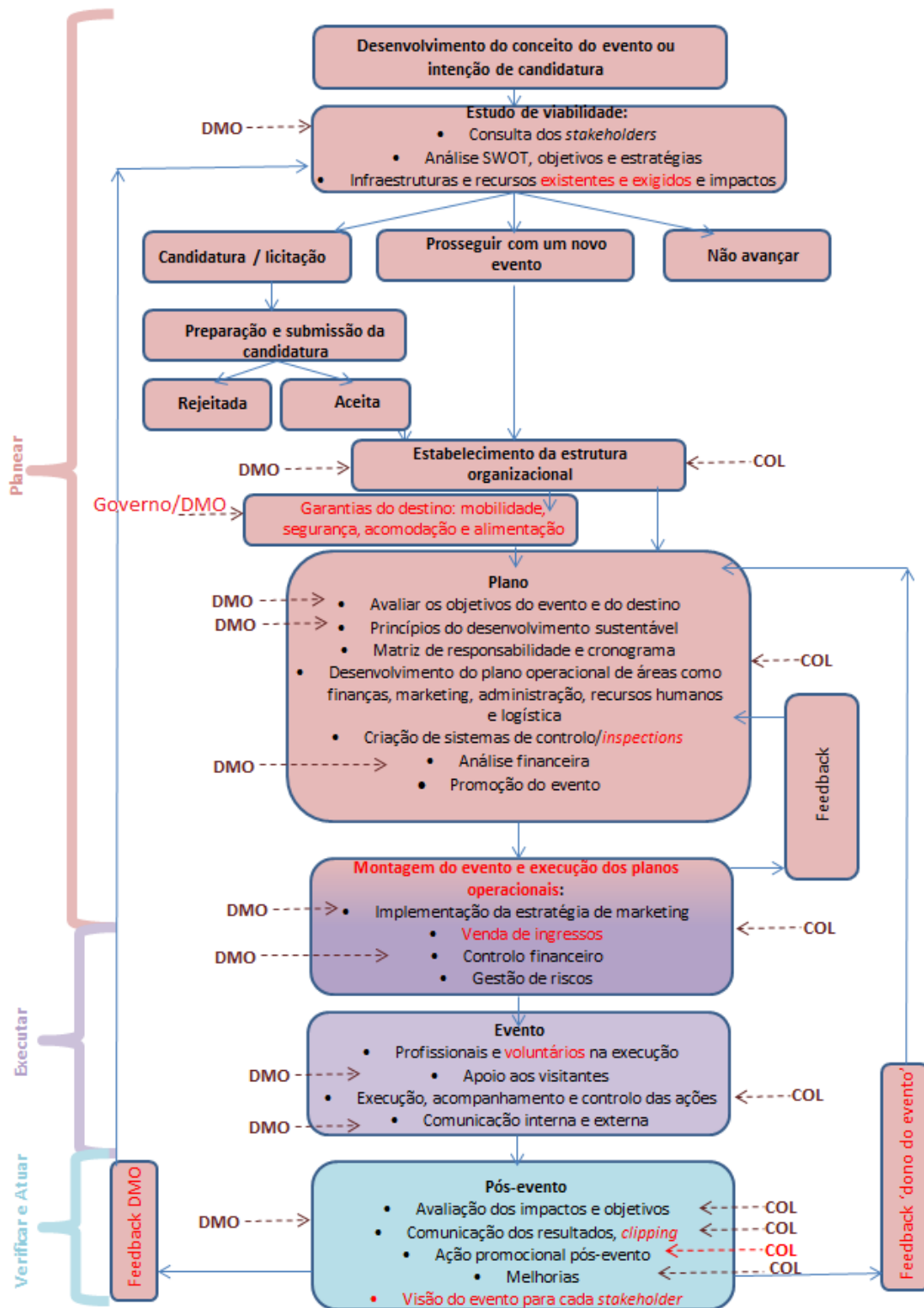


Figura 7.1 – MPMG após pesquisa qualitativa

Fonte: Elaboração própria

## 7.2 Resultados da componente quantitativa

O questionário foi a técnica escolhida para inquirir os VM e os CVB das cidades-sede do FWC 2014, a fim de perceber como foi a realização desse megaevento na visão dos dois atores do modelo e poder validar o MPGM quanto a sua ponderação. As perguntas foram desenvolvidas de acordo com os itens do MPGM e as respostas foram ponderadas de maneira a que o resultado '84', por cidade-sede, representasse o grau máximo na gestão do megaevento.

Os questionários foram enviados por correio eletrônico, conforme discutido anteriormente. O dia 13 de Março foi o último dia para o recebimento das respostas e assim o *link* do questionário online tornou-se inativo. Dos 12 VM que receberam o *link*, 11 responderam as questões, sendo que somente o VM da cidade-sede de São Paulo não respondeu. Quanto aos CVB, dos 12 inquiridos, 11 responderam ao questionário, e o CVB de Natal justificou sua ausência na resposta: “não preenchemos a pesquisa, pois nós do **Natal Convention Bureau não tivemos nenhuma participação na captação e nem organização da Copa do Mundo** em Natal”. Assim, da população de 24 pessoas/instituições, foi possível obter as respostas de 91,66% dos inquiridos.

O questionário ao VM continha 23 perguntas e estas foram divididas em pré-evento, evento e pós-evento. A análise das **respostas dos VM**, por fase do evento, fornece as seguintes informações:

### Pré-evento

- 91% dos VM inquiridos alegaram que o COL/FIFA preocupou-se com o **turismo das cidades-sede** e 100% alegaram que houve preocupação com o turismo por parte do Governo Brasileiro – esse comentário pode ser confirmado no estudo de caso – próximo capítulo, onde há indicações que a FIFA deu oportunidades para as cidades-sede promoverem-se durante a fase de planejamento e durante o evento. Por parte do Governo brasileiro, o Plano Aquarela é uma indicação das ações de marketing do turismo, mas não há evidências que demonstrem a sua implementação;
- 100% dos inquiridos indicaram intensamente o **fator político** como o principal para a decisão de sediar o evento no Brasil – segundo relatos descritos no estudo de caso, a história do Brasil para sediar um megaevento é uma odisséia política que remonta na década de 90. Segundo alguns autores, a política é uma das principais razões para a candidatura de um país para sediar um megaevento (Busa, 2011; Mitchell & Stewart, 2015) – conforme Figura 7.2;

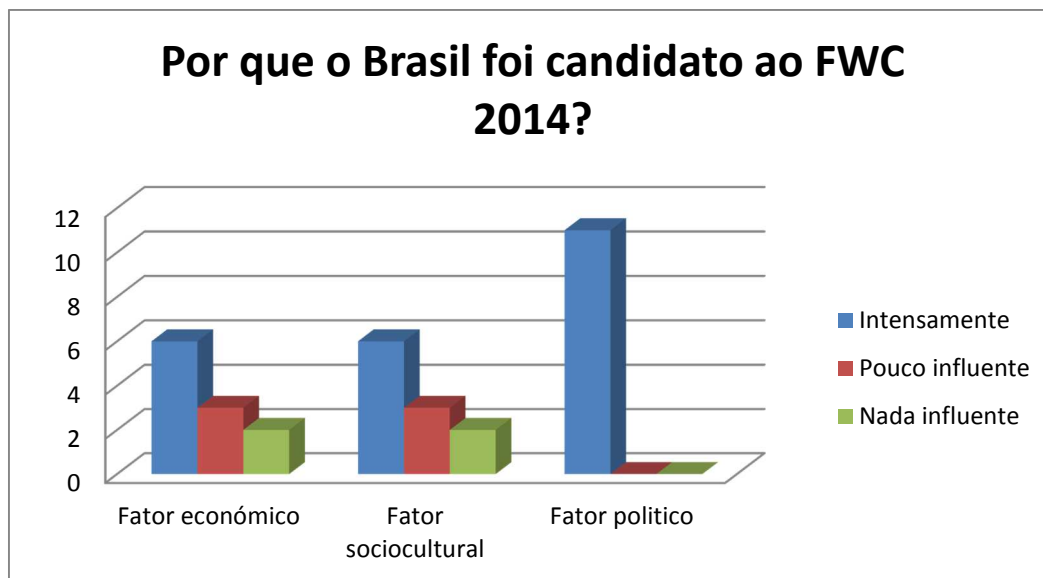


Figura 7.2 – Gráfico dos impactos na decisão de candidatura ao FWC 2014

Fonte: Elaboração própria

- 100% confirmaram a existência de uma **matriz de responsabilidade**, de um plano operacional por departamento e de um **plano estratégico** para a organização do evento. Somente 27% consideraram a fase do **pós-evento** um item do plano estratégico. Para a maioria o plano estratégico era formado pelas fases do pré-evento e evento e continha a visão, a missão, o propósito do evento e a identificação das estratégias do evento. O pós-evento é indicado no MPGM como tarefa do DMO e COL. No caso do COL, as atividades são administradas com o apoio do 'dono do evento', pois será ele quem irá levar as melhorias à diante;
- 91% informaram que houve **reajuste do orçamento** na fase do pré-evento – esse item deve ser mantido no MPGM, sendo uma tarefa que volta a acontecer com a proximidade do evento, mas que não deve ser interpretado como uma falta de organização e sim por questões mercadológicas;
- O **controlo da implementação do plano operacional** e da realização das *inspections*, segundo os inquiridos, ficou sob responsabilidade dos organizadores do evento (91%), do setor público (55%), das empresas e associações (36%) e dos residentes (18%) – é comum os residentes terem uma participação mais baixa na implementação operacional do evento, conforme argumentaram Agha et al. (2012); Busa (2011); Lamberti et al. (2011). A participação dos residentes pode ser incentivada com reuniões locais onde coloca-se as informações sobre as obras, os gastos, os projetos e outras informações desta fase do evento, para que possam opinar e apoiar a realização do evento;

- Somente um dos inquiridos comentou que não havia estratégia de **gestão de risco** – a gestão de risco é comum na organização de megaeventos através de simulações de fatos que podem prejudicar o sucesso do evento (Laybourn, 2001; Mallen, 2008b; Tum et al., 2006) e também através de ações por parte da Polícia Federal na limpeza/varredura das áreas, diminuindo os riscos de um imprevisto.

Algumas das respostas dos VM, da fase do pré-evento, podem ser visualizadas na Figura 7.3. O gráfico é uma forma de ilustrar os comentários realizados.

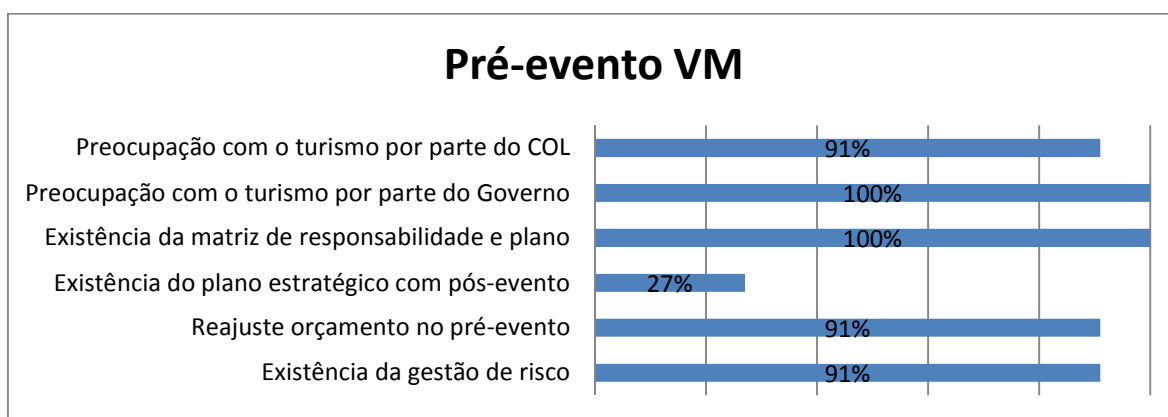


Figura 7.3 – Gráfico das perguntas pré-evento ao VM

Fonte: Elaboração própria

#### Evento

- 100% dos inquiridos confirmaram sobre a **qualificação do staff** que trabalhou no evento e também sobre o acompanhamento e controlo das atividades realizadas por eles – o sucesso do evento depende, em parte, do profissionalismo dos trabalhadores (ABNT, 2012; Emery, 2010; Getz, 2000) e do apoio dos voluntários, sendo necessário haver esse controlo que pode ser realizado através de indicadores de satisfação dos convidados;
- 27% responderam que **não houve medição das metas e objetivos** do evento após cada dia de jogo, pois para eles **não havia indicadores** para medir a qualidade do evento. O IOC desenvolveu um documento contendo 150 indicadores de avaliação dos impactos dos JO (Leonardsen, 2007), sendo assim um contributo teórico para as cidades-sede colocarem em prática e minimizarem a falta de mensuração dos objetivos;
- 100% confirmaram que havia **comunicação entre organizadores e parceiros** no evento – o setor público foi considerado um parceiro do COL durante o FWC 2014 e a comunicação acontecia através de reuniões diárias do COL com a SECOPA durante o



período do evento em cada cidade-sede. Kruger e Heath (2013) mencionam da necessidade de melhorias na comunicação do organizador com *stakeholders* envolvidos no evento.

#### Pós-evento

- 64% dos VM confirmaram sobre a existência de **indicadores de performance** para análise do pós-evento – a definição dos indicadores deve acontecer ainda na fase do pré-evento, dentro da criação de sistemas de controlo, e devem ser utilizados para verificar se o evento atingiu o seu objetivo (Salem et al., 2004);
- 91% disseram que os **impactos e objetivos do evento foram avaliados** após o evento – a realização de uma reunião com todos os organizadores e parceiros do evento permite compilar informações sobre os resultados do evento, mas o uso de indicadores faz a avaliação ser eficaz (Leonardsen, 2007);
- 82% acreditam que os **parceiros foram informados dos resultados** do evento – a comunicação dos resultados do evento permite a melhoria na gestão dos próximos eventos (ABNT, 2012; Forrester, 2008; Morse, 2001; Tum et al., 2006);
- Todos fizeram algum comentário sobre as **lições do COL/FIFA** para a realização de próximos eventos e a maioria das lições levou em consideração a parceria existente com o setor público, que foi positiva em algumas situações e em outras foi negativa, conforme a transcrição dos comentários:
  - Positivo: “A **integração de diversos setores** do Município, do Estado e do Governo Federal, principalmente em relação à segurança pública, emergências e planeamento integrado”; “Buscar maior e melhor **integração entre parceiros governamentais**”; “O **planeamento é fundamental** para o sucesso de um megaevento e o apoio do setor público é fundamental para o seu sucesso”;
  - Negativo: “Precisar, o mínimo possível, da **intervenção** dos órgãos públicos”; “**Depender** o mínimo do poder público! E ser mais forte nas **cobranças** com as sedes...”; “Afastar por completo a **participação financeira** do Estado”.

**Outras lições** comentadas pelos inquiridos foram sobre a preparação antecipada com tempo para o teste das estruturas e procedimentos, sobre o planeamento e divulgação do evento, sobre o relacionamento com colaboradores, sobre as lições para a cidade-sede e sobre a necessidade de haver maior comprometimento com o resultado do evento.

Referente a pergunta fechada - a importância de haver um órgão competente do desenvolvimento do **turismo a participar ativamente da organização** do megaevento - para **82% dos VM esta**

**participação é importante**, transmitindo a ideia de que a participação do DMO na organização de um megaevento é bem-vinda. Também foi disponibilizado um espaço, através de uma pergunta aberta, para que o inquirido comentasse algo adicional às questões colocadas. Dois VM comentaram, cada qual, sobre: a experiência do **gestor económico** do evento e a necessidade de avaliar a decisão de **sediar ou não** o evento por parte da cidade-sede; e dos benefícios que o evento trouxe a poucos grupos, pois **os prejuízos foram maiores**.

Estes comentários refletem a insatisfação dos residentes de algumas cidades-sede que acompanharam as obras do evento e viram os elevados gastos públicos. Após o evento, estas obras não mudaram em nada a sua vida e a cidade ‘ganhou’ um ‘elefante branco’. Este retrato confirma a necessidade de haver uma interação maior do DMO para proteger as carências dos *stakeholders* da cidade-sede.

**Aos CVB foram realizadas 26 perguntas**, também divididas entre as fases do pré-evento, evento e pós-evento. A primeira questão foi sobre a participação do CVB no projeto de candidatura do FWC 2014. Contabilizando o CVB de Natal que informou por correio eletrónico que não respondeu ao questionário por não ter tido qualquer tipo de envolvimento com o FWC 2014, **50% não participou da candidatura do Brasil ao FWC 2014**. Dos CVB que participaram da candidatura, **45% participaram intensamente**, conforme Figura 7.4.

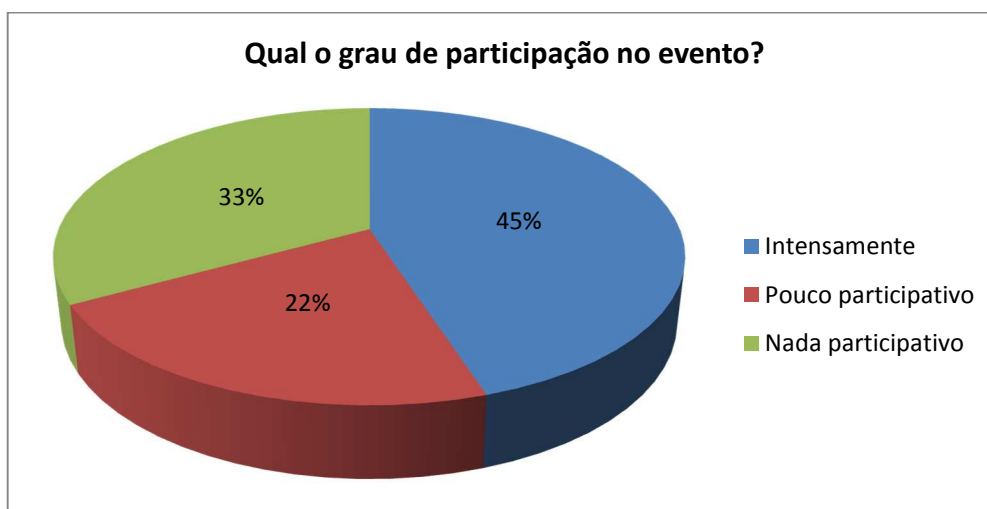


Figura 7.4 – Gráfico do grau de participação do CVB na candidatura ao FWC 2014

Fonte: Elaboração própria

As demais perguntas foram analisadas e as respostas foram detalhadas a seguir, consoante a fase do evento:

Pré-evento

- Sobre os **stakeholders** que participaram das decisões do evento, o **Governo** foi indicado por 91% dos inquiridos como aquele que participou intensamente e o menos participativo foi o **espectador**, indicado por 55% dos CVB como nada participativo. A **comunidade** foi indicada como pouco participativa, por 55% dos inquiridos – na fase do estudo de viabilidade, os **stakeholders** precisam participar ativamente das decisões quanto a sediar um megaevento (Bowdin et al., 2006; Getz, 2008; Leonardsen, 2007) – conforme Figura 7.5;

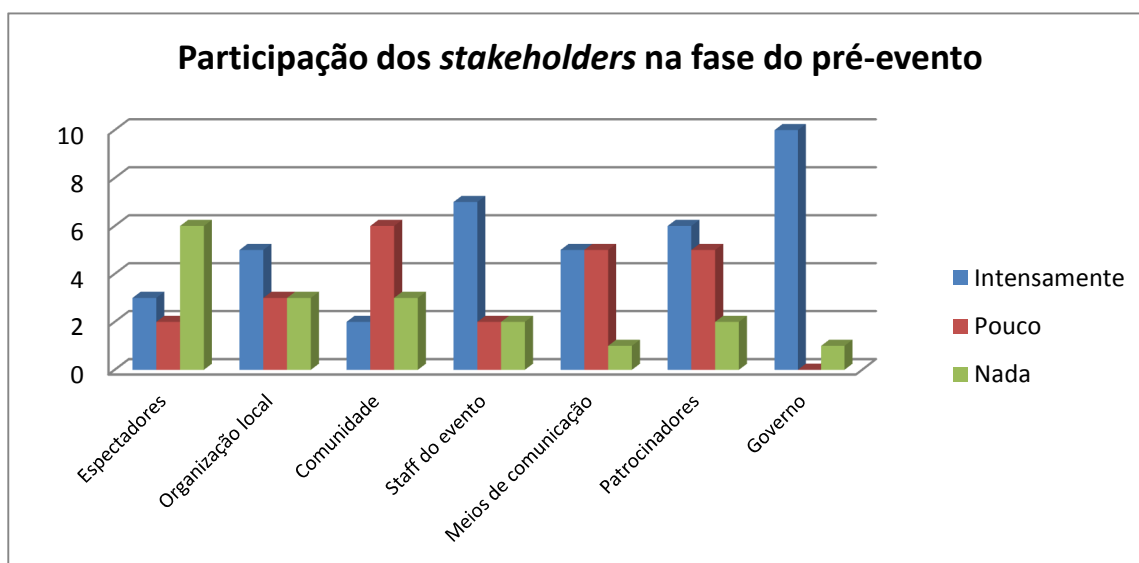


Figura 7.5 – Gráfico da participação dos stakeholders no pré-evento

Fonte: Elaboração própria

- A **comunicação do CVB com os stakeholders** foi intensa na fase do pré-evento, conforme 64% dos inquiridos – a comunicação com os **stakeholders** deve ser constante durante todas as fases do evento para que seja possível a troca de informações a fim de que os benefícios da realização do evento sejam para todos (Agha et al., 2012; Malhado & Rothfuss, 2013);
- 82% reponderam que os **residentes apoiaram a realização do evento** – o apoio da população é importante para que o visitante seja bem recebido e todo o evento aconteça da melhor forma. Os brasileiros aceitaram o evento no início, mas durante o planejamento, várias manifestações aconteceram devido a falta de transparência do Governo quanto aos gastos públicos, entretanto, no evento, o entusiasmo pela Seleção Brasileira de futebol fez com que a população local vibrasse com o evento (Montenegro, 2014; Nunes, Rocha, & Boechat, 2014; Segalla & Borges, 2014);

- 91% disseram que o estudo de viabilidade contemplou as **análises do ambiente externo e interno** – a decisão de realizar ou não o evento deve passar pela análise SWOT (Bowdin et al., 2006; European Commission, 2007; Roche, 1994; Saeed-Khan & Clements, 2009; Tum et al., 2006) e o estudo de viabilidade é importante para conhecer os impactos e os legados do evento (Leonardsen, 2007; Mallen, 2008a; Ziakas, 2014);
- 82% concordam que o fator **económico**, o **legado** e a **imagem** do destino influenciaram intensamente na **decisão de realizar o evento** na cidade e o fator ‘ambiental’ foi pouco influente – cada cidade-sede teve o seu motivo na decisão de sediar o evento, o importante é que este motivo tenha se tornado no objetivo do destino com a realização do evento e que a cidade-sede possa ter realizado ações para alcançar esse objetivo (European Commission, 2007; Kruger & Heath, 2013). Em concordância com as palavras da nuvem ilustrada na Figura 5.2;
- 73% afirmaram que **havia infraestrutura** para realizar o evento na sua cidade-sede - o estudo de viabilidade inclui a verificação das infraestruturas existentes e exigidas para realizar o megaevento e cada cidade-sede precisa conhecer as suas para defender a realização do evento (Leonardsen, 2007);
- O fator **político** foi o principal motivo para que as cidades aceitassem ser sede do evento, segundo 100% dos inquiridos. Em seguida ficou a melhora da qualidade das instalações (91%) e económico (91%), enquanto a ‘informação’ foi o motivo menos influente na decisão de aceitar o evento na cidade – cada cidade-sede decidiu sediar o evento por algum motivo, o ideal era haver uma audiência pública para conhecer a motivação de cada *stakeholder* (Andersson & Getz, 2008; Bornhorst et al., 2010; Sheehan et al., 2007);
- 100% concordaram em dizer que o **investimento na realização do evento** foi do setor público e 36% afirmaram que o investimento foi tanto do público como do privado – dependendo do investimento, o Estado deve investir na construção de legados, mas para isso é necessário estudos que identifiquem se será útil no pós-evento (Domingues et al., 2011; Leonardsen, 2007; Malfas et al., 2004; Preuss, 2015; Shipway & Kirkup, 2012; Varrel & Kennedy, 2011);
- 74% dos CVB disseram que não formaram nenhuma **estrutura organizacional** para apoiar a cidade na organização do evento, apesar de terem sido identificados os objetivos do destino (82%), os princípios de desenvolvimento sustentável (64%) e as estratégias para o turismo (91%) com a realização do evento – o apoio do DMO na realização de

megaeventos é importante para atingir os objetivos do destino com a realização do evento (Bowdin et al., 2006; G. Brown, 2000; Kruger & Heath, 2013; Singh & Hu, 2008) e a estrutura organizacional é a identificação de que o DMO atuará para o sucesso do evento;

- 91% concordaram em dizer que o **controle dos investimentos** ficou a cargo do setor público e 18% mencionaram que tanto o público como o privado foram os responsáveis – a transparência nos investimentos é um dos meios para obter legados e evitar a subutilização das infraestruturas (Domingues et al., 2011) e evitar investimentos fora do orçamento (Agha et al., 2012; Hall, 1997);
- 91% disseram que a sua cidade-sede adotou uma estratégia de promoção, sendo a imagem de ‘lazer’ a principal e a imagem menos influente foi a de um ‘destino de elite’ (27%) – a **imagem do destino** deve ser analisada para ser promovida no evento de forma igualitária por todos os parceiros (Banyai & Potwarka, 2012; Boukas et al., 2013; Brenke & Wagner, 2006; Maenning, 2007; Mangan et al., 2011; Preuss & Alfs, 2011);
- 100% dos CVB adotaram a **estratégia do one-stop-shop** através de um *website* com informações para os visitantes e 73% disseram ter **distribuído informações** para os meios de comunicação – o uso das tecnologias da informação é um dos meios mais adotados para a promoção do destino, principalmente durante a realização de um megaevento no destino (D. Brown, 2011; Carvalho, 2012; Ladkin, 2006; Youcheng Wang, 2008).

#### Evento

- 100% dos CVB **apoiaram os visitantes** promovendo as atrações turísticas do destino no evento através de aplicativos para *smarthphones* – a atração de visitantes é uma das principais funções do CVB (Carvalho, 2012; Gartrell, 1994; Steinberg, 2013).

#### Pós-evento

- 91% dos inquiridos concordaram que a **imagem do destino** foi o principal impacto produzido pelo evento, seguido pelo legado (82%) e o impacto menos influente foi o ambiental. 73% comentaram que os **objetivos do destino** foram alcançados com o evento – ao término do evento deve-se realizar estudos para avaliar os impactos do evento no destino (European Commission, 2007; Forrester, 2008; Leonardsen, 2007; Richards & Palmer, 2010; Saeed-Khan & Clements, 2009; Watt, 2004), cada cidade-sede deve avaliar os impactos junto aos *stakeholders*, identificando pontos de melhorias para os próximos eventos – ver Figura 7.6;

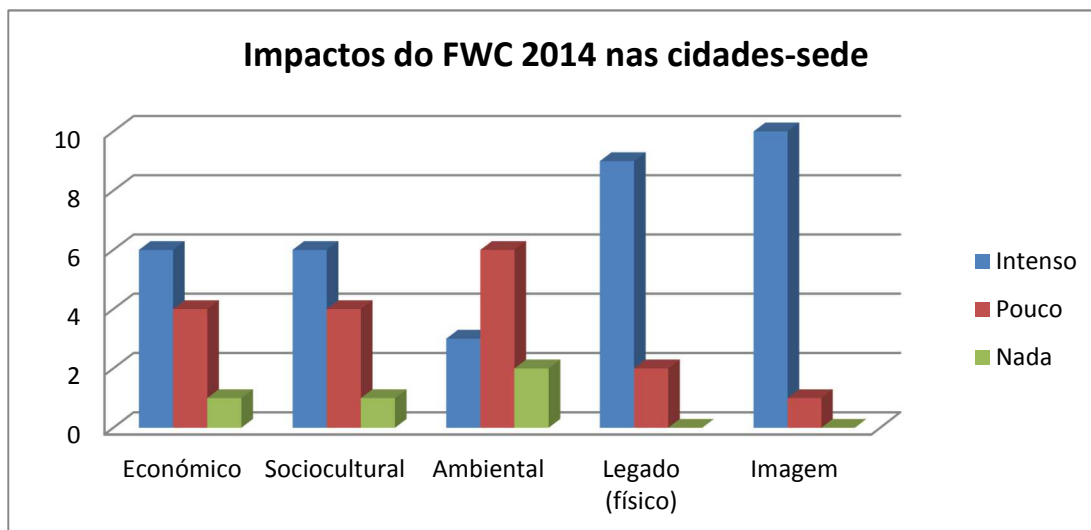


Figura 7.6 – Gráfico dos impactos do FWC 2014 segundo CVB

Fonte: Elaboração própria

- 64% informaram que **não houve promoção do destino** após o evento – a projeção do destino nos meios de comunicação durante pré-evento e no evento deve ser mantida no pós-evento para que a marca do destino fique gravada por mais tempo na mente das pessoas (Agha et al., 2012; Green et al., 2008; Kruger & Heath, 2013; O’Brien, 2006; Singh & Hu, 2008), o que não ficou evidente que tenha acontecido com as cidades-sede e com o país-sede;
- Tanto o Governo (73%), como os patrocinadores (73%) e a organização local (73%) foram consultados, segundo os CVB, sobre os benefícios ou prejuízos do evento. Os espectadores (45%) e os meios de comunicação (45%) foram os públicos menos consultados – a consulta dos *stakeholders* permite a análise das melhorias que podem ser adotadas para outros eventos, possibilitando conhecer as necessidades de cada parceiro com a realização do evento (Andersson & Getz, 2008);
- Por fim, quando questionado sobre as **lições do CVB** para a realização dos próximos megaeventos, dois CVB responderam não ter nenhuma lição e um outro mencionou, na época, que ainda está analisando o que poderão fazer no futuro. Os demais mencionaram sobre a necessidade da **construção de estratégias articuladoras**; de planejar **estratégias de comunicação**; de manter a **participação do Governo**, mas com gestores comprometidos; de definir a **viabilidade financeira** e deixar claro o valor e quem são os responsáveis pelo pagamento; e aumentar a **capacitação dos profissionais** do turismo.

Assim como ocorreu com os VM, também foi questionado ao CVB sobre a participação ativa de órgãos competentes do **turismo na organização de um megaevento** e 100% dos inquiridos concordaram que seria muito importante haver essa participação. Também foi disponibilizado um espaço, através da pergunta aberta mencionada anteriormente, para que o inquirido comentasse algo adicional às questões colocadas, e apenas um CVB comentou da importância de realizar um megaevento para a **projeção da imagem do destino**.

As perguntas dos questionários foram específicas para cada público, mas duas temáticas foram similares e trouxeram o mesmo resultado. A primeira foi sobre a **comunicação com os parceiros**, onde a maioria dos CVB e dos VM disseram que houve essa comunicação, principalmente na fase do pré-evento. A segunda temática em comum foi sobre o principal fator que levou a decisão de sediar o evento e para ambos a **política foi a principal razão do Brasil candidatar-se a sede** do evento.

Após a análise ‘pergunta a pergunta’, as respostas foram quantificadas conforme ponderação estabelecida para cada questão e os resultados desta ponderação estão informados na Tabela 7.2, por cidade-sede, tanto para o VM quanto para o CVB. Num cenário ideal, a cidade-sede deveria obter a pontuação máxima de 84 pontos, variando entre -59 a +59 pontos para o CVB e entre -25 a +25 pontos para o VM.

Tabela 7.2 – Resultado da ponderação das respostas dos inquiridos

Cidade-sede	CVB	VM	Total	Colocação
Belo Horizonte	45	19	<b>64</b>	<b>1ª</b>
Brasília	39	22	61	3ª
Cuiabá	40	23	63	2ª
Curitiba	0	20	20	9ª
Fortaleza	10	17	27	7ª
Manaus	<b>-20</b>	<b>12</b>	<b>-8</b>	<b>10ª</b>
Natal	N/A	<b>24</b>	N/A	N/A
Porto Alegre	39	15	54	5ª
Recife	3	21	24	8ª
Rio de Janeiro	41	18	59	4ª
Salvador	17	16	33	6ª
São Paulo	<b>46</b>	N/A	N/A	N/A

Fonte: Elaboração própria. Legenda: CVB – *Convention Visitor Bureau*; VM – *Venue Manager*

Não foi possível obter a pontuação de Natal para o CVB e de São Paulo para o VM, por isso a indicação de **não-aplicado (N/A)**. Por coincidência, estas duas cidades-sede foram as cidades com maior pontuação por público inquirido. Assim, segundo a pontuação da tabela, a cidade-sede de **Belo Horizonte** foi aquela que chegou mais próximo do ideal, mas que não deve ser considerada

como tal devido a ausência das respostas de São Paulo e Natal. No caso de Belo Horizonte, para que o CVB registasse uma atuação exemplar, seria necessário melhorar as ações em 23,7%, enquanto o VM precisaria de 24% de melhoria durante a gestão do megaevento.

