

GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ESPORTIVOS: CASO PREFEITURA MUNICIPAL DE PRAIA GRANDE E 71A. EDIÇÃO DOS JOGOS ABERTOS DO INTERIOR.

Jardel Teti Barros (UNISANTOS)

jardelfigo@bol.com.br

Bruno Araújo Guedes Tegani (UNISANTOS)

brunotegni@uol.com.br

Resumo

Esse estudo de caráter exploratory tem por intuito avaliar as principais estratégias organizacionais adotadas pelo Comitê Organizador na construção de um empreendimento esportivo. Dessa forma, foi atribuída uma pesquisa de abordagem qualitativa mediante á estudo de caso sob objeto da 71 edição dos Jogos Abertos do Interior. Para tanto, foi adotada a coleta de dados por meio de entrevista, observação participante e no processamento de informações disponibilizadas no sítio oficial. Como resultado, foi encontrado a falta de uma metodologia de trabalho ordenado, a ausência de capacitação acadêmica / profissional dos responsáveis na gestão do empreendimento esportivo e a necessidade de planejamento adequado na gestão de eventos esportivos.

Abstract

This study of exploratory character it has for intention to evaluate the main organization strategies adopted by the Organization Committee in the construction of a sportive enterprise. This study used research of qualitative boarding, understanding, bibliographical revision and the development of study of only case in 71^a. edition of the Open Games of the São Paulo state carried through in October of the 2007 in the city of Praia Grande. The collection of data by means of interview was adopted, participant comment and in the processing of information available in the official website of the organizing committee of the event and the local city hall. As result, it was found the lack of a methodology of commanded work, the absence of professional academic qualification/of responsible in the

*management of the sportive enterprise and the necessity of planning
adjusted in the management of sports events*

*Palavras-chaves: Empreendimento esportivos; gestão esportiva;
marketing esportivo; projetos sociais.*

1. Introdução

Nos últimos anos, o investimento no esporte de alta performance ou, esporte profissional, cresceu vertiginosamente: só nos Estados Unidos, o dinheiro alocado em 1979, que atingia a cifra de US\$ 500 milhões, saltou para US\$ 6 bilhões em 2007 (KEARNEY 2003). Ademais, a movimentação financeira decorrentes aos esportes á segmentos indiretos é de US\$ 370 bilhões, representadas por segmentos de viagens, publicidade, calçados, entretenimento e entre outros (KEARNEY 2003).

Entretanto, para Brunoro apud Serafim, Valente (2006), a gestão esportiva sofre com a ausência de profissionalismo, ou seja, a inexistência de posições estratégicas competentes e eficazes de mercado que sejam capazes e, acima de tudo, aptos para exercerem a função com competência.

Diante a conjuntura que permeia o contexto atual na gestão esportiva mencionada por Brunoro, O esporte, ao contrario de décadas passadas, deixou de ser apenas um meio de saudável de entretenimento, mas acima de tudo, uma maneira de capitação financeira. Fernandes (2000) afirma que o profissionalismo deve substituir o amadorismo, o improvisado e a paixão exarcebada no processo de gestão em organizações esportivas.

Embora a globalização, desenvolvimento do capital na sociedade moderna e a proliferação de empresas com fins monetários seja um fato irreversível na história, a necessidade de bem estar da comunidade e da qualidade de vida mostra-se ainda presente na conjuntura econômica global. As empresas se atentaram a este fato e adotaram o conceito de responsabilidade social atrelada á sua gestão estratégica. Entretanto, o poder público ainda é o principal responsável para atingir a missão social de desenvolvimento, inclusão social e qualidade de vida.

Para Azevedo e Barros (2004), a existência de um ministério específico ou de uma secretaria em níveis estaduais para planejar e gerir o esporte nacional aponta, em tese, para uma atenção maior para os grupos com menor potencial de influência política, mas de extrema eminência social.

Segundo Wilpert (2005), o esporte é capaz de criar um ambiente saudável e feliz para se viver em comunidade criando, dessa forma, uma interação social que permite o desenvolvimento do indivíduo advindo do social para o pessoal.

Logo, a construção de um evento esportivo permite ao município o apoio da comunidade local criando sensação de bem-estar e estimulando a prática esportiva saudável, a inclusão social e a educação nos valores de disciplina, respeito e concentração. Dentro da ótica social na promoção de um evento esportivo de caráter governamental, Wilpert (2005) adverte que o professor de educação física possui função de estímulo da convivência social e de formação de caráter entre os jovens alunos desportistas que se integram no esporte como meio de inclusão social.

Para tanto, a Prefeitura Municipal do Balneário de Praia Grande instituiu no ano de 2007 o projeto Ano do Esporte cujo objetivo é promover a inclusão social, a educação e a qualidade de vida dos habitantes por meio do incentivo às práticas esportivas cujo teor é pautado na disciplina, respeito, saúde e bem estar. Seguindo um calendário composto por dezenas de competições esportivas, o comitê organizador foi responsável por abrigar o principal evento esportivo paulista: os Jogos Abertos do Interior.

O objetivo fundamental deste artigo é contribuir para a exploração do esporte como negócio e proporcionar conhecimentos aplicáveis sobre a gestão de empreendimentos esportivos visando a avaliação dos processos de construção do empreendimento esportivo levando em consideração a satisfação dos consumidores, turistas esportivos, a rentabilidade e o âmbito social na construção do evento. Dessa forma, utilizou-se a fundamentação teórica contida na literatura de gestão de projetos e empreendimentos mediante a análise ao estudo de caso da 71 edição dos Jogos Abertos do Interior, realizado em outubro de 2007 no município de Praia Grande.

2. Fundamentação teórica.

2.1- Gestão de Projetos

Todo empreendimento é uma empresa (AURÉLIO 1995). Logo, todo empreendimento compreende em uma organização particular, governamental ou de economia mista que produz

e/ou oferece bens e serviços tendo em vista, geralmente, a obtenção de lucros (AURÉLIO 1995). Para a Project Management Institute, o projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar objetivos específicos executados por pessoas e, geralmente, com limitações de recursos que necessitam ser planejados, executados e controlados. Dessa forma, todo projeto trata-se de um empreendimento independente cujo propósito e objetivos distintos são de duração limitada tendo, como a maioria destes, datas para início e conclusão, recurso, administração e estruturas claramente definidas (KEELLING 2005). Para Kisil (2004), o projeto é um empreendimento planejado que consiste em atividades coordenadas para alcançar objetivos específicos.

