

O MARKETING COMO PONTO DE PARTIDA PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE CIDADES CANDIDATAS AOS JOGOS OLÍMPICOS (Fórum Olímpico, 2002)

Vicente Ambrósio

Mestre – Thunderbird School of International Management
Professor de marketing - ESPM
Consultor de marketing – Mirambro Consultoria e Ensino

Abstract: This analytical study proposes a start-up marketing model for cities presenting their bids to host an edition of the Olympic Games. It shows that the Olympic Games represent major investments for the economic, social and cultural development not only of a host city but also of the host country. It also shows that the Olympic investments are only largely surpassed by investments in the military structure. The article reminds that the Olympics are a decisive hope for peace and evolution of the population of the whole planet. Despite the fundamental and utmost importance of the Games the organizing committees of the host cities do not take advantage of the enormous potential of marketing in their planning and execution processes. Marketing is used only as an Olympic brand franchise control tool and not as a winning philosophy of business based on accurate perception of the target group's needs, desires and aspirations. The article ends with a sample of the marketing elements, which should be included in a city's proposal to host an edition of the Games.

A importância dos Jogos Olímpicos

Os Jogos são um projeto organizacional de proporções gigantescas. Não obstante, a cada quatro anos essa enorme organização se repete em uma cidade diferente do mundo. Um empreendimento dessa natureza requer um esforço administrativo de dimensões, pode-se dizer, olímpicas.

Para cada edição dos Jogos várias cidades se candidatam para servir de sedes. Por exemplo, Sydney, na Austrália, sediou os Jogos Olímpicos de 2000, Atenas, na Grécia, foi escolhida pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) para sediar os Jogos de 2004 e Beijing, na China, venceu a concorrência para os Jogos de 2008. Entretanto, considerando-se a envergadura de uma edição dos Jogos, o esforço organizacional ultrapassa vastamente os limites da cidade e torna-se responsabilidade de todo um país.

Existem atividades maiores do que os Jogos Olímpicos, por exemplo, a permanente organização militar americana coordenada pelo Pentágono e o esforço de construção da hidrelétrica de Itaipu no Brasil. Entretanto, como um evento de duração reduzida e de impacto, concentrado em duas semanas, a organização olímpica é insuperável, embora a Copa do Mundo de Futebol também se aproxime dela em escala e repercussão.

Um critério para se medir as dimensões de um evento é o orçamento envolvido em sua realização. O Quadro I, a seguir, mostra a magnitude dos orçamentos envolvidos em sete mega-empreendimentos, todos com cifras bilionárias. Dois deles são empreendimentos permanentes, o orçamento de defesa dos EUA e a Hidrelétrica de Itaipu. Cinco são eventos temporários, a Guerra do Golfo, os Jogos Olímpicos de

Sydney, de Atenas e de Beijing e a Copa do Mundo de 2002 sediada simultaneamente na Coréia do Sul e no Japão.

Possivelmente o maior orçamento específico do planeta é o de defesa dos EUA. A Guerra do Golfo custou uma quantia bem maior do que o custo total da Hidrelétrica de Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo. Os Jogos Olímpicos de Sydney, os de Atenas e os de Beijing bem como a Copa do Mundo de 2002 apresentam orçamentos bilionários, em dólares americanos. Os Jogos de Sydney foram orçados originalmente em cerca de 50% do custo final basicamente devido aos investimentos em tecnologia, por exemplo, telefonia. O orçamento inicial para os Jogos de Atenas ficou ao redor de 50% do orçamento inicial de Sydney. Entretanto, o orçamento inicial para os Jogos Olímpicos de Beijing são 8 vezes maior que o orçamento inicial de Atenas, chegando a quase igualar-se ao custo total de Itaipu. Vê-se também que a magnitude dos Jogos Olímpicos está aumentando gradualmente, chegando a níveis de um empreendimento permanente de grandes proporções.

Outro aspecto mostrado pelo Quadro I é o panorama de prioridades definido pelos governos do planeta, o que é evidenciado pela simples comparação entre os valores alocados ao esforço de guerra e os valores alocados ao esforço olímpico, uma atividade estritamente pacífica. O orçamento de defesa dos Estados Unidos para 2003 é mais de 89.000% maior que o orçamento inicial anualizado dos Jogos Olímpicos de Atenas.