A cidade-sede de **Manaus** foi a que obteve a menor pontuação, tanto no total como por CVB e VM, o que pode significar a pouca ou nenhuma participação do CVB e de outros parceiros na organização do evento em Manaus. A avaliação da cidade-sede pode ser comparada com a análise do número de visitantes estrangeiros que estiveram no destino durante o evento. No documento divulgado pelo Ministério do Turismo do Brasil (Ministério do Turismo, 2014), a cidade de Manaus foi a 13ª cidade mais visitada do Brasil durante o evento, ou seja, a cidade ficou atrás de todas as cidades-sede e ainda de Foz do Iguaçu, cidade que não foi sede do evento. Dentre as três primeiras cidades mais visitadas por estrangeiros estão o Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, conforme Figura 7.7.

	Localidades visitadas	%
1	RIO DE JANEIRO - RJ	70,7
2	SÃO PAULO - SP	43,3
3	BELO HORIZONTE - MG	20,8
4	BRASÍLIA - DF	19,1
5	SALVADOR - BA	15,3
6	FORTALEZA - CE	13,8
7	RECIFE - PE	12,8
8	PORTO ALEGRE - RS	11,1
9	NATAL - RN	8,7
10	CUIABÁ - MT	7,9
11	CURITIBA - PR	7,5
12	FOZ DO IGUAÇU - PR	6,4
13	MANAUS - AM	5,8
14	ARMAÇÃO DOS BÚZIOS - RJ	3,1
15	FLORIANÓPOLIS - SC	3,1
16	PARATI - RJ	2,1
17	ANGRA DOS REIS - RJ	2,0
18	SANTOS - SP	1,4
19	TIBAU DO SUL - RN	1,1
20	IPOJUCA - PE	0,9

Figura 7.7 – As 20 cidades mais visitadas durante o FWC 2014

Fonte: Ministério do Turismo (2014, p. 12)

Os primeiros colocados das cidades mais visitadas por estrangeiros podem também representar as cidades que tiveram um maior número de jogos do FWC 2014, além de serem cidades consideradas portões de entrada para o Brasil, por terem os aeroportos com maior fluxo de rotas aéreas do país. No entanto, a similaridade da figura com os resultados da ponderação pode não ser coincidência,



demonstrando que a participação do DMO na gestão do evento e as ações do COL para o sucesso do evento podem significar uma ajuda mútua para o desenvolvimento do turismo no destino-sede.

As cidades de Brasília, Fortaleza e Recife também apresentaram similaridades significativas. Na ponderação do questionário, Brasília ficou em terceiro lugar dentre as mais bem organizadas e na tabela das cidades mais visitadas por estrangeiros a cidade ficou em quarto lugar. Fortaleza ficou em sétimo lugar na ponderação e sexto na tabela, e Recife ficou em oitavo lugar e em sétimo na tabela da Figura 7.7.

A cidade-sede de Cuiabá não representou similaridade quanto aos dois dados analisados. No caso da ponderação das respostas do CVB e VM, Cuiabá ficou em segundo lugar, representando indicativos de compromisso com a organização do evento. Na colocação das cidades mais visitadas, Cuiabá ficou em décimo lugar. Este fato é uma evidência de que, somente a ponderação para analisar a eficácia das ações dos CVB e VM, na gestão do megaevento, pode não ser suficiente para atrair visitantes a curto-prazo. Outras análises, como a quantidade de voos diários, deverão ser consideradas para um melhor planejamento estratégico de marketing do turismo.

A utilização do questionário por público revelou ser útil na indicação do grau de organização da cidade-sede, através da ponderação das respostas e do conhecimento da cooperação de cada público na organização do evento e desenvolvimento do turismo por cidade-sede. Como instrumento na obtenção de contribuições para o MPGM, o questionário demonstrou ser útil para validar as perguntas extraídas de cada item do modelo.

A análise mais profunda sobre os impactos positivos e negativos do evento no turismo das cidades-sede seria conveniente para validar a comparação da ponderação do modelo com os resultados do número de visitantes estrangeiros. Entretanto, constrangimentos de recursos, como o tempo, impossibilitaram o avanço neste sentido, ficando este tema como sugestão para futuros estudos.

### 7.3 Considerações do capítulo

O MPGM desenvolvido no Capítulo 5 foi validado por via das entrevistas e da aplicação dos questionários, conforme metodologia descrita no Capítulo 6. As entrevistas, além de contribuírem para validar o modelo, contribuíram com a inclusão de pontos essenciais na gestão de um megaevento que até então não haviam sido comentados ou discutidos por investigadores na área de turismo e eventos. Estas contribuições representam a unicidade do modelo, com ações não comentadas na literatura: como os momentos da *inspection*, as garantias que o destino precisa oferecer para o evento, a análise financeira durante o período do planejamento, a venda de

ingressos, a participação dos voluntários, a promoção pós-evento por parte do organizador e o *feedback* de todo o evento para o destino e para o organizador.

Os diversos perfis dos entrevistados permitiram contribuições que tornaram o modelo adaptado tanto para megaeventos desportivos como sociais e culturais, pois as tarefas/itens citados em cada fase são essenciais para a gestão do evento de modo a ser sustentável para o destino. A **sustentabilidade do evento** é verificada quando os impactos do evento são benéficos para os *stakeholders* do destino e parceiros do evento. Para isso é preciso consultar os *stakeholders* antes da candidatura do destino e comunica-los sobre os objetivos e resultados esperados do evento.

Os entrevistados e os inquiridos, na sua maioria, concordaram com a **necessidade de envolver o DMO na organização do evento**. A participação do DMO é uma forma de garantir o desenvolvimento do turismo do destino, sendo ‘alguém’ para proteger e defender os interesses do destino. Os organizadores ou promotores de eventos solicitam a ajuda do destino para que o evento seja viável quanto a segurança, a mobilidade, alojamento e alimentação para o público do evento, mas toda a preocupação com o impacto social, económico, ambiental e turismo, fica por conta do gestor do destino ou órgão competente para gerir os estudos de viabilidade e impactos.

Os megaeventos estão inseridos no contexto do turismo de eventos. Estes possuem um potencial de atração de visitantes e as entidades de turismo - DMO ou CVB - precisam fazer parte da gestão do megaevento para obter benefícios para o destino. O megaevento FWC 2014 foi uma oportunidade única para muitas cidades brasileiras mostrarem-se e a promoção pós-evento parece ter ficado aquém da necessária para tornar a imagem do destino conhecida e lembrada no mundo.

As **entrevistas permitiram a projeção de um MPGM** atualizado e as análises dos questionários permitiram a validação dos itens do modelo. A aplicação dos questionários não contribuiu com novos itens ao modelo, mas sim a validação das perguntas provenientes de cada item e a sua ponderação. A ponderação, por sua vez, auxilia na identificação dos itens que estão deficientes na gestão do evento, como por exemplo, a falta de comunicação entre os parceiros no pós-evento ou a realização de estudos de viabilidade com identificação dos impactos ou a ausência de promoção do destino ao fim do evento.

A **ponderação serve de orientação** para identificar a fase em que a cidade-sede está menos preparada para cumprir com as ações que lhe compete para a gestão do evento de forma sustentável. Esta orientação pode guiar o DMO a corrigir o seu planeamento e incluir estratégias que irão melhorar a sua pontuação. A ponderação do questionário é uma ferramenta de monitoramento e foi testado neste capítulo com a aplicação dos questionários ao CVB e VM,

**permitindo alcançar um dos objetivos desta tese: desenvolver um projeto de gestão de um megaevento com indicação das fases, etapas e atividades, que sirva de ferramenta de monitoramento para auxiliar o DMO na análise das suas atividades durante a gestão do megaevento.**

As contribuições das duas metodologias aplicadas nesse capítulo permitiram o desenvolvimento do MPM, apresentado na Figura 7.1, e este foi utilizado como base para o estudo do próximo capítulo, onde o modelo foi aplicado a um megaevento.

## Capítulo 8 – Estudo de caso: aplicação do MPGM ao FWC 2014

O FWC 2014 foi o evento escolhido para a aplicação do MPGM. A versão utilizada para a aplicação neste estudo de caso foi a versão do MPGM pós-entrevistas apresentada no capítulo anterior. Este estudo de caso possibilitou a geração de uma nova versão do modelo, apresentada ao fim deste capítulo. A versão final do MPGM representa o resultado dos estudos qualitativos e quantitativos e é uma das contribuições desta tese de doutoramento.

Neste capítulo, apresentam-se as características do FWC 2014, incluindo todo o processo de participação do Brasil na decisão de sediar esse megaevento, e os acontecimentos que evidenciam o cumprimento com as etapas do MPGM. Em alguns momentos, verificou-se a ausência de atividades essenciais previstas no modelo para o desenvolvimento sustentável do destino por parte do DMO. Esta ausência pode ser consequência da falta de informações disponíveis para consulta ou a não realização da atividade.

O capítulo foi formatado conforme as etapas e itens do MPGM. Para cada item, referências bibliográficas foram empregadas para comprovar a realização da atividade indicada no modelo. Em alguns casos, a experiência da autora da tese, por ter participado na organização do evento, serviu de referência para comprovar o item do modelo, em outros casos, as entrevistas realizadas no estudo qualitativo evidenciaram tal informação. Entretanto, houve momentos em que não se conseguiu evidenciar a realização da atividade do item para o FWC 2014, mas considerou-se manter o item, pois pode ser uma comprovação da falha na organização desse evento para o desenvolvimento do turismo do destino.

### 8.1 Intenção de candidatura do Brasil

Sediar um megaevento desportivo foi parte de uma estratégia política internacional brasileira que começou no início do século 21 (Santos, 2014). Este autor revelou que o foco do Comitê Brasileiro (CB) sempre foi os JO e o FWC. Toda a história revela que o Governo brasileiro percebia a realização de megaeventos desportivos como uma ferramenta **estratégica de política internacional**.

O processo de candidatura do Brasil ao FWC 2014 foi afirmado em 2003 e em 13 de Dezembro de 2006, Ricardo Teixeira, o então presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), assinou o documento que oficializava a candidatura do Brasil à Copa 2014 (FIFA, 2007), ficando assim registado a intenção de candidatura do Brasil para sediar o FWC 2014.

## 8.2 Estudo de viabilidade e candidatura do Brasil

Em Fevereiro de 2007, o Brasil recebeu da FIFA o formulário de *Hosting Agreement* (termo de compromisso) para o FWC 2014, com o prazo de candidatura até dia 16 de Abril de 2007 (FIFA, 2007). Concorrendo com o Brasil, existia apenas a Colômbia que, no início de Abril de 2007, desistiu da candidatura alegando a impossibilidade de cumprir com todas as exigências da FIFA para realizar o evento. Assim, o Brasil foi o único candidato a realizar o FWC 2014, fazendo a FIFA cancelar a escolha do país sede por rodízio de continentes (FIFA, 2007).

No dia **31 de Julho de 2007** foi entregue o documento oficial da candidatura do Brasil ao evento e nesse documento havia a designação de 18 cidades pré-selecionadas para abrigar os jogos. Também neste documento estava o relato da construção de quatro novos estádios - em Maceió, em Recife-Olinda, em Natal e em Salvador - e a reforma das demais arenas, segundo a CBF (UOL, 2007).

Ainda conforme a publicação acima, entre os documentos entregues à FIFA, havia uma declaração governamental assinada pelo então presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, e as 11 garantias do Governo Federal Brasileiro, fornecidas por ministros, para facilitar e viabilizar a realização do FWC 2014. Também foi entregue um **dossiê com cerca de 900 páginas, em quatro volumes**, fruto de um extenso trabalho sobre as condições do Brasil para organizar a competição (UOL, 2007). Segundo Ricardo Teixeira, "**o Brasil dispõe de todas as condições, em termos de infraestrutura, de tecnologia e de capacitação humana**, e irá se superar em tudo o que for preciso para realizar uma Copa do mais alto nível", e segundo o Ministro do Desporto do Brasil da época, Orlando Silva, "o Brasil fará o que for preciso para que a Copa seja realizada no país." (UOL, 2007).

Os documentos mencionados acima foram pesquisados junto aos organismos responsáveis, utilizando-se fontes eletrônicas de informação e questionamentos foram efetuados a alguns ex-funcionários do COL (Comitê Organizador Local da Copa do Mundo da FIFA 2014). Infelizmente não foi possível ter acesso ao dossiê e então ter a comprovação da realização do estudo de viabilidade junto aos *stakeholders*. Também não ficou evidente a realização de um júri popular para ter o apoio da população e se foi realizado um estudo de análise dos impactos no ambiente interno e externo do país, em específico, em cada uma das 18 cidades-sede propostas para sediar o evento. O dossiê mencionado como entregue no dia 31 de Julho de 2007 ficou indisponível para consulta - este poderia ser um comprovante importante da realização desta etapa.

Entretanto, encontrou-se o livro de exigências da FIFA (FIFA, 2011b) sobre o conteúdo deste dossiê (**Bid Book**), mas para os países candidatos ao FWC de 2018 e 2022. Nesse documento, entre os itens

técnicos exigidos para a realização do evento, estão também **informações relevantes sobre o país e as cidades** que sediarão o evento, sendo estas informações necessárias para o **estudo de viabilidade**. O *Bid Book* contém, na sua parte inicial, informações sobre a FIFA e compromissos que o organizador local deverá ter. Numa segunda parte, o documento foi dividido em **20 capítulos**, contendo **dados da análise de viabilidade do evento no local**, conforme descrito à seguir:

- Capítulo 1: **informações sobre o país, sobre as cidades-sede**, sobre a popularidade e importância do futebol no país, os principais feriados, informações sobre a **atividade do turismo** e principais eventos no país e mapas ilustrativos;
- Capítulo 2: informações sobre o conceito de ser sede do evento, indicando o **objetivo de sediar o evento** e por que deve ser escolhido pela FIFA;
- Capítulo 3: informação de como o evento poderá ajudar no **desenvolvimento do futebol** no país e quais ações serão tomadas;
- Capítulo 4: informação sobre o **desenvolvimento sustentável social e humano**, de como o país poderá utilizar o evento para romper a desigualdade social, de como poderá contribuir para a melhoria da saúde pública e quais serão os legados sociais com a realização do evento;
- Capítulo 5: contém informações sobre **proteções ambientais**, exigindo que o país minimize os impactos ambientais com a realização do evento. O país deve evitar problemas com o uso da água, consumo de energia, problemas com o transporte aéreo e terrestre, ter gestão de resíduos, ter atenção ao turismo e ter proteção ambiental nas áreas sensíveis que serão afetadas pelo evento. O país deve **indicar os legados ambientais do evento**, como a renovação de locais e o crescimento com a preocupação ambiental;
- Capítulo 6: sobre os **estádios**, o país deverá informar a capacidade de cada estádio, a identidade do proprietário, estacionamento, transporte público, edifícios complementares e os projetos necessários para receber o evento, assim como apresentar, no mínimo, **16 opções de estádios e no máximo 18**. O COL também precisará informar o mapa da área e do campo do estádio;
- Capítulo 7: informar quais os **hotéis** locais que darão suporte **para o evento por cidade**, devendo este ser próximo de cada estádio para receber as equipas de cada país, assim como **locais de treinamento** para cada equipa realizar o treino antes do jogo;
- Capítulo 8: prover **64 campos de treinamento** para as equipas classificadas para o campeonato e que sejam próximas dos locais de base destas equipas;

- Capítulo 9: exigências de **alojamento de qualidade e protegidos pela inflação de preços**. O país precisa **prover 60 mil quartos** para receber o evento e informar o total de quartos disponível em cada cidade-sede, bem como **informar a diária média e a taxa de ocupação média de cada hotel** de 5, 4 e 3 estrelas;
- Capítulo 10: o país deverá prover um **local para ser a sede oficial da FIFA** para os seus membros e representantes, incluindo quartos de hotel e escritórios;
- Capítulo 11: prover um plano de infraestrutura eficiente de transporte público e/ou privado para o sucesso da competição. Informar sobre as principais distâncias e o tempo entre as cidades-sede e também dentro das cidades-sede, sobre a **infraestrutura de transporte de cada sede**, incluindo aeroporto, conexões de voos e tempos de viagens e ainda prover um mapa com os principais aeroportos, autoestradas e linhas férreas que poderão ser usadas para conectar os competidores;
- Capítulo 12: informar sobre as **infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação** no país e em cada cidade-sede, incluindo a cobertura fixa e móvel de telefone, internet, capacidade de fibra ótica, satélite, rádio frequência e regulamentos sobre a rede de comunicação;
- Capítulo 13: garantir a **segurança** das pessoas e dos locais do evento, incluindo as autoridades envolvidas e planos de emergência;
- Capítulo 14: garantir **serviços médicos** e de saúde para todos, incluindo recomendações de saúde e vacinação para os visitantes estrangeiros, detalhes dos sistemas públicos e privados de saúde e informar sobre os hospitais e postos de emergência próximos ao estádio;
- Capítulo 15: informar os **locais onde serão realizados os eventos** relacionados com a principal competição;
- Capítulo 16: prover o local do **centro internacional de transmissão** e as infraestruturas disponíveis;
- Capítulo 17: dar detalhes sobre o mercado de **patrocinadores desportivos** e as principais atividades, lista das maiores corporações de investimento no futebol, detalhes dos direitos de transmissão do desporto do país, das principais empresas de comunicação e dos principais locais para propaganda;
- Capítulo 18: informar, em dólar americano, o **orçamento para sediar o evento**, incluindo a natureza de cada financiamento e os custos por área e por ano. Também realizar uma previsão da economia nacional para os próximos oito anos e informações sobre os

últimos cinco. Informar sobre a média do PIB dos últimos cinco anos, a inflação dos últimos dez anos e a previsão para o ano após o evento. Informar sobre a flutuação da moeda nacional com as moedas dólar e franco suíço dos últimos dez anos e, por fim, informar uma **estimativa de receitas provenientes da venda de ingressos**, considerando 12 estádios;

- Capítulo 19: informar sobre a **estrutura política do país**, as datas das futuras eleições, os principais problemas políticos, a identidade das autoridades de segurança do país, a natureza das relações entre Governo Federal, estadual e local e planos para garantir a coordenação das atividades entre os Governos;
- Capítulo 20: o comitê local deverá apresentar **detalhes de qualquer contrato** a realizar com terceiros, sempre que ultrapassar o total de USD 300 mil.

Na parte final do dossiê, há oito **anexos que devem ser assinados e que comprovam o compromisso do Governo, das cidades-sede, dos estádios, dos hotéis e dos centros de treinamento**. Estes anexos são seguidos por algumas considerações finais sobre terminologias, anticorrupção e arbitragem.

As informações exigidas pela FIFA são importantes para a preparação e avaliação dos impactos que poderão produzir o evento no país, ou seja, representam o estudo de viabilidade identificado no MPGM. Para completar esse estudo, seguindo os itens do MPGM, o Governo Brasileiro deveria investigar sobre os **objetivos de cada cidade-sede com a realização do evento**. Estes objetivos deveriam seguir com as estratégias para que cada cidade alcance a sua meta e realize o evento de forma a gerar desenvolvimento sustentável para o local, com a ajuda do DMO ou CVB.

Segundo o MPGM, esta fase estaria completa se o Governo tivesse realizado a **consulta pública junto aos stakeholders** sobre a realização ou não do evento no país. Segundo pesquisas realizadas e segundo relato de Claudia Lima - ex-funcionária do COL, durante a fase das entrevistas para esta tese - a candidatura do Brasil à sede do FWC 2014 foi uma decisão política.

Após a entrega da candidatura do Brasil para sediar o FWC 2014, em Agosto de 2007, foi realizada a vistoria da FIFA, a qual gerou o documento 'Brazil Bid Inspection Report' (FIFA, 2007). Segundo esse documento, foi verificado na visita que o Brasil estava comprometido em sediar o evento, principalmente o Governo e o público em geral. No entanto, segundo o relatório, seria necessário que a FIFA trabalhasse lado-a-lado com o COL, pois o evento era minucioso e exigia o atendimento de diversos padrões de qualidade da entidade.

O relatório (FIFA, 2007) discursou sobre os itens do dossiê, com elogios a algumas exigências e sugestões de melhorias em outras. Foi comentado no relatório sobre a **falta do apoio do setor**



**privado**, tendo todo o financiamento suportado pelo Governo para a realização do evento, diferentemente das candidaturas anteriores, sendo que o financiamento privado deveria ser nos estádios. Sobre os **estádios**, nenhum dos **18 estádios** mencionados no dossiê de candidatura das cidades-sede candidatas (Fortaleza, Natal, Recife, Maceió, Salvador, Belém, Manaus, Rio Branco, Cuiabá, Brasília, Goiânia, Belo Horizonte, Campo Grande, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre), tinha condições para receber os jogos do FWC 2014. Os projetos de melhoria dos estádios foram considerados profissionais, mas precisariam da atenção da FIFA quanto as instalações para os meios de comunicação, camarotes, área de hospitalidade, estacionamento e área dos jogadores.

A **segurança** foi outro ponto referenciado como preocupante no relatório. Quanto ao **alojamento**, os pontos críticos anunciados foram relacionados com a **baixa quantidade de quartos em São Paulo** e a **baixa qualidade dos hotéis** de quatro cidades-sede candidatas. Diante desta situação, foi mencionado no relatório a **necessidade do apoio de entidades, como a FBC&VB e outras entidades de turismo, para realizar workshops com os gestores e funcionários, e apoiar a MATCH** (responsável da FIFA pela acomodação) **na seleção dos hotéis oficiais**, sendo a **quantidade mínima de 55 mil quartos**. Quanto ao **transporte**, algumas cidades-sede candidatas foram identificadas como insuficientes para receber o evento: Campo Grande, Cuiabá, Florianópolis, Maceió, Natal e Rio Branco. No relatório, os inspetores comentaram que **o evento deveria ser realizado em apenas oito ou dez cidades**.

Apesar de não ter sido possível analisar o *Bid Book* de 2014, o relatório de inspeção da FIFA demonstra a compatibilidade do *Bid Book* avaliado para a candidatura de 2018 e 2022. Estes dois documentos permitem assim comprovar as informações que compreendem a etapa do ‘Estudo de viabilidade’ do MPGM que inclui: (1) a consulta dos *stakeholders*, (2) a análise SWOT e (3) as infraestruturas e recursos existentes e exigidos. A Figura 8.1 apresenta as informações compiladas dos dois documentos analisados e demonstra o atendimento de alguns dos itens considerados como essenciais para a candidatura de um destino para sediar um megaevento.

Estudo de viabilidade do FWC 2014		
<p><b>Consulta dos stakeholders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Houve consulta pública?</li> <li><i>Stakeholders</i> definidos: Governo Brasileiro, CBF/COL, patrocinadores desportivos, empresas de comunicação, estádios, hotéis, centros de treinamento, entidades de turismo, FIFA/Match/HBS;</li> <li>Termo de Compromisso assinado no período da candidatura garantindo a participação dos <i>stakeholders</i>: Governo, cidade-sede, estádio, hotéis e centros de treinamento.</li> </ul>	<p><b>Análise SWOT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo do ambiente interno (forças e fraquezas): informações sobre a população, feriados, política, economia, turismo, hotelaria, segurança, serviços médicos;</li> <li>Estudo do ambiente externo (oportunidades e ameaças): desenvolvimento sustentável, objetivos do evento, turismo, mobilidade, segurança.</li> </ul>	<p><b>Infraestruturas e recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existentes: estádios a necessitar de investimentos, transporte público precário, tecnologia da comunicação, centros de treinamento a melhorar, hotéis em pouca quantidade e qualidade;</li> <li>Exigidos: adaptação dos estádios aos padrões FIFA, transporte público ou privado, 55 mil quartos de hotéis, hotéis de qualidade, locais para eventos, local para a sede da FIFA, local para o centro internacional de transmissão, segurança, hospitais e tecnologia da comunicação.</li> </ul>

Figura 8.1 – Estudo de viabilidade do FWC 2014 segundo MPGM

Fonte: Elaboração própria

O MPGM conta com a participação do DMO para garantir os objetivos turísticos do destino e o sucesso do evento no destino. No caso do Brasil, o Governo Brasileiro tomou a dianteira do projeto de candidatura e **não se tem evidências da participação do EMBRATUR** no momento da candidatura ou dos CVB de cada cidade-sede, sendo esta uma possível falha na gestão desse megaevento, conforme abordaram os autores (G. Brown, 2000; Kruger & Heath, 2013; Singh & Hu, 2008).

Realizando uma análise das **informações pendentes** para conhecer se o ‘Estudo de Viabilidade’ foi efetivado, a começar pelo item **‘consulta dos stakeholders’**, torna-se necessário a identificação de todos os *stakeholders* e como eles atuariam/apoiariam na realização do evento. Alguns *stakeholders* foram identificados e a sua atuação ficou clara com a assinatura do Termo de Compromisso. O principal e primeiro questionamento é se ocorreu uma consulta pública para se conhecer a opinião dos moradores das cidades-sede sobre a realização do FWC 2014; mesmo diante dos comentários publicados após a inspeção da FIFA mencionando que a população estava eufórica em 2007 com a possibilidade do Brasil ser sede do FWC 2014. Este tema mereceu destaque nas manifestações que ocorreram em 2013, durante o FCC 2013, e no início de 2014, pois continham expressões de indignação da população a respeito do uso do dinheiro público, e em alguns

momentos, foi questionado “Quem perguntou ao povo brasileiro se queríamos Copa no Brasil?” (G1 São Paulo, 2014) (notícia no anexo 4).

Continuando a analisar esta etapa, o item **‘análise SWOT’** não ficou claro com os dois documentos relatados anteriormente. As informações foram enquadradas entre o ambiente interno e externo, mas não foi possível verificar se estes itens foram ajustados dentre as forças, as fraquezas, as oportunidades e os riscos do destino em sediar o evento. No entanto, considera-se de suma importância a realização deste estudo para cada cidade-sede, para além de **identificar os objetivos do destino** com a realização do evento e quais as estratégias para alcançá-los. No caso de envolver diversos destinos, cada um deveria realizar o seu próprio estudo de viabilidade.

O terceiro item desta etapa refere-se as informações sobre as **‘infraestruturas e recursos existentes e exigidos’**. Tanto as infraestruturas como os recursos existentes no Brasil e os exigidos pela FIFA foram identificados no relatório da inspeção da FIFA e no *Bid Book*. O custo do evento não foi identificado na sua totalidade, mas sabe-se que seria necessário um alto investimento para atender as exigências do ‘dono’ do evento.

**A confirmação do Brasil à sede do FWC 2014 ocorreu no dia 30 de Outubro de 2007.** A partir deste momento o Brasil haveria de cumprir com o que acordou, sendo responsável pela organização, por sediar e cumprir com o espetáculo do encerramento do evento, prezando pela segurança durante todo esse processo (FIFA, 2007). Ainda faltava a decisão sobre as cidades-sede.

Na apresentação do *Bid Book*, 18 cidades foram mencionadas e, em Agosto de 2007, a FIFA realizou a primeira inspeção em Brasília, Belo Horizonte, São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro, e os resultados foram divulgados no relatório (FIFA, 2007). Após a confirmação do Brasil, durante o ano de 2008, especulações surgiram sobre o número de cidades-sede – 10 ou 12 – muito embora todas as cidades candidatas assinaram o chamado **Termo de Compromisso**. Curitiba, por exemplo, assinou o termo no dia 28 de Outubro de 2008, representada pelo Estado, Município e Proprietário do Estádio na época (COL, 2008).

Em Janeiro de 2009, Joseph Blatter – então presidente da FIFA - confirmou que seriam 12 cidades-sede e justificou sua decisão pela dimensão continental do Brasil (Globo, 2009). No fim do mesmo mês, iniciaram-se as **inspeções** da FIFA às cidades candidatas e, **no dia 30 de Maio de 2009, foram divulgadas as 12 cidades-sede do FWC 2014:** Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Curitiba, Salvador, Recife, Natal, Fortaleza, Manaus e Cuiabá (Globo, 2009).

Diante dos fatos cronológicos citados, vale a pena ressaltar aqueles principais, para acompanhar as etapas do MPGM (ver Tabela 8.1):

**Tabela 8.1 – Cronologia do Brasil no FWC 2014**

<b>Quando</b>	<b>Acontecimento</b>
Dezembro de 2006	Brasil demonstra interesse em se candidatar a sede do FWC 2014
Abril de 2007	Brasil entrega formulário de candidatura ao FWC 2014 assinado
Julho de 2007	Brasil entrega o <i>Bid Book</i> para sediar o FWC 2014
Agosto de 2007	Realizada a primeira inspeção da FIFA
Outubro de 2007	Anúncio de que o Brasil será sede do FWC 2014
Ano de 2008	Adaptação e assinatura do Termo de Compromisso das cidades-sede
Janeiro de 2009	FIFA confirma a necessidade de 12 cidades-sede
Janeiro a Abril de 2009	Inspeção da FIFA nas 18 cidades-sede
Mai de 2009	Confirmação das 12 cidades-sede

**Fonte:** Elaboração própria

Acompanhando as datas cronológicas dos acontecimentos da candidatura do Brasil ao FWC 2014 com o MPGM, verifica-se a **ausência de informações que comprovem sobre quando foi realizado o ‘estudo de viabilidade’** do Governo Brasileiro para, antes da candidatura, decidir se seria melhor não avançar com a candidatura, como concluiu o Governo Colombiano. O que se sabe é que o *Bid Book* contém informações do estudo de viabilidade e que o Governo Brasileiro, apoiado por um presidente apaixonado por futebol, faria o que fosse preciso para ser sede do FWC 2014. Conclui-se nesta fase que o Governo Brasileiro realizou o estudo de viabilidade por ser uma exigência do processo de candidatura, deixando para a FIFA a decisão sobre se o país teria ou não condições para sediar o evento. Entretanto, como o Brasil foi o único candidato, a FIFA não teve outra alternativa a não ser aceitar e apoiar o Brasil na sua organização.

### 8.3 Estrutura, plano e implementação

A etapa do ‘plano e implementação’ contempla toda a estrutura de responsabilidade, dos planos de ações operacionais e a implementação destas ações, sendo esta uma etapa ainda do pré-evento.

#### 8.3.1 Estrutura Organizacional e Garantias do Destino

Apesar do anúncio das cidades-sede ter sido somente em 2009, desde o anúncio de que o Brasil havia sido escolhido para sediar a 20ª Copa do Mundo da FIFA, iniciaram-se os preparativos para a entrega das competições e eventos auxiliares. Os preparativos envolveram algumas entidades e responsabilidades (COL, 2014a):

o **Sedes** (Estado e Município) – possuem diversas **entidades** envolvidas na entrega das competições e eventos auxiliares: operador dos estádios, SECOPA (Secretaria Extraordinária da Copa) e demais Secretarias, proprietários dos estádios (Governo, Estadual e entidades privadas), integrador das complementares e município. Dentre as **responsabilidades** das sedes, citadas e acordados no *Host City Agreement*, estavam: entregar os estádios em perfeitas condições de funcionamento, contratar e supervisionar a entrega das estruturas complementares para o evento, manter equipas de manutenção e limpeza trabalhando no estádio durante o período exclusivo<sup>2</sup> sob o comando do COL e da FIFA, fornecer **transporte** coletivo para os espectadores, estabelecer operação de tráfego no entorno do estádio e planejar e garantir a estrutura de **hospedagem** adequada para os espectadores. Dentre as obrigações de cada membro da sede destacam-se:

- As **SECOPA** (Estadual ou Municipal) - garantir o **transporte** coletivo para os espectadores; criar o plano de mobilidade urbana para os espectadores; instalar a sinalização e decoração complementar do evento; e desenvolver o plano de **hospedagem** de espectadores para o período das competições;
- As obrigações dos **proprietários dos estádios** foram estabelecidas por meio do acordo chamado *Stadium Agreement*;
- O **operador do estádio** tinha como obrigação a **construção ou reforma do estádio e a manutenção**/conservação durante o evento;
- O **integrador** das complementares tinha como obrigação a **contratação, manutenção e conservação do estádio** para a realização do evento durante o período exclusivo.

o As **responsabilidades da FIFA** para o FWC 2014 foram: gerir a competição (campo de jogo, tabela e arbitragem); vender e distribuir o sinal de TV; vender e distribuir os ingressos; vender e operar os programas de hospitalidade; e planejar e operar os programas de marketing (venda de patrocínios, atendimento aos patrocínios, concessões de alimentação, licenciamento de produtos, programa da juventude, entre outros). A **estrutura organizacional** da FIFA, no evento FWC 2014, estava conforme Figura 8.2.

---

<sup>2</sup> Período exclusivo é o tempo determinado pela FIFA para que os estádios possam ficar sob sua responsabilidade. Esse período foi de 21 dias antes do início do evento e serviu para instalar as estruturas complementares, a segurança do perímetro e para a implementação das operações.