Menezes (2001) realça que o projeto envolve uma série de ações e movimentos que são influenciados por fatores de produção, mercado, financeiros, humanos e administrativos. Em suma, Menezes (2001) classifica o projeto como um empreendimento único que deve, obrigatoriamente, apresentar início e fim definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos de acordo com parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Seguindo as definições propostas pelo Project Management Institute e Menezes (2001), Keeling (2005) discorre sobre as características de um projeto. Para Kelling (2005), todo projeto deve deter a simplicidade de propósito, clareza, controle independente, facilidade de mediação e mobilidade, ou seja, há a necessidade de estabelecer metas e objetivos com clareza mediante o controle de processos por meio de comparação com metas e padrões definidos protegidas, geralmente, do mercado e outras flutuações.

Já Menezes (2001), visa distinguir a gestão de projetos dos empreendimentos comuns em nove aspectos a saber: objetivos, horizonte temporal, recursos humanos, cronologia, conhecimento prévio do trabalho, ornamentação, abrangência e controle de qualidade. Em suma, todos os aspectos comparados por Menezes (2001) concluem que a relação dos binômios contínuo e finito, no que tange aos recursos, e constante x temporário, no que tange à natureza temporal, embasam a diferença entre os empreendimentos comuns dos projetos.

Entretanto, o sucesso de um evento é proveniente na eficácia da gestão dos processos que constam o projeto independente da durabilidade ser de curto, médio ou longo prazo (KEELLING 2005). Segundo Kelling (2005), os projetos compreendem em quatro fases fundamentais de igual relevância na gestão de um projeto seja de caráter público ou privado.

A primeira fase trata-se da conceituação, ou seja, a idéia, necessidade ou desejo percebido de algum desenvolvimento considerado importante levando em consideração metas preliminares, viabilidade, perspectivas e relação custo x benefício. A segunda fase é o planejamento que, por sua vez, é composto por um aspecto mais formal do que as metas e estudos de viabilidade avaliada na fase anterior e que delimita os detalhes de atividades e componentes claramente mensuráveis no qual remete ao plano de atividades, finanças e recursos desenvolvidos.

A terceira etapa proposta por Kelling (2005) trata-se da execução, ou seja, o período de atividade concentrada na aplicação dos planos de operação proposto na fase anterior de planejamento. Dentro dessa fase cada atividade deve ser monitorada, controlada e coordenada para alcançar os objetivos propostos do projeto com êxito. Por fim, a quarta e última fase trata-se da conclusão que inclui a fase de entrega, encerramentos documentais e avaliações posteriores ao término do projeto.

A elaboração de um empreendimento esportivo de acordo com as fases da gestão de projetos proposta por Kelling (2005) deve criar um diferencial para a captação da comunidade e dos turistas esportivos a fim de promover o esporte como meio de inclusão social e incentivo a qualidade de vida da comunidade seja o evento esportivo de caráter particular ou governamental.

2.2 – Gestão Pública

Embora a globalização, desenvolvimento do capital na sociedade moderna e a proliferação de empresas com fins monetários seja um fato irreversível na história no desenvolvimento de empreendimentos esportivos, a necessidade de bem estar da comunidade e da qualidade de vida mostra-se ainda presente na conjuntura econômica global. As empresas se atentaram a este fato e adotaram o conceito de responsabilidade social atrelada á sua gestão estratégica. Entretanto, o poder público ainda é o principal responsável para atingir a missão social de desenvolvimento, inclusão social e qualidade de vida.

Compete ao poder público, por meio de lei complementar, viabilizar a todos os brasileiros acesso a níveis dignos de subsistência, cujos recursos serão aplicados nas áreas de

nutrição, habitação, educação, saúde, reforço de renda familiar e outros programas de relevante interesse social voltados para a melhoria da qualidade de vida (BRASIL, C.F 1988). Dessa forma, a gestão pública deve gerir suas ações sempre de acordo a melhoria do bem estar social e coletivo da comunidade de acordo com sua abrangência: seja ela em âmbito nacional, estadual ou municipal.

Para atingir os fins propostos que rege a unidade federativa do país, cabe ao poder público uma gestão política embasada em informações que retratam a necessidade e prioridade social da comunidade e comportem recursos, planejamento e eficácia para evitar desperdícios e incoerências. Entretanto, conforme observa Silva (2001:5), a instituição pública carrega, implicitamente, um conflito distributivo potencial devido as práticas serem acompanhadas pela defesa dos interesses privados dos próprios agentes públicos. Pereira (2002) observa que a questão da transparência das ações governamentais surge como uma prática indispensável para o fortalecimento democrático como na legitimidade do esforço de modernização na administração pública.

Batista (1999) defende que os usuários dos serviços públicos de saúde devem ser tratados como clientes cuja sua satisfação é fundamental o sucesso da gestão pública institucional. Entretanto para assegurar a qualidade dos serviços prestados, Kisil (2004) propõe a realização de projetos sociais como meio de respostas á problemas concretos identificados por aquelas pessoas que se incomodam com eles.

Para Kisil (2004), os projetos públicos de caráter social devem conter cinco elementos: problemas, idéias de solução, ações, pessoas e recursos; mediante a quatro etapas fundamentais de construção. A primeira etapa trata-se das estratégias organizacionais cujo conteúdo consta o público alvo do projeto mediante a uma condição crítica embasada em fatos amparados por estatísticas, índices ou depoimentos que remete aos problemas sociais observados – primeiro elemento do projeto – além da declaração da missão, objetivos, horizonte e mudanças.

A segunda etapa de um projeto público de caráter social são os meios em que determinados serviços de auxílio prestados – segundo elemento do projeto – estejam adequados para servir um fim oriundo de uma necessidade social, assim como, os métodos de trabalho – terceiro elemento do projeto – o cronograma, recursos humanos – quarto elemento do projeto – qualificação e formação de grupos de trabalho.