Os Jogos Olímpicos são a manifestação palpável do Olimpismo. Segundo a Carta Olímpica, concebida originalmente do ideário de Pierre de Coubertin, "o objetivo do Movimento Olímpico é contribuir para a construção de um mundo pacífico e melhor pela educação da juventude através do esporte praticado sem discriminação de qualquer tipo, no espírito Olímpico, que requer entendimento mútuo com um espírito de amizade, solidariedade e fair play". (IOC, 2002)

QUADRO I – Orçamentos de mega empreendimentos

EMPREENDIMENTO	TOTAL (US\$ BILHÕES)	ÍNDICE	PRAZO EM ANOS (9)	TOTAL ANUALI- ZADO (US\$ BILHÕES)	ÍNDICE ANUALI- ZADO
Defesa dos EUA - 2003 (1)	379,3	22.312	1	379,3	89.247
Guerra do Golfo (2)	61,0	3.588	1	61,0	14.353
Hidrelétrica de Itaipu (3)	16,0 (8)	941	13	1,2	290
J. O. (a) de Sydney 2000 - Orçamento oficial inicial (4)	3,0	176	4	0,8	176
J. O. (a) de Sydney 2000 - Orçamento oficial final (4)	5,9	347	4	1,5	347
J. O. (a) de Atenas 2004 – Orçamento oficial inicial (5)	1,7	100	4	0,4	100
J. O. (a) de Beijing 2008 – Orçamento oficial inicial (6)	14,2	835	4	3,6	835
Copa do Mundo da Coréia-Japão 2002 – Estimativa final (a) (7)	7,2	424	4	1,8	424

(a) J.O. = Jogos Olímpicos – Os orçamentos incluem obras de infra-estrutura (ex.: construção de estádios, transporte, telecomunicações, etc.)

Fontes:

(1) U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE- National Defense Budget – Estimates for FY 2003 – <http://www.dtic.mil/comptroller/fy2003budget> - Recuperado em 27/03/2002

(2) THE ASSOCIATED PRESS – www.njpcgreens.org/warcost/html - Recuperado em 28/04/2002.

(3) ITAIPU BINACIONAL - www.itaipu.gov.br - Recuperado em 27/03/2002

(4) NEW SOUTH WALES, Audit Office - <http://www.audit.nsw.gov.au/olympics99/olympics99.pdf> - Recuperado em 28/04/2002.

(5) COMMUNICATIONS, PRESS & MEDIA OFFICE. *Athens 2004 – Summary Progress Report – May 2001*. Athens: Athens 2004 S.A., 2001.

(6) LOS ANGELES TIMES - <http://www.latimes.com/sports/olympics/la-oly-021001ioc.story> - Recuperado em 28/04/2002.

(7) CNN - <http://asia.cnn.com/2002/WORLD/worldcup/04/26/japan.cost.reut/> e KOC - <http://www.2002worldcupkorea.org/ENG/em.php> - Ambos recuperados em 28/04/2002.

(8) Dólares atualizados.

(9) Período de duração do empreendimento. No caso dos Jogos Olímpicos e da Copa do Mundo é o intervalo entre o evento anterior e o evento citado.

Analisando-se a ênfase nos investimentos em armamentos em oposição a investimentos em atividades esportivas internacionais, vê-se que a humanidade está em grande risco. Essa disparidade contundente é, no mínimo, um importante alerta. Afinal, atividades esportivas internacionais aproximam os países através de um maior relacionamento entre instituições esportivas, atletas, treinadores, estudiosos,

empresas, etc. Por outro lado, atividades militares desproporcionalmente intensas colocam em risco a própria sobrevivência da raça humana.

“Na Grécia Antiga, Ifitos, Rei de Élis, consultou o oráculo de Delfos buscando uma forma de terminar as guerras que naquele tempo devastavam o Peloponeso. De acordo com o mito, Apolo replicou: “Ifitos e os Helenos deveriam restaurar as competições esportivas” em Olímpia, como uma celebração da paz. Ifitos estabeleceu os Jogos Olímpicos e assinou com Licurgo de Esparta e Cleóstenes de Pisa o acordo mais duradouro da história, a Trégua Olímpica.” (IOTC, 2002) Segundo Da Costa, “na essência, Olímpia foi produto da *ekecheiria*, isto é, da trégua, da paz negociada”. (Da COSTA, 1998)

Um estudo de Scharapan (2002) sobre o financiamento dos Jogos Olímpicos mostra que a percepção da marca olímpica em 7 países é fortemente associada com esperança, sonhos e aspirações, amizade e espírito esportivo e prazer no esforço. Ver o Quadro II, a seguir.