Figura 8.2 – Estrutura organizacional FIFA FWC 2014

Fonte: COL (2014a, p. 20)

o O **COL** foi uma empresa privada, sem fins lucrativos, que operou com 100% de recursos oriundos da FIFA. Começou a operar em 2008 e extinguiu-se em Dezembro de 2014. O *Hosting Agreement* mencionava sobre as obrigações do COL com a FIFA. Dentre as suas **responsabilidades** estavam: garantir a segurança dentro dos perímetros do estádio; estabelecer e controlar o credenciamento; planejar e organizar os eventos da FIFA; planejar e entregar o Programa de Voluntários; monitorizar, supervisionar e coordenar o fluxo de espectadores; atender o grupo FIFA para tarefas relacionadas com as competições e eventos; e servir de interface para garantir que as competições e os eventos ocorressem nas sedes. O COL foi estruturalmente dividido em HQ (*Head Quarter* – quartel general ou escritório central) - no Rio de Janeiro - e uma filial em cada uma das cidades-sede, com as principais tarefas, mencionadas na Figura 8.3.



Figura 8.3 – Divisão física do COL e ações

Fonte: COL (2014a, p. 29)

A Figura 8.3 apresenta as principais ações dos colaboradores do COL quando situados no HQ e quando localizados nas 12 cidades-sede do evento. De uma forma geral, a figura demonstra que as decisões locais eram de responsabilidade das cidades-sede e quando a decisão era uma resolução para as 12 cidades-sede, esta era decidida no HQ.

A **estrutura organizacional do COL** foi dividida conforme organigrama apresentado na Figura 8.4 que representa os cargos do COL de gerência. Todos estes gerentes ficaram localizados no HQ. Abaixo destas gerências havia os analistas que foram disponibilizados nas 12 cidades-sede do evento.

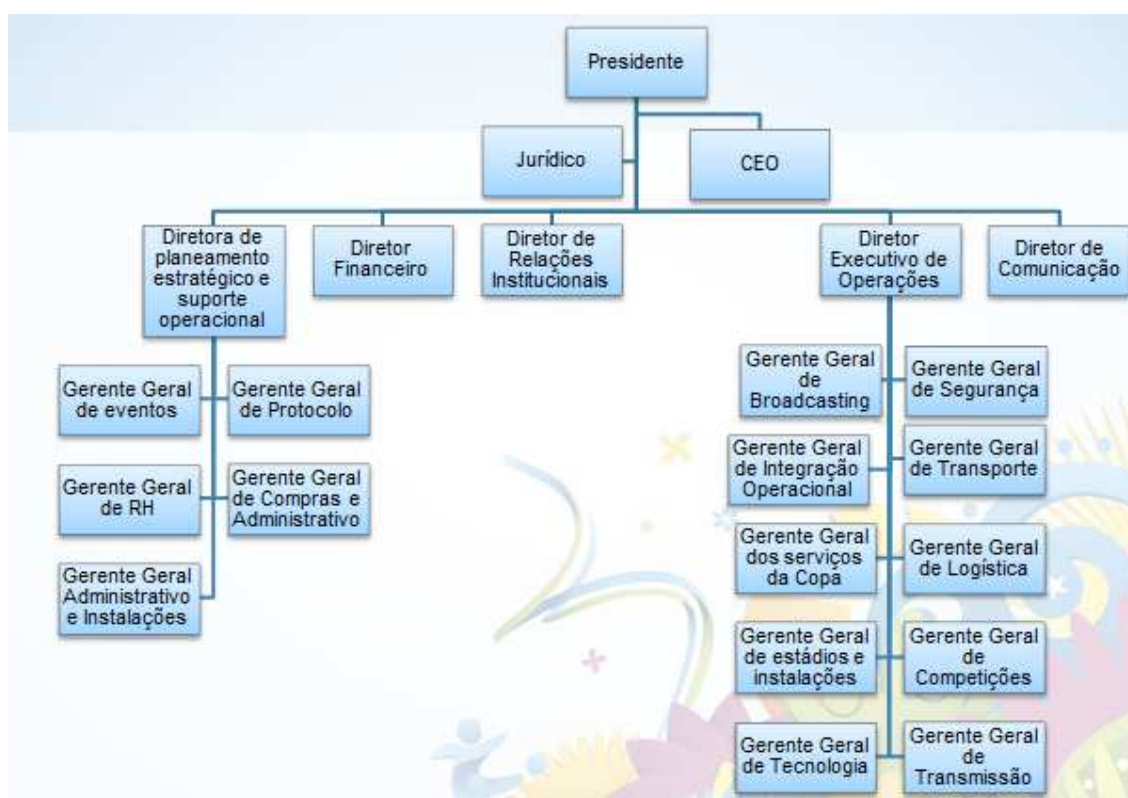


Figura 8.4 – Organigrama do COL FWC 2014

Fonte: COL (2014b, pp. 80,81,82)

O MPGM sugere que tanto o DMO como o COL defina a sua própria estrutura organizacional para sediar um megaevento. No caso do FWC 2014, as estruturas organizacionais foram criadas e implementadas, sem evidências da participação dos órgãos de turismo, tanto em nível Federal, Estadual ou Municipal. No entanto, no Decreto de 2010 (República, 2010), que instituiu o Comitê Gestor (CGCOPA) para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das ações do Governo Brasileiro para a realização do FWC 2014, esse comitê foi coordenado pelo



Ministério do Desporto e teve a **participação de um representante do Ministério do Turismo na integração do Comitê**, sendo este em nível Federal.

Neste mesmo Decreto, ficou instituído o **Grupo Executivo da Copa do Mundo da FIFA 2014 (GECOPA)** com as seguintes atribuições: instituir o Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização do FWC 2014; estabelecer metas e monitorar os resultados de implementação e execução do Plano; discriminar as ações do Orçamento Geral da União vinculadas às atividades governamentais relacionadas ao FWC 2014; coordenar e aprovar as atividades governamentais referentes ao FWC 2014 desenvolvidas por órgãos e entidades da administração Federal direta e indireta ou financiadas com recursos da União, inclusive mediante patrocínio, incentivos fiscais, subsídios, subvenções e operações de crédito; e acompanhar a execução das atividades referidas anteriormente (República, 2010).

De uma forma sucinta, a Figura 8.5 representa os **atores e as responsabilidades** de cada um na organização do FWC 2014. Nota-se a presença de **quatro principais grupos** e cada qual com as suas atividades acordadas no *Agreement*. Nesse documento cada um comprometeu-se a cumprir com as suas responsabilidades para que o evento acontecesse da maneira como foi instituído pelo ‘dono’ do evento, a FIFA.

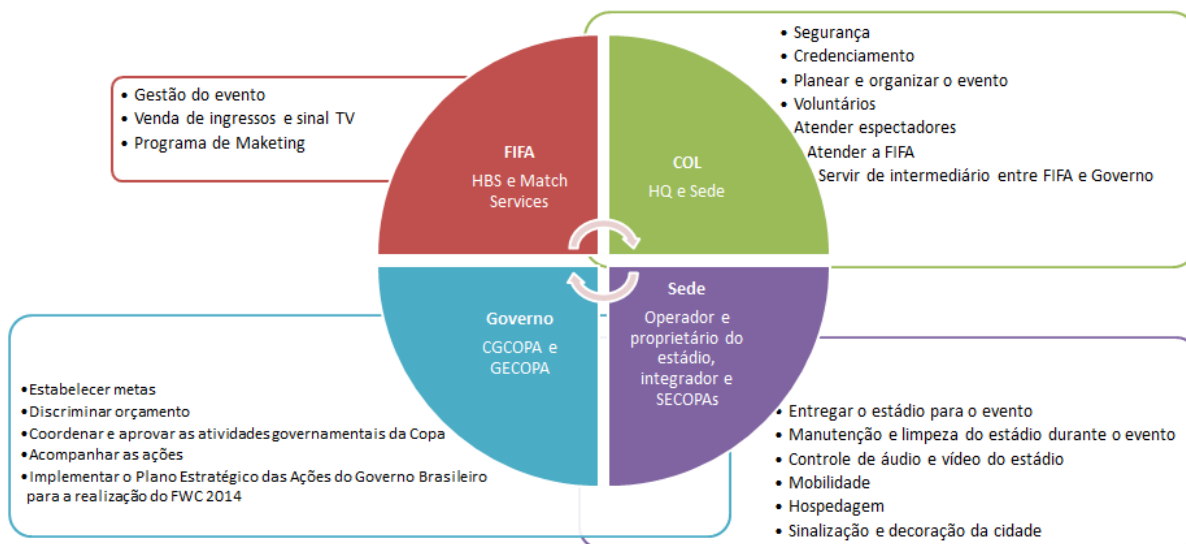


Figura 8.5 – Atores e responsabilidades para o FWC 2014

Fonte: Elaboração própria

Com base nesse diagrama conclui-se que a etapa do MPGM ‘**estabelecimento da estrutura organizacional**’ pode ser complementada com a ‘**definição das responsabilidades**’, eliminando assim a etapa ‘**garantias do destino**’, pois a segurança, mobilidade, acomodação e alimentação são tarefas que estão sob a responsabilidade dos atores identificados na estrutura organizacional.



Durante a criação da estrutura com definição dos atores é comum haver o acordo sobre as responsabilidades deles durante a gestão do evento, ou seja, numa mesma etapa define-se as garantias que o Governo/DMO dará no suporte à realização do evento. Neste ponto é importante considerar que, mesmo nos megaeventos culturais, como os concertos musicais para mais de 10 mil pessoas, o destino participa através da mobilidade urbana, como citou a organizadora de eventos Ana Paula Leite durante a sua entrevista.

### 8.3.2 Plano

A **matriz de responsabilidades** é um documento que faz menção de quem são os responsáveis pela execução de cada tarefa e é o início da fase de planeamento do evento por parte dos organizadores e do Governo.

Tendo como exemplo a cidade de Curitiba, no caso do FWC 2014 no Brasil, o acordo da necessidade de desenvolver uma matriz de responsabilidades foi assinado no dia 13 de Janeiro de 2010 (Ministério do Esporte, 2010b) e possuiu o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização das ‘competições’, sob o regime de mútua cooperação, mediante as considerações, cláusulas e condições acordadas. Constavam nesse documento as responsabilidades do Estado e/ou Município que foram: mobilidade urbana, estádios e entorno, entorno de aeroportos e entorno de terminais turísticos portuários. Ainda nesse documento, competiu à União custear e executar intervenções junto aos aeroportos e portos. A matriz de responsabilidades foi desenvolvida em 2010 e sofreu várias atualizações. A versão de 2013 (ver Figura 8.6) continha 340 ações divididas entre três principais grupos: infraestrutura cidade-sede, infraestrutura do evento e planos operacionais.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
	RESPONSABILIDADE	OPORTUNIDADE			SECOPA/ PMIC	IPPUC	SEPLAN	SMU	SMOP	TURISMO	SMMA	SGM	SETRAN	URBS	FCC	SMCS	SMS	SMDs	GGI	SMAD	PGM	SMF	SME	SMELJ	SMAB	AG. CURITIBA	SMTE	FAS
1																												
168				COMPATIBILIZAÇÃO COM COPEL E TELEBRÁS																								
169				Licitação obra																								
170				Adequações viárias e de passeios																								
171				Licenciamento																								
172				Estruturas provisórias dentro do Estádio	C																							
173				Projeto																								
174				Licitação Integrador																								
175				Compatibilização de TI com existente																								
176				ESTUDO DE IMPACTOS DO EVENTO																								
177				Legado																								
178				Impactos sociais																								
179				Impactos econômicos																								
180				Impactos ambientais																								
181				PLANO DE DECORAÇÃO DA SEDE	S																							
182				Inventário (estruturas existentes e oportunidades)																								
183				Rotas Protocolares - extensão e trajeto																								
184				Itens de Mídia Externa																								
185				Espaços complementares																								
186				Mobiliário Urbano (contratos)																								
187				INFORMAÇÃO ESTÁ GEOREFERENCIADA (IPPUC)																								

Figura 8.6 – Matriz de responsabilidade de Curitiba no FWC 2014

Fonte: SECOPA PR (2013a)

Com base nesta matriz do Paraná (PR – Estado cuja capital é Curitiba) é que os planos operacionais do DMO/Governo foram implementados. O ciclo de planejamento do Governo Federal é ilustrado na Figura 8.7 e nota-se a presença da **atividade do turismo em dois momentos: infraestrutura turística e promoção do país** no 2º ciclo de atividades.

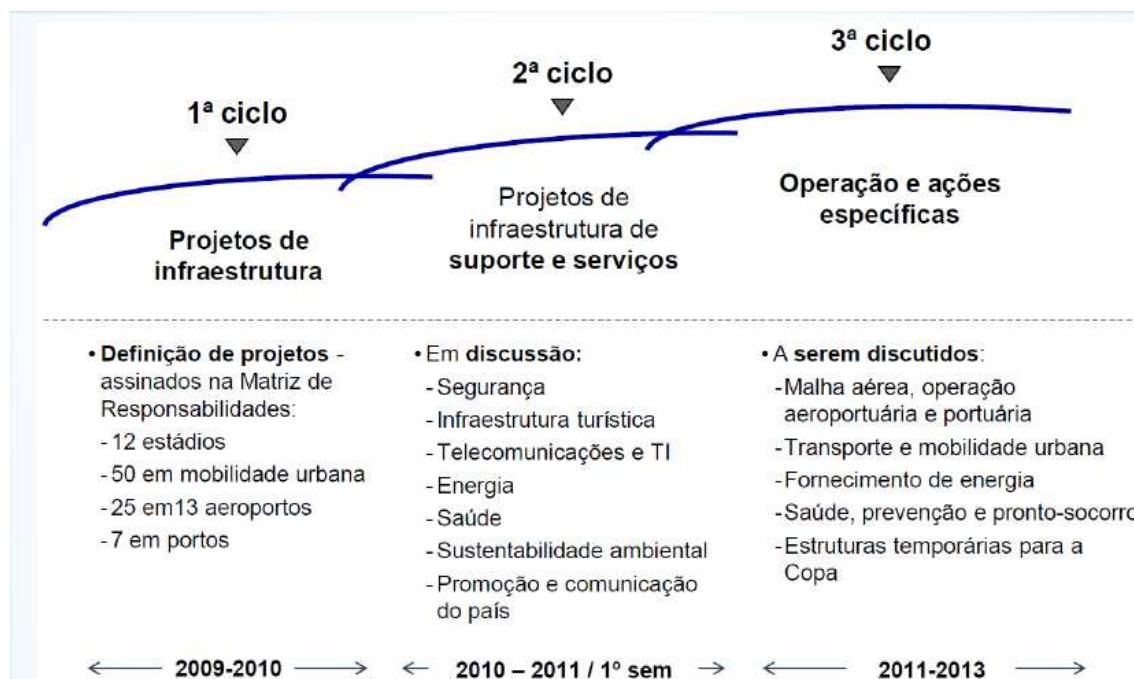


Figura 8.7 – Ciclo de planejamento do Governo Federal

Fonte: CREA-PR (2011, p. 4)

No Paraná, foram organizadas câmaras temáticas com a missão de propor políticas públicas e soluções técnicas necessárias, eficientes e transparentes para garantir a formação de um **legado** alinhado aos interesses estratégicos do país através dos seguintes temas: infraestrutura; estádios; segurança; **desenvolvimento turístico**; meio ambiente e sustentabilidade; promoção comercial e tecnológica; saúde; cultura, educação e ação social e transparência (CREA-PR, 2011).

A **Câmara Temática do Turismo**, segundo SECOPA PR (2011), tinha como finalidade identificar, propor, deliberar, articular, acompanhar e avaliar ações e projetos desenvolvidos por diferentes organizações **em prol do turismo do Paraná**. Esta câmara também ficou responsável por **mobilizar e informar os diferentes públicos envolvidos nas fases pré-evento, evento e pós-evento**, primando pela otimização de recursos e alcance de **resultados que fortalecessem a ‘Marca Paraná’ no cenário turístico estadual, nacional e internacional, beneficiando a comunidade paranaense e atendendo com qualidade o visitante**. Dentre os seus membros estava o **Presidente da Federação do Convention & Visitor Bureau do Paraná**, Sergio Takao Sato, entre outros membros de associações de turismo do Estado.

Voltando a comentar sobre a matriz de responsabilidade do PR, as atividades do **plano operacional** foram divididas em: plano de decoração da cidade, plano de mobilidade e de acessibilidade, **plano de sustentabilidade**, **plano de marketing**, programa de incentivo ao desporto, programa de incentivo a negócios locais, programa de proteção de marcas da FIFA, programa de responsabilidade social e legado, serviços de operação (plantão), voluntariado, seguro do evento, participação câmaras/grupos/comissões, licenças e autorizações e encerramento e desmobilização (SECOPA PR, 2013a).

Ao detalhar o **plano operacional de marketing**, as atividades contidas na matriz de responsabilidade dos órgãos do governo da cidade de Curitiba – SECOPA, IPPUC, Turismo, SETRAN, URBS, FCC, SMCS, PGM e SME<sup>3</sup> - foram: estratégia de comunicação geral da sede, estratégia de comunicação – mobilidade, plano de relações públicas, centro de imprensa da cidade sede e guia oficial do espectador (SECOPA PR, 2013a). Não há menção sobre planos de marketing no pós-evento e se o plano de relações públicas envolveu ações junto aos meios de comunicação do evento.

O contato do Governo com os **fornecedores** durante o planeamento do FWC 2014 foi identificado na matriz de responsabilidade, durante o projeto de desenvolvimento das infraestruturas do evento, através das licitações públicas para: projetos complementares, obras de infraestrutura e integrador (SECOPA PR, 2013a). Ainda nesse documento da matriz é possível encontrar evidências do **Plano de Sustentabilidade** através das atividades do Projeto Pegada de Carbono e do Projeto Ecocidadão.

Também foi nesta fase que o Governo do PR desenvolveu estudos sobre os impactos sociais, económicos e ambientais do evento, também denominados de legados (SECOPA PR, 2013a), ou seja, após o aceite da candidatura e assinatura do *Agreement* é que o Governo realizou o estudo sobre os impactos do evento. Os **legados** discutidos nesse documento (SECOPA PR, 2013b) foram sobre: transparência, turismo, desporto e ação social, educação e cultura, meio ambiente e sustentabilidade, segurança, saúde, infraestrutura, comercial e tecnológico e interior. No caso do turismo, o documento citou que, o FWC 2014 “é uma oportunidade única de apresentar ao mundo novos produtos turísticos advindos da diversidade de paisagens e cultura de nosso Paraná. O

---

<sup>3</sup> Órgãos da Prefeitura de Curitiba: IPPUC – Instituto de Pesquisa Planejamento Urbano de Curitiba; SETRAN – Secretaria Municipal de Trânsito; URBS – Urbanização de Curitiba; FCC – Fundação Cultural de Curitiba; SMCS – Secretaria Municipal da Comunicação Social; PGM – Procuradoria-Geral do Município; e SME – Secretaria Municipal da Educação.

alcance do sucesso desse megaevento dependerá da junção das forças públicas e privadas e do envolvimento da sociedade.”(SECOPA PR, 2013b, p. 13). A Figura 8.8 cita alguns números do turismo que foram referenciados como **legados tangíveis**, segundo **previsões** com a realização do evento, podendo estes serem considerados os objetivos do destino com o evento.

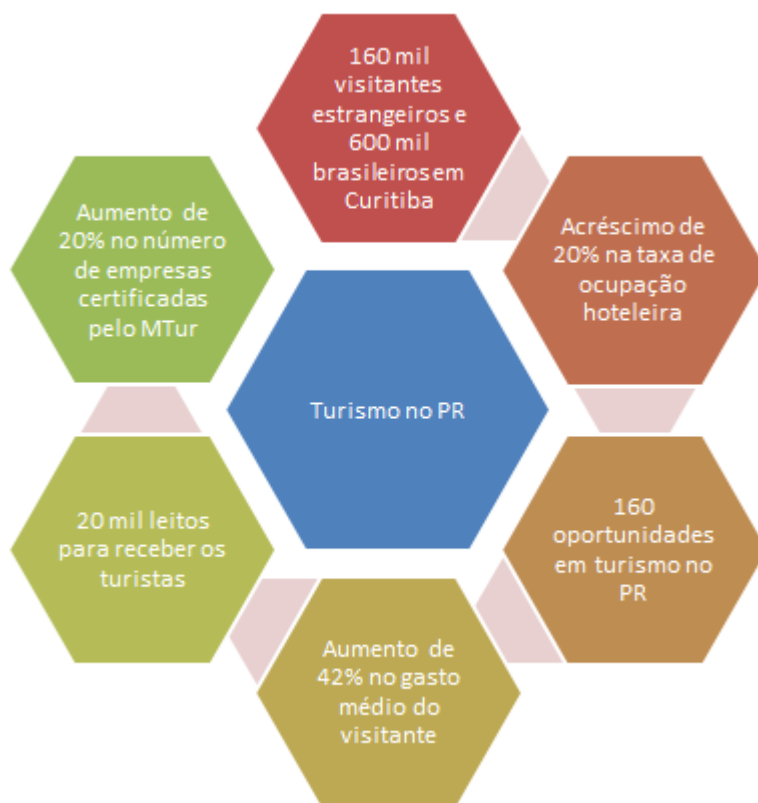


Figura 8.8 – Previsões do turismo do Paraná, Estado da cidade-sede Curitiba

Fonte: Adaptado de SECOPA PR (2013b)

No caso do Brasil, as **projeções do turismo** indicadas para o ano de 2014, num cenário de crescimento moderado, apontavam para o número de 243.408.543 de viagens domésticas e USD 2.5 bilhões em divisas internacionais geradas pelo turismo (Ministério do Turismo, 2010b). Segundo o Ministério do Esporte (2010a), durante o evento foram esperados 3,7 milhões de turistas a mais no Brasil, totalizando 600 mil turistas internacionais, impulsionando um aumento de 42% nos gastos dos turistas (USD 10.5 bilhões).

Dentre os **impactos intangíveis para o turismo** com a realização do FWC 2014, o Governo citou o **maior aproveitamento do potencial turístico do Brasil**, a **divulgação de atrações turísticas regionais**, **ampliação do turismo interno** e a **melhora na qualidade dos serviços** ligados ao setor da hoteleira, alimentação, entre outros (Ministério do Esporte, 2010a).

O **cronograma das atividades do Governo** (ver cronograma no anexo 5) diferiu de cidade-sede para cidade-sede, mas de uma forma geral, o cronograma teve como base a data de início da realização do FWC 2014 e assim as datas foram estipuladas deste período para trás, para as cidades-sede do FCC 2013 e do FWC 2014.

A matriz de responsabilidades foi o marco inicial no planeamento do evento por parte do Governo. No caso do COL, a organização do evento ganhou força com as contratações de profissionais para a realização do FCC 2013, onde muitos gestores operacionais e de planeamento permaneceram até o fim de Dezembro de 2014.

Conforme estrutura organizacional do COL já apresentada, há duas diretorias responsáveis pela organização do evento: a **diretoria executiva de planeamento e suporte a operações** e a **diretoria executiva de operações (COL, 2014b)**. Ambas responsáveis por planejar e executar a operação do evento (ver Figura 8.9).



Figura 8.9 – Diretoria de operações e de planeamento e gerências gerais do COL

Fonte: Adaptado de COL (2014b)

Para cada uma destas áreas em ‘verde’, também denominada de departamento, foi estipulado um **plano operacional** com as atividades a serem desenvolvidas no pré-evento e evento. As tarefas deste plano foram detalhadas num **programa step-by-step** com datas certas para a execução de cada uma, de acordo com a data de início do evento. Para a FIFA, o dia do jogo era chamado de *match-day* (MD) e assim todas as atividades seguiam uma ordem cronológica para antes e depois desse dia, por exemplo, MD-2 representaria dois dias antes do dia do jogo.

Cada departamento operacional referido anteriormente tinha assim o seu próprio cronograma de atividades (ver Tabela 8.2) a cumprir de acordo com a data de realização dos jogos em cada cidade-sede.

Tabela 8.2 – Atividades de cada Gerência Geral do COL

Departamento	Atividade
Administrativo e instalações	Estabelecimento, manutenção e montagem dos <b>escritórios</b> temporários do COL e da FIFA, tanto do principal como dos escritórios nos hotéis das 12 cidades-sede.
Compras e administrativo	Relacionamento com os <b>fornecedores</b> para comprar e administrar os produtos necessários para a execução do evento. Também responsável pelas <b>viagens</b> dos funcionários do COL e tudo (manutenção, limpeza, copa) que foi necessário para o funcionamento dos escritórios.
Recursos Humanos	Organizar o processo de <b>recrutamento</b> , seleção, treinamento e administração dos profissionais efetivos e temporários do COL, assim como estabelecer as políticas e procedimento da empresa e o plano de cargos e salários.
Planeamento estratégico	Responsável por <b>centralizar a gestão de projetos</b> e garantir a transferência de conhecimento para as próximas edições do FWC.
Eventos	Responsável por <b>planear e executar os principais eventos</b> relacionados com o FCC 2013 e o FWC 2014. Planear e operacionalizar as <b>reuniões da diretoria</b> do COL com a FIFA e Governo Federal.
Protocolo	Planear, organizar e coordenar as operações que envolveram todos os <b>convidados da FIFA e COL</b> nos aeroportos, hotéis, estádios e banquetes, assegurando o bom andamento do evento e garantindo o alto nível de serviço.
Marketing	Lançamento do emblema oficial, coordenação do projeto da mascote, <i>slogan</i> , <i>poster</i> e <i>look &amp; feel</i> oficial. Apoio na FIFA <i>Fan Fest</i> , programa de <b>proteção às marcas</b> , alimentos e bebidas, sinalização, marketing nas sedes, placas de propaganda, <i>merchandising</i> , rotas protocolares e Programa Jovens da FIFA.
<u>Relacionamento com as sedes</u>	Garantir a <b>comunicação entre o COL, as sedes</b> (Estados, Municípios), agências governamentais, Governo Federal e seus ministérios. Suporte às cidades, Estados e clubes no entendimento dos requerimentos das competições e eventos auxiliares.
Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade	Desenvolver <b>programas e parcerias para garantir o bem-estar de todos</b> , incluindo a narração audiodescritiva para torcedores cegos ou com deficiência visual e o Festival <i>Football for Hope</i> no Rio de Janeiro.
Estádios e instalações	Responsável pela <b>infraestrutura das arenas</b> . Controlar a montagem e funcionalidade das instalações complementares e garantir as exigências da FIFA para sediar o evento nos estádios.



Integração Operacional	Três áreas: operações de <b>estádios</b> , controle de <b>acesso</b> eletrônico e <b>serviços ao espectador</b> .
Operações de estádios	Responsável pela <b>coordenação das atividades operacionais nos estádios</b> , integração dos diversos departamentos nas sedes e garantir as operações de cada área.
Serviços ao espectador	<b>Apoiar os espectadores</b> desde a sua chegada até a sua saída, controlando o fluxo, assegurando a acessibilidade, a sinalização e a segurança.
Serviços	Cinco setores: <b>alimentação</b> , <b>limpeza</b> e gestão de resíduos, serviços <b>médicos</b> , <b>voluntários</b> e operações de <b>imprensa</b> .
Credenciamento e controle de acesso	Quantificação e identificação dos diferentes grupos funcionais e suas organizações para que tivessem a devida <b>autorização de acesso</b> às áreas de trabalho durante o período exclusivo.
Voluntários	<b>Recrutamento, seleção e treinamento</b> dos participantes. Apoio a todas as demais áreas na sua operação, tanto no pré-evento, como no evento e pós-evento.
Operações de imprensa	<b>Suporte a todas as empresas de comunicação</b> , controlando a qualidade das instalações (centros de imprensa nos estádios, tribunas de imprensa, salas de entrevistas coletivas, zonas mistas e áreas de fotógrafos), dos equipamentos, sistemas e apoio no transporte.
Serviços médicos	Assegurar que todos tenham <b>atendimento de prontidão</b> , tanto para os atletas e espectadores como para os convidados e trabalhadores em todos os eventos oficiais.
Limpeza e resíduos	Planejar, controlar e supervisionar a execução dos serviços de <b>limpeza</b> , coleta seletiva e destinação dos resíduos sólidos gerados em todas as instalações oficiais do evento.
Serviços de alimentação	Desenvolver planos de gestão e contratar fornecedores para os clientes dos eventos oficiais e acompanhar os parceiros comerciais envolvidos no fornecimento de produtos. Serviço de <b>alimentação</b> aos funcionários do COL e FIFA, terceirizados, voluntários, árbitros, equipas, imprensa e convidados VIP, controlando a higiene e segurança alimentar de cada local.
Competições e serviços às equipas	Responsável por todas as <b>instalações da equipa e dos árbitros</b> , incluindo hotel, estádios e centros de treinamento.
Segurança	Zelar pela <b>segurança</b> dos torcedores, profissionais da imprensa, autoridades, convidados, delegações e jogadores no perímetro interno e interior dos estádios e outras instalações oficiais.
Transporte	Colaborar e guiar as sedes nos projetos de <b>tráfego e transporte</b> de todos os clientes FIFA/COL, incluindo as 32 delegações, equipas de arbitragem, <i>staff</i> e convidados da FIFA e imprensa.
Tecnologia da Informação	Disponibilizar <b>ferramentas tecnológicas</b> necessárias para que a equipa local de trabalho do COL e da FIFA pudessem realizar o evento, bem como serviços para a imprensa, árbitros e delegações.
<i>Broadcasting</i>	Garantir que todas as facilidades técnicas e operacionais necessárias à <b>transmissão e geração de imagens de TV</b> fossem acedidas pelas sedes, pelos órgãos públicos e pelas empresas



	contratadas. Responsável pelo complexo de TV, satélite, frequências das emissoras, entre outros.
Logística	Controlo, <b>recebimento</b> , armazenamento, carregamento e transporte de mercadorias para os estádios, Campos Oficiais de Treinamento, hotéis, Centros de Treinamento e escritórios.

Fonte: Adaptado de COL (2014b)

Todos estes departamentos, com exceção dos que estão sublinhados na tabela, existiram em cada uma das 12 cidades-sede com a representação de um coordenador e equipe de analistas. Ou seja, havia uma equipa de Protocolo em cada uma das 12 sedes, para além de um Gerente de Sede/VM que foi o responsável geral por todas as ações do COL na sede, foi o ponto de apoio do Coordenador Geral da FIFA da sede e foi a interface do COL com os órgãos do governo local na sede (COL, 2014a).

Para além destas gerências, também havia a **Diretoria de Comunicação** que ficou responsável pelas áreas de relações com a imprensa e conteúdo. As ações desta diretoria incluíram: a comunicação estratégica; gerenciamento de crises; alinhamento e integração com a FIFA; sedes e Governo Federal por meio de ligações semanais; monitoramento diária da imprensa; e produção de textos e vídeos para a FIFA.com para o canal da FIFA e para os guias de comunicação dos eventos (COL, 2014b). Esta diretoria deveria ter sido considerada pelo DMO como sendo a pessoa chave para a relação de apoio com os meios de comunicação do evento, conforme sugeriu Morse (2001).

O COL foi assessorado **juridicamente** por uma empresa externa que deu apoio na análise de contratos, condução jurídica do processo de escolha das 12 sedes e entre outras ajudas jurídicas (COL, 2014b).

As **atividades de marketing do COL** ficaram sob a supervisão e execução do departamento de marketing, que tinha ligação direta com o departamento de marketing da FIFA, devido à complexidade das marcas dos patrocinadores, pois não poderia haver sobreposição de marcas (COL, 2014b). Este departamento trabalhou para garantir a exclusividade das marcas dos patrocinadores/parceiros, onde só o seu produto, dentro daquela determinada categoria, poderia ser associado ao evento.

Para além do cuidado com as marcas dos parceiros/patrocinadores, o departamento de marketing também cuidava do uso das marcas do evento (ver Figura 8.10). Incluídos na marca estavam a logomarca, a mascote e o *slogan* (*All in one rhythm* – todos num só ritmo). Este departamento evitou que as marcas fossem utilizadas de forma inadequada ou por pessoas/empresas não autorizadas, num raio de dois quilômetros do perímetro externo do estádio - chamada de zona de restrição comercial - evitando o marketing de emboscada. A ativação das marcas foi através de

placas publicitárias de LED nos estádios, nos campos de treinamento e nas cidades-sede. A proteção dos direitos destas marcas fazia parte da atividade deste departamento.



Figura 8.10 – Marcas do evento FWC 2014

Fonte: COL (2014a, p. 56)

As concessões de alimentos e bebidas, dentro do perímetro do estádio, também eram administradas pelo Marketing, assim como toda a parte de *merchandising* e as sinalizações de direção de identificação as áreas, de decoração dos espaços e dos parceiros comerciais. O *Youth Programme*, programa direcionado para as crianças que entram no campo segurando as bandeiras junto aos jogadores e apanha-bolas, também foi de responsabilidade do marketing, assim como a preparação da sala de apoio à cerimônia de entrega de medalhas.