A terceira etapa compreende em avaliação e controle realizados por meio de monitoramento constante de cada atividade ou após o término do projeto, podendo ser realizada internamente ou externamente da equipe de projetos. Entretanto, Kisil (2004) adverte que para medir resultados é preciso estabelecer indicadores sobre os objetivos definidos sendo necessariamente mensuráveis e quantificáveis.

Por fim, a quarta e última etapa na construção de um projeto social público trata-se do orçamento – quinto elemento do projeto – que visa a avaliação de custos diretos e indiretos, de despesas provenientes aos recursos humanos, investimentos, despesas operacionais, materiais e de informática. Em suma, esta etapa trata do planejamento financeiro em que recursos, investimentos e fontes devem ser contabilizados.

A elaboração de um empreendimento esportivo de acordo com as fases da gestão de projetos proposta por Kelling (2005) diante a ótica social proposta por Kisil (2004) deve criar um diferencial para a captação social da comunidade como meio de inclusão social (WILPERT 2005) mas levando em consideração o orçamento e a rentabilidade do esporte como um negócio.

2.3- Gestão esportiva

No passado, o esporte era um negócio de interesse relativamente restrito, mas hoje, mostra-se um setor próspero que atrai todos os níveis de renda, idade e culturas do mundo inteiro, consolidando-se, dessa forma, um valioso nicho de programação para lazer e entretenimento (KEARNEY 2003).

Embora o setor de entretenimento esteja em alta expansão em níveis globais, Brunoro apud Serafim, Valente (2006) observa que a gestão esportiva sofre ainda com a ausência de profissionalismo, ou seja, a inexistência de posições estratégicas competentes e eficazes de mercado que sejam capazes e, acima de tudo, aptos para exercerem a função com competência.

Fernandes (2000) afirma que o profissionalismo deve substituir o amadorismo, o improvisado e a paixão exarcebada no processo de gestão em organizações esportivas. Dessa forma, a gestão esportiva deve ser pautada com foco no consumidor e mediante a uma elevada competitividade.

Para Rein, Kotler e Shields (2008), os fãs de esporte possuem inúmeras oportunidades, lugares, eventos e outras opções de entretenimento disponíveis nos quais podem investir tempo e dinheiro. De acordo Rein, Kotler e Shields (2008), o mercado de entretenimento saturado por tantas opções leva aos gestores de eventos esportivos a construir um empreendimento cujo objetivo é atrair a atenção dos consumidores, incentiva-los a comparecer, vibrar com os jogos e encoraja-los a fazer tudo de novo com maior intensidade.

A competitividade é um tema abordado por Porter (1999) que observa o fenômeno global leva em consideração os clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos, não limitando-se apenas aos rivais de um determinado segmento econômico. Dessa forma, Prahalad (2004) afirma que o ambiente competitivo corrobora em uma nova maneira de refletir sobre as oportunidades, competências e reconfiguração de recursos de forma a questionar a abordagem tradicional de competição para o maior engajamento na criação de valor, por sua vez, construído mediante em experiência dos consumidores.

Esse fato acarreta em um novo recurso organizacional que visa, em suma, a capacidade dos gestores em relacionar-se com as intenções dos consumidores, de sua rede de experiências e não se limitando a uma realidade demonstrada por gráficos e números (PRAHALAD 2004). Diante esta ótica, Drucker (1998) afirma que o desafio para a corporação é tornar-se voltada para o mercado de modo que a inovação na gama de produtos ou em um mercado sejam compreendidos para obter melhores resultados organizacionais. Já para Porter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição que visa proporcionar maior valor aos clientes, ou, gerar valor comparável por um custo mais baixo.

Diante a conjuntura exposta por Rein, Kotler e Shields (2008), Fernandes (2000) e Brunoro apud Serafim, Valente (2006) e mediante as definições conceituais de competitividade propostos por Prahalad (2004), Drucker (1998) e Porter (1999), observa-se que o êxito de um empreendimento esportivo, faz-se necessidade de planejamento integrado que consiste em análise ambiental, que compreende em considerações aos pontos fortes e fracos intra-organizacionais – ambiente interno – e tendências do ambiente externo; mercado alvo, que envolvem a compreensão dos consumidores esportivos a envolver-se com o produto esportivo; objetivos mercadológicos que permeiam decisões na organização do evento; estratégias e táticas mercadológicas que alocam decisões de produtos, preços, sistemas de distribuição, promoção,

relação públicas, programas de relações públicas, mídia e patrocínio que asseguram o sucesso do evento conforme os objetivos mercadológicos; e por fim, implementação e controle das ações planejadas (STOLAR, PITS, K.D 2005). É fundamental que a equipe saiba qual a direção a seguir, tornando-se uma referência. (POIT, 2006, p. 87).

O modelo proposto por Mullin, Hardy e Sutton (2004), descrito na Figura 1, leva em consideração a esfera dos componentes táticos que são os conceitos de consumidores esportivos, produto esportivo, mercado esportivo e dentre outros fatores que norteiam as decisões para maior efetividade na realização do empreendimento esportivo e os componentes estratégicos que regem a organização promotora do esporte.