O item da **sustentabilidade**, outro item da fase do ‘plano’, foi desenvolvido pelo COL/FIFA através do programa criado com o apoio da Coca-Cola, FIFA e COL para a melhor **gestão dos resíduos** produzidos durante os eventos. O objetivo do programa foi o de tornar as 12 cidades-sede em destinos mais sustentáveis. Para isso foi necessário a colocação de coletores de lixo reciclável e a participação de cooperativas coletoras do montante desse lixo para a sua reciclagem. Para além da reciclagem do lixo, os 12 estádios receberam incentivos nos projetos para a adequação no **uso da água da chuva e no uso de painéis solares** (FIFA, 2014a). Segundo reportagem de Rogers (2014), cada estádio realizou o seu próprio **programa de sustentabilidade**:

- **Arena Amazônia** conseguiu realizar uma economia de 40% de água potável ao captar e reutilizar a água da chuva para as casas de banho e irrigação da relva e ainda adotou uma política de reutilização de materiais oriundos da demolição do antigo estádio com usos de forma eficiente;
- **Arena Corinthians** adotou um sistema de geração de energia de fontes renováveis e implementou sistemas de reuso da água da chuva;

- O estádio **Nacional de Brasília** conseguiu reduzir 18% no consumo de energia através do uso da ventilação, iluminação artificial através de lâmpadas de LED e também de redução do consumo de água potável com a reutilização da água da chuva, torneiras com controlo de vazão e sanitas com dois fluxos;
- **Arena Pernambuco** recebeu a certificação internacional LEED, que identifica o empreendimento como sustentável através do aproveitamento da água da chuva, estação própria de tratamento de esgoto e dos efluentes gerados, aproveitamento da iluminação e ventilação natural, plantio de mudas e instalação de painéis solares com geração de 20% da energia utilizada no estádio;
- **Estádio Beira-Rio** realizou ações de captação da energia solar e da água da chuva e fez o reaproveitamento do entulho da demolição do antigo estádio. A cobertura desse estádio é de material reciclável que é autolimpante e reduz a absorção do calor, mas permite a entrada da luz natural. Os veículos menos poluentes ganharam um estacionamento exclusivo, houve redução de 10% no consumo de energia elétrica e os resíduos sólidos da construção foram reaproveitados em 75%;
- **Arena Castelão** também recebeu a certificação LEED com programa de coleta de água da chuva, doação dos resíduos da reforma - cadeiras, refletores, placar eletrônico e bancos de reserva - utilização de concreto para a pavimentação do estacionamento e energia fotovoltaica para abastecer a iluminação em LED. O estádio também realiza ações de educação ambiental.

A **análise financeira** do evento, por parte do Governo, era uma das responsabilidades da GECOPA, conforme mencionado anteriormente. Localmente, ou seja, em cada uma das sedes, não há indicação de como foi realizado este controlo orçamental. Dentro do COL, como o investimento provinha da FIFA, todos os orçamentos foram aprovados com antecedência. No entanto, alguns ajustes foram realizados durante a implementação do evento, pois nem todos os detalhes foram previstos na fase de planeamento, segundo a entrevistada Claudia Lima. Segundo o entrevistado Mark Pinheiro, o ajuste orçamental por parte da SECOPA decorreu, em alguns momentos, pelo fato de que alguns fornecedores aumentaram o preço quando viram que o evento estava mais próximo de acontecer.

O desenvolvimento de **sistemas de controlo e de avaliação** do evento não foi identificado como atividade do DMO. No caso do COL o controlo e a avaliação foram realizados com as *inspections*

por parte da FIFA e com base no cronograma de atividades, confirmado através dos relatórios semanais sobre a produção de cada departamento.

### 8.3.3 Implementação

Esta é a fase em que os planos estratégicos e os planos operacionais passam a ser implementados, ou seja, é a fase da **montagem do evento**. Todas as ações planejadas são executadas nesta fase. No entanto, num megaevento, estas duas fases – plano e implementação – caminham lado-a-lado, devido a grandiosidade do evento. Muitos planos foram elaborados com antecedência, mas enquanto alguns estão no planejamento outros departamentos já estão na execução, principalmente quando envolve instalações de grande porte, como foi o caso da construção dos estádios, modernização dos aeroportos, construção dos acessos, entre outras infraestruturas.

Dentre os itens da fase da ‘implementação’ estão os planos operacionais e estratégicos, o controlo dos gastos, as melhorias e a gestão de riscos (*What if?*). Estas ações, por parte do COL, foram acompanhadas pela FIFA através das **inspections** realizadas nos locais do evento. Para muitos dos departamentos do COL, a fase da implementação teve início com o começo do **período exclusivo, 21 dias antes do início do evento** e outros, como a venda de ingressos e a seleção dos voluntários, iniciaram quase um ano antes do evento. A fase de implementação foi o momento em que os departamentos do COL puderam acompanhar a **montagem das suas áreas**, a preparação dos ambientes, a sinalização, a limpeza, a decoração e as instalações de equipamentos nos ambientes que serviram para o evento. Os departamentos como ‘voluntários’, ‘marketing’, ‘responsabilidade social’, ‘recursos humanos’, ‘compras e administrativo’ e ‘planeamento estratégico’ diferem substancialmente dos demais por terem a implementação do plano operacional e estratégico antes do período exclusivo.

A FIFA, como organizadora oficial do evento FWC, exige do país-sede a realização do FCC (Copa das Confederações), que funciona como um **evento teste** para o FWC. No caso do Brasil, o FCC 2013 aconteceu em seis cidades-sede: Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Brasília e Rio de Janeiro. Durante esse evento, as instalações, os equipamentos, os estádios, a sinalização, os departamentos e toda a envolvente do evento foram testados, mas após o evento, tudo foi desmontado e voltou a ser montado para o período exclusivo do FWC. Neste evento teste, muitas lições foram aprendidas e **melhorias** foram apontadas para a realização do FWC 2014.

Para além do evento teste, foram realizados nos outros seis estádios – Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Natal, Cuiabá e Manaus – **jogos testes** do campeonato brasileiro. Com estes eventos foi possível testar a segurança e a funcionalidade dos estádios antes do início do megaevento.

Fazendo parte da fase de implementação, o COL realizou, como parte do plano estratégico da FIFA, uma simulação de 24 horas junto a toda a equipe – chamado de **Treinamento de Prontidão Operacional** - de situações atípicas, mas que poderiam colocar em risco a operação do evento. Esta simulação aconteceu em Maio de 2014, onde foram criadas situações de **‘What if’** e cada departamento tinha que informar as suas ações para resolver tal problema. O objetivo era verificar se todos realizavam rapidamente o procedimento correto, contactando com as pessoas chave para resolver o problema criado e, assim, conseguir identificar possíveis falhas na operação antes do evento (COL, 2014a).

As *inspections*, realizadas pela FIFA desde 2007 até 2014, somadas ao evento teste, aos jogos teste e as simulações de ‘What if’ completam a fase da implementação e dão o aval para que o evento possa acontecer. No caso da organização dos JO, também são realizados eventos teste nas instalações criadas para receber cada modalidade do evento.

Por parte do **DMO, a implementação dos planos operacionais e estratégicos** foram realizados com alguns **atrasos e modificações do projeto inicial**. O principal elemento de todas as obras foi o estádio das cidades-sede, o qual foi alvo de polémicas sobre o custo de construção e utilização pós-copa (ver Tabela 8.3). Sobre os estádios do FWC 2014, Pavarin (2013) publicou sobre o custo da obra, número de lugares e o que será de cada um deles no fim da competição. Xavier Filho (2014) atualizou os dados em Janeiro de 2014, após algumas modificações orçamentais do projeto inicial. O COL (2014b) publicou sobre a capacidade dos estádios durante o evento e, por fim, o governo publicou a última atualização, em Dezembro de 2014, sobre o orçamento (Ministério do Esporte, 2014a).

Tabela 8.3 – Estádios do FWC 2014

Estádio	Capacidade	Custo inicial	Custo final	Jogos FWC 2014	O que será
Arena Amazônia	42.374	R\$ 532 milhões	R\$ 660 milhões	4 jogos	Palco para <i>shows</i> ou <i>elefante branco</i>
Arena Pantanal	43.600	R\$ 519 milhões	R\$596 milhões	4 jogos	Centro de eventos ou <i>elefante branco</i>
Estádio Nacional	70.064	R\$ 812 milhões	R\$ 1,4 bilhão	7 jogos	Futebol e <i>shows</i>

Estádio Beira-Rio	48.849	R\$ 330 milhões	R\$ 366 milhões	5 jogos	Futebol e <i>shows</i>
Arena da Baixada	41.456	R\$ 234 milhões	R\$ 391 milhões	4 jogos	Futebol e eventos
Estádio Mineirão	62.547	R\$ 695 milhões	R\$ 695 milhões	6 jogos	Futebol e <i>shows</i>
Maracanã	76.804	R\$ 810 milhões	R\$ 1,05 bilhão	7 jogos	Futebol e <i>shows</i>
Arena Corinthians	65.807	R\$ 820 milhões	R\$ 1,08 bilhão	6 jogos	Futebol
Arena Fonte Nova	48.747	R\$ 592 milhões	R\$ 689 milhões	6 jogos	Futebol e <i>shows</i>
Arena Pernambuco	44.248	R\$ 500 milhões	R\$ 532 milhões	5 jogos	Futebol
Arena das Dunas	42.086	R\$ 417 milhões	R\$ 400 milhões	4 jogos	Sem previsão
Estádio Castelão	64.846	R\$ 519 milhões	R\$ 518 milhões	6 jogos	Possível <i>elefante branco</i>

Fonte: Adaptado de Pavarin (2013, p. 22); Xavier Filho (2014); COL (2014b); Ministério do Esporte (2014a)

Dos 12 estádios, três não tinham utilidade após o FWC 2014 e poderiam se tornar um *elefante branco*, conforme mencionou o autor Xavier Filho (2014). A falta de compromisso e responsabilidade sobre o orçamento dos estádios também foi polêmico, principalmente no caso da Arena da Baixada, em Curitiba, que foi tema de indecisão sobre ser ou não palco do mundial. Após inúmeros atrasos, somente no dia 18 de Fevereiro de 2014 a FIFA anunciou a continuação de Curitiba como cidade-sede (Mendes Júnior, 2014).

Para além dos estádios, também foi necessário a construção ou recuperação de **Centros de Treinamento** para receber as 32 equipas que disputaram o FWC 2014. A iniciativa privada foi responsável por este orçamento e a região Sudeste recebeu a maior concentração de equipas, conforme mapa do anexo 6 (COL, 2014a). O que deveria ser uma oportunidade para outras cidades do país-sede, passou a ser um benefício para poucas cidades fora da região mais desenvolvida do país. Um megaevento como o FWC, segundo Gursoy e Kendall (2006), é uma oportunidade para o desenvolvimento de todo o país, mas para isso é necessário o envolvimento de todos os *stakeholders* no planeamento das ações.

Pouco comentou-se nos meios de comunicação sobre as cidades dos Centros de Treinamento, pois pouco foi realizado pelas cidades para a sua divulgação, ou seja, as cidades não aproveitaram a oportunidade para se promoverem e divulgarem os seus atrativos. Apenas a cidade de Santa Cruz Cabralia, que recebeu financiamento estrangeiro para a recuperação e construção do **Centro de**

**Treinamento do Campo Bahia e sede da Alemanha**, foi palco de documentários mais extensos, devido aos comentários dos próprios jogadores sobre o local.

Segundo Chias (2010) “já temos a *mídia* a nosso favor, o desafio agora é a mensagem”, sobre o **plano de marketing do Brasil para os megaeventos**, onde considera a necessidade de informar sobre a imensidão do país, da diversidade natural, da cultura, das pessoas, para colocar o Brasil num novo patamar no turismo. Segundo esse autor, a hora do Brasil no mundo é entre os anos de 2012 a 2016. Após as Olimpíadas de Londres, os próximos quatro anos será a vez do Brasil nos meios de comunicação e há que se aproveitar esta oportunidade.

O Brasil lançou o Plano Aquarela 2020 (EMBRATUR, 2010) para unificar a mensagem e a identidade visual do país com início em 2010. As ações de promoção externa do país foram realizadas ao longo dos anos e ganhou ênfase em 2012, mas internamente, somente em Dezembro 2013 o EMBRATUR ganhou estatuto de Agência de Promoção do Turismo Brasileiro. O EMBRATUR ficou responsável pela Política Nacional de Turismo (Leite, 2013), somente em 2013 e **não houve uma política nacional de marketing** apoiando as cidades-sede no desenvolvimento de um imagem unificada, assim como das cidades-sede dos Centros de Treinamento.

As cidades-sede assinaram um acordo com a FIFA e COL (FIFA, 2010) e na seção 3 desse documento, a FIFA descreve quais são as **oportunidades da cidade-sede** com o evento:

- Área de **exibição da cidade-sede** – uma área dentro do estádio e dentro do local do sorteio das chaves para a promoção da cidade-sede;
- Exposição de placa – exposição de **placa de sinalização com o nome da cidade-sede** em cada jogo no idioma escolhido pela cidade (ver foto no anexo 7);
- **Website oficial da FIFA** – FIFA.com site oficial da competição, com uma seção na barra ‘destino Brasil’ com informações cedidas pelo destino; o *website* da cidade-sede poderá promover sua associação com a competição;
- **Prêmios** – da cidade-sede relacionados com a competição;
- **Cartaz da cidade-sede** – de livre escolha da cidade-sede, mas com as informações e aprovação da FIFA para fins promocionais (ver imagem do anexo 8);
- Folheto da cidade-sede – entregue com os ingressos, um **folheto promocional de até 6 páginas** sobre a cidade;
- **Turnê do troféu** do FWC – a cidade-sede recebe o troféu da competição;
- Música – a cidade-sede poderá utilizar um trecho ou *jingle* da música da competição com objetivos não comerciais;

- Eventos de exibição pública – cobertura dos jogos em telas gigantes com organização e responsabilidade da cidade-sede;
- Programa de decoração da cidade-sede – principais locais da cidade-sede com exibição das marcas da competição e 12 meses após a decisão da cidade, ela poderá sinalizar nas entradas principais de que irá ser sede da competição;
- Eventos da cidade – o programa de eventos da cidade-sede deve garantir que nenhum direito comercial será concedido a terceiros que não sejam afiliados comerciais da FIFA;
- Relações Públicas – a cidade-sede deverá promover a competição, mas o plano deverá ter a aprovação do COL e da FIFA antes de qualquer comunicado à imprensa ou anúncio público.

As **idades-sede receberam as oportunidades mencionadas acima para a sua promoção**, segundo os critérios da FIFA e do COL para o uso da marca do evento. Para além destas oportunidades foram lançados **vídeos promocionais das cidades-sede desenvolvidos pela FIFA TV** e disponibilizados no *website* Youtube e a criação do **vídeo oficial de abertura de cada jogo** – um desenho animado com os estádios e principais atrações turísticas das cidades-sede (<https://www.youtube.com/watch?v=JP67IM1LX-M>).

No caso de Curitiba, conforme relatou o VM durante a entrevista, a cidade não utilizou o espaço disponibilizado pela FIFA no local do sorteio das chaves, ou seja, nem todas as oportunidades foram aproveitadas pelas cidade-sede. O **nome da cidade-sede no placar ao meio do campo**, dentro do estádio, permitiu que o telespectador reconhecesse o local do evento e assim pode memorizar o nome da cidade, o que pode ter despertado a curiosidade sobre a cidade. Esta estratégia, quando bem aplicada em eventos na cidade com transmissão para outras cidades ou países, torna-se numa aliada de promoção, mas infelizmente nota-se que ainda há eventos transmitidos pela televisão que não se consegue identificar a cidade-sede do evento.

Para além das promoções citadas, as cidades-sede poderiam aproveitar para enviar informações sobre os atrativos turísticos da cidade para outros meios de comunicação, sem associar com a marca do evento. Esta estratégia ficou por conta das revistas de turismo nacionais. A promoção do destino pelo DMO foi relatada por Kruger e Heath (2013) e Singh e Hu (2008) como essencial para aproveitar a oportunidade de divulgação para milhares de espectadores, principalmente através dos repórteres e comentaristas dos jogos.



A **implementação da estratégia de marketing pelo DMO ficou aquém do desejado** e a imagem transmitida para outros países, durante a época de implementação, foi de indignação da população. A **discrepância dos valores** iniciais para a construção dos estádios e de outras obras públicas foram temas de **manifestações** pelo Brasil e segundo a reportagem de Vieira (2014, p. 12) “ter chegado a 2014, a etapa final de uma história que começa em Zurique, em Novembro de 2007, no anúncio do Brasil como país-sede da Copa, foi uma verdadeira odisseia”. As manifestações contra o uso do dinheiro público na construção de obras que poderiam não ser utilizadas em benefício do povo brasileiro, fizeram com que o apoio dos brasileiros ao FWC caísse de 79%, em Novembro de 2008, para 52% em Fevereiro de 2014 (Vieira, 2014).

A indignação da população brasileira crescia com o passar do tempo. Segundo relatos do professor do Instituto de Pesquisa e Planeamento Urbano e Regional do Rio de Janeiro, “**o poder público não informa de maneira clara e democrática quais são os projetos e impactos. A população não está sendo consultada**, comunidades estão sendo expulsas de seus bairros de forma arbitrária e perversamente” (Portal 2014, 2012).

Os estádios e as obras de mobilidade urbana que compõem o legado positivo do FWC deixaram de ser a principal justificativa do Governo para a realização do megaevento, devido aos seus atrasos e elevados custos, o que fez com que a Presidente do Brasil passasse a adotar o *slogan* ‘A Copa das Copas’, numa tentativa de desviar o foco do legado civil para o desportivo (Vieira, 2014). Muitas **obras não ficaram prontas a tempo** do megaevento e outras não passaram da fase de planeamento. Outra das dificuldades da fase de implementação foram as **mudanças de governo** durante todo o processo, onde o compromisso firmado por um não foi cumprido por outro. Como foi o caso de Curitiba, onde o Prefeito alegava não ter dinheiro para as obras públicas acordadas pelo Prefeito anterior, na fase inicial de planeamento do evento.

Considera-se que a fase de implementação do plano operacional e estratégico por parte do **DMO não teve controlo financeiro** e, em alguns casos, nem todo o plano foi colocado em prática, talvez pela troca de governo e falta de compromisso dos novos que assumiram o comando. O evento teste, o FCC 2013, serviu para o Governo aprender com as manifestações e investir mais na segurança pública e mobilidade para chegar aos estádios, como em Recife, Belo Horizonte e Salvador (Vieira, 2014).

As principais considerações desta fase foram citadas na Figura 8.11 e, apesar dos problemas de implementação por parte do DMO, o evento aconteceu.

Responsabilidades, plano e implementação do FWC 2014		
Responsabilidades	Plano	Implementação
<ul style="list-style-type: none"> <li>do Governo - plano estratégico, orçamento e acompanhar ações;</li> <li>da Sede - estádio, mobilidade, hospedagem e sinalização;</li> <li>do COL - organizar o evento;</li> <li>da FIFA - gestão do evento, ingressos, TV e marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de responsabilidades por parte do DMO e cronograma por parte do COL;</li> <li>Planos organizacionais por parte do DMO e COL incluindo promoção/marketing e compras/fornecedores;</li> <li>Desenvolvimento sustentável: análise dos legados do evento por parte do DMO, realização de programas de reciclagem do lixo e estádios ambientalmente sustentáveis;</li> <li>Análise financeira por parte do DMO? No caso do COL os orçamentos foram ajustados, mas sob autorização da FIFA;</li> <li>Sistema de controlo e avaliação do DMO? O controlo e avaliação da FIFA foi realizado através das inspeções e análise de relatórios das atividades de cada departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montagem do evento;</li> <li>Inspeção por parte da FIFA;</li> <li>Finalização das obras nos estádios;</li> <li>Atraso nas obras públicas;</li> <li>Não cumprimento de todo o plano operacional do Governo;</li> <li>Treinamento de Prontidão Operacional para gestão de riscos por parte do COL;</li> <li>Jogos teste e FCC 2013 para melhorias;</li> <li>Manifestações públicas;</li> <li>Promoção das cidades-sede.</li> </ul>

Figura 8.11 - Plano do FWC 2014, segundo MPGM

Fonte: Elaboração própria

A fase do pré-evento foi finalizada com a implementação dos planos estratégicos e operacionais. No entanto, por parte do DMO, durante o FWC 2014, notou-se a ausência de um controlo financeiro, controlo das obras, avaliação dos planos, análise de gestão de riscos e compromisso com a implementação dos planos operacionais.

#### 8.4 O evento

O FWC 2014 iniciou no dia 12 de Junho de 2014 e finalizou no dia 13 de Julho do mesmo ano. Foram 32 seleções num total de 64 jogos espalhados por 12 cidades do Brasil, algumas cidades receberam somente quatro jogos – Cuiabá, Curitiba, Manaus e Natal - e outras, como Brasília e Rio de Janeiro, receberam sete jogos (ver tabela dos jogos no anexo 9).

Na fase ‘evento’, segundo o MPGM, é importante considerar que as ações sejam realizadas por **profissionais e voluntários**, que o **visitante receba orientação**, que as **ações sejam acompanhadas** e controladas para manter a qualidade e que tenha **comunicação** interna e externa com os parceiros do evento.

Conforme mencionado anteriormente, várias obras planeadas não foram executadas por parte do Governo e muitos comentavam dos problemas que iriam surgir durante o evento com os dizeres nas redes sociais “imagina na Copa”. No entanto, o FWC 2014 foi considerado ‘a Copa das Copas’ com estádios lotados, festas nas ruas e recordes dentro do campo. O bordão “Imagina na Copa” ficou sem sentido, pois “o Brasil está realizando uma Copa extraordinária” (Segalla & Borges, 2014). Segundo a reportagem de Segalla e Borges (2014, p. 58), um ex-jogador do Flamengo comentou que “de 1990 para cá, **essa é a melhor Copa** em termos de futebol e de público. Tenho amigos mexicanos hospedados em minha casa e eles admitiram que estavam preocupados porque **só viam notícias ruins sobre o Brasil** e agora disseram que estão encantados”. Diante de todos os atrasos das obras, o **público e o brasileiro fizeram a diferença no evento**, garantindo o sucesso do evento. “O que se esperava era o caos”, conforme comentários de Mike Lee em reportagem a Istoé (Rocha, 2014, p. 7).

A **organização do evento** foi comentada por Montenegro (2014, p. 67) na sua reportagem onde mencionou que “não se pode negar que a FIFA organizou um belo espetáculo”. Segundo esta reportagem, o ‘**padrão FIFA**’, que no Brasil virou alvo de protestos durante meses, acabou surpreendendo e se tornou num **legado na organização de eventos**. “*Ao longo dos anos a FIFA vem se superando na arte de organizar e colocar em prática uma cultura própria para o desenvolvimento de cada detalhe de um campeonato que mobiliza milhões de pessoas... O acesso aos estádios aconteceu de forma tranquila, os banheiros foram elogiados e os **funcionários desempenharam seu trabalho eficientemente***” (Montenegro, 2014, p. 66).

Sobre a **qualificação dos funcionários do COL**, Joana Havelange, diretora executiva de planeamento e suporte a operações do COL, comentou que “*conseguimos juntar tanta gente competente e qualificada, que acredito que, se puséssemos nossos funcionários em qualquer outra empresa, para cuidar de qualquer outro negócio, faríamos um enorme sucesso do mesmo jeito*” (COL, 2014b, p. 10).

Fruto de um planeamento detalhado e de **profissionais treinados e capacitados**, a FIFA deixou como legado a organização de megaeventos para muitos profissionais da área de eventos e marketing. Os seus parâmetros e critérios foram lições para muitos profissionais, inclusive na construção de estádios de futebol.

No **cronograma das atividades durante o evento** (*timeline*), também chamadas de *match day* (MD - dia do jogo), as atividades tinham como base a hora de início do jogo, ou seja, se o jogo iniciava às 4h da tarde este era o tempo 0 (zero), ou *kick off* (KO) do dia e então os portões do estádio

deveriam ser abertos KO-3h e assim por diante. A cronologia do dia do evento foi toda realizada conforme o pontapé inicial de cada jogo e a cronologia anterior ao início do evento foi contada como MD-60 até MD-1. A **pontualidade** das atividades eram fundamentais para que o evento fosse televisionado na hora prevista e para que houvesse sincronia entre todos os departamentos, sendo esta a maior exigência da FIFA.

Durante o evento, segundo a FIFA, a previsão foi de **73 mil horas de transmissão** do FWC 2014 pela TV, o equivalente a um aparelho ligado por oito anos. As redes de televisão que estavam no Brasil mostraram muito mais do que o evento em si, **mostraram o Brasil** (Aquino, 2014). Na reportagem de Aquino (2014) o Ministro do Turismo do Brasil comentou que metade da população do mundo, algo em torno de 3,6 bilhões de pessoas, acompanharam os jogos e, conseqüentemente, viram alguma imagem bonita do Brasil.

Para além dos profissionais na organização do evento e do serviço aos espectadores do COL, os **voluntários** foram peça chave no sucesso do mesmo e no **apoio aos visitantes** dentro dos estádios. Foram cerca de 35 mil voluntários trabalhando no FWC 2014, num total aproximado de três mil por cidade-sede. Neste caso, o ‘padrão Brasil’, esteve presente, pois a **simpatia, a cordialidade e o bom humor típico da população brasileira**, foram notados e comentados por todos os estrangeiros que vieram ao Brasil (Montenegro, 2014). A hospitalidade do povo brasileiro foi fator decisivo para que o evento corresse bem (Rocha, 2014), auxiliando os visitantes nas cidades do evento, para além da segurança e da sinalização garantidas pelo DMO.

Ao fim de cada dia de jogo, cada departamento do COL desenvolvia um **relatório com indicação dos pontos fortes e fracos** da sua organização no evento, pontos de sucesso e pontos a melhorar. Este relatório era então compilado pelo COL-HQ, unindo todos os relatórios de todos os departamentos operacionais e apresentado à FIFA na reunião dos membros diretores no dia seguinte. O relatório foi uma forma de **acompanhar e controlar a operação do evento** por parte dos gestores do COL e da FIFA que não podiam estar nas 12 cidades-sede acompanhando o dia do evento. Este relatório também serviu de **comunicação interna**, pois todos os organizadores passavam a conhecer os problemas e sucessos de cada departamento por cidade-sede. Ou seja, todos os dias após o jogo/evento, havia ‘momentos de pós-evento’, como citou Carlos Brum, VM da sede de Belo Horizonte, “duas horas depois do jogo, descanso? Longe disso. Hora de reunião para verificar o que deu certo e o que deve ser melhorado para a próxima partida” (COL, 2014b, p. 33).

O relatório e a reunião foram fundamentais para solucionar os problemas operacionais nas cidades-sede e cada jogo que passava os problemas iam diminuindo. Houve uma melhoria progressiva na execução do evento em cada sede. As lições aprendidas de uma sede eram repassadas ou aplicadas em outras sedes, pois havia uma **comunicação eficaz entre as sedes**. No início de cada dia, durante o período do evento, também eram realizadas reuniões entre os coordenadores dos departamentos do COL e a SECOPA da cidade-sede para discutir onde o poder público poderia ajudar nas ações de melhoria do evento e quando preciso, solucionar problemas de acesso, de segurança, de transporte, entre outros. Desta forma, realizou-se uma reunião para **comunicação externa, entre COL e SECOPA**, com o objetivo de solucionar eventuais problemas durante o evento.

O evento, os problemas, as ações positivas sobre o FWC 2014 eram acompanhados pela população, de uma forma geral, através dos meios de comunicação (televisão, rádio, revista), que divulgava externamente o que acontecia dentro e fora dos estádios, até o fim do evento. O FWC 2014 terminou no dia 13 de Julho de 2014 com a vitória da Alemanha. Os acontecimentos desse período do evento foram transcritos para o MPGM, conforme Figura 8.12.

Figura 8.12 – Itens da fase ‘evento’ do FWC 2014

Durante o FWC 2014		
<b>Profissionais, Voluntários e Apoio aos visitantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - capacitação de 150 mil profissionais da área do turismo, policiais e outros agentes; hospitalidade dos brasileiros; voluntários;</li> <li>• COL - profissionais capacitados para a execução do evento; voluntários; serviço ao espectador dentro do estádio.</li> </ul>	<b>Controlo das ações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - reuniões diárias com o COL para solucionar qualquer problema;</li> <li>• COL - relatórios diários para o COL com pontos fracos e fortes; reunião do COL com a FIFA para resolução de problemas.</li> </ul>	<b>Comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - reunião com o COL, internamente;</li> <li>• COL - reunião interna, com a FIFA e entre sedes;</li> <li>• Comunicação externa ficou por conta dos meios de comunicação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## 8.5 O pós-evento

A finalização do evento FWC 2014 para os espectadores não é sinal de término para os organizadores do evento. O período do pós-evento é o tempo necessário para **contabilizar e avaliar os impactos do evento, verificar se os objetivos foram alcançados, desenvolver relatório para**

**comunicar os resultados, apontar melhorias para o próximo evento e realizar ação promocional do destino**, aproveitando a fase de voga nos meios de comunicação.

Os elogios sobre a organização do evento, sobre os estádios e, principalmente, ao carisma do povo brasileiro, foram temas de inúmeras reportagens (Aquino, 2014; Frias Filho, 2014; Montenegro, 2014; Nunes et al., 2014; Segalla & Borges, 2014). “É impossível não concordar que, se essa não foi ‘a Copa das Copas’, chegou muito perto de ser” (Nunes et al., 2014, p. 54). O grande número de reportagens negativas e de críticas feitas antes do início do evento, podem ter sido fruto de racismo e preconceito contra países do Hemisfério Sul ou fruto de partidos políticos opositores em véspera de eleições presidenciais (Nunes et al., 2014). O que importa é que **o evento foi um sucesso**, foi notícia na imprensa internacional e ajudou na imagem da preparação dos JO de 2016, mostrando ser um país capaz de realizar megaeventos (Attuch, 2014). Esta afirmação foi compartilhada pelo VM do Rio de Janeiro, onde mencionou que “o evento representou para o Rio de Janeiro uma espécie de certificado de garantia da capacidade de realização de megaeventos, como o próximo que se aproxima: os Jogos Olímpicos Rio 2016” (COL, 2014b, p. 69) – ler palavras do então Presidente da FIFA, Joseph S. Blatter e do então Presidente do COL, José Maria Marin, após o encerramento do evento, no anexo 10.

A **organização do evento foi o maior legado** do FWC 2014, pois “o tão criticado ‘padrão FIFA’ trouxe uma grande contribuição ao país, ampliando o grau de exigência de qualidade para a organização de novos eventos importantes no Brasil e acredito que daqui para frente a qualidade de serviços em geral, a mobilidade urbana, a forma de transmissão de eventos, a telefonia, a hotelaria, os esquemas recetivos, o turismo em geral, os aeroportos etc. ganham bem melhores perspectivas e padrões superiores de qualidade”, segundo Octavio de Barros, economista-chefe do Bradesco (Alvarenga, 2014). Segundo Jérôme Valcke, Secretário-geral da FIFA, *“dessa Copa do Mundo da FIFA, ficam no Brasil, 12 modernas arenas, milhares de brasileiros capacitados para oferecer um alto nível de serviço e a inestimável promoção internacional que esse evento proporciona. Se o termo ‘padrão FIFA’ virou moda e se tornou sinónimo de excelência nas conversas de bar e mídias sociais, o Brasil pode orgulhar-se de tê-lo reinventado”* (COL, 2014b, p. 8).

Conforme mencionaram Werner et al. (2015), o sucesso de um megaevento como o FWC está na colaboração entre cidades, e foi o verificado no FWC 2014, onde **cada cidade-sede fez o seu papel para o sucesso do país** e também evidenciou-se uma colaboração forte entre governos nacionais e locais, outro fator discutido por Urushima (2011) como importante para o sucesso do evento.

O **indicador de performance** para avaliar o evento não foi mencionado no pré-evento por ausência de informação. No entanto, para o DMO, a quantidade de visitantes que circularam no Brasil, a quantidade de espectadores, a taxa de ocupação hoteleira e o gasto médio diário do turista são alguns números que avaliam o evento e servem de comparação com a estimativa que o Governo Brasileiro tinha com a realização do evento.

Segundo **números divulgados pela FIFA** sobre o evento: 5.154.386 pessoas participaram das *Fan Fests* da FIFA e o maior número foi no Rio de Janeiro; 171 golos, o que deixou o Brasil empatado com a França em primeiro lugar com o maior número de bolas na rede; USD 7.2 bilhões foi a receita fiscal do Brasil; **3.429.873 foi o público total**, o maior registado desde 1994; 280.000 quilómetros foram percorridos pelas equipas em viagens aéreas; **16.746 credenciais de imprensa** foram distribuídas durante o evento; 420 toneladas de lixo reciclável foram coletadas nos estádios (FIFA, 2014b) e o faturamento da FIFA foi de USD 5 bilhões, o maior resultado financeiro de toda a história da entidade (Chade, 2015). Os números do COL foram apresentados no relatório final do evento (COL, 2014b, p. 22/23) e estão representados na Tabela 8.4:

Tabela 8.4 – Principais números do FWC 2014

Números do FWC 2014			
12 estádios	28 Campos Oficiais de Treinamento	32 Centros de Treinamento de Seleções	64% dos ingressos para brasileiros e 36% para estrangeiros
Público na <i>Fan Fest</i> : 4.872.670	14 mil voluntários selecionados	246 credenciais de imprensas	16 mil profissionais de imprensa
150 mil refeições e 50 mil lanches para voluntários e <i>staff</i>	1.875 veículos para o transporte	200 mil m <sup>2</sup> de sinalização e decoração nos estádios	5.500 rádios de comunicação para o COL e FIFA
2.500 representantes da imprensa na final	Mais de 20 mil pulseirinhas para identificação de crianças	Mais de 2 mil profissionais da saúde nos estádios	Mais de 300 toneladas de equipamentos de seleções

Fonte: Adaptado de COL (2014b, p. 22/23)

A **avaliação do Governo Federal sobre os impactos e objetivos do FWC 2014** foi apresentado com a análise dos três ciclos de atividades do plano operacional desenvolvido na matriz de responsabilidades. Para cada um dos ciclos o governo apresentou os orçamentos, as ações realizadas e pendentes e as conquistas de cada um dos setores. **No primeiro ciclo de planeamento** – estádio, mobilidade urbana, aeroportos e portos – algumas **obras ficaram por finalizar**. No segundo ciclo - telecomunicações, turismo, segurança, defesa, energia, comunicação, saúde,



cultura, voluntariado e meio ambiente – todas as **ações foram bem-sucedidas** e algumas superaram as expectativas, como foi o caso do turismo. No **terceiro ciclo de planejamento** – estruturas complementares e planos operacionais – o monitoramento das operações nas cidades-sede identificou uma média de **8% de ocorrências por cidade-sede**, que foram acontecimentos de impacto na operação do evento, como problemas nos estádios, com a segurança e mobilidade (Ministério do Esporte, 2014b).

No relatório final sobre as obras do governo para atender as necessidades do FWC 2014 e servir de legado para o país, apenas os estádios obtiveram 100% de conclusão (Ministério do Esporte, 2014a). Segundo esse documento, as **obras de mobilidade**, tanto para os acessos principais das cidades-sede, como de aeroportos e portos das cidades-sede, ficaram com obras a concluir. Em Fortaleza, por exemplo, havia obras com 16% de conclusão em Dezembro de 2014, seis meses após o fim do evento. No total, foram **gastos pelo Governo brasileiro** – recursos local e Federal – USD 6 bilhões até Julho de 2014, sendo que o valor final da matriz de responsabilidades foi de USD 8.8 bilhões. Esta diferença foi o valor pago com recursos privados (Ministério do Esporte, 2014b). Ainda sobre as obras, 50% das obras de mobilidade previstas para os jogos não foram entregues (Alvarenga, 2014).

No caso dos estádios que foram 100% concluídos para o evento, infelizmente sete meses após o FWC 2014 a **Arena Pantanal** – construída 100% com investimento público - foi **interditada pelo Governo** de Mato Grosso por apresentar problemas na rede elétrica, infiltrações e alagamentos, não estando disponível para realizar outros eventos até que sejam realizados os reparos necessários para garantir a segurança do espectador (França, 2015). Ao contrário da Arena Pantanal está a trajetória do **Estádio Nacional**, em Brasília, que em apenas um ano de funcionamento já recebeu mais do que o dobro de público do antigo estádio em 36 anos de existência (COL, 2014b).

Num outro relatório produzido pelo Governo brasileiro, o balanço do evento indicou: **3,28 milhões de espectadores** nos estádios; mais de **1 milhão de turistas de 202 países**; mais de **3 milhões de turistas brasileiros**; **taxa de ocupação média hoteleira nas 12 cidades-sede de 80% na primeira semana do mundial**; **20 mil profissionais de comunicação** cobrindo o evento; **17,8 milhões de passageiros** nos 21 principais aeroportos do país (entre 10 de Junho a 15 de Julho) (Ministério do Esporte, 2014b). Segundo dados desse relatório, 76,4% dos entrevistados numa pesquisa após o evento disseram que o evento deixou algum tipo de **legado, sendo 38% humano, 27% desportivo, 24% urbano, 9% económico e 2% ambiental**. Dados do Ministério do Turismo apontam que os



**turistas gastaram USD 2.2 bilhões durante os jogos** e 360 a 600 mil novos turistas devem vir ao Brasil por causa do evento nos próximos anos (Nunes et al., 2014).

Segundo dados da MasterCard (Alvarenga, 2014), o **dinheiro deixado pelos turistas estrangeiros no Brasil, durante o evento, foi 169% maior** que o volume de dólares gasto no mesmo período de 2013. Os impactos positivos foram maiores no setor do turismo, sendo que a **taxa de ocupação nos hotéis das cidades-sede cresceu 24%**, comparado com o mesmo período de 2013, sendo que no Rio a média da ocupação foi entorno de 95% e também na venda de cervejas e de televisores (Alvarenga, 2014).

“Copa no Brasil é **aprovada por 83% dos estrangeiros**, mas custo de vida do país foi a principal reclamação dos visitantes” (Frias Filho, 2014, p. 1), diz a notícia logo após o fim do evento. Esta reportagem também comenta que a hospitalidade dos brasileiros foi ótima para 95% dos entrevistados, que também disseram que a qualidade do transporte aéreo foi ótima para 76% e o conforto dos estádios foi ótimo para 92%.

Especificamente para o setor do turismo, o relatório do Governo divulgou uma pesquisa na qual informa que a **permanência média dos turistas estrangeiros foi de 15,7 dias e eles visitaram 491 municípios** (Ministério do Esporte, 2014b). Dentre os municípios mais visitados pelos turistas estrangeiros, os primeiros 11 foram as cidades-sede e as demais foram cidades litorâneas. O gasto médio do turista estrangeiro por dia no Brasil, durante o evento, foi de USD 134, quase o dobro do habitual (Ministério do Turismo, 2014).

O relatório da SECOPA (SECOPA PR, 2014) revela alguns dados sobre o **impacto do evento no Brasil**: a construção dos 12 estádios, reforma e ampliação de 13 aeroportos e as obras do Programa de Aceleração do Crescimento da Copa, representaram um aumento de 60 mil empregos diretos e 140 mil indiretos, durante a organização do evento.

Ainda no Brasil, segundo fonte Fipe e FGV (Nunes et al., 2014), USD 10 bilhões foram somados na economia brasileira por causa do FWC 2014; o evento gerou **3,6 milhões de empregos** durante todas as fases; e para cada R\$1 de investimento público no evento, obteve-se R\$3,4 de investimento privado. Segundo dados da ABRASEL: os **bares brasileiros faturaram 30%** a mais em dias de jogos de seleções estrangeiras e **80%** a mais em dias de jogos do Brasil; e o **setor faturou USD 4 bilhões** no total (Nunes et al., 2014).

A **comunicação dos resultados do evento foi realizada pelo Governo brasileiro** em Dezembro de 2014 mediante a publicação no *website* oficial do evento – Portal da Copa. As **melhorias** também

foram comunicadas no relatório através da indicação das ‘boas práticas’ e ‘próximos passos’ apontados pelo CGCOPA e GECOPA durante toda atuação desses órgãos. Dentre as principais ações apontadas **para os próximos eventos** estão: o modelo de governança integrado e acompanhar o detalhamento dos avanços dos projetos de investimento (Ministério do Esporte, 2014b).

Nem todos os impactos do evento foram positivos. Para além do setor da **restauração** em Curitiba, outro setor **prejudicado** foi a **companhia aérea**, que segundo a presidente da TAM (companhia aérea brasileira), durante o evento houve uma **queda de 10 a 15% no tráfego aéreo**, pois passageiros corporativos reduziram os voos e muita gente não tirou férias para ver os jogos (Montenegro, 2014). Segundo economistas, o impacto do evento foi irrelevante na economia, pois o Brasil comportou-se como se o evento fosse um grande feriado prolongado, fábricas deram férias coletivas ou mudaram a jornada de trabalho e assim o país trabalhou e produziu menos e as vendas no varejo também foram prejudicadas (Alvarenga, 2014).

O **turismo de negócios de São Paulo também foi prejudicado** durante o evento. Segundo a ABIH-SP, a ocupação média dos hotéis ficou abaixo da média dos outros anos no mesmo período do evento. Os eventos corporativos e feiras foram transferidos para outras épocas do ano e, assim, alguns setores ganharam e outros perderam com o megaevento, como demonstra a Figura 8.13 (Alvarenga, 2014).



Figura 8.13 – Quem ganhou e quem perdeu com o FWC 2014 no Brasil

Fonte: Alvarenga (2014)

Nem todos os dados estatísticos sobre o impacto do FWC 2014 no Brasil foram divulgados oficialmente por organismos credíveis até o momento da produção desta tese. Comentou-se sobre os dados que saíram na imprensa, não houve estudos científicos sobre o tema e assim, não foi possível comentar sobre os **impactos económicos, sociais, culturais e ambientais** do evento para o destino. Utilizando-se de apoio a Tabela 2.2, adaptado de Hall (1997), e os dados analisados nesse estudo, pode-se supor quais foram os impactos a curto prazo do FWC 2014 no Brasil, ver Tabela 8.5.

Tabela 8.5 – Impactos dos eventos

Impacto	Positivo	Negativo
<b>Social e cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência para os profissionais de eventos</li> <li>• Orgulho da hospitalidade do brasileiro</li> <li>• Expansão da perspectiva cultural e patrimonial do Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem negativa do país no pré-evento</li> <li>• Manifestações</li> <li>• Abuso de poder</li> <li>• Ausência do apoio dos residentes na fase de decisão</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da natureza brasileira</li> <li>• Legado de infraestruturas</li> <li>• Melhoria dos estádios</li> <li>• Estádios certificados ambientalmente</li> <li>• Renovação dos aeroportos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estádios <i>elefante branco</i></li> <li>• Obras não finalizadas</li> <li>• Congestionamento devido às obras de acesso</li> </ul>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestígio internacional</li> <li>• Investimentos em acessos, aeroportos e estádios</li> <li>• Desenvolvimento de competências de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação errada dos investimentos</li> <li>• Prejuízos contábeis</li> <li>• Perda do controle junto a comunidade</li> <li>• Corrupção</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do destino e crescimento do número de visitantes</li> <li>• Extensão da permanência dos turistas</li> <li>• Faturamento de setores como bares</li> <li>• Oportunidade de negócios</li> <li>• Criação de empregos temporários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência da comunidade</li> <li>• Exploração por parte dos fornecedores</li> <li>• Preços inflacionados</li> <li>• Má gestão financeira</li> <li>• Perdas financeiras</li> <li>• Prejuízos para setores como restaurantes, comércio e turismo de negócios</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A **ação promocional do DMO** pós-evento também não foi identificada, sabe-se apenas que o plano do Governo é investir na promoção do país até 2016, quando realizar-se-á os JO no Rio de Janeiro (EMBRATUR, 2010).

Como o COL foi extinto em Dezembro de 2014, não foi identificado qualquer tipo de promoção para os próximos eventos, mas a FIFA, em seu *website* oficial, já está a **promover o próximo FWC 2018** que será na Rússia. A promoção do próximo evento FWC aconteceu no último jogo do FWC 2014, no dia 13 de Julho, onde o então presidente da FIFA entregou um certificado simbólico da transferência do evento para o então presidente da Rússia.

Por parte do COL, o pós-evento foi marcado por **reuniões de *de-briefing*** com todos os gestores e diretores na sede do comitê. Cada departamento reuniu os pontos fortes e fracos da organização do evento e todos os pontos foram compilados num relatório final entregue à FIFA no fim de 2014 (ver Tabela 8.6). Por parte da FIFA, os resultados do evento foram divulgados no *website* oficial da entidade logo após o fim do evento, mas não se sabe os detalhes das avaliações do evento quanto aos objetivos alcançados e quais as melhorias consideradas para as próximas edições.

**Tabela 8.6 – Números do relatório final de cada Gerência Geral do COL**

Departamento	Números
Recursos Humanos	1.209 funcionários, sendo 276 efetivos e 933 temporários.
Eventos	25 eventos e reuniões de dois em dois meses com 30 a 40 pessoas.
Protocolo	531 pessoas contratadas para a operação; 40.720 convites nas áreas VIP e 4.738 convites nas áreas VVIP.
Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade	26 jogos com narração audiodescritiva; 440 toneladas de material reciclável.
Estádios e instalações	48 relatórios mensais sobre a construção dos estádios desde Julho de 2010.
Serviços ao espectador	20.000 grades; 400 megafones; 372 cadeiras de rodas; 65 carrinhos de golfe.
Voluntários	152 mil inscritos; 14 mil voluntários no FWC 2014; 45% entre 18 e 25 anos; 36% dos estrangeiros eram de origem europeia.
Operações de imprensa	10.936 lugares para a imprensa nos 12 estádios; 2.821 credenciais para a imprensa internacional.
Serviços médicos	6.296 atendimentos médicos em dias de jogos; 111 atendimentos a funcionários do COL.
Limpeza e resíduos	850 catadores de resíduos; 30 empresas especializadas de limpeza.

Fonte: Adaptado de COL (2014b)

O pós-evento FWC 2014, de acordo com o MPGM, indicou a ausência de informações que demonstrem o comprometimento do DMO com a promoção do país. A recente finalização do megaevento, por ocasião da época de desenvolvimento desta tese, não proporcionou tempo para a produção de publicações científicas sobre os impactos sociais, culturais, económicos e ambientais do evento no Brasil. Tem-se apenas uma ideia, conforme verificado anteriormente. A relação dos

acontecimentos verificados no pós-evento FWC 2014 foram revisados conforme indicações do MPGM e os resultados estão na Figura 8.14.

Pós FWC 2014		
<b>Avaliação dos impactos e objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - números indicaram o impacto no turismo e no comércio. Avaliações sobre o planeado e o realizado. Ainda não há publicações científicas sobre o impacto económico, social, cultural e ambiental;</li> <li>• COL - reuniões de de-briefing.</li> </ul>	<b>Comunicação e melhorias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - relatórios por parte das SECOPAs e por parte do Ministério do Esporte divulgados nas páginas oficiais online. Melhorias no controlo financeiro;</li> <li>• COL - internamente com a entrega do relatório à FIFA e esta publicou na sua página oficial online os principais números do evento.</li> </ul>	<b>Promoção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO - promoção do país até 2016, mas sem detalhes das ações;</li> <li>• FIFA - promoção do próximo FWC 2018 na sua página oficial online.</li> </ul>

Figura 8.14 – O pós-evento FWC 2014 conforme MPGM

Fonte: Elaboração própria

## 8.6 Considerações do capítulo

O emprego do MPGM ao megaevento FWC 2014 permitiu anuir a aplicabilidade do modelo que será útil à gestão dos próximos megaeventos, principalmente por parte do DMO. No caso do FWC 2014, o DMO foi constituído pelo conjunto de entidades representantes do governo e não especificamente do turismo.

As fases, itens e subitens foram testados na medida que a informação estava disponível, pois em certos momentos, não foi possível verificar se a atividade foi ou não realizada pelo DMO ou pelo COL. No entanto, o que se avaliou, foi a coerência do acontecimento com o MPGM. Verifica-se que a sequência das etapas do modelo está de acordo com o que aconteceu na prática.

O objetivo desse capítulo não foi verificar se o que foi realizado pelo DMO ou pelo COL foi certo ou errado e sim verificar se os itens do MPGM são ações plausíveis e coerentes com a gestão do evento e se as atividades foram direcionadas corretamente para cada ator. As ações desenvolvidas por parte do COL e do DMO no FWC 2014 foram identificadas nas fases, itens e subitens do modelo.

Alguns dos itens do MPGM não foram avaliados nesse estudo de caso por falta de informação, como por exemplo: o estudo de viabilidade para candidatura por cidade-sede; a consulta pública

junto aos *stakeholders*; a análise SWOT; a análise dos objetivos de cada cidade-sede; o período de realização do estudo de viabilidade; a análise e controlo financeiro por parte do DMO; o controlo e avaliação do planeamento do evento por parte do DMO; a ação promocional pós-evento; e a visão do evento para cada *stakeholder*. Os motivos desta ausência de informações podem ser de origem diversa, conforme menciona a Tabela 8.7.

Tabela 8.7 – Análise dos itens sem fonte de informação durante o estudo de caso

Item do MPGM	Fato	Constatação
<b>Pré-evento</b>		
Estudo de viabilidade	<p>A consulta pública junto aos <b>stakeholders</b> não ficou evidente, se houve ou não, por parte do DMO;</p> <p>A <b>análise SWOT</b> foi realizada para a candidatura, pois faz parte dos itens solicitados pela FIFA, mas não se sabe qual foi o conteúdo apresentado, assim como os objetivos e estratégias do destino;</p> <p>As <b>infraestruturas existentes</b> foram apresentadas pelo DMO na candidatura, mas não se conhece o conteúdo desse documento;</p> <p>As <b>infraestruturas exigidas</b> foram apontadas no relatório da FIFA durante as inspeções iniciais e nos termos de compromisso assinados pelo Governo Brasileiro;</p> <p>Os <b>impactos</b> devem ter sido mencionados no documento da candidatura, mas não se conhece o seu conteúdo.</p>	<p>Segundo os <b>documentos pesquisados</b>, não houve uma consulta pública e sim a vontade política de seguir com a candidatura. Para o DMO de Curitiba e Salvador, os residentes não apoiaram a realização do evento e para as demais cidades-sede a comunidade teve pouca participação na organização do evento, <b>conforme pesquisa comentada no Capítulo 7</b>.</p> <p>O <b>documento da candidatura do Brasil não foi publicado</b> durante o desenvolvimento desta tese. Procurou-se na base de dados <i>online</i> do Governo e também questionou-se junto aos entrevistados que participaram da organização do evento. Segundo o DMO de Fortaleza, Cuiabá e Recife – resultado da pesquisa do Capítulo 7 - as cidades não tinham as infraestruturas necessárias para receber o evento</p>
Plano e Implementação	<p>A <b>análise e controlo financeiro</b> por parte do DMO não foram eficazes, pois muitas obras ficaram com orçamentos acima do projeto inicial;</p> <p>O sistema de <b>controlo do planeamento</b> não ficou evidente.</p>	<p>Os documentos públicos da organização do evento, por parte do Governo brasileiro, foram analisados e apenas a <b>indicação das responsabilidades do GECOPA</b> mencionava discriminar as ações do orçamento geral da união e monitorar os resultados de implementação e execução do plano. Porém, em nenhum momento ficou claro como foram realizadas estas ações e quais os resultados destas ações.</p> <p>Segundo a pesquisa realizada com o DMO de cada cidade-sede, conforme informações do Capítulo 7, <b>o setor público foi identificado como o principal responsável por controlar o investimento financeiro</b> necessário para organizar o evento. Este foi um dos pontos apontados como ‘a</p>

		melhorar’ no relatório do Governo Brasileiro (Ministério do Esporte, 2014b).
<b>Pós-evento</b>		
Pós-evento	<p>A <b>ação promocional pós-evento</b> por parte do DMO não ficou evidente, sabe-se apenas da existência do Plano Aquarela 2020 que trata de estratégias abrangentes para a promoção do Brasil.</p> <p>Também não ficou evidente a <b>análise do DMO junto aos stakeholder</b>, no pós-evento.</p>	<p>A <b>promoção das cidades-sede foi auxiliada pelo COL/FIFA</b> através de oportunidades para o DMO promover o destino durante o sorteio dos grupos e durante os jogos. Disponibilizaram um <i>stand</i> para que o DMO deixasse <i>folders</i> sobre a cidade para a consulta dos meios de comunicação e também através da vinheta promocional da FIFA transmitida antes do início de cada partida, indicando as principais atrações turísticas de cada cidade-sede. Conforme <b>pesquisa publicada no Capítulo 7, realizada junto ao DMO</b>, apenas o DMO de <b>Belo Horizonte, São Paulo, Cuiabá e Recife afirmaram terem realizado ação promocional após o término do evento</b>, as demais cidades não adotaram estratégias de promoção. Sabe-se também, através da pesquisa com o DMO, que as cidades de <b>Manaus, Salvador e Recife, não realizaram ações de promoção junto aos jornalistas e comentaristas durante o evento</b>. Devido a limitação de tempo, não foi possível analisar as estratégias de promoção das cidades-sede mencionadas.</p> <p>Sobre os <i>stakeholders</i>, apesar de não estar publicado em nenhum documento oficial, na pesquisa junto aos DMO, eles afirmaram que cada <b>stakeholder foi consultado para conhecer os prejuízos e benefícios</b> que o evento trouxe para o seu setor. Dentre os <i>stakeholders</i> consultados estão os espectadores, o Governo e a organização local do evento.</p>

Fonte: Elaboração própria



A Tabela 8.7 apontou os itens que ficaram sem evidências da sua existência/realização segundo o estudo de caso, mas que foram identificados com a pesquisa realizada junto ao DMO. Esta situação justifica a necessidade de manter esses itens no MPGM, apesar de não terem sido encontrados no estudo de caso. Também conforme esta tabela, nota-se que a fase ‘evento’ não foi mencionada, indicando que os itens do MPGM foram realizados e constatados durante o estudo de caso do FWC 2014.

A aplicabilidade do modelo permitiu a realização de alguns ajustes ao MPGM, como a **inclusão do ‘i’ de inspection** em alguns momentos da gestão do evento. Esta inspeção é realizada por parte do ‘dono do evento’, permitindo o controlo em fases de decisão. **Retirou-se o item ‘candidatura/licitação’**, pois não houve indicação de que este momento fosse diferente da ‘preparação e submissão da candidatura’. O **‘estabelecimento da estrutura organizacional’** é uma das atividades do plano que está associada à definição das responsabilidades, que menciona sobre as garantias do Governo/DMO e do COL. Outra alteração foi a **união do ‘plano’ com a ‘implementação’**, pois não há uma divisão temporária para estes momentos. Os departamentos podem trabalhar em momentos diferentes e enquanto uns estão na fase do plano outros já estão na implementação. A **‘venda de ingressos’ também foi retirada**, pois esta ação está inserida como uma das atividades do plano operacional do departamento de marketing.

Também foram realizadas atualizações quanto a **responsabilidade dos atores**, ou seja, alteração da direção das setas para cada quadro ou ação. Notou-se, com o estudo de caso, que o **DMO realiza todas as ações do quadro ‘plano e implementação’**, desde a estrutura organizacional até a gestão de riscos, como por exemplo, a realização de simulações para o controlo do fluxo de pessoas num determinado local como estratégia de gestão de risco. No **quadro ‘evento’ o DMO também ficou responsável por todas as ações**, da mesma forma que o COL. No pós-evento o **COL também foi responsabilizado pela ação de promoção pós-evento**, pois ao fim do evento o ‘dono do evento’ aproveita para divulgar a sede ou edição do seu próximo evento.

Assim, chega-se a um MPGM prático e claro na sua interpretação, tanto para o COL como para o DMO. Pretende-se com esse modelo conscientizar o DMO da sua importância desde o início da ideia de sediar o evento até a sua fase de pós-evento, sensibilizando-o sobre a importância da sua atuação, para garantir um desenvolvimento sustentável ao destino com a realização do megaevento. O desenvolvimento do MPGM final (ver Figura 8.15) é o resultado da conquista do **objetivo da tese**: produzir um modelo simples para a compreensão de todos e utilização prática na

área da gestão de megaeventos, servindo de guia para o DMO e profissionais da organização de eventos.

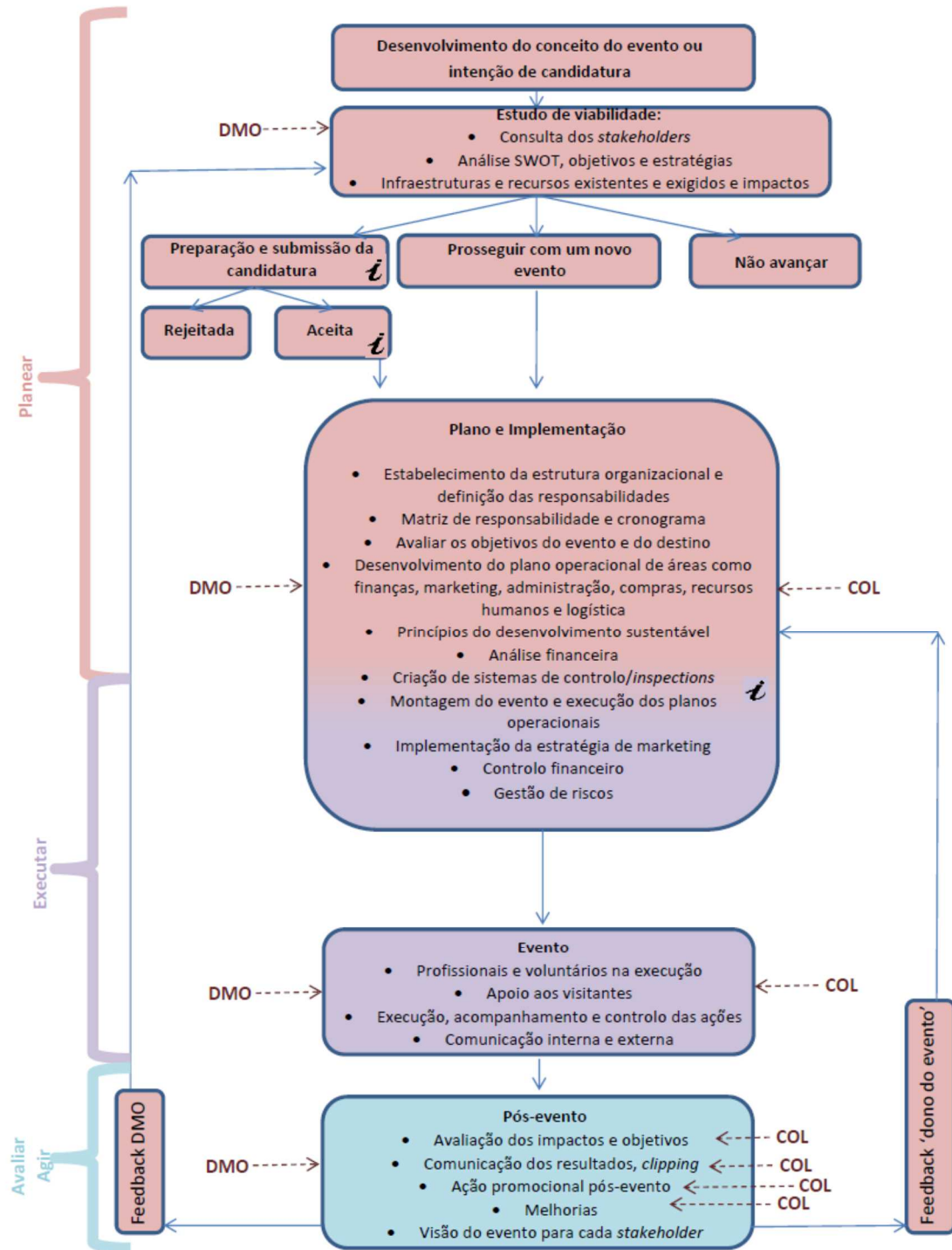


Figura 8.15 – MPGM final

Fonte: Elaboração própria

O 'MPGM final' retrata o modelo adequado para a gestão de megaeventos tendo a participação do DMO em todos os momentos do projeto, garantindo assim o retorno de melhorias para as próximas edições e aprendizados para cada *stakeholder*. Seguidamente, no capítulo final, serão apresentadas as conclusões da presente investigação, nomeadamente, as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

## Capítulo 9 – Conclusão

Os objetivos iniciais da tese foram confrontados com os resultados adquiridos ao longo de cada capítulo e estão sintetizados no presente capítulo, de forma a apresentar as considerações finais desse trabalho.

O estudo desenvolvido trouxe contribuições e implicações para a comunidade científica e profissional, que serão detalhados nesse capítulo. Algumas limitações foram identificadas, assim como foram identificadas sugestões de linhas de pesquisa para complementar o estudo desta tese ou para aprofundar o tema.

### 9.1 Discussão dos resultados

O evento é indispensável para o crescimento do turismo (Dimanche, 2008), amplia o valor da imagem do destino, aumenta o consumo de bens e serviços (Richards & Palmer, 2010), tem poder de marketing (Bowdin et al., 2006) e tem poder para gerar impactos económicos, sociais e ambientais (Beesley & Chalip, 2011). No entanto, os megaeventos não trazem benefícios à cidade caso não exista um plano estratégico de longo prazo para servir de guia (Bramwell, 1997).

A **gestão de megaeventos** foi o principal objeto de estudo desta tese de doutoramento. As instituições responsáveis por organizar o FWC ou os JO realizam a organização desses eventos com profissionalismo e conhecimento adquirido ao longo das edições, num processo de melhoria contínua. Para o destino, ser sede de um megaevento é uma oportunidade única para a sua divulgação, para mostrar a sua imagem de destino hospitaleiro e desenvolvido para o mundo.

A investigação realizada nesta tese foi para além da gestão de megaeventos por instituições como a FIFA ou o IOC. A gestão de um megaevento não deve ser considerada apenas na esfera de evento e sim no âmbito do **turismo de eventos** e é preciso a participação do DMO para que o evento seja benéfico para o destino. Não basta ser sede de um megaevento para o crescimento e desenvolvimento do turismo, são necessárias estratégias de marketing e conhecimento do destino (Banyai & Potwarka, 2012). Segundo Getz (2008), poucos eventos são planeados relacionando-os com o turismo, pois os organizadores dão pouca importância para o futuro do turismo ou para o desenvolvimento sustentável do destino. A realização de um megaevento pode transmitir a imagem de um país moderno e dinâmico economicamente.

As lacunas da **participação do DMO** na gestão do megaevento representam o *gap* identificado nesta tese, conforme os estudos que relatam essa necessidade. Neste contexto, o tema desta tese

é a **gestão de megaeventos com a participação do DMO para o desenvolvimento do destino turístico**. A revisão bibliográfica foi realizada com o objetivo de verificar a existência da interação do DMO na gestão de megaeventos e por isso foram descritas informações e investigações sobre eventos, DMO e gestão de megaeventos.

Apesar do conhecimento de que o FWC e os JO não são megaeventos e sim giga eventos, segundo o conceito de Müller (2015), considerou-se que esses eventos estão inseridos na esfera dos megaeventos, onde a palavra megaeventos foi mantida durante toda a tese, representando de uma forma global todos os **giga, mega e grandes eventos**.

O **planeamento foi discutido no Capítulo 2** desta tese e o que se espera desta atividade é a determinação do que fazer e como fazer. Nos eventos, o planeamento é a tarefa primordial para determinar qual será o evento e como organizá-lo e, nesse âmbito, esta tese analisou **como fazer a gestão de um megaevento**. O comprometimento dos envolvidos no planeamento do evento determina o seu sucesso e é necessário conhecer os objetivos de cada um (*stakeholders*) e saber medir o desempenho da sua participação no evento (Andersson & Getz, 2008; Goldblatt, 2000; Richards & Palmer, 2010). O **evento é o produto final do projeto de gestão** (Bowdin et al., 2006) e deve envolver as diversas fases do evento e integrar todos os planos operacionais da sua execução, sendo que um **plano é apenas uma referência e não uma constante** (Beloviene et al., 2009).

A investigação sobre o planeamento e gestão de eventos, com identificação das etapas e atividades para que o evento aconteça, foi o marco da identificação da necessidade de um plano de gestão para megaeventos. Apesar dos megaeventos acontecerem de forma muito bem planeados por instituições conhecidas mundialmente pelo seu *knowhow* em organização de eventos, **não havia publicações científicas** sobre as etapas da gestão de um megaevento.

O desenvolvimento do **Modelo de Projeto de Gestão de Megaeventos (MPGM)** é um contributo importante para esta área do conhecimento. O MPGM constitui uma referência na gestão de megaeventos, uma orientação para os organizadores e gestores do destino sobre o que fazer e quando realizar cada ação de forma a respeitar os *stakeholders*, o ambiente do destino e o crescimento e desenvolvimento do turismo. As **atividades citadas no MPGM** descrevem de forma sucinta o conteúdo de cada ação. Os detalhes das atividades do plano operacional, por exemplo, são atividades discutidas por cada agente catalisador do evento, sendo atividades coerentes com o evento que será realizado. As demais atividades foram nomeadas de forma a serem esclarecedoras apenas pelo título, mas todas foram explicadas e exemplificadas durante o desenvolvimento da tese.