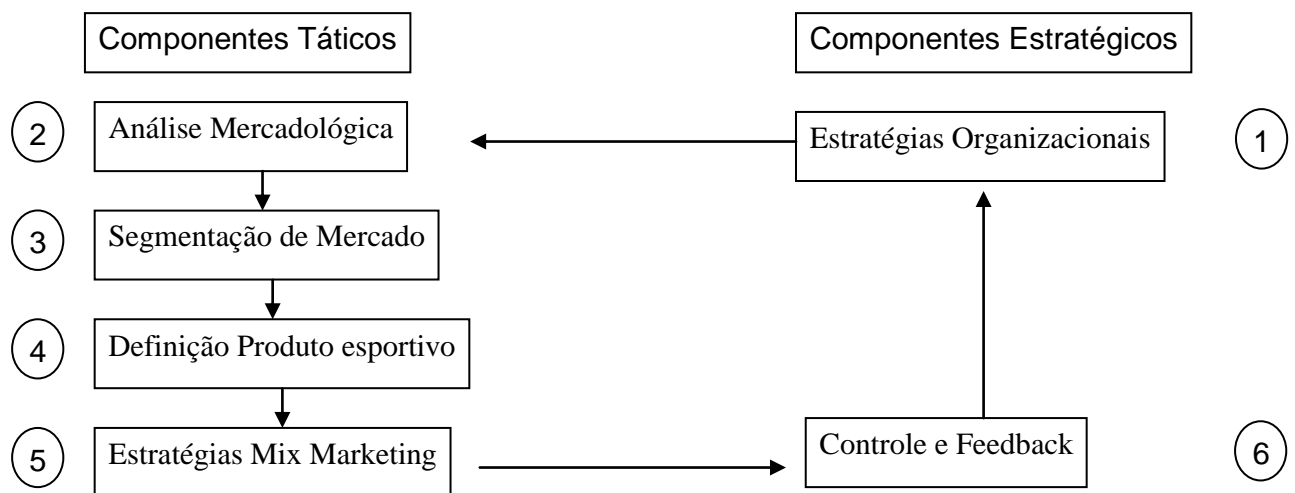


Figura 1. O processo de gestão do esporte ADAPTADO de MULLIN, HARDY e SUTTON 2004.

O modelo proposto por Mullin, Hardy e Sutton (2004) foi, nesse trabalho, adaptado e agrupado em seis etapas que compõe a gestão do esporte, para efeito de melhor ordena-las e sintetiza-las apropriadamente á gestão institucional do esporte. A primeira etapa do planejamento de gestão do esporte consiste na delimitação de estratégias organizacionais que são compostas por premissas da missão institucional das entidades organizadoras, os objetivos definidos por meio do esporte e a visão em relação ao esporte.

A segunda etapa leva em consideração às análises mercadológicas que, por sua vez, são obtidas por meio de identificação de riscos e oportunidades para melhor exploração da satisfação do consumidor esportivo no que tange à sua vivência esportiva. Por esta esfera, são considerados

os conceitos de consumidores esportivos, produto esportivo, mercado esportivo e dentre outros fatores que norteiam as decisões de marketing.

A terceira etapa do planejamento de gestão do esporte é a segmentação de mercado que é a delimitação de grupos homogêneos em grupos heterogêneos por meio das informações demográficas, psicográficas, comportamentais e comportamentos habituais dos determinados consumidores esportivos de um distinto segmento obtido por pesquisa com amostragem e metodologia científica.

Com a assimilação dessas premissas, a gestão do marketing do esporte pode seguir em sua quarta etapa: a definição do produto esportivo. As tarefas dessa etapa do planejamento na gestão de marketing esportivo visam a formulação da idéia, conceito e vantagens do produto esportivo e seus componentes a serem ofertados.

Definido os aspectos estratégicos do produto esportivo e seus componentes, a quinta etapa do planejamento de gestão do marketing esportivo consiste em decisões referentes às estratégias das outras variáveis do *mix* de marketing esportivo, ou seja, questões de precificação, ações promocionais e a praça – localidade dos ginásios.

A variável preço é analisada tendo em vista relatórios financeiros, orçamentos, origem de recursos e financiamentos dos investimentos para realização do evento esportivo, além da estratégia de difusão.

Enquanto o preço determina o valor do evento para a divulgação de empresas por meio de cotas de patrocínio, as variáveis praça e promoção reforçam o produto esportivo e seus componentes. A variável praça, por sua vez, compreende nos locais de consumo dos subprodutos: modalidades esportivas. Já as ações de promoção conferem no reforço da vivência esportiva durante o consumo esportivo dentro do local da disputa.

Havendo definição nessas variáveis, o planejamento de gestão de marketing esportivo atinge a sexta e última etapa que é a adoção de métricas para controle das atividades e avaliação de desempenho na satisfação dos clientes. Todavia, o controle das funções de marketing que compõem as etapas anteriores da metodologia apresentada deve ser oriundo dentro de padrões éticos, ou seja, que não violem a privacidade e o vazamento de informações não destinadas aos fins da gestão de esportiva.

O ciclo se renova uma vez que os resultados apurados com a gestão do esporte apontem indícios para a reformulação, reposicionamento ou realinhamento das estratégias organizacionais para melhor atender e satisfazer o consumidor esportivo.

3 – Metodologia

Para responder melhor a questão proposta neste estudo escolheu-se a pesquisa do tipo exploratória, pois observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los e nem interferência do pesquisador sem que haja a devida elaboração de hipóteses a serem testadas (CERVO, BERVIAN 1983) por meio da forma de estudo de caso único cuja finalidade é a indicação de um único fenômeno para examinar os seus aspectos e peculiaridades variadas (CERVO, BERVIAN 1983).

O estudo de caso propõe que o resultado da pesquisa não seja consequência somente de observação, mas de diálogo, troca de pontos de vista, análise do maior número de informações detalhadamente, análise holística do elemento estudado visando compreendê-lo e a realidade que o cerca. (GOLDENBERG, 1998, p. 24). Para Mattar (1999) o estudo de caso é um método produtivo para estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões para a pesquisa.

Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória e, portanto, não visa a geração de hipóteses, desejou-se com essa pesquisa avaliar as principais estratégias organizacionais adotadas pelo Comitê Organizador na construção de um empreendimento esportivo. Desse modo, o estudo de caso foi realizado mediante a uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas, processamento de informações documentais e observação participante para a obtenção de dados.

4- Descrição do caso Jogos Abertos do Interior

Com o objetivo de estimular o desenvolvimento da prática desportiva nas cidades do Estado de São Paulo, a Secretaria de Esporte de São Paulo em parceria com a cidade anfitriã da competição realizam a organização dos Jogos Abertos do Interior anualmente desde 1936.