O MPGM respeitou o nível 2 do plano de Mallen (2008b), pois detalhou, *step-by-step*, as direções para a organização do evento, mas não apresentou detalhes minuciosos com instruções claras para cada atividade. As instruções foram fornecidas ao longo da tese, mas não informadas no MPGM. O **MPGM foi desenvolvido tendo como base inicial o modelo de Bowdin et al. (2006)**, rematado com os outros modelos discutidos no Capítulo 2, com as referências bibliográficas dos Capítulos 3 e 4 e com as considerações do estudo empírico. O MPGM respeitou as recomendações de Varrel e Kennedy (2011) para que o evento gere impactos positivos para o destino: avaliar os impactos, realizar consulta pública, fiscalizar a operação, ter ações pós-evento e ter sustentabilidade financeira.

A questão da **sustentabilidade** do evento foi discutida em três dos sete modelos analisados no Capítulo 2. As questões **económica, ambiental e sociocultural** devem ser preocupações do organizador do evento e do gestor do destino, priorizando os valores morais das pessoas, respeitando o meio-ambiente e valorizando o impacto económico de um evento para o destino. O modelo da European Commission (2007) é um exemplo da preocupação com esses três pilares e valoriza intensamente a **participação de parceiros regionais e os estudos sobre os impactos do evento no destino** e, como mencionou Richards e Palmer (2010), é preciso haver **simbiose entre o evento e o local**. Os JO de 2012 em Londres marcaram a **era dos megaeventos sustentáveis**, pois seguiram os 120 indicadores de sustentabilidade apontados pelo IOC para os estudos do destino, a dois anos do início do evento (ESRC, 2010).

A simbiose entre evento e destino foi defendida por alguns investigadores, incluindo Bramwell (1997), que sugeriu o **apoio do DMO** para os estudos de viabilidade, definição das estratégias do destino, integração do plano do evento com o plano estratégico do destino e para obter a participação da comunidade na decisão de realizar ou não um megaevento, conforme mostrou o Capítulo 2 (rever Figura 2.13) desta tese. As **lições para as cidades-sede** foram comentadas por Busa (2011): objetivos claros, escolher o evento certo, ter a participação dos residentes, desenvolver estratégias para longo-prazo e encorajar os *stakeholders* a participarem da gestão do evento. Estas lições deveriam servir para as próximas cidades-sede de megaeventos - seria a aplicação da teoria na prática.

Outros estudos chamaram a atenção da autora ao longo da tese: G. Brown (2000), Morse (2001), Jago et al. (2003), Bowdin et al. (2006), Sheehan et al. (2007), Singh e Hu (2008), Sealy e Wickens (2008), Green et al. (2008); Kruger e Heath (2013). Estes estudos discutiram a **importância da interação do DMO** junto à gestão de megaeventos, mas cada um fez menção restrita ao tema da

tese, ou seja, nenhum deles abordou a importância do envolvimento do DMO durante a organização das fases do projeto de gestão de megaeventos, como demonstra a Tabela 9.1. Esta tese proporcionará, portanto, um contributo original e relevante para investigadores e gestores, ao abordar o papel do DMO na gestão de um megaevento.

Tabela 9.1 – Principais estudos que contribuíram para a tese

Autor	Estudo	DMO	Projeto de Gestão	Megaevento
G. Brown (2000)	Participação dos patrocinadores na promoção do destino-sede, demonstrando a <b>necessidade de união entre o DMO e o IOC</b> para que os JO tragam benefícios para o destino, incluindo a promoção da imagem.	Sim	Não	Sim
Morse (2001)	Trabalho em conjunto do <b>DMO australiano e do Governo do país</b> para o desenvolvimento de estratégias para o turismo do país. As ações em conjunto resultaram em lições para os destinos-sede. O DMO australiano desenvolveu tarefas durante as três fases de organização do evento: pré-evento, evento e pós-evento.	Sim	Não	Sim
Jago et al. (2003)	<b>Necessidade de envolvimento do DMO na gestão de megaevento</b> para a melhoria e promoção da imagem do destino.	Sim	Não	Sim
Bowdin et al. (2006)	Os eventos, sua classificação e o seu planeamento. Análise do <b>projeto de gestão de eventos</b> com indicação e explicação das fases. Também comentaram sobre os CVB, a sua atuação na captação de eventos e a importância desta entidade <b>na gestão de megaeventos</b> junto com outras entidades do turismo.	Sim	Sim	Não
Sheehan et al. (2007)	<b>Promoção do destino tendo o DMO como responsável</b> pela coordenação dos recursos do destino, mas com o apoio financeiro do setor público e apoio operacional do setor privado.	Sim	Não	Não
Green et al. (2008)	<b>Interação do DMO com os meios de comunicação</b> para que tenham dados sobre o destino e possam transmitir durante o evento.	Sim	Não	Sim

<b>Singh e Hu (2008)</b>	<b>Coordenação do DMO com o COL</b> para o crescimento e desenvolvimento do turismo local, resultando em quatro cenários estratégicos. O alinhamento entre o COL e o DMO contribuiu para obter legados sustentáveis a longo prazo para o país-sede.	Sim	Não	Sim
<b>Sealy e Wickens (2008)</b>	<b>Interação do DMO com os stakeholders</b> para criar uma imagem e transmitir aos meios de comunicação, para a sua promoção, tendo uma única imagem.	Sim	Não	Sim
<b>Kruger e Heath (2013)</b>	Objetivos do destino-sede com a realização de megaeventos, sendo que a comunicação do DMO com os <i>stakeholders</i> é importante para o desenvolvimento da <b>competitividade do destino</b> . O principal ator na coordenação de um megaevento é o DMO.	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria

Estes estudos evidenciaram a importância da interação do DMO na gestão do megaevento - a simbiose do evento e o destino - sendo necessário **identificar como a participação do DMO poderia ocorrer**.

O **Capítulo 3** desta tese identificou as principais **responsabilidades do DMO e do CVB**, considerando que o destino turístico é um aglomerado de serviços, bens e recursos e que a gestão do destino é importante para a sua competitividade, lembrando que ser sede de um megaevento pode ser uma estratégia para competitividade do destino. Uma das tarefas do DMO é organizar ou escolher eventos que contribuam para a promoção da imagem do destino, sendo eventos que estejam alinhados com as estratégias de desenvolvimento turístico do destino. Neste capítulo ficou claro que não há diferenças plausíveis na atuação de um CVB e DMO, e sim o nível geográfico de atuação, pois um CVB é um DMO em nível local. No Brasil a atuação do CVB ainda é voltado para captar evento e não para gerir o destino.

Segundo Getz et al. (1998), o papel do CVB é captar eventos que atraiam visitantes na época baixa, que aumentem a estadia e os gastos no destino, que promovam a imagem do destino, incentivem a melhoria da infraestrutura e utilizem as facilidades disponíveis. Desta forma, o **CVB deixa de ser apenas 'convention' e passa a valorizar o 'visitor'** e atua como gestor do destino ao orientar as ações para a conquista dos seus objetivos, mesmo em nível local. O DMO ou CVB precisam atuar



de forma conjunta com os órgãos públicos de turismo, incluindo Ministérios do Turismo e Secretarias Municipais de Turismo. É necessário haver coerência nas ações destas entidades, criando um único produto que seja a identidade do destino, como defendeu Sheehan et al. (2007).

**A interação destas entidades e a integração do DMO na gestão do megaevento irão proteger os interesses do destino e de seus parceiros, sendo esse o objetivo do MPGM ao considerar o DMO como um dos atores.**

A formação da estrutura organizacional por parte do DMO no MPGM deve considerar a aproximação com os órgãos públicos de turismo e incluir, em nível local, o CVB na gestão de megaeventos. Os resultados dos JO de 2012 em Londres, quanto ao número de turistas, representam o sucesso do trabalho em conjunto, entre o DMO e o COL. A formação do DMO, quanto às entidades que fizeram parte da organização dos JO de 2012, foi comentada por Richards e Palmer (2010). Novamente tem-se uma oportunidade de **lição para as próximas cidades-sede de megaeventos.**

A gestão de megaeventos foi tema do **Capítulo 4** e dos 42 estudos analisados sobre um determinado megaevento, o principal tema abordado foi o **impacto económico**. O estudo de Edwards et al. (2004) comentou sobre a estrutura da Expo 98 de Portugal com detalhes. Os impactos foram temas de diversos estudos e quanto ao impacto económico, nem todos os megaeventos obtiveram impactos positivos, mas este é um ponto difícil de mensurar. O **impacto sociocultural** relata a opinião dos residentes sobre o megaevento e o **impacto ambiental**, menos expressivo, faz menção sobre o respeito do evento com a natureza local e as construções realizadas para suprir as exigências do evento. O **megaevento desportivo** também foi tema do Capítulo 4 e o que ficou evidente é a pouca diferença entre uma organização de megaevento cultural para um megaevento desportivo. Talvez a maior diferença esteja na formação dos departamentos, pois no caso de megaeventos desportivos é necessário incluir os serviços médicos e de *dopping* nas suas operações, por exemplo.

Alguns estudos sobre megaeventos recomendaram o envolvimento do DMO junto ao COL, aos meios de comunicação e aos *stakeholders*. O setor público e privado também são envolvidos na gestão de megaeventos e cada um deve ajudar no investimento, sem sobrecarregar um ou outro e é preciso cumprir os prazos determinados para a sustentabilidade do evento. Nos cenários estratégicos de Singh e Hu (2008), os autores não comentaram sobre qual o cenário ideal, mas o cenário em que o DMO traça as diretrizes do destino, a partir dos seus objetivos, parece ser o mais indicado para o desenvolvimento do destino turístico. Apoiar o COL na organização do evento,

utilizando as infraestruturas existentes no destino e projetando novas instalações de acordo com as necessidades futuras dos parceiros do DMO é a forma mais adequada de atuação e prevista pelos autores Singh e Hu (2008).

Após a formulação do MPGM, iniciou-se as análises dos dados recolhidos, começando pelas **entrevistas**. O **MPGM passou a ser a referência de estudo desta tese** durante as fases de análise de dados. Cada etapa da gestão do megaevento continha atividades que foram distribuídas para cada DMO e/ou organizador oficial do evento. Para a distribuição destas responsabilidades foram consideradas as informações citadas pelos investigadores analisados quanto às atribuições e tarefas de um DMO.

As **entrevistas** foram realizadas com o objetivo de ajustar as atividades e etapas do modelo com a realidade da gestão de um megaevento, pois era importante que o modelo fosse o mais próximo possível da realidade prática, para que profissionais pudessem tê-lo como guia, aquando da gestão de um megaevento.

As entrevistas, por serem realizadas com pessoas de diferentes profissões dentro do turismo e da área de eventos, trouxeram uma visão holística sobre o modelo, com **sugestões práticas para o MPGM** e comentaram sobre a **utilidade do modelo, não só para megaeventos desportivos, mas também para megaeventos culturais e de entretenimento**. O resultado das entrevistas possibilitou a formação de um MPGM ajustado à realidade da indústria de eventos, incluindo as tarefas do DMO. As **principais contribuições das entrevistas** para o modelo foram: a inclusão das garantias do destino (Governo/DMO), inclusão das *inspections* e execução do plano operacional, a inclusão dos voluntários juntos aos profissionais, a análise do pós-evento para cada *stakeholder* que participou da organização do evento e o *feedback* aos organizadores, que deve acontecer na fase do pós-evento, para as melhorias dos próximos megaeventos.

Paralelamente às entrevistas, foi realizado um **inquérito** junto aos ex-Venue Manager (VM) das cidades-sede do FWC 2014 e aos Diretores Executivos dos CVB das cidades-sede do FWC 2014. Para a adaptação ao Brasil, o DMO foi substituído pelo CVB. O instrumento utilizado foi o **questionário** e as perguntas foram formadas a partir das atividades e etapas do MPGM. As perguntas receberam uma **ponderação** e cada questionário foi pontuado com um índice máximo e mínimo. Este índice representou o nível de comprometimento de cada ator na gestão do megaevento e foi comparado com a quantidade de turistas estrangeiros que cada cidade-sede recebeu durante o evento. A cidade-sede com menor índice foi o destino menos visitado durante o FWC 2014 e a cidade-sede com maior índice foi um dos destinos mais visitados por estrangeiros durante o evento. A

ponderação do questionário representa uma orientação para identificar a fase em que a cidade-sede está menos preparada, para que seja possível cumprir com as ações que compete a esta fase, para garantir os benefícios do destino.

As análises dos resultados dos questionários permitiram a identificação de alguns **itens que ficaram aquém do necessário para garantir a sustentabilidade** do evento no destino, como por exemplo: a **ausência da fase pós-evento** no plano estratégico do evento por parte do COL; a **falta de indicadores** para mensurar o alcance das metas e dos objetivos do evento por parte do COL; a participação de 50% dos **CVB na candidatura da cidade** para ser sede do evento; **pouca participação da comunidade** nas decisões do evento; a ausência da estratégia de **promoção do destino no pós-evento** por parte de quase metade dos CVB.

Estudos como os de Singh e Hu (2008) deveriam servir de exemplo para futuros países-sede de megaeventos. As **lições de outros países-sede** deveriam ser consideradas pelo DMO para que as estratégias de sucesso pudessem ser implementadas. O caso de Atenas, nos JO de 2004, serviu para demonstrar o quanto é necessário haver a colaboração das entidades para a eficácia da promoção do destino.

O **resultado da aplicação dos questionários** permitiu visualizar as responsabilidades de cada ator e assim compreender onde cada um interagiu durante a organização do evento. A pontuação de cada cidade-sede, sendo a soma dos resultados do VM e do CVB, aferiu o grau de organização do evento em cada cidade, quanto a: envolvimento dos *stakeholders*, dos estudos de viabilidade, dos planos de promoção turísticos do destino, dos objetivos do destino com o evento, dos impactos do evento e da comunicação dos resultados aos parceiros. A compreensão de cada um desses itens é importante para conhecer em que nível a cidade-sede está no projeto de gestão do megaevento. Também para conhecer se o destino foi preparado para receber o evento, se havia conhecimento dos impactos e de que forma os resultados foram comunicados aos parceiros desse projeto.

A aplicação do questionário permitiu a validação do modelo quanto aos itens que compunham cada etapa, sendo possível comprovar as tarefas e responsabilidades de cada um dos dois atores identificados no modelo: DMO e COL. Ao ler 'DMO' deve-se ter a ideia de ser uma entidade responsável pelo destino, responsável pela política de promoção e desenvolvimento do turismo e concededora das políticas públicas e dos *stakeholders* locais. No Brasil, o EMBRATUR é a entidade que responde por estas políticas no âmbito Federal. Localmente, algumas das cidades possuem Secretarias de Turismo, CVB e/ou associações de empresas turísticas locais. A escolha dos CVB para a aplicação dos questionários foi uma decisão devido às características da entidade, pois o CVB foca

no desenvolvimento do turismo de eventos, realiza ações de promoção turística, possui conhecimento do mercado turístico e da realidade do destino e conhece as empresas turísticas locais com as quais mantem relacionamento de longo prazo, ou seja, características de um DMO, mas em nível local. O **relacionamento dos CVB com os parceiros é duradouro** e os projetos podem ser implementados em períodos superiores aos mandatos dos cargos políticos. Quer isso dizer que, muitas vezes, na mudança de um Presidente da Câmara, os projetos da Secretaria de Turismo são modificados ou até extintos, como aconteceu em Curitiba. Assim, o CVB é uma entidade que trabalha paralelo ao setor público, mas não perde o foco do seu trabalho com os parceiros.

No caso do ator 'COL', esse representa os organizadores de megaeventos, detentores da marca do evento, como é o caso da FIFA, do IOC, do Rock in Rio e de outros megaeventos que recebem o apoio local de organizadores de eventos, mas possuem todo o conhecimento adquirido de outras edições do evento.

O MPGM pode ser **adotado por qualquer organizador de megaeventos** e adaptado aos atores da organização do evento. Os organizadores devem ter em mente a necessidade de se ter o apoio e atuação de uma **entidade responsável pelo turismo de eventos do destino** que se envolva e realize as atividades de sua responsabilidade, mencionadas no modelo.

A maioria dos megaeventos discutidos nesta tese foi organizada por profissionais experientes e utilizaram-se das melhorias de cada edição para tornar o evento ainda melhor e atingir altos níveis de sucesso, com lucros maiores e maior satisfação dos espectadores. Estes megaeventos são **organizados por entidades que possuem manuais e instruções detalhados** sobre a organização do evento. Como é o caso da FIFA, que possui todo o *timeline* de cada departamento, livros técnicos sobre a construção de estádios de futebol, manuais para cada organizador, contratos formatados e outras instruções para a organização do evento. No entanto, o que se evidenciou nesta tese é que o **projeto de gestão de um megaevento está intrínseco às entidades organizadoras de eventos**. No meio acadêmico, a gestão de megaeventos foi pouco discutida até ao momento e, no âmbito das contribuições teóricas, o modelo apresentado supre esta necessidade, para além de discutir sobre as etapas preliminares de candidatura do destino e a interação do DMO na gestão do evento.

A **aplicação do MPGM no FWC 2014** revelou que algumas das atividades do modelo não foram realizadas ou não se conseguiu comprovar a sua realização. A **ausência de audiências públicas** nas cidades-sede ou em nível Federal, foi o principal tópico da fase de candidatura que trouxe prejuízos sociais ao país-sede durante a fase do pré-evento, inserido na atividade de 'consulta aos *stakeholders*'. Algumas questões ficaram sem respostas concretas: Quem foram os *stakeholders* do

evento em cada cidade-sede? Foi realizado um estudo de viabilidade da cidade-sede antes da candidatura da cidade? Houve consulta pública para conhecer a opinião da população em realizar ou não o evento na cidade?

O que ficou evidente sobre a candidatura do Brasil foi o interesse do poder público em tornar o país conhecido internacionalmente com finalidades económicas e políticas. A **falta de compromisso dos políticos** também ficou explícita, pois em muitos casos o prometido por um não foi cumprido por outro, devido a troca de governos, o que ocasionou a descontinuidade de muitos projetos e a alteração de outros. Deixadas as questões políticas, a aplicação do modelo foi essencial para o **ajuste prático das atividades que descrevem as responsabilidades de cada ator** no projeto de gestão do megaevento.

A necessidade de cooperação entre o COL e entidades do turismo foi mencionado no relatório da primeira *inspection* da FIFA no Brasil, para proporcionar melhorias na qualidade dos hotéis e nos outros serviços turísticos. Conclui-se que **o envolvimento do DMO é importante para assegurar que o destino não tenha prejuízos** ao sediar um megaevento. O que se reparou, no caso do Brasil, foi a realização do estudo de viabilidade durante a fase da candidatura do país para sediar o evento, e não na fase anterior, para ver se o destino tinha condições ou não.

O estudo de caso revelou que a promoção do destino Brasil foi quase nula comparada com as estratégias comentadas por Singh e Hu (2008) e Kruger e Heath (2013), como sugestões durante a gestão de megaeventos. O DMO, que no caso do Brasil seria o EMBRATUR e os CVB de cada cidade-sede, não aproveitaram as oportunidades do megaevento para propagar a imagem do destino pelo mundo. Apesar dos resultados no turismo durante o evento no Estado do Paraná terem superado as previsões, outras ações estratégicas para o crescimento e desenvolvimento do turismo poderiam ter sido adotadas pelo DMO para prolongar os benefícios do evento no destino.

O profissionalismo do ‘padrão FIFA’ e a hospitalidade do ‘padrão Brasil’ foram os principais fatores de sucesso do evento FWC 2014. O fato de haver setores na economia brasileira que não se beneficiaram com o megaevento é sinal de que **a comunicação com os stakeholders não foi suficiente**, como foi o caso do setor da alimentação que teve prejuízos durante o evento.

O desenvolvimento do MPGM foi inspirado nos estudos sobre planeamento de megaeventos, avaliado por profissionais de organização de eventos através das entrevistas, ponderado através dos questionários e testado com a aplicação num megaevento. **O MPGM é a comprovação do alcance dos objetivos desta tese**, que trouxe contributos para a ciência do turismo de eventos e para a gestão mais eficaz, eficiente e sustentável dos próximos megaeventos em diferentes

destinos do mundo. Ao fim da discussão dos resultados da tese, é possível fazer referência dos objetivos iniciais, dos resultados alcançados de forma resumida e do capítulo no qual o objetivo foi elucidado, conforme Tabela 9.2.

Tabela 9.2 – Objetivos, resultados e capítulos da tese

Objetivos	Resultados	Capítulos
a) Apontar estratégias para a gestão de <b>eventos sustentáveis</b>	Contato com parceiros regionais; estudo de viabilidade; comunicação; análise dos impactos económicos, sociais e ambientais; objetivos de longo prazo; indicadores mensuráveis; legados sustentáveis; e controlo financeiro.	Capítulos 2 e 4
b) Compreender e indicar as <b>responsabilidades do DMO</b> , orientando-o na obtenção de impactos positivos com a realização de megaeventos e demonstrando a necessidade da sua participação no projeto de gestão de megaevento	No estudo de viabilidade, na comunicação com os parceiros, na identificação dos objetivos do destino, na promoção do destino, na atração de visitantes, na geração de impactos positivos, no controlo das operações, no apoio ao visitante, na captação de eventos, no controlo financeiro, na avaliação pós-evento, comunicação dos resultados e melhorias. O DMO coordena os recursos do destino, sendo o gestor do destino; é o responsável pela promoção do destino; responsável pela imagem, captação de eventos e visitantes. Representa o destino e os parceiros nas atividades do turismo e trabalha para o bem-estar da comunidade. A participação do DMO está no estudo de viabilidade, durante a preparação da candidatura, do plano e implementação, das atividades durante o evento e no pós-evento. As perguntas realizadas para o questionário com base no MPGM indicam as responsabilidades do DMO (Figura 6.3).	Capítulos 3, 4, 5 e 6
c) Desenvolver um projeto de gestão de um megaevento com indicação das fases, etapas e atividades, que sirva de <b>ferramenta de monitoramento</b> para auxiliar o DMO na análise das suas atividades durante a gestão do megaevento	MPGM formulado com as fases do estudo de viabilidade, candidatura, plano e implementação, evento e pós-evento. A ponderação do questionário (Tabela 6.1), realizado com base nos itens do MPGM, é uma ferramenta para o DMO monitorar as suas atividades durante a gestão do megaevento.	Capítulos 5, 6 e 7
d) <b>Produzir um modelo simples</b> para a compreensão de todos e utilização prática na área da gestão de megaeventos, servindo de guia para o DMO e profissionais da organização de eventos.	Todos os capítulos contribuíram para a formação do MPGM (Figura 8.15) com indicação dos atores de cada ação – o modelo foi desenvolvido com base teórica, validado através de entrevistas e questionários e avaliado quanto a sua aplicação no FWC 2014. O modelo final é fruto das pesquisas bibliográficas, de análises qualitativas e quantitativas.	Capítulo 8

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9.2 é a representação do alcance dos objetivos traçados no início desta tese. Conforme mencionado no Capítulo 1, os objetivos a) e b) foram cumpridos com base na literatura, mas também foram verificados na componente empírica do trabalho. Estes objetivos foram validados através da indicação de itens que compuseram o MPGM. O MPGM foi o objeto da tese. Os objetivos a) e b) foram, portanto, cumpridos com base numa combinação de revisão da literatura e componente empírica e os objetivos c) e d) foram alcançados com a validação dos estudos da fase empírica.

## 9.2 Contribuições teóricas e implicações práticas

Os objetivos da tese foram direcionados para solucionar a questão de investigação da tese sobre qual deve ser a atuação do DMO durante o projeto de gestão de um megaevento. A **revisão bibliográfica** propiciou uma análise detalhada sobre o **planeamento de eventos** com descrição das fases do plano, das etapas de pré-evento, evento e pós-evento e das ações necessárias para que o evento fosse desenvolvido de forma sustentável, com o auxílio da aplicação do modelo PDCA.

O planeamento de eventos é uma área científica dentro das ciências sociais explorada por diversos autores. Nesta tese foi possível aglomerar **num único capítulo (o Capítulo 2) os diversos modelos de planeamento**. No caso do planeamento de megaeventos, poucos autores discutiram sobre o tema e a análise de **artigos sobre megaeventos** já realizados, contribuiu para o desenvolvimento do MPGM e também para demonstrar a sua importância.

O MPGM é uma extensão das pesquisas sobre os modelos analisados nesta tese. Pretende-se com esse modelo **contribuir para a área do turismo de eventos de cinco formas**:

- i. A primeira é na orientação do DMO quanto as suas atividades durante a gestão de um megaevento no destino turístico em que atua, sendo esse o principal contributo do modelo. A atuação do DMO foi mencionada como necessária para que o destino pudesse crescer no turismo, atraindo visitantes durante e após o evento e tornar-se competitivo. Entretanto, em nenhum dos estudos analisados foi comentado sobre as fases do projeto de gestão do evento, não havendo **relação das ações a serem realizadas pelo DMO com a fase do evento**. Desta forma, o modelo proposto visa ampliar estas informações, indicando as ações do DMO em cada uma das fases do evento;
- ii. A **segunda contribuição do MPGM é para os organizadores de megaeventos**, principalmente nas primeiras edições do evento, servindo de guia para a sua realização. A separação do modelo em três fases permite uma melhor compreensão do momento em que cada ação deve ser



realizada, a fim de que o evento tenha sucesso e seja sustentável. As pesquisas realizadas na fase da revisão bibliográfica desta tese revelaram diversos modelos de planeamento de eventos, cada qual com o seu objetivo e o seu diagrama, uns mais detalhados e outros menos. Destes, apenas Roche (1994) comentou sobre o planeamento de megaeventos dividido em sete etapas: (1) identificação da necessidade, (2) desenvolvimento da candidatura, (3) tomada de decisão, (4) desenvolvimento do plano, (5) construção do programa, (6) implementação e (7) revisão do plano. Estas etapas foram consideradas no MPGM que, para além de mencionar a fase do planeamento, também menciona a fase do evento e do pós-evento. Desta forma, pretende-se que esse modelo possa captar a atenção de dois atores: o DMO e os organizadores de eventos;

- iii. A inclusão das fases **‘evento’ e ‘pós-evento’ no MPGM** é um contributo teórico importante para a literatura de megaeventos. As três fases de gestão de eventos – pré-evento, evento e pós-evento – foram discutidas no Capítulo 2 e citadas no estudo de Bowdin et al. (2006). O MPGM traz contribuições teóricas específicas para o estudo da gestão de megaeventos, com ações diferenciadas para esse tipo de evento, mas que devem ser consideradas devido a sua amplitude de impactos junto aos parceiros e comunidade local;
- iv. A aplicação do MPGM ressalta a realização de análises junto aos interlocutores ou *stakeholders* do evento na fase do pós-evento, ou seja, **reconhecer a visão do pós-evento para cada um dos parceiros do evento**. A identificação dos *stakeholders* no início do estudo de viabilidade e o reconhecimento dos objetivos de cada um na fase inicial são ações fundamentais para analisar, no pós-evento, se este tipo de evento traz benefícios ou prejuízos para determinados grupos de *stakeholders*. Para que possa ser possível realizar ações de melhoria para os próximos megaeventos, a fim de que os benefícios sejam ainda maiores para todos os envolvidos;
- v. Finalmente espera-se que o modelo seja **útil para os investigadores da área de eventos**, podendo ser um guia para a formação de outros modelos de planeamento e organização de eventos.

No MPGM, para além de especificar as ações de cada etapa da gestão de um megaevento, buscou-se **informações sobre o DMO**. Estas informações serviram para comprovar a importância do seu envolvimento na organização do evento para o desenvolvimento sustentável do turismo no destino. Com base nestas informações, o MPGM passou a considerar o DMO como responsável pelas atividades do destino na gestão do megaevento. As lições desta responsabilidade, ou seja, as formas como o DMO deve-se comportar aquando da realização de um megaevento no seu destino,

são **implicações práticas** que precisam ser repassadas aos dirigentes do DMO e/ou CVB para que tomem consciência da importância do seu papel no desenvolvimento sustentável do destino.

Este modelo é a síntese teórica das revisões bibliográficas realizadas sobre planeamento de eventos, megaeventos e DMO. As contribuições teóricas desta tese estão nas **conclusões de cada capítulo da revisão bibliográfica**, mas a **principal contribuição teórica desta tese é o MPGM estruturado após o estudo empírico**. Este é o modelo sugerido pela autora da tese, que serve de referência e não uma constante. A contribuição teórica do modelo parte do princípio de que há pouca literatura sobre o projeto de gestão de megaeventos, principalmente de megaevento como o FWC, para além de mencionar a interação do DMO na gestão desse tipo de evento. Espera-se que o modelo proposto sirva para orientar outros estudos sobre a gestão de megaeventos e também de guia para outros destinos que receberão megaeventos.

Para os **organizadores de eventos**, o MPGM poderá servir de guia no planeamento do evento, na sua organização e principalmente na perceção de que o evento irá ser realizado num destino, que envolve residentes, comerciantes, hoteleiros e outros parceiros que estão preocupados com o legado do evento e com a imagem do destino pós-evento. A **implicação prática do MPGM junto aos organizadores é de consciencialização sobre o turismo de eventos**, para que percebam a importância de se ter o DMO aliado às atividades de organização do evento, devido a dimensão dos impactos do evento no destino-sede.

O MPGM foi concebido para auxiliar os organizadores de megaeventos na sua gestão. O que faz do **modelo ser somente para megaeventos** são as atividades na sua amplitude. O modelo proposto poderá ser adotado para auxiliar na gestão de eventos de menor porte, mas as atividades deverão ser redimensionadas para a realidade do evento em questão. Neste caso é necessária a adaptação de certas tarefas para o evento que será realizado.

### 9.3 Limitações e sugestões de novas linhas de investigação

O **desenvolvimento desta tese** foi, primeiramente, estipulado para ser realizado em três anos. No entanto, devido a participação da autora na organização de dois megaeventos – Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 – o **prazo foi postergado para quatro anos**. Este novo prazo permitiu enriquecer a tese com informações provenientes das duas experiências profissionais da autora, com conteúdos inéditos e informações provenientes de documentos publicados internamente na instituição da FIFA, não estando disponível ao público em geral. A extensão do prazo também permitiu a aplicação do MPGM por completo, incluindo a fase

do pós-evento do FWC 2014, que contou com os relatórios publicados no segundo semestre de 2014.

No decorrer das **entrevistas com profissionais de eventos**, tentou-se contatos com profissionais internacionais. Alguns foram recomendados por entrevistados e outros foram sugestões da autora para enriquecer a pesquisa. Foram contactados canadenses, organizadores dos JO de 1976; uma portuguesa, considerada uma das maiores profissionais na organização de eventos; e londrinos do DMO de Londres. Foram trocadas mensagens por correio eletrônico e há registo da indisponibilidade de participação de cada um deles. Devido à limitação do tempo, não se insistiu com outros profissionais, mas seria uma mais-valia para a investigação ter a contribuição de profissionais de diferentes países. Mesmo assim, as entrevistas foram realizadas com profissionais de larga experiência na área de organização de eventos e foi possível obter a representação de profissionais dos dois principais megaeventos do mundo: JO e FWC. Entretanto, a limitação de recurso – tempo – foi um fator determinante da quantidade de entrevistas, pois era necessário seguir o cronograma estipulado pela autora e orientador.

Outro desafio encontrado foi quanto ao **envio dos questionários**. O ideal para o seu envio seria após a finalização das entrevistas, quando o modelo tivesse sido atualizado, conforme as contribuições de cada entrevistado. Devido ao fator tempo, ficou definido que o melhor seria enviar os questionários durante a etapa das entrevistas e assim pode-se dar um prazo maior para os inquiridos responderem. O período do ano no qual o *link* do questionário foi enviado, também não foi favorável, pois no início do ano, muitos profissionais brasileiros estão de férias. Apesar destas limitações, acabou-se por conseguir a contribuição de 91,7% dos inquiridos e as contribuições das entrevistas para o modelo não afetaram a validação das perguntas realizadas nos dois modelos de questionários.

Ao aplicar o MPGM ao evento FWC 2014, encontrou-se algumas lacunas de informações por ausência de documentos que comprovassem a realização de algumas atividades, como por exemplo, o estudo de viabilidade do país antes da candidatura ao evento. Para suprir esta necessidade de informação, uma das ferramentas poderia ser a **realização de outras entrevistas** com pessoas que estiveram envolvidas na organização do evento. Infelizmente, devido a limitação de tempo, estas entrevistas não puderam ser realizadas, mas foram encontradas outras fontes de informação. O resultado alcançado com o teste do modelo é um indício de que esta limitação não foi prejudicial ao estudo.

Também por limitação do tempo, por questões financeiras e geográficas, **o MPGM poderia ter sido testado em cada uma das 12 cidades-sede do FWC 2014**. O modelo foi aplicado em nível nacional, mas ao testá-lo ao nível local seria possível avaliar cada cidade. Esta avaliação possibilitaria analisar ao pormenor os dados dos estudos de viabilidade, a estrutura organizacional, a participação do CVB, a promoção do destino, os legados e impactos para a cidade e para cada *stakeholder* ao fim do evento. Apesar dos resultados dos questionários não evidenciarem diferenças consideráveis entre uma cidade e outra, a aplicação do modelo em nível local poderia comprovar esses resultados ou encontrar variáveis iguais para tipos de cidades, por exemplo, entre as cidades litorâneas e as cidades do interior do Brasil. Os detalhes destas análises sobre a aplicação do MPGM por cidade-sede seriam somados com informações sobre a participação de cada ator, através de entrevistas com os organizadores e poder público local. O objetivo de aplicar localmente o MPGM seria demonstrar que **determinadas cidades possuem características favoráveis para a realização de megaeventos, enquanto para outras os impactos podem ser negativos para o destino**. A aplicação do MPGM, para além de orientar na gestão de um megaevento, poderia identificar parâmetros que fazem da cidade-sede apta para receber ou não o evento.

Para o MPGM - para além de poder ser aplicado nas cidades-sede e para **dar continuidade a esta linha de investigação** - a autora sugere novos estudos para aplicação prática num megaevento que irá acontecer. O MPGM foi a contribuição da autora para a comunidade científica e profissional e espera-se a sua utilização em novos megaeventos, independente da sua localização geográfica. A aplicação prática possibilitaria reconhecer a viabilidade do modelo em megaeventos não desportivos, por exemplo.

Esta investigação abriu portas para novas linhas de pesquisa. Durante as entrevistas, notou-se a necessidade de haver estudos sobre os **benefícios do evento para cada mantenedor** ou parceiro do CVB. Durante a identificação dos parceiros do evento, é possível conhecer os objetivos de cada um com a realização do evento e traçar ações para que todos alcancem os seus objetivos. Ao fim do evento, deve-se realizar uma reunião com cada um para conhecer os impactos do evento e se conseguiram alcançar os seus objetivos, traçando melhorias para a realização dos próximos megaeventos.

A relação ou o **network entre os stakeholders** de um megaevento precisa de ser pesquisada de forma a identificar quais os parceiros possuem afinidade de atuação e de objetivos e quais podem participar ativamente da organização do evento para o sucesso de todos. Esta linha de pesquisa também foi recomendada por Getz (2008) e Werner et al. (2015). A relação dos organizadores com

os *stakeholders* foi apontada como um fator crítico de sucesso do evento (Bowdin et al., 2006; Richards & Palmer, 2010). Ford e Peeper (2008) também mencionaram da necessidade de interação do CVB com os *stakeholders*. Há estudos que apontam para a necessidade de investigações nesta área.

O estudo de caso sobre a realização do FWC 2014 no Brasil, conforme os pontos do MPGM, também serviu para expor e propor alguns temas de estudos interessantes, como por exemplo: uma **análise sobre o estudo de viabilidade** do país candidato a megaeventos, quais são os itens avaliados e se o DMO de cada cidade candidata participa do estudo; estudos sobre a formação e realização da **consulta pública** antes da decisão de realizar ou não um megaevento; e estudos sobre as técnicas e estratégias a adotar pelo setor público e privado para **analisar e controlar os investimentos financeiros** no evento. Estes estudos poderiam abordar o caso do Brasil ou por países interessados em candidatar-se a sediar megaeventos.

A consulta sobre a **imagem do destino antes e depois do megaevento** é também uma linha de pesquisa interessante dentro da área de gestão de megaeventos. Este estudo permitiria perceber se as tarefas desempenhadas pelo DMO, sugeridas no MPGM, são eficazes na promoção do destino de forma sustentável para o crescimento e desenvolvimento do turismo. A imagem do destino difundida pelos meios de comunicação foi uma sugestão de estudo de Preuss e Alfs (2011). De acordo com o que foi abordado nesta tese, seria importante investigar sobre a atuação do DMO junto aos meios de comunicação, para o sucesso da promoção do destino.

Para além da imagem, estudos sobre o **impacto do evento** também são importantes para validar o sucesso do evento para o destino. Apesar da análise do impacto ser tema de diversos estudos sobre megaeventos, é recomendável que se analise, no pós-evento, a participação do DMO e a relação com os impactos, sendo capaz de fazer uma associação entre esses dois fatores. Também sugere-se linhas de pesquisa sobre a sustentabilidade dos eventos com estudos sobre os impactos sociais, culturais e ambientais. Esta sugestão de estudo também foi considerada por Getz (2008) e ilustrada na Figura 1.1 desta tese.

Apesar das limitações, a investigação realizada alcançou os seus quatro objetivos. A partir desta pesquisa, pretende-se continuar os estudos sobre megaeventos, aplicando o MPGM em outros eventos e em diferentes destinos. Este estudo contribuiu para a identificação de outras linhas de investigação, que são importantes para as ciências sociais e que podem **contribuir para a expansão dos estudos na área do turismo de eventos**.

## Referências Bibliográficas

- Abad, J. M. (2001). *Economic Impact of the Olympic Games on Tourism*. Paper presented at the Sport and Tourism 1st World Conference, Barcelona.
- ABNT. (2012). *Sistemas de gestão para sustentabilidade de eventos* (Vol. NBR ISO 20121:2012, pp. 56). Brasília: ABNT.
- Agha, N., Fairley, S., & Gibson, H. (2012). Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 15(1), 125-139. doi: 10.1016/j.smr.2011.08.004
- Allen, J. (2009). *Event Planning: the ultimate guide to successful meetings, corporate events, fund-raising galas, conferences, conventions, incentives and other special events* (2 ed.). Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Allmers, S., & Maennig, W. (2009). Economic impacts of the FIFA Soccer World Cups in France 1998, Germany 2006, and outlook for South Africa 2010. *Eastern Economic Journal*, 35(4), 500-519. doi: 10.1057/ej.2009.30
- Alvarenga, D. (2014, 15 de Julho de 2014). Veja quem ganhou e quem perdeu com a Copa na economia Retrieved 12 de Fevereiro, 2015, from <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/veja-quem-ganhou-e-quem-perdeu-com-copa-na-economia.html>
- Andersson, T. D., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199-220. doi: 10.1080/15470140802323801
- Andreu, L., Gnoth, J., & Currás, R. (2009). *Dynamics of cooperation in tourism events: the 2007 America's Cup case study*. Paper presented at the The 2009 Naples forum on services: service-dominant logic, service science, and network theory, Nápoles. [http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Andreu\\_DYNAMICS%20OF%20COOPERATION%20IN%20TOURISM%20EVENTS\\_THE%202007%20AMERICA%E2%80%99S%20CUP%20CASE%20STUDYSTUDY.pdf](http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Andreu_DYNAMICS%20OF%20COOPERATION%20IN%20TOURISM%20EVENTS_THE%202007%20AMERICA%E2%80%99S%20CUP%20CASE%20STUDYSTUDY.pdf)
- Aquino, W. (2014, 02 de Julho). Futebol com vista panorâmica. *Istoé*, 38.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Attuch, L. (2014, 16 de Julho). Imagina nas Olimpíadas. *Istoé*, 38.
- Austrian Hotel Association. (2011). Do more beds bring in more guests? (pp. 32). Vienna: Roland Berger Strategy Consultants.
- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2004). The Quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup. *Regional Studies*, 38(4), 343-354. doi: 10.1080/03434002000213888
- Banyai, M., & Potwarka, L. R. (2012). Assessing destination images of an Olympic host city using social media. *European Journal of Tourism Research*, 5(1), 6-18.
- Barboza, M. Q. (2013, 23/10). A ganância da Copa. *Istoé*, Ano 37, 80-83.
- Barclay, J. (2009). Predicting the costs and benefits of mega-sporting events: misjudgement of olympic proportions? *Economic Affairs*, 29(2), 62-66.

- Beesley, L. G., & Chalip, L. (2011). Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non-host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 323-344. doi: 10.1080/14775085.2011.635016
- Beeton, S. (2005). The case study in tourism research: a multi-method case study approach. In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods: Integrating theory with practice* (pp. 37-48). Wallingford: CABI.
- Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, P., Ivanov, T., & Ortin, C. A. (2009). Event Management Handbook (pp. 86). Retrieved from [http://eventi.vfu.bg/files/Event\\_management\\_handbook.pdf](http://eventi.vfu.bg/files/Event_management_handbook.pdf)
- Bernini, C. (2009). Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy. *Tourism Management*, 30(6), 878-889. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.004
- BestCities. (2013). About us Retrieved 16 de setembro, 2013, from <http://www.bestcities.net/AboutUs.aspx>
- Bieger, T. (1997). *Reengineering destination structures as a condition for successful tourist products and marketing*. St Gallen: IDT-HSG.
- Bob, U., & Potgieter, C. (2013). Mega-events and tourism impacts: foreign visitor perspectives of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *Journal of Human Ecology*, 43(1), 71-82.
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589. doi: 10.1016/j.tourman.2009.06.008
- Boukas, N., Ziakas, V., & Boustras, G. (2013). Olympic legacy and cultural tourism: Exploring the facets of Athens' Olympic heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 19(2), 203-228.
- Bowdin, G. A. J., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events Management* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Bramwell, B. (1997). Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism Management*, 18(3), 167-176.
- Brenke, K., & Wagner, G. G. (2006). The soccer World Cup in Germany: a major sporting and cultural event - but without notable business cycle effects. *German Institute for Economic Research (DIW Berlin)*, 2(3), 23-31.
- Briedenhann, J. (2011). Economic and Tourism Expectations of the 2010 FIFA World Cup – A Resident Perspective. *Journal of Sport & Tourism*, 16(1), 5-32. doi: 10.1080/14775085.2011.568085
- Britto, J., & Fontes, N. (2002). *Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- Brown, D. (2011). Destination Management Organizations [slide].
- Brown, G. (2000). Emerging Issues in Olympic Sponsorship: Implications for Host Cities. *Sport Management Review*, 3(1), 71-92. doi: 10.1016/s1441-3523(00)70080-5
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.). (2006a). *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Amsterdam: Elsevier.
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.). (2006b). *Tourism Management Dynamics: trends, management and tools*. Amsterdam: Elsevier.



- Busa, F. (2011). Mega-events as catalysts for urban transformation. In Z. Mi, W. Jianzhong, V. G. Loscertales, C. Jian & T. Bertone (Eds.), *Shanghai Manual - a guide for sustainable urban development in the 21st century* (pp. 36).
- Byeon, M., Carr, N., & Hall, C. M. (2009). The South Korean hotel sector's perspectives on the 'pre-' and 'post-event' impacts of the co-hosted 2002 Football World Cup. In J. Ali-Knight, M. Robertson, A. Fyall & A. Ladkin (Eds.), *International Perspectives of Festivals and Events: paradigms of analysis* (pp. 65-93). San Diego: Academic Press.
- Caiazza, R., & Audretsch, D. (2015). Can a sport mega-event support hosting city's economic, socio-cultural and political development? *Tourism Management Perspectives*, 14, 1-2. doi: 10.1016/j.tmp.2015.01.001
- Carvalho, R. (Producer). (2012, 31 de Outubro de 2012). Convention Bureaux no mundo. Retrieved from <http://www.curitibacvb.com.br/site/home/?pag=1>
- CBC&VB. (2009). Censo dos Conventions & Visitors Bureaux. Retrieved from FBC&VB website: <http://www.fbcvb.com.br/downloads.asp>
- Chade, J. (2015). Fifa fatura R\$16 bilhões com a disputa da Copa do Mundo no Brasil Retrieved 06 de Abril, 2015, from <http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,fifa-fatura-r-16-bilhoes-com-a-disputa-da-copa-do-mundo-no-brasil,1653669>
- Chalip, L., & Costa, C. A. (2005). Sport event tourism and the destination brand: Towards a general theory. *Sport in Society*, 8(2), 218-237.
- Chalip, L., & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of sport event: Managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management*, 16(2), 132-158.
- Chalip, L., & McGuirty, J. (2004). Bundling sport events with the host destination. *Journal of Sport & Tourism*, 9(3), 267-282.
- Chias, J. (2010). Brasil 2014: uma visão a partir do marketing e do turismo Retrieved 27 de Março, 2012, from [http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/copa\\_cabeca/detalhe/artigo](http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/copa_cabeca/detalhe/artigo)
- Cho, J.-H., & Bairner, A. (2012). The sociocultural legacy of the 1988 Seoul Olympic Games. *Leisure Studies*, 31(3), 271-289. doi: 10.1080/02614367.2011.636178
- COHRE. (2007). *Fair play for housing rights: mega-events, olympic games and housing rights*. Geneva: Centre on Housing Rights and Evictions.
- COL. (2008). Termo de Compromisso PR (pp. 06).
- COL. (2014a). Protocolo Workshop de Treinamento. Rio de Janeiro: Comitê Organizador Local.
- COL. (2014b). *Relatório final do Comitê Organizador Local*. Rio de Janeiro: FIFA World Cup Brasil 2014.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação* (L. Simonini, Trans.). Porto Alegre: Bookman.
- Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux. (2006). CBC&VB apresentação (pp. 19): Federação Brasileira dos C&VB.
- CREA-PR. (2011). Seminário Copa 2014 no Paraná.
- Crouch, G. (2007). *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Australia: CRC for Sustainable Tourism.



- Crouch, G., & Louviere, J. (2004). *Convention site selection: determinants of destination choice in the Australian domestic conventions sectors*: CRC for Sustainable Tourism.
- Crouch, G., & Ritchie, J. R. B. (1998). Convention site selection research: a review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1, 49-69.
- Crouch, G., & Weber, K. (2002). Marketing of convention tourism. In K. Weber & K.-S. Chon (Eds.), *Convention tourism: International research and industry perspectives* (pp. 255). Oxford: The Haworth Hospitality Press.
- Crowther, P. (2010). Strategic application of events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 227-235. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.014
- Dalonso, Y. d. S., & Lourenço, J. M. B. B. (2011). *O Brasil e a Copa Mundo FIFA 2014: um olhar além dos holofotes*. Paper presented at the International Conference on Tourism & Management Studies, Algarve, Portugal.
- Dansero, E., & Puttilli, M. (2010). Mega-events tourism legacies: the case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a territorialisation approach. *Leisure Studies*, 29(3), 321-341. doi: 10.1080/02614361003716966
- Deffner, A. M., & Labrianidis, L. (2005). Planning culture and time in a mega-event: Thessaloniki as the European city of culture in 1997. *International Planning Studies*, 10(3-4), 241-264. doi: 10.1080/13563470500378556
- Dencker, A. d. F. M. (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo* (3ª ed.). São Paulo: Futura.
- Devine, A., & Carruthers, C. (2015). Back to the future. In I. Yeoman, M. Robertson, U. McMahon-Beattie, E. Backer & K. A. Smith (Eds.), *The future of Events and Festivals* (pp. 10-19). New York: Routledge.
- Dimanche, F. (2008). From attractions to experiential marketing: the contributions of event to "new" tourism. In C. Kronenberg, S. Mueller, M. Peters, M. Pikkemaat & K. Weiermair (Eds.), *Change management in tourism* (pp. 173-184). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- DMAI. (2013). DMO membership Retrieved 06 de Agosto, 2013, from <http://www.destinationmarketing.org/dmo-membership-0>
- Domingues, E. P., Junior, A. A. B., & Magalhães, A. S. (2011). Quanto vale o show? Impactos económicos dos investimentos da Copa do Mundo 2014 no Brasil. *Estudos Económicos*, 41(2), 409-439.
- Edwards, J., Moital, M., & Vaughan, R. (2004). The impacts of Mega-events: the case of EXPO'98 - Lisbon. In P. Long & M. Robinson (Eds.), *Festival Tourism: Marketing, Management and Evaluation* (pp. 195-215). Sunderland: Business Education Publishers.
- EMBRATUR. (2010). Plano Aquarela 2020: marketing turístico internacional do Brasil (pp. 63).
- EMBRATUR. (2013). Confere nova denominação e fixa competências da Embratur Retrieved 18 de Dezembro, 2013, from [http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salalmprensa/artigos/arquivos/Confere\\_nov\\_denoince\\_e\\_fix\\_coetencis\\_d\\_Ebrtur.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salalmprensa/artigos/arquivos/Confere_nov_denoince_e_fix_coetencis_d_Ebrtur.html)
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13, 158-170. doi: 10.1016/j.smr.2009.06.003
- ESRC. (2010). Olympic Games Impact Study: London 2012 pre-games report (E. S. R. Council, Trans.) (pp. 133): University of East London.

- European Commission. (2007). *Cultural and Sporting events: an opportunity for developing tourist destinations and the tourist industry: a guide for maximising the durable impacts of cultural and sporting events on tourist destinations and the tourist industry*: European Communities.
- Fairclough, R. (2009). Developing good practice in Destination Management Organisations Retrieved 06 de Agosto, 2013, from <http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Developing%20Good%20Practice%20in%20Destination%20Management%20Organisations>
- Fesenmaier, D. R., Peña, C., & O'Leary, J. (1992). Assessing information needs of visitor bureaus. *Annals of Tourism Research*, 19, 571-574.
- FIFA. (2007). Brazil Bid: Inspection report for the 2014 FIFA World Cup (pp. 27): FIFA.
- FIFA. (2008). The history of football Retrieved 26 de Maio, 2012, from <http://www.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame1.html>
- FIFA. (2010). *Acordo cidade-sede*. FIFA.
- FIFA. (2011a, 9 de Novembro de 2011). Accommodations Brazil 2014, from <http://www.fifa-world-cup-brazil-2014.com/accommodations-fifa-world-cup-brazil-2014.htm>
- FIFA. (2011b). Bidding Agreement: regarding the submission of bids for the right to host and stage the 2018 FIFA WORLD CUP or 2022 FIFA WORLD CUP (pp. 43).
- FIFA. (2014a). Introduction. *2014 FIFA World Cup Brazil: official match programme*, 146.
- FIFA. (2014b). Os números da Copa do Mundo da FIFA: FIFA.
- Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2007). The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*, 28(4), 1104-1114. doi: 10.1016/j.tourman.2006.07.002
- Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2008). *Managing destination marketing organizations: the tasks, roles, and responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*. Orlando: ForPer Publications.
- Ford, R. C., & Peeper, W. C. (2009). Skills, Training, and Experiences Associated with Success in the Role of a Convention and Visitors Bureau Executive: An Exploratory Study. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(1), 1-26. doi: 10.1080/15470140902750952
- Forrester, S. (2008). The event planning model: The event evaluation and renewal phase. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions* (pp. 111-130). Oxford: BH Elsevier.
- Fourie, J., & Santana-Gallego, M. (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, 32(6), 1364-1370. doi: 10.1016/j.tourman.2011.01.011
- Fourie, J., Siebrits, K., & Spronk, K. (2011). Tourist displacement in two South African sport mega-events. *Development Southern Africa*, 28(3), 319-332. doi: 10.1080/0376835x.2011.595991
- Fourie, J., & Spronk, K. (2011). South African Mega-sport Events and Their Impact on Tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 16(1), 75-97. doi: 10.1080/14775085.2011.576119
- França, H. (2015, 22 de Janeiro). Sete meses após inauguração, Arena Pantanal é interditada pelo governo Retrieved 22 de Janeiro, 2015, from <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/01/1578730-seis-meses-apos-inauguracao-arena-pantanal-e-interditada-pelo-governo.shtml>

Frias Filho, O. (2014, 15 de Julho). Copa no Brasil é aprovada por 83% dos estrangeiros, *Folha de S.Paulo*.

G1 São Paulo. (2014, 26/01/2014). Detidos após protesto contra Copa são liberados em São Paulo Retrieved 23 de Janeiro, 2015, from <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/01/detidos-apos-protesto-contr-copa-sao-liberados-em-sao-paulo.html?openGallery=true&photoIndex=3>

Gartrell, R. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 157-165.

Gartrell, R. (1994). *Destination marketing for convention and visitor bureaus*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Getz, D. (2000). *Developing a research agenda for the event management field*. Paper presented at the *Events beyond 2000: Setting the agenda*, Sydney.

Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2 ed.). New York: Cognizant.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. doi: 10.1016/j.tourman.2007.07.017

Getz, D., Anderson, D., & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), 331-340.

Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29-59. doi: 10.1108/17852951011029298,10.1108/17852951011056900,10.1108/17852951011029315,10.1108/17582951111116632

Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2007). Festival stakeholder roles: concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), 103-122.

Globo. (2009). Brasil conhece as 12 cidades que receberão partidas da Copa de 2014 Retrieved 21 de Janeiro, 2014, from <http://globoesporte.globo.com/Espportes/Noticias/Futebol/0,,MUL1177312-9825,00-BRASIL+CONHECE+AS+CIDADES+QUE+RECEBERAO+PARTIDAS+DA+COPA+DE.html>

GMIC. (2013). Best Practices Retrieved 4/4, 2013, from <https://gmicglobal.site-ym.com/?page=BestPractices>

Go, F., Govers, R., & Vliegthart, A. M. (2002). Planning and development issues for the convention industry. In K. Weber & K.-S. Chon (Eds.), *Convention Tourism: International research and industry perspectives* (pp. 255). Oxford: The Haworth Hospitality Press.

Goldblatt, J. J. (2000, July, 2000). *A future for event management: The analysis of major trends impacting the emerging profession*. Paper presented at the *Events beyond 2000: Setting the agenda*, Sydney.

Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2005). The economics of sport tourism at major sports events. In J. Higham (Ed.), *Sport tourism destinations: issues, opportunities and analysis* (pp. 233-247). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Green, B. C., Costa, C., & Fitzgerald, M. (2008). Marketing the host city: analyzing exposure generated by a sport event. In M. Weed (Ed.), *Sport & Tourism: a reader* (pp. 346-361). New York: Routledge.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*: Dr. Sue Greener & Ventus Publishing ApS.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O'Leary, J. T. (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126. doi: 10.1177/0047287506291598
- Gretzel, U., Hyan-Yoo, K., & Purifoy, M. (2007). *Online travel review study: the role and impact of online travel reviews*. College Station: TX: Laboratory for Intelligent Systems in Tourism.
- Gretzel, U., Yuan, Y.-L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the New Economy: advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146-156.
- Groote, P. D. (2005). Economic & tourism aspects of the Olympic Games. *Tourism Review*, 60(3), 20-28. doi: 10.1108/eb058458
- Gupta, S. (2003). Event marketing: issues and challenges. *Management Update*, 87-96. Retrieved from <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357239416.384311339084.pdf>
- Gursoy, D., & Kendall, K. W. (2006). Hosting mega events. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 603-623. doi: 10.1016/j.annals.2006.01.005
- Haddad, E. A., & Haddad, P. R. (2010). Major sport events and regional development: the case of Rio de Janeiro 2016 Olympic Games. *Regional Science Policy and Practice*, 2(1), 79-95.
- Hagn, F., & Maenning, W. (2007). Labour Market Effects of the Football World Cup 2006 in Germany. *IASE/NAASE Working Paper Series*, 08, 1-18.
- Hall, C. M. (1997). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. London: Chichester, John Wiley & Sons.
- Halper, S. (2009, March). Sources about the likely economic impact of the Olympics 2012 on London. *Sport and Society*, 1-7.
- Harris, L. (2011). Mega-events and the developing world: A look at the legacy of the 2010 Soccer World Cup. *South African Journal of International Affairs*, 18(3), 407-427. doi: 10.1080/10220461.2011.623828
- Heslop, L. A., Nadeau, J., & O'Reilly, N. (2010). China and the Olympics: views of insiders and outsiders. *International Marketing Review*, 27(4), 404-433. doi: 10.1108/02651331011058581
- Holtzhausen, D., & Fullerton, J. (2013). The 2010 FIFA World Cup and South Africa: A study of longer-term effects and moderators of country reputation. *Journal of Marketing Communications*, 1-14. doi: 10.1080/13527266.2012.740065
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2004). Accounting for mega-events: forecast and actual impacts of the 2002 Football World Cup Finals on the host countries Japan/Korea. *International Review for the Sociology of Sport*, 39, 187-203.
- Howell, P. C. (2009). *The Montreal Olympics: an insider's view of organizing a self-financing games*. Montreal: McGill-Queen's University.
- ICCA. (2010). Working with Convention Bureaux Retrieved 16 de setembro, 2013, from <http://www.iccaworld.com/cnt/files/ICCA-Intelligence/intelli-bureaux.pdf>

- ICCA. (2012). Statistics Report 2002-2011: international association meeting market (pp. 64): ICCA International Olympic Committee. (2007). *Olympic charter*. Lausanne: IOC.
- IOC. (2013). Olympic Games Retrieved 14 de Novembro, 2013, from <http://www.olympic.org/olympic-games>
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., & Ali, S. (2003). Building events into destination branding: insights from experts. *Event Management*, 8(1), 3-14.
- Jennings, G. R. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques. In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods: Integrating theory with practice* (pp. 99-117). Wallingford: CABI.
- Kapareliotis, I., Panopoulos, A., & Panigyrakis, G. G. (2010). The influence of the Olympic Games on Beijing consumers' perceptions of their city tourism development. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 90-100. doi: 10.1108/13555851011013173
- Kasimati, E. (2008). Economic aspects and the Summer Olympics: a review of related research. In M. Weed (Ed.), *Sport & Tourism: a reader* (pp. 314-327). New York: Routledge.
- Kavetsos, G., & Szymanski, S. (2008). *The impact of mega sporting events on happiness*. Paper presented at the Hamburg Symposium of Sport and economics, Hamburg.
- Keller, P. (2001). *Introductory Report - Sport & Tourism*. Paper presented at the World Conference on Sport and Tourism, Barcelona.
- Kersting, N. (2007). Sport and National Identity: A Comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups™. *Politikon*, 34(3), 277-293. doi: 10.1080/02589340801962551
- Kim, N. S., & Chalip, L. (2004). Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints. *Tourism Management*, 25(6), 695-707. doi: DOI 10.1016/j.tourman.2003.08.011
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4ª ed.). New Jersey: Pearson International Edition.
- Kovaleski, D. (2005). Meet the New IACVB Retrieved 31 de Janeiro, 2013, from <http://meetingsnet.com/print/news/meet-new-iacvb>
- Kruger, E. A., & Heath, E. T. (2013). Along came a mega-event: prospects of competitiveness for a 2010 FIFA World Cup™ host city. *Current Issues in Tourism*, 16(6), 570-590. doi: 10.1080/13683500.2012.714748
- Ladkin, A. (2006). Conference tourism - MICE market and business tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: consumers, products and industry* (pp. 56-66). Amsterdam: Elsevier.
- Lamberti, L., Noci, G., Guo, J., & Zhu, S. (2011). Mega-events as drivers of community participation in developing countries: The case of Shanghai World Expo. *Tourism Management*, 32(6), 1474-1483. doi: 10.1016/j.tourman.2010.12.008
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management: a concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford: Elsevier.
- Law, C. W. (1993). *Urban tourism: attracting visitors to large cities*. New York: Mansell.

- Laybourn, P. (2001). Risk and decision making in events management. In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and Events Management: an international arts and culture perspective* (pp. 441). Oxford: Elsevier.
- Lee, A., Close, A. G., & Love, C. (2010). How informatoin quality and market turbulence impact Convention and Visitors Bureaus use of marketing information: insights for destination and event marketing. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(4), 266-292.
- Lee, C.-K., Kang, S. K., & Lee, Y.-K. (2013). Segmentation of Mega Event Motivation:The Case of Expo 2010 Shanghai China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. doi: 10.1080/10941665.2012.695287
- Lee, C.-K., Song, H.-J., & Mjelde, J. W. (2008). The forecasting of International Expo tourism using quantitative and qualitative techniques. *Tourism Management*, 29(6), 1084-1098. doi: 10.1016/j.tourman.2008.02.007
- Lee, C.-K., & Taylor, T. (2005). Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: the case of 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26(4), 595-603. doi: 10.1016/j.tourman.2004.03.002
- Leiper, N. (1997). *A town like Elis? The Olympics: impact on tourism in Sydney*. Paper presented at the Australian Tourism and Hospitality Research Conference, Sydney.
- Leite, C. (2013). Novo decreto introduz mercado nacional para Embratur Retrieved 19 de Dezembro, 2013, from <http://www.revistamarcozero.com.br/novo-decreto-introduz-mercado>
- Leonardsen, D. (2007). Planning of Mega Events: Experiences and Lessons. *Planning Theory & Practice*, 8(1), 11-30. doi: 10.1080/14649350601158105
- Lepp, A., & Gibson, H. (2011). Tourism and World Cup Football amidst Perceptions of Risk: The Case of South Africa. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 286-305. doi: 10.1080/15022250.2011.593361
- Luque, P. D., & Corrêa, C. H. W. (2012). Análise dos Websites de turismo oficial das cidades sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 299-309.
- MacLean, J. (2008). Facilitating event structures for governance. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions*. Oxford: BH Elsevier.
- Maenning, W. (2007). One year later: a re-appraisal of the economics of the 2006 soccer World Cup. *IASE/NAASE Working Paper Series*, 7(25), 1-19.
- Maguire, J. (2011). Invictus or evict-us? Media images of South Africa through the lens of the FIFA World Cup. *Social Identities*, 17(5), 681-694. doi: 10.1080/13504630.2011.595208
- Malfas, M., Theodoraki, E., & Houlihan, B. (2004). *Impacts of the Olympic Games as mega-events*. Paper presented at the Municipal Engineer.
- Malhado, A. C. M., & Rothfuss, R. (2013). Transporting 2014 FIFA World Cup to sustainability: exploring residents' and tourists' attitudes and behaviours. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 5(3), 252-269. doi: 10.1080/19407963.2013.801159
- Mallen, C. (2008a). Event bidding. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions* (pp. 151-164). Oxford: BH Elsevier.



- Mallen, C. (2008b). The event planning model: The event operational planning phase. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions* (pp. 75-96). Oxford: BH Elsevier.
- Mallen, C., & Adams, L. J. (2008). Traditional and niche sport, recreation and tourism events. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Sport, recreation and tourism event management: Theoretical and practical dimensions* (pp. 1-8). Oxford: BH Elsevier.
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: consumers, products and industry* (pp. 228-237). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mangan, J. A., Ok, G., & Park, K. (2011). From the destruction of image to the reconstruction of image: a sports mega-event and the resurgence of a nation – the politics of sport exemplified. *The International Journal of the History of Sport*, 28(16), 2339-2364. doi: 10.1080/09523367.2011.626688
- Manzo, K. (2012). Visualising modernity: development hopes and the 2010 FIFA World Cup. *Soccer & Society*, 13(2), 173-187. doi: 10.1080/14660970.2012.640500
- Mendes Júnior, L. (2014, 6 de Fevereiro de 2014). FIFA avalia evolução de Curitiba, *Gazeta do Povo*.
- Mills, B. M., & Rosentraub, M. S. (2013). Hosting mega-events: A guide to the evaluation of development effects in integrated metropolitan regions. *Tourism Management*, 34, 238-246. doi: 10.1016/j.tourman.2012.03.011
- Minis, I., Paraschi, M., & Tzimourtas, A. (2006). The design of logistics operations for the Olympic Games. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(8), 621-642. doi: 10.1108/09600030610702899
- Ministério do Esporte. (2010a). Impactos econômicos da realização da Copa 2014 no Brasil (pp. 42). Brasília.
- Ministério do Esporte. (2010b). *Matriz de Responsabilidades*. Retrieved from <http://multimidia.curitiba.pr.gov.br/2013/00135847.pdf>.
- Ministério do Esporte. (2014a). Balanço do Plano Operacional (pp. 86). Portal da Copa.
- Ministério do Esporte. (2014b). Balanço final para as ações da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (6º balanço) (pp. 106). Portal da Copa.
- Ministério do Turismo. (2010a). Negócios & Eventos: orientações básicas (2ª ed., pp. 62). Brasília.
- Ministério do Turismo. (2010b). Turismo no Brasil 2011 - 2014 (pp. 160). Brasília.
- Ministério do Turismo. (2014). Estudo da demanda turística internacional durante a Copa do Mundo da FIFA 2014 (pp. 33). Brasília: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo.
- Mitchell, H., & Stewart, M. F. (2015). What should you pay to host a party? An economic analysis of hosting sports mega-events. *Applied Economics*, 47(15), 1550-1561. doi: 10.1080/00036846.2014.1000522
- Montenegro, R. (2014, 16 de Julho). Os dois lados da moeda. *Istoé*, 38.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A profile of Bureaus, Bureau Executives and Budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.