O idealizador dos Jogos Abertos do Interior foi um ex-jogador de basquete do antigo Palestra Itália e do Espéria, clubes da capital. Horácio “Baby” Barioni organizou o primeiro “Campeonato Aberto do Interior”, em Monte Claro, sua cidade. Manuel Carvalho Lima, na época presidente da Associação Montealtense, acreditou na idéia e promoveu a competição, somente para as equipes de basquete. Já no ano seguinte, a natação entrou na programação dos Jogos Abertos, realizados em Uberlândia. Foi a primeira e única vez fora do estado de São Paulo. Em 1938 a cidade-sede foi Sorocaba e o atletismo também foi incluído.

A partir de 1939, em Campinas, os Jogos Abertos passaram a ter caráter oficial. Edmundo de Carvalho, então diretor do Departamento Estadual de Educação Física, conseguiu a oficialização do evento junto ao governo do Estado. Somente uma vez, em 1989, os Jogos deixaram de ser realizados. As escolas da rede estadual de ensino não puderam ceder as instalações para alojamentos, pois os alunos estavam em período de reposição de aulas, em consequência de uma greve de professores.

Desde sua inauguração, a delegação mais vitoriosa é a de Santos, por 25 vezes, seguida por Santo André, por 12 vezes, e São Caetano, por 10 vezes, sendo esta vencedora nas últimas três edições e nove delas nas últimas dez.

Nesse estudo de caso, serão detalhados os processos adotados para a gestão deste empreendimento esportivo levando em consideração a satisfação dos consumidores, turistas esportivos, a rentabilidade e o âmbito social na construção do evento.

4.1- A 71ª edição dos Jogos Abertos do Interior

Realizado no município de Praia Grande durante o mês de outubro, com abertura no dia 15 e encerramento no dia 28 do presente mês, o 71º Jogos Abertos do Interior contou com a participação cerca de 15.000 atletas de 209 delegações que representam os municípios participantes do estado de São Paulo.

Em aniversário da quadragésima edição da competição, o município de Praia Grande foi escolhido como organizador do evento devido a sua estrutura esportiva (dois ginásios de padrões internacionais, como o Magic Paula e o Rodrigão) além da estrutura planejada para realização do

evento que hoje está presente (o ginásio de padrões internacionais Falcão, a piscina olímpica, a pista de atletismo e mais quatro centros poliesportivos) e o projeto Ano do Esporte, desenvolvido pela Secretaria Municipal de Juventude, Esporte e Lazer (SEJEL) para o ano de 2007. Neste projeto fizeram parte: a organização de eventos esportivos relevantes como a 8ª edição do Mundialito de Karatê, realizado em abril, os Jogos Estaduais do Idoso, realizado em novembro, e os Jogos Abertos Brasileiros, realizado em maio com a participação de 2.500 competidores representados por 9 unidades federativas.



Figura 2. Logotipo do 71ª edição dos Jogos Abertos do Interior.

Pleiteavam também o posto, as cidades de São Carlos, Guarujá, São José do Rio Preto e Jundiaí. Das 140 cidades que tinha direito a voto, 120 confirmaram presença no processo eleitoral. No primeiro turno, Praia Grande já figurava como favorita, apresentando 59 votos, contra 32 de São Carlos, 12 de Jundiaí, 9 de São José do Rio Preto e 8 de Guarujá. No segundo turno, Praia Grande confirmou a sua preferência entre as cidades da grande São Paulo e venceu a disputa por 85 a 30, contra São Carlos, além de um voto nulo.

Realizado durante o dia 15 a 28 de outubro, o 71º Jogos Abertos do Interior contou com a disputa de 24 modalidades esportivas: atletismo, basquete, capoeira, futebol, handball, ginástica artística, tênis de mesa, ginástica rítmica, tênis, boxe, judô, karatê, taekendo, vôlei, natação, ciclismo, biribol, vôlei de praia, luta olímpica, futsal, bocha, malha, xadrez e damas, além de nove modalidades extras previstas que são: bocha feminino, handball beach, beach soccer, badminton, canoagem, remo, vela, surfe e skate.

A comissão organizadora dos Jogos Abertos se utilizou de parcerias com o Governo do Estado de São Paulo, a Secretaria Estadual de Esporte Lazer e Turismo, a Prefeitura Municipal de Praia Grande. Além dos patrocinadores oficiais do evento que são: a Cosipa do Grupo Usiminas,

a Costa da Mata Atlântica, Banco Bradesco, Petrobrás e a ESPN Brasil, que fez a transmissão televisiva do evento.

A pesquisa realizada sobre os Jogos Abertos do Interior, realizado na cidade de Praia Grande, é de exploratória de natureza qualitativa, pois visa a preocupação com a profundidade das informações, proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito por meio do método de estudo de caso único de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento sobre o elemento estudado.

Em entrevista realizada com o Chefe de Departamento da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer (SEJEL) do município de Praia Grande, o Sr. Rogério Rolim, visou-se compreender os processos e características do plano de gestão esportiva realizado pelos responsáveis pela realização do evento. Para isso o formulário continha questões divididas em seis assuntos fundamentais: planejamento mercadológico do evento, investimentos, patrocínios, cotas televisivas e divulgação institucional do evento, respectivamente.

4.2 - A 71ª Edição dos Jogos Abertos do Interior e o planejamento mercadológico.

“O fator de diferencial para que a cidade seja acolhida como organizadora do evento é oriundo ao potencial social e econômico e sua estrutura atual para captação de alto número de pessoas provenientes do turismo”, afirmou o Sr. Rogério Rolim.

A missão da SEJEL atende ao projeto Ano do Esporte, desenvolvida a princípio pelo atual prefeito da cidade, o Sr. Alberto Mourão, que visa incentivar a prática esportiva, a qualidade de vida da comunidade e a inclusão social por meio de atividades recreativas organizadas conjuntamente à Secretaria Municipal de Educação (SEDUC). A proposta dos organizadores do Projeto consiste em estudos realizados, por meio de uma comissão inicial, cujo princípio era acompanhar a delegação da cidade de Praia Grande nas edições anteriores dos Jogos Abertos do Interior, realizado na cidade de Botucatu e São Bernardo, respectivamente. A comissão tinha o papel de identificar as falhas e apontar as ações necessárias para a realização desse evento.