- Morse, J. (2001). *The Olympic Games and Australian Tourism*. Paper presented at the Sport and Tourism 1st World Conference, Barcelona.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 1-16. doi: 10.1080/02614367.2014.993333
- Neto, F. P. d. M. (2007). *Marketing de eventos* (5 ed.). Rio de Janeiro: Sprint.
- Nicolau, J. L. (2012). The effect of winning the 2010 FIFA World Cup on the tourism market value: The Spanish case. *Omega*, 40(5), 503-510. doi: 10.1016/j.omega.2011.10.002
- Nunes, A. C., Rocha, P., & Boechat, Y. (2014, 16 de Julho). Acredite no Brasil. *Istoé*, 38.
- O'Toole, W. J. (2000). *Towards the integration of event management best practice by the project management process*. Paper presented at the Events beyond 2000: Setting the agenda, Sydney.
- O'Brien, D. (2006). Event business leveraging The Sydney 2000 Olympic Games. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 240-261. doi: 10.1016/j.annals.2005.10.011
- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training. *Sport Management Review*, 9(1), 25-47. doi: 10.1016/s1441-3523(06)70018-3
- Organização Mundial do Turismo. (1995). *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo. (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madrid: OMT.
- Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. New York: Routledge.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: SAGE Publications.
- Pavarin, G. (2013). O guia curioso das copas. *Superinteressante*, 23.
- Peter, T. (no date). A Passion for Excellence. [Kumar Amit]. 29. Retrieved from HRFolks website: <http://www.hrfolks.com/knowledgebank/best%20practices/passion%20for%20excellence.pdf>
- Pizam, A. (2005). Planning a tourism research investigation. In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods: Integrating theory with practice* (pp. 91-104). Wallingford: CABI.
- Plessis, S. A. D., & Maenning, W. (2010). The 2010 World Cup high-frequency data economics: effects on international awareness and (self-defeating) tourism. *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, 33.
- Portal 2014. (2012, 19 de Abril de 2012). Comitê lança dossiê no Rio sobre impactos das obras da Copa Retrieved 19 de Fevereiro, 2014, from <http://www.portal2014.org.br/noticias/9666/comite+lanca>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Preuss, H. (2008). The economic impact of visitors at major multi-sport events. In M. Weed (Ed.), *Sport & Tourism: a reader* (pp. 296-313). New York: Routledge.
- Preuss, H. (2011). A method for calculating the crowding-out effect in sport mega-event impact studies: The 2010 FIFA World Cup. *Development Southern Africa*, 28(3), 367-385. doi: 10.1080/0376835x.2011.595995



- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 1-22. doi: 10.1080/02614367.2014.994552
- Preuss, H., & Alfs, C. (2011). Signaling through the 2008 Beijing Olympics—Using Mega Sport Events to Change the Perception and Image of the Host. *European Sport Management Quarterly*, 11(1), 55-71. doi: 10.1080/16184742.2010.537362
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. d. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Ramchandani, G., & Coleman, R. J. (2012). The inspirational effects of three major sport events. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 3-21.
- República, P. d. (2010). *Decreto de 14 de Janeiro de 2010*. Brasília: Retrieved from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm).
- Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities: cultural management and urban revitalization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ritchie, Shipway, R., & Chien, M. (2010). The role of the media in influencing residents' support for the 2012 Olympic Games. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 202-219. doi: 10.1108/17852951011078014
- Ritchie, & Smith, B. H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.
- Rocha, P. (2014, 25 de Junho). A FIFA tem de rever o jeito de governar o futebol. *Istoé*, 38.
- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21, 1-19.
- Rogers, A. P. (2014). Estádios da Copa: palcos de soluções ambientais - parte 2 Retrieved 06 de Fevereiro, 2015, from <http://observatorio3setor.com.br/noticias/estadios-da-copa-palcos-de-solucoes-ambientais-parte-2/>
- Rogerson, C. M. (2009). Mega-events and small enterprise development: the 2010 FIFA World Cup opportunities and challenges. *Development Southern Africa*, 26(3), 337-352. doi: Doi 10.1080/03768350903086630
- Saeed-Khan, S., & Clements, P. (2009). Planning models for creating sustainable events management. In R. Raj & J. Musgrave (Eds.), *Event management and sustainability* (pp. 283). London: CAB International.
- Salem, G., Jones, E., & Morgan, N. (2004). An overview of events management. In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and Events Management: an international arts and culture perspective* (pp. 441). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Santos, J. M. C. M. (2014). Brazil: An Emerging Power Establishing Itself in the World of International Sports Mega-Events. *The International Journal of the History of Sport*, 31(10), 1312-1327. doi: 10.1080/09523367.2013.871265
- Schilling, S. P. (2013). *Convention & Visitors Bureaux: trajetória*. Santa Catarina: Clube de Autores Publicações.
- Schlüter, R. (2003). *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria* (2ª ed.). São Paulo: Aleph.
- Schuler, V. (2013). Pesquisa perfil de Convention & Visitors Bureaux Brasileiros (pp. 41). Porto Alegre: Vaniza Schuler Consultoria em Turismo de Negócios e Eventos.

- Sealy, W., & Wickens, E. (2008). The Potential Impact of Mega Sport Media on the Travel Decision-Making Process and Destination Choice—The Case of Portugal and Euro 2004. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(2-3), 127-137. doi: 10.1080/10548400802092601
- SECOPA PR. (2011). Curitiba Host City Retrieved 21 de Janeiro, 2015, from <http://www.copa2014.pr.gov.br/>
- SECOPA PR. (2013a). Matriz de Responsabilidades.
- SECOPA PR. (2013b). *O legado da Copa: Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, PR*. Curitiba: SECOPA Retrieved from [http://www.copa2014.pr.gov.br/arquivos/File/pp\\_may\\_caderno\\_COPA\\_baixa.pdf](http://www.copa2014.pr.gov.br/arquivos/File/pp_may_caderno_COPA_baixa.pdf).
- SECOPA PR. (2014). Relatório final da Copa do Mundo 2014 Retrieved 11 de Fevereiro, 2015, from <http://www.copa2014.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=219>
- Segalla, A., & Borges, H. (2014, 25 de Junho). A melhor copa da história? *Istoé, Ano 38*.
- Sheehan, L., Ritchie, J. R. B., & Hudson, S. (2007). The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 64-74. doi: 10.1177/0047287507302383
- Shipway, R., & Kirkup, N. (2012). The impacts and legacies of sports events - IJEFM 3.3 Special issue editorial. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 1-7. doi: 10.1108/17582951211210898
- Singh, N., & Hu, C. (2008). Understanding strategic alignment for destination marketing and the 2004 Athens Olympic Games: Implications from extracted tacit knowledge. *Tourism Management*, 29(5), 929-939. doi: 10.1016/j.tourman.2007.11.005
- Spiller, J. (2002). History of convention tourism. In K. Weber & K.-S. Chon (Eds.), *Convention tourism: International research and industry perspectives* (pp. 255). Oxford: The Harworth Hospitality Press.
- Steinberg, F. (2013). Bons Parceiros. *Viagens S/A: eventos & negócios*, 68.
- Sterken, E. (2006). Growth impact of major sporting events. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 375-389.
- Szymanski, S. (2002). The economic impact of the World Cup. *World Economics*, 3(1), 169-177.
- Takahashi, Y. (2011). From national event to local memory – World Cup 2002. *Sport in Society*, 14(4), 495-503. doi: 10.1080/17430437.2011.565927
- Tjolle, V. (2014, 18 de Fevereiro). Sochi greenest olympics ever?, *TravelMole*. Retrieved from [http://www.travelmole.com/news\\_feature.php?m\\_id= r r rs~T\\_r&news\\_id=2010189](http://www.travelmole.com/news_feature.php?m_id= r r rs~T_r&news_id=2010189)
- Top 10 List. (2012). Top 10 most watched sports in the world Retrieved 18 de Junho, 2012, from <http://top-10-list.org/2010/10/04/10-most-watched-world-sports/>
- TravelMole. (2013). The Olympics Wrap from VisitBritain Retrieved 14 de Outubro, 2013, from [www.travelmole.com/news\\_feature\\_P.php?news\\_id=2008449](http://www.travelmole.com/news_feature_P.php?news_id=2008449)
- Tum, J., Norton, P., & Wright, J. N. (2006). *Management of events operations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- UNWTO. (2004). World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations Report (pp. 40).
- UOL. (2007). CBF oficializa candidatura à Copa-14 Retrieved 14 de Janeiro, 2015, from [http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/cbf-oficializa-candidatura-a-copa-14\\_1830.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/cbf-oficializa-candidatura-a-copa-14_1830.html)

- Urushima, A. Y. F. (2011). The 1970 Osaka Expo: local planners, national planning processes and Mega Events. *Planning Perspectives*, 26(4), 635-647. doi: 10.1080/02665433.2011.599933
- Varrel, A., & Kennedy, L. (2011). Mega-Events and Megaprojects. *Policy Brief*, 3, 1-4.
- Vieira, P. (2014). A bola vai rolar. *Placar*, 24.
- VisitBritain. (2013). Shifting the Dial: The London 2012 Olympic & Paralympic Games - impact on the image of Britain and inbound tourism. Retrieved October, 14, 2013 [http://www.visitbritain.org/Images/VisitBritain\\_Shifting\\_the\\_Dial\\_0413\\_tcm29-37981.pdf](http://www.visitbritain.org/Images/VisitBritain_Shifting_the_Dial_0413_tcm29-37981.pdf)
- Waitt, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 194-215. doi: 10.1016/s0160-7383(02)00050-6
- Wang, Y. (2006). Identifying the Success Factors of Web-Based Marketing Strategy: An Investigation of Convention and Visitors Bureaus in the United States. *Journal of Travel Research*, 44(3), 239-249. doi: 10.1177/0047287505279007
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191-209. doi: 10.1177/1356766708090582
- Watt, D. C. (2004). *Gestão de eventos em lazer e turismo* (R. C. Costa, Trans.). Porto Alegre: Bookman.
- Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of Convention & Visitor Bureaus. *Tourism Management*, 22(6), 599-606.
- Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. F. (2015). The impact of a mega-event on inter-organisational relationships and tie strength: Perceptions from the 2011 Rugby World Cup. *Sport Management Review*. doi: 10.1016/j.smr.2014.11.005
- Woodside, A. G., & Martin, D. (2008). Tourism Management Theory, Research and Practice. In A. G. Woodside & D. Martin (Eds.), *Tourism Management: analysis, behaviour and strategy* (pp. 25). Cambridge: CAB International.
- World Travel Awards. (2012). World's leading travel destination website 2012 Retrieved 06 de Agosto de 2013, from <http://www.worldtravelawards.com/award-travel-technologys-leading-travel-destination-website-2012>
- WTO, & IOC. (2001). *Sport and Tourism 1st World Conference*. Barcelona: WYO.
- Xavier Filho, S. (2014). Estádios da Copa. *Placar*, 1386.
- Yu, L., Wang, C., & Seo, J. (2012). Mega event and destination brand: 2010 Shanghai Expo. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(1), 46-65. doi: 10.1108/17582951211210933
- Ziakas, V. (2014). *Event portfolio planning and management: a holistic approach*. New York: Routledge.

## Anexos

## Anexo 01 – Comprovante e certificado da participação da autora no FCC 2013 e FWC 2014



**Federation Internationale de Football Association**  
 FIFA-Strasse 20, P.O. Box 2044 Zurich, Switzerland  
 Tel: +41(0)43 222 7777 Fax: +41(0)43 222 7272 www.FIFA.com

**FIFA Confederations Cup Brazil 2013**

**Name:** Emanuelle de Melo Pimentel  
**Organisation:** 2014 FIFA World Cup Organising Committee Brazil  
**Function:** OC Staff  
**Accreditation Number:** 284601

Dear Emanuelle de Melo Pimentel

Subject: Accreditation Approval for the FIFA Confederations Cup Brazil 2013.

We are pleased to inform you that your application for accreditation to the FIFA Confederations Cup Brazil 2013 has been APPROVED.

Your accreditation reference number is 284601.

Please print this letter and bring it together with the proper identification to the Accreditation Centre in order to receive your accreditation badge. For international visitors, the identification should be your passport. For Brazil residents, this will be your CPF and the national identity document, whichever you specified when you applied for accreditation.

International delegates, who require a visa to enter Brazil, may apply at <http://tfcadecv.asptd.gov.br/fwcscd/index.sp>

For further information please contact [credenciamento@bras14.com.br](mailto:credenciamento@bras14.com.br).

Regards,  
 2014 FIFA World Cup Brazil™ Local Organising Committee  
 Accreditation Department

---

Prezadora: Emanuelle de Melo Pimentel

Assunto: Aprovação de credenciamento para a Copa das Confederações FIFA Brasil 2013.

Temos a satisfação de informar que sua solicitação de credenciamento para a Copa das Confederações FIFA Brasil 2013 foi aprovada.

Seu número de referência para o credenciamento é 284601.

Por favor, imprima esta carta e leve-a consigo juntamente com o documento apropriado para o Centro de Credenciamento para retirar sua credencial. Para os visitantes estrangeiros, esse documento será o passaporte. Para os residentes no Brasil, será o CPF e o documento nacional de identidade, conforme especificado na sua solicitação de credenciamento.

Os participantes estrangeiros que necessitam de visto para entrar no Brasil podem solicitá-lo acessando o site: <http://tfcadecv.asptd.gov.br/fwcscd/index.sp>.

Para mais informações, por favor contactar [credenciamento@bras14.com.br](mailto:credenciamento@bras14.com.br).

Atenciosamente,  
 Comitê Organizador Local da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014  
 Departamento de Credenciamento





## Anexo 02 – Modelo do questionário aplicado ao CVB e VM

### Megaeventos e Turismo - CVB

Prezado CVB da cidade-sede do FWC 2014, com a realização da Copa do Mundo da FIFA 2014 (FWC 2014) no Brasil, queremos aprimorar a organização dos próximos megaeventos no Brasil e em outros países. Assim, pedimos a sua colaboração para responder as questões que seguem abaixo. Este estudo faz parte da tese de doutorado em Turismo da Universidade de Aveiro, Portugal e tem como objetivo apresentar um modelo de projeto de organização de megaeventos, tendo a participação do Comitê Organizador Local e Organismos de Turismo. Cada cidade-sede do FWC 2014 será avaliada com a participação do CVB, por isso a importância da sua participação.

Por favor, colabore com a pesquisa respondendo a cada uma das perguntas com base na sua opinião e experiência durante o evento FWC 2014.

Muito obrigada.

Emanuelle Pimentel e orientadores  
[e.pimentel@ua.pt](mailto:e.pimentel@ua.pt)

**\*Obrigatório**

**Indique o nome da sua cidade-sede: \***

#### Pré-evento

Questões relacionadas com o planeamento e organização do evento

**1. O CVB da sua cidade-sede participou do projeto de candidatura do FWC 2014? \***

- Sim  
 Não

**2. Se sim, qual foi o grau de participação?**

- Intensamente  
 Pouco participativo  
 Nada participativo

**3. Os stakeholders, citados a seguir, participaram da fase de decisão do evento FWC 2014? Indique o grau de participação de cada stakeholder. \***

	Intensamente	Pouco	Nada
Espectadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Qual foi a frequência da comunicação do CVB com os stakeholders durante as três fases da organização do evento? \*

	Intensamente	Pouco participante	Nenhuma
Pré-evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Durante a organização do evento, os residentes apoiaram a realização do evento? \*

- Sim  
 Não

6. Na fase da decisão, de realizar ou não o evento na cidade, o estudo de viabilidade contemplou análises dos ambientes: externo (político, económico, social, tecnológico e ambiental) e interno (cultura local, qualidade das instalações, informação e finanças) do destino? \*

- Sim  
 Não

7. Ainda na fase de decisão, quais destes impactos influenciaram na decisão de realizar o evento na cidade? \*

	Intenso	Pouco	Nada influente
Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociocultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Intenso	Pouco	Nada influente
Legado (estrutura física)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Na sua opinião, havia infraestrutura na cidade para comportar/receber o FWC 2014? \*

- Sim  
 Não

9. Na sua opinião, qual foi o motivo que levou a cidade a aceitar sediar o FWC 2014? \*

	Intenso	Pouco influente	Nada influente
Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Político	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológico/Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora da qualidade das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Após a decisão de realizar o evento, quem assumiu a responsabilidade de investir na organização/realização do evento? \*

- Setor público  
 Setor privado  
 Outro:

11. Houve a formação de uma estrutura organizacional por parte do CVB para apoiar a cidade na organização do FWC 2014? \*

Estrutura organizacional são pessoas direcionadas para atuar no apoio à organização do evento.

- Sim  
 Não

12. Foi identificado, para o turismo da cidade-sede durante o FWC 2014: \*

	Sim	Não
Objetivos do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Princípios de desenvolvimento sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégias para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quem ficou responsável por controlar os investimentos financeiros? \*

- Setor público  
 Setor privado  
 Outro:

14. Foi adotada alguma estratégia de promoção da cidade-sede? \*

- Sim  
 Não

15. Se sim, qual a imagem que foi projetada deste destino?

	Intensamente	Moderado	Pouco influente
Lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MICE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destino de elite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Quanto a estratégia de one-stop-shop, foi criado ou promovido um website da cidade-sede com informações de onde ficar, onde comer, o que fazer e de onde comprar para os espectadores do evento? \*

- Sim  
 Não

17. Durante a transmissão do evento na TV, o destino investiu em informações turísticas sobre a cidade-sede para os jornalistas e comentaristas? \*

- Sim  
 Não

#### Durante o evento

Questões sobre o dia do evento

18. Foi realizada alguma ação de apoio ao visitante/espectador na cidade-sede, como por exemplo, aplicativos turísticos para smartphones? \*

- Sim  
 Não



## Pós-evento

Questões sobre a avaliação do evento

19. Quais foram, na sua opinião, os reais impactos do FWC 2014 na sua cidade-sede e a sua intensidade? \*

	Intensamente	Pouco influente	Nada influente
Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociocultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legado (estrutura física)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Na sua opinião, os objetivos da cidade-sede com a realização do evento, foram alcançados? \*

- Sim  
 Não

21. Após o evento, foi implementado alguma ação de promoção turística da cidade-sede nos canais de comunicação (internet, televisão, rádio, outdoor)? \*

- Sim  
 Não

22. Após o evento, cada parceiro/stakeholder foi consultado sobre os benefícios/prejuízos do megaevento para o seu setor/vida? \*

	Sim	Não
Espectadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Quais as lições do CVB para a realização dos próximos megaeventos? \*

24. Você acharia importante que as cidades-sede, através dos órgãos competentes do desenvolvimento do turismo, participassem ativamente da organização de megaevento? \*

- Sim  
 Não

Pretende fazer algum comentário adicional sobre o tema, algum assunto que não tenha sido contemplado nas questões anteriores?

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

## Megaeventos e Turismo

Prezado Venue Manager da cidade-sede do FWC 2014, com a realização da Copa do Mundo da FIFA 2014 no Brasil, queremos aprimorar a realização dos próximos megaeventos no Brasil e em outros países. Assim, pedimos a sua colaboração para responder as questões que seguem abaixo.

Este estudo faz parte da tese de doutorado em Turismo da Universidade de Aveiro, Portugal e tem como objetivo apresentar um modelo de projeto de organização de megaeventos, tendo a participação do Comitê Organizador Local e Organismos de Turismo. Cada cidade-sede do FWC 2014 será avaliada com a participação do VM, por isso a importância da sua participação.

Por favor, colabore com a pesquisa respondendo a cada uma das perguntas com base na sua opinião e participação durante o FWC 2014.

Muito obrigada.

Emanuelle Pimentel e orientadores

[e.pimentel@ua.pt](mailto:e.pimentel@ua.pt)

**\*Obrigatório**

Indique o nome da sua cidade-sede: \*

**1. No planejamento deste megaevento, havia alguma preocupação, por parte do COL/FIFA, com o turismo da cidade-sede? \***

- Sim  
 Não

**2. E por parte do Governo, local e federal, houve alguma manifestação de interesse para o desenvolvimento do turismo, através de planos e estratégias do turismo para a cidade-sede? \***

- Sim  
 Não

### Pré-evento

Questões relacionadas com o planejamento e organização do evento

**3. Na sua opinião, por que o Brasil foi candidato a realizar o FWC 2014? \***

	Intensamente	Pouco influente	Nada influente
Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociocultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Político	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Durante a organização do evento, havia uma matriz de responsabilidade para os diferentes organizadores do evento (COL, SECOPA, Governo...)? \***

- Sim  
 Não

**5. Havia um plano estratégico para organizar o evento? \***

- Sim  
 Não

**6. Se sim, qual era a estrutura do plano estratégico? \***

- Pré-evento  
 Durante o evento  
 Pós-evento  
 Outro:

## 7. No plano estratégico havia as seguintes informações: \*

	Sim	Não
Visão do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propósito do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação de estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. De acordo com o seu conhecimento, houve algum reajuste dos gastos/orçamento na fase do pré-evento? \*

- Sim  
 Não

## 9. A organização do evento seguiu algum plano operacional por departamento? \*

- Sim  
 Não

## 10. Quem ficou responsável por controlar a implementação do plano operacional e realizar as inspections? \*

- Empresas e associações  
 Organizadores do evento  
 Residentes  
 Setor Público

## 11. Havia uma estratégia de gestão de risco na organização do evento (plano What if)? \*

- Sim  
 Não

## Durante o evento

Questões sobre o MD, o dia do evento

## 12. Durante o evento, o staff que trabalhou, na sua maioria, era qualificado para exercer a atividade? \*

- Sim  
 Não

## 13. As ações/atividades de cada área funcional foram acompanhadas/controladas durante a sua execução? \*

- Sim  
 Não

## 14. Houve medição, após cada MD, das metas e objetivos do evento? \*

Atendimento, qualidade, satisfação dos convidados...

- Sim  
 Não

## 15. Havia indicadores para medir a qualidade/sucesso de cada MD? \*

- Sim  
 Não

## 16. Durante o evento, havia comunicação com os organizadores do evento (interno) e com os parceiros (externo) do evento sobre o evento e possíveis melhorias? \*

- Somente entre organizadores  
 Entre organizadores e parceiros  
 Não havia

### Pós-evento

Questões sobre a avaliação do evento - mesmo não participando ativamente desta fase do evento, responda de acordo com os seus conhecimentos do que aconteceu na sua cidade-sede.

17. Foram definidos indicadores de performance para análise no pós-evento? \*

- Sim  
 Não  
 Não sei informar

18. Os impactos e objetivos do evento foram avaliados após o evento? \*

- Sim  
 Não  
 Não sei informar

19. Os parceiros (residentes, setor público e privado) foram informados dos resultados do evento? \*

- Sim  
 Não  
 Não sei informar

20. Quais as lições do COL/FIFA para a realização dos próximos megaeventos na sua cidade-sede? \*

21. Você acharia importante que as cidades-sede, através dos órgãos competentes do desenvolvimento do turismo, participassem ativamente da organização de megaevento? \*

- Sim  
 Não

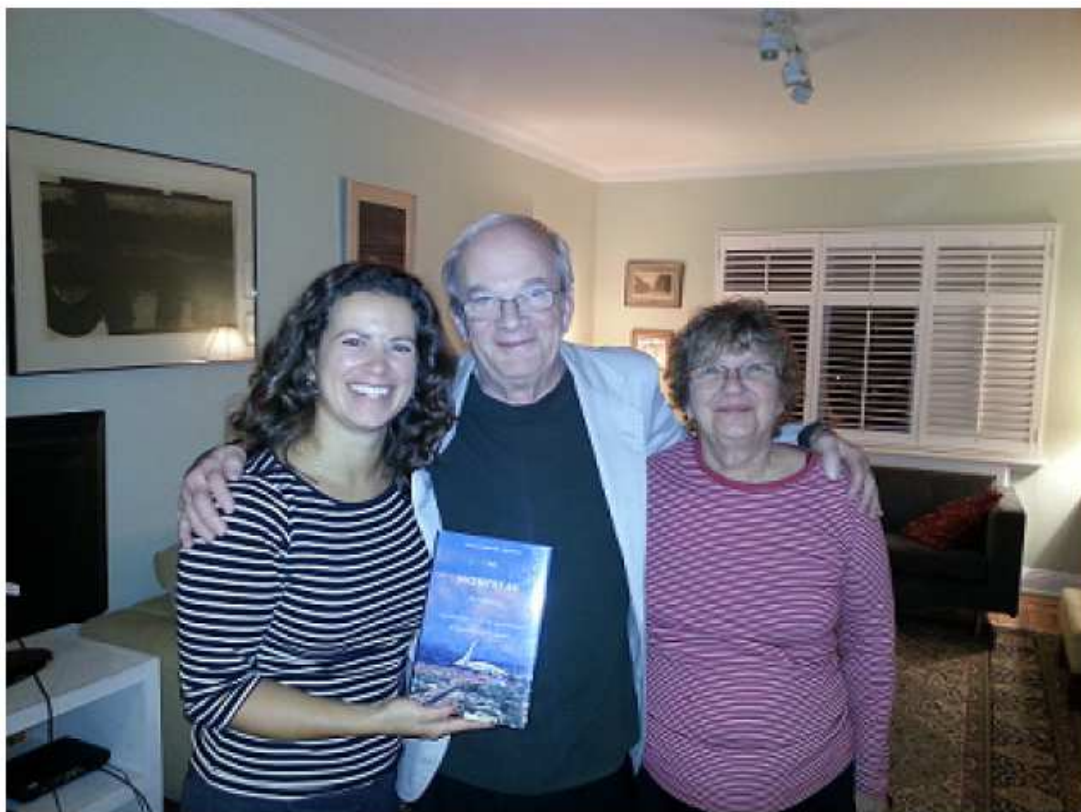
Pretende fazer algum comentário adicional sobre o tema, algum assunto que não tenha sido contemplado nas questões anteriores?

Enviar

100% concluído.

Nunca envie senhas em Formulários Google.

### Anexo 03 – Foto com Mr. Howell, organizador dos JO de Montreal 1976



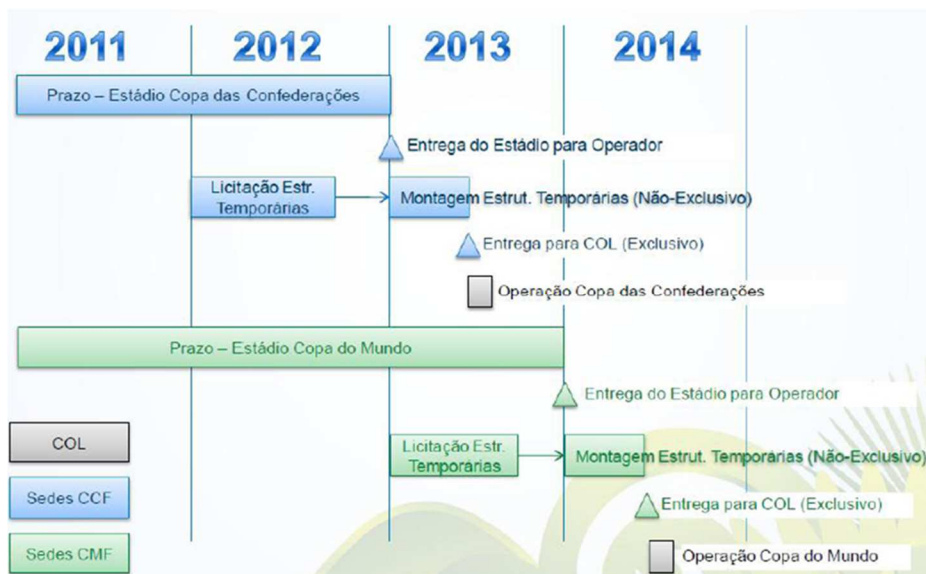
### Anexo 04 – Notícia sobre a manifestação da população



<http://m.g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/01/detidos-apos-protesto-contr-a-copa-sao-liberados-em-sao-paulo.html?openGallery=true&photoIndex=3>



### Anexo 05 – Cronograma das atividades do Governo para o FWC 2014



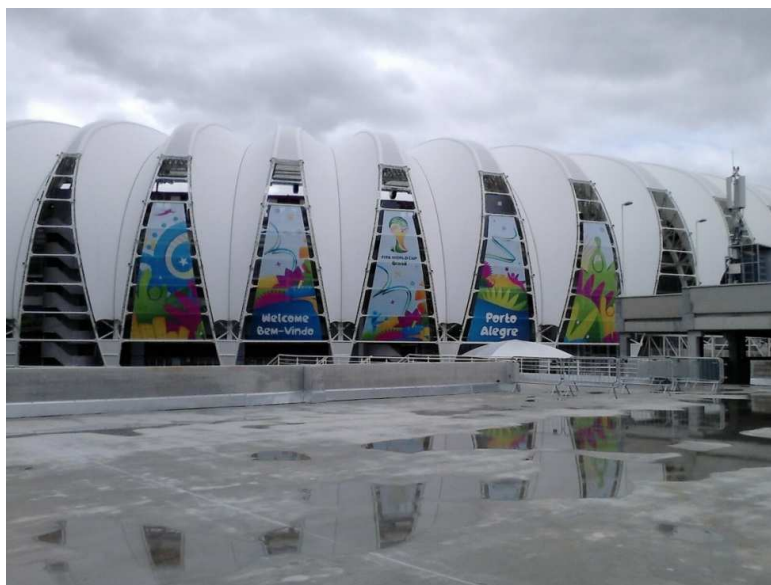
Fonte: CREA-PR (2011, p. 57)

### Anexo 06 – Mapa geográfico da localização dos centros de treinamento do FWC 2014



Fonte: COL (2014a)

### Anexo 07 – Foto do estádio Beira Rio com indicação do nome da cidade-sede



### Anexo 08 – Posters do FWC 2014



Fonte: COL (2014a)

Anexo 09 – Tabela dos jogos do FWC 2014

**MATCH SCHEDULE**

**Group Matches**

**Round of 16**

**Quarter-Finals**

**Semi-Finals**

**3<sup>rd</sup> Place and Final**

**REST DAY**

**REST DAYS**

**REST DAYS**

**REST DAYS**

**REST DAYS**

\*Note: Local kick-off times for Cuiabá and Manaus GMT -4, all other venues GMT -3

Brazil (BRA), Croatia (CRO), Mexico (MEX), Cameroon (CMR), Spain (ESP), Netherlands (NED), Chile (CHI), Australia (AUS), Colombia (COL), Greece (GRE), Côte d'Ivoire (CIV), Japan (JPN), Uruguay (URU), Costa Rica (CRC), England (ENG), Italy (ITA), Switzerland (SUI), Ecuador (ECU), France (FRA), Honduras (HON), Argentina (ARG), Brazil (BRA), Iran (IRN), Nigeria (NGA), Germany (GER), Portugal (POR), Ghana (GHA), USA (USA), Belgium (BEL), Algeria (ALG), Russia (RUS), South Korea (KOR)

adidas, Coca-Cola, HYUNDAI, Emirates, SONY, VISA, Castrol, Shell, McDonald's, May Park, YINGLI, Liberty, UPS/SCUP

Fonte: FIFA (2014a)



## Anexo 10 – Palavras de Joseph Blatter e José Maria Marin após o FWC 2014

Palavras do então Presidente da FIFA, Joseph S. Blatter (COL, 2014b, p. 4): *“No futuro, quando o mundo olhar para trás, a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 se destacará como uma das mais grandiosas edições que já vimos: jogos emocionantes, número de golos que igualou o recorde atual e um país-sede vibrante, com torcedores apaixonados por futebol que receberam o mundo de braços abertos. Novos recordes de audiência de televisão e transmissão online foram estabelecidos, conforme mais e mais pessoas sintonizaram em nosso principal evento... A **Copa do Mundo da FIFA pôs o Brasil sob os holofotes mundiais**, apresentando tudo que essa nação maravilhosa tem a oferecer: sua diversidade natural, o calor de seu povo, sua cultura e seu potencial económico. Todos os brasileiros podem sentir orgulho de ter realizado com sucesso o maior evento esportivo da Terra. Organizar um torneio dessa magnitude é tarefa difícil e desafiadora. **Muitas pessoas desconhecem o imenso esforço e os anos de planeamento necessários para concretizar esse sonho**. Como realizadores da Copa do Mundo, a FIFA e a comunidade mundial de futebol têm uma dívida de gratidão com o Comitê Organizador Local (COL), que atua como o braço operacional da FIFA em todos os países-sede... o COL é um dos principais agentes – além do Governo Federal e das sedes – responsáveis por garantir que as seleções nacionais e os torcedores tenham a melhor experiência possível na maior celebração do futebol na Terra... o COL foi responsável pela comunicação com as autoridades locais e o Governo Federal. Embora houvesse desafios nessa longa jornada, essa produtiva parceria foi, sem dúvida, um dos fatores-chave no sucesso deste evento incrível... Haverá um **legado duradouro e positivo** no futuro: desde melhorias de infraestrutura, novos estádios e **maior projeção para o Brasil no cenário mundial** até os programas de educação em saúde da FIFA nas escolas brasileiras e o fundo de legado da Copa do Mundo da FIFA para o desenvolvimento do futebol regional.”*

Palavras do então Presidente do COL, José Maria Marin (COL, 2014b, p. 6): *“A organização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 exigiu trabalho em equipa e esforço sem precedentes em relação aos outros grandes eventos até então realizados em nosso país... A Copa do Mundo da FIFA 2014 ficou na lembrança de milhões de fãs no mundo inteiro como uma grande celebração do futebol que eles tiveram a oportunidade de vivenciar de perto ou assistir pela TV. **O Mundial valorizou a imagem do Brasil no exterior**, trouxe retorno para a economia e deixou um enorme legado para o futebol brasileiro e os grandes eventos que virão pela frente no país”.*