“Em exemplo do planejamento externo, quando houve estudos aos Jogos realizados em Botucatu, este planejamento de caráter interno levou em consideração o mapeamento dos alojamentos, acessibilidade aos ginásios e instalações esportivas e proximidade de entidades que

promovem ações sociais”, depoimento do Sr. Rogério Rolim, Chefe de Departamento de Eventos e Competições Esportivas da Secretaria de Juventude, Esporte e Lazer (SEJEL).

O entrevistado quando indagado sobre o perfil do público-alvo realçou o turismo esportivo como grande diferencial e definiu como público-alvo os futuros turistas provenientes das delegações de outras cidades, dos familiares dos atletas, dos espectadores do evento (presentes nos jogos ou telespectadores). Além das crianças e adolescentes da região que desfrutam o evento e, por sua vez, geram consumos no comércio local.

Por tratar-se de um órgão público e, um evento de caráter governamental, a resposta traduz em importância para a comunidade com foco na infra-estrutura esportiva e na aproximação de jovens com atletas de ponta em que eles possam se espelhar para o desenvolvimento do esporte como forma de inclusão social. Dessa forma, de acordo com o entrevistado, a captação desses colaboradores voluntários é realizada de forma direcionada, porém com comprometimento e envolvimento emotivo e profissional.

4.3 – A 71ª Edição dos Jogos Abertos do Interior e o plano de investimentos

Em segundo tópico que norteou a entrevista, o Sr. Rogério Rolim apresentou informações sobre a planilha de investimentos, a origem de recursos e o destino dos investimentos durante o processo de planejamento da realização do Projeto Ano do Esporte cujo principal produto é justamente o 71º Jogos Abertos do Interior. O processo de coleta de dados nesse tópico foi amparado também pela consulta das contas públicas divulgadas, mediante a obrigatoriedade da lei, no sítio oficial da Prefeitura Municipal do Balneário de Praia Grande.

Segundo o depoimento do entrevistado, os investimentos são contabilizados em sua totalidade não sendo levada em consideração sua aplicação específica embora haja mecanismos de controles internos e externos por meio de prestação de contas, com apresentação de notas fiscais e protocolos assinados e carimbados com os responsáveis da entidade para os financiadores.

Para o responsável coordenador, os custos globais contabilizados envolvem qualquer gasto aplicado diretamente ou indiretamente no evento esportivo tais como: construção de ginásios e centros poliesportivos, estrutura física, remuneração de colaboradores, material de

trabalho e de escritório, artigos para manutenção, limpeza e segurança e dentre outros não mencionados no decorrer da entrevista.

Em estudo preliminar, foi encontrado por meio da página eletrônica da Prefeitura Municipal do Balneário de Praia Grande o orçamento previsto para o esporte comunitário e para a Secretaria Municipal de Esporte Juventude e Lazer (SEJEL) do município para o ano de 2007. O valor correspondente á SEJEL saltou de R\$1.069.611,00 de 2005 para R\$1.945.000,00 em 2006 e R\$7.612.555,10 em 2007 (Gráfico 1).

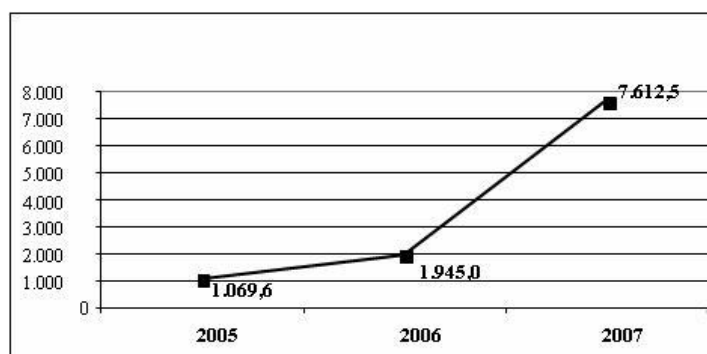


Gráfico 1 - Investimentos no esporte – Prefeitura de Praia Grande (em mil R\$)

Entretanto para o ano de 2007 de acordo com a execução orçamentária divulgada pela página eletrônica da Prefeitura de Praia Grande, o orçamento destinado à Secretaria Municipal de Juventude Esporte e Lazer (SEJEL) era inicialmente de R\$5.404.019,00, sendo revisado para R\$7.612.555,10. Em termos percentuais (Gráfico 2) o valor inicial equivale a 1,39% do total da despesa fixada. Já com o valor revisado, o percentual destinado à SEJEL é de 1,96% do total do montante da despesa fixada conforme o orçamento.

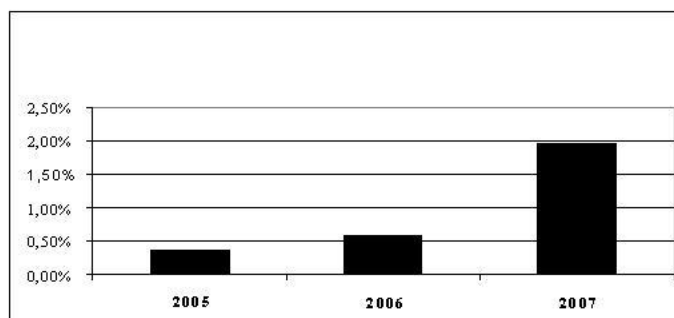


Gráfico 2 - Participação do esporte no orçamento total da prefeitura de Praia Grande (em %)

4.4 – A 71ª Edição dos Jogos Abertos do Interior e as cotas patrocinadoras

Devido ao caráter governamental do evento esportivo, as cotas de patrocínio foram elaboradas com o objetivo de minimizar os investimentos realizados pela prefeitura da cidade de Praia Grande. A fim de incentivar as empresas a investirem no evento, a equipe de Comitê Organizador possibilitou a criação de uma grande estrutura de divulgação, elevando o nível desta já tradicional competição.

Todas as cotas foram válidas não apenas para os Jogos Abertos, mas para todas as competições do Projeto Ano do Esporte, instituído pelo prefeito Alberto Mourão no ano de 2007. Dessa maneira, os patrocinadores pagaram por um pacote de eventos esportivos que compunham o Projeto que estabeleceu o planejamento do calendário esportivo. De acordo com o Sr. Rogério Rolim, a estratégia consiste na apresentação da estrutura construída para realização do evento, a promoção social da prefeitura priorizando a qualidade de vida e educação para incentivar a prática esportiva, gerando assim mais consumidores esportivos que assimilariam a marca do patrocinador ao caráter social do projeto esportivo e a qualidade de vida promovida pelo esporte.

Justamente para consolidar esse vínculo do consumidor esportivo, a equipe de marketing preocupou-se em selecionar os patrocinadores de forma direcionada para que os consumidores não perdessem a associação da marca ao evento. Para isso formalizaram a apresentação das cotas de patrocínio e entraram em contato com empresas pré-selecionadas pela equipe de marketing da organização do evento e disponibilizaram-na.

De acordo com o entrevistador, marcas de cigarros, álcool e outros que vão à contramão da saúde e bem-estar foram vetados na probabilidade de patrocínio. Assim sendo, a Chevrolet foi a empresa selecionada para ser o patrocinador oficial de o evento com o direito total de estar inserido sua logomarca em todos os momentos e em todos os locais disponíveis para divulgação do patrocinador da competição.

Assim como a Chevrolet, a Petrobras também adquiriu direitos de patrocinador oficial do evento. Por tratar-se de uma empresa estatal a atuação da Petrobras na Cultura e no Esporte

segue uma política de patrocínios estruturada em programas e projetos de responsabilidade social e ambiental, sendo uma das maiores parceiras do esporte nacional.

A Cosipa, a Costa da Mata Atlântica e o Banco Bradesco obtiveram os direitos de patrocínios por questões relacionadas à responsabilidade social. O primeiro tem como característica estar localizado nas proximidades da região da realização dos Jogos Abertos do Interior. O segundo tem como razão para ser patrocinador pelo fato da cidade de Praia Grande fazer parte do grupo Costa da Mata Atlântica. Já o terceiro é uma empresa que atua em diversos segmentos, inclusive pessoas de perfil semelhante ao dos consumidores esportivos. Para estas empresas, patrocinar um evento esportivo tem como estratégia reforçar a marca diante do seu público-alvo.

O mais importante para os patrocinadores é que sua marca chame atenção no evento, que seja notada e que os consumidores associem o evento patrocinado a ela. A utilização da mídia impressa e, principalmente, a televisiva foi fundamental para oferecer um satisfatório meio de divulgação para que as empresas patrocinassem o evento, confirmou o chefe de departamento da SEJEL em depoimento.

4.5 – Divulgação

O entrevistado também mencionou a importância da mídia televisiva para captação de recursos. Segundo o mesmo, esse tipo de mídia eleva as atenções ao evento devido o aparato tecnológico que proporciona um consumo diferenciado do espetáculo. Atenções estas provenientes de consumidores, ou seja, por meio da transmissão televisiva do evento há uma extensão de consumidores que, por sua vez, estarão mais propensos a uma identificação maior com o evento e com os produtos dos patrocinadores.

O plano de mídia elaborado pelo Comitê Organizador levou em consideração os meios impressos, televisivos, de rádio e Internet. Pela esfera televisiva, os Jogos Abertos do Interior foi transmitido para todo o Brasil pela ESPN Brasil, incluindo disputas ao-vivo. Há 13 anos o canal televisivo os Jogos Abertos do Interior e a edição realizada em Praia Grande recebeu uma equipe de 18 profissionais que fizeram a cobertura do evento, de acordo com o website da própria emissora.

Já pela comunicação visual, foi adotado uma campanha de ação promocional que envolvia a divulgação dos Jogos Abertos do Interior por meio de por revistas e jornais, placas de divulgação, outdoors, distribuição de banners, e folders. Segundo o Sr. Rogério Rolim, o uso da comunicação visual é importante para a divulgação do potencial do turismo do município. Dotado de informações relevantes sobre a cidade, ilustrações atrativas das praias e interatividade com a dinâmica do esporte, esse tipo de comunicação visa a conquista de futuros consumidores esportivos.

Quando indagado sobre outras estratégias para a promoção dos Jogos Abertos do Interior o entrevistado comentou a iniciativa da comissão organizadora para o lançamento de produtos licenciados como, por exemplo, chaveiros, chinelos, copos, camisetas, entre outros. Além de propiciar uma fonte de receita alternativa, o lançamento de produtos licenciados promove a imagem institucional da cidade associada ao bem estar proporcionado pelo esporte.

4.6 – Qualidade de vida

Por ser uma cidade litorânea o turismo é o indicador principal da economia da cidade. Em relação ao turismo, o evento mobilizou tamanho número de pessoas que se pôde considerar uma mini-temporada, segundo o entrevistado. De acordo com estimativas do Comitê Organizador, por meio do Sr. Rogério Rolim, foram recebidas cerca de 400.000 pessoas entre atletas, voluntários e colaboradores, além dos moradores da região que estavam assistindo aos Jogos.

Contudo, a realização do evento proporcionou expectativas em relação ao desenvolvimento econômico e acessibilidade por parte da população à infra-estrutura construída. Dessa forma, a preocupação da organização em relação ao desenvolvimento dos Jogos Abertos do Interior foi, primeiramente, deixar uma boa impressão da cidade durante a realização do evento para os visitantes. A partir de então procura-se agregar outro tipo de serviço para que esse tipo de turista continue freqüentando a cidade.

Segundo Rolim, o âmbito social do evento acarreta em uma função pedagógica no processo de formação dos alunos da rede municipal de ensino que, através do esporte, a elaboração de eventos esportivos ressalta os princípios de disciplina, o respeito, a solidariedade, o

espírito de equipe e outros fatores do desenvolvimento humano. A promoção de um evento como os Jogos Abertos do Interior tem cunho sócio-esportivo, sendo utilizada toda uma estrutura herdada como instrumento de resgate social e também como um antídoto à violência. Dessa forma, a principal estratégia baseou-se na construção dos ginásios poliesportivos ao lado de escolas municipais de forma que os alunos utilizassem a estrutura herdada quando não estivessem em horário escolar, funcionando também aos sábados e feriados.

5. Análise dos resultados

Neste capítulo será verificada, á luz da teoria proposta por Mullin, Hardy, Sutton (2004) a validade dos esforços concentrados pelo Comitê Organizador na construção dos Jogos Abertos do Interior, na sua 71 Edição realizada na Praia Grande. Para tanto, o Quadro 1 descreve as características encontradas no caso estudo mediante á proposta de Mullin, Hardy, Sutton (2004) na construção do processo de gestão do esporte.

Percebe-se que o Comitê Organizador dos Jogos Abertos do Interior não foi capaz de realizar como eficácia todas as atividades do processo de gestão do Esporte. Entretanto, observa-se o Comitê Organizador dos Jogos adotou outros procedimentos propostos pela teoria como, por exemplo, a definição do conceito do produto esportivo.

Processo de gestão do esporte	Manifestação nos Jogos Abertos
Estratégias Organizacionais	Definição imprecisa da missão; objetivos e metas definidas; visão descrita com clareza.
Análise Mercadológica	Inexistência de estudos preliminares dos turistas esportivos e comunidades; ausência de cunho científico das necessidades da comunidade local; imprecisão de conceitos.
Segmentação de Mercado	Ausência de estudos científicos na delimitação de mercado; ausência de parâmetros técnicos de amostragem e metodologia científica.
Definição de Produto Esportivo	Definição do conceito dos Jogos mediante á missão organizacional ao invés das necessidades percebidas pelo consumidor / turista esportivo.
Estratégia de Mix de Marketing	Alto poder de divulgação por meio de ações promocionais; ausência na oferta de serviços adicionais dentro dos ginásios; alto poder de interação esportes x comunidade.
Controle e Feedback	Realização periódica de vistorias dos ginásios; inexistência de métricas que avaliam a satisfação da comunidade com os Jogos, os projetos sociais nele engajados e com a estrutura disponibilizada.

Quadro 1. Manifestação dos processos de gestão do esporte na abordagem da organização da 71 Jogos Abertos do Interior.

6. Conclusões e Recomendações Finais

Foi verificado que o caso apresenta, conforme evidencia os Quadro 1, a natureza de projeto pois trata-se de um empreendimento temporário e de cunho social (KELLING 2005; KISIL 2004). Apesar da natureza que cerca o empreendimento esportivo na descrição das manifestações dos Jogos Abertos do Interior pode-se constatar que a ausência de qualificação técnica e acadêmica na gestão profissional do esporte como meio sócio-esportivo comprometeu na elaboração de estratégias que seriam mais eficientes na satisfação e na percepção de consumidores e turistas esportivos.

Sendo de o propósito explorar a potencialidade dos empreendimentos esportivos conclui-se que o setor esportivo é capaz de atrair consumidores, é um catalisador de pessoas, o que atrai patrocinadores que querem vender seu produto/ serviço para elas. Assim, a mídia interessa-se, pois pessoas e patrocínios geram audiência com resultado econômico. Forma-se uma indústria, uma atividade legal que gera empregos e impostos, o que atrai o governo, proporcionando investimentos governamentais. Esse processo torna-se um ciclo virtuoso de importante atividade econômica.

Entretanto, saber trabalhar com as variáveis que envolvem as peculiaridades dessa indústria e seus fatores influenciadores exige capacidade de um planejamento efetivo que seja capaz de atender os objetivos empresariais com a organização de eventos, assim como ofertar aos consumidores esportivos qualidade no serviço de forma a satisfazê-lo e estimular um novo consumo tendo em vista a avaliação positiva na vivencia ocorrida durante o evento mediante á uma metodologia de trabalho, ou seja, uma seqüência lógica de ações proativas adotadas com foco no consumidor esportivo, comunidade e turista esportivo.

Referências Bibliográficas

< <http://www.pmis.org.br/>>. Acesso em 21 fev.2008, 18:21:45.
<http://www.praia grande.sp.gov.br>. Acesso em: 18 jan. 2008, 17:41:10.

<www.espn.com.br> Acesso em: 06 de fev. 2008, 06:12:33

AZEVEDO, P.H; BARROS, J.F. **O nível de participação do estado na gestão do esporte brasileiro como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência.** R.bras.Ci e Mov, Brasília, v.12, n.1, p. 77-84, jan./mar. 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira. A avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado. **Texto para discussão n.644 da IPEA**, Brasília, Maio.1999. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_644.pdf

BRASIL, Constituição Federativa, 1988, Brasília. Disponível em:

<http://www.saosebastiao.sp.gov.br/saude/docs/legislacoes/Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal.pdf>

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDES, L.F.F. **A gestão dos clubes de Futebol como Clube-Empresa: Estratégias de Negócio.** 2000. 134f. Dissertação(Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA; FOLHA DE SÃO PAULO. Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1998

KEARNEY, A.T. O jogo está começando. **HSM Management.** São Paulo, v..4, n.39, pg 36-46, julh./ago.2003.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global . São Paulo: Saraiva, 2005.

KISIL, Rosana. Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil. 3. ed. São Paulo: Global Editora, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, Luis Cesar De Moura. Gestão de projetos. São Paulo: Atlas, 2001.

MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. Marketing Esportivo, São Paulo: Ed. Bookmann, 2004.

PEREIRA, José Matias. Reforma do Estado e Transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em:

<http://www.clad.org.ve/fulltext/0044105.pdf>

POIT, Davi Rodrigues. Organização de eventos esportivos, São Paulo: Phorte editora, 2006.

PORTER, Michael E. Competição = On competitivo: estratégias competitivas essenciais. 4.ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999

- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. O futuro da competição; como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SERAFIM, Maurício; VALENTE, Rafael. Gestão esportiva: **Novos rumos para o futebol brasileiro**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 131-136, jul/set. 2006.
- SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves da. 2001. A economia política da corrupção, Transparência Brasil, São Paulo.
- STOTLAR, David; DUALIB, Carla. Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso, São Paulo: Ed Idéia e Ação, 2005.
- WILPERT, R.A. **O futebol como agente de inclusão e interação social**. 2005. 131f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.