QUADRO II – Posicionamentos da marca olímpica

POSICIONAMENTO	DESCRIÇÃO
Esperança	Os Jogos oferecem uma esperança de um mundo e uma vida melhores através de competições esportivas para todos, sem qualquer discriminação.
Sonhos e aspirações	Os Jogos oferecem, para pessoas em todo o mundo, inspiração para que concretizem os seus sonhos na vida e no esporte.
Amizade e espírito esportivo	Os Jogos são uma demonstração de amizade global, espírito esportivo através de competições esportivas para todos, sem discriminação.
Prazer no esforço	Os Jogos celebram o prazer universal no esforço através de competições esportivas que são sempre intensas, amigáveis e justas.

Fonte: SCHARAPAN, Laurent. *Financiando os Jogos Olímpicos: transmissão de televisão, patrocínios, licenciamento, ingressos e as marcas dos Jogos Olímpicos*. Seminário sobre Candidatura para Jogos Olímpicos no Brasil, OGKS-COB, abril 2002.

Portanto, pode-se afirmar que o Olimpismo é uma esperança firme tanto para a sobrevivência da humanidade quanto para sua evolução, pois os princípios olímpicos estão voltados para o humanismo, para a integração entre os povos, raças e culturas diferentes do planeta. Essa esperança é renovada há cada edição dos Jogos Olímpicos.

Entender a organização dos Jogos Olímpicos é, portanto, um investimento seguro no futuro promissor da raça humana. Organizar Jogos Olímpicos com total sucesso representa contribuir decisivamente para um mundo melhor para todos.

Este estudo analítico mostra o raciocínio fundamental de marketing que deve ser seguido por cidades candidatas a sede de jogos olímpicos, à vista do investimento seguro e do sentido sócio-cultural desta celebração voltada para a paz. A utilização dos princípios científicos de marketing pode contribuir decisivamente não somente para um

projeto vitorioso de candidatura a sede de jogos olímpicos, mas também para a realização bem sucedida deste evento máximo do Olimpismo.

O impacto econômico-administrativo da candidatura a sede dos Jogos Olímpicos

Segundo o COI, o procedimento atual para eleição de cidade sede dos Jogos Olímpicos requer uma fase inicial de seleção na qual requisitos técnicos básicos são examinados por uma equipe de especialistas, os quais são repassados ao Comitê Executivo do COI. Uma vez aprovadas pelo Comitê Executivo, as cidades tornam-se Cidades Candidatas Oficiais e são, então, autorizadas a seguir com o processo completo de candidatura.

Os seguintes critérios são considerados no processo de seleção da cidade sede:

- a) Habilidade da cidade candidata, incluindo os seus países, de hospedar, organizar e executar eventos multi-esportivos internacionais de alto nível;
- b) Aceitação da Carta Olímpica, do Código de Ética do COI, do Código Anti-doping do Movimento Olímpico, de regras, instruções e condições estabelecidas pelo COI, e
- c) Qualquer outro critério que o Comitê Executivo do COI considere razoável.

O item "a" refere-se ao processo econômico-administrativo dos Jogos Olímpicos. Este será o critério a ser estudado nesta análise devido aos benefícios diretos para a economia não somente da cidade sede, mas também do país onde fica a cidade sede.

O Quadro III, a seguir, mostra os impactos dos investimentos na cidade sede de Jogos Olímpicos. Os investimentos geram emprego na construção civil, renda adicional e receita adicional de impostos. Além disso, eventos pós-Olimpíada podem ser organizados mais facilmente e produzir outros impactos econômicos. Observa-se também que os investimentos na cidade sede aumentam o interesse na região o que envolve mais emprego, mais renda e mais receita de impostos.

QUADRO III – Impactos dos investimentos na cidade sede de Jogos Olímpicos

Uma cidade sede precisa de...	Isto leva a investimentos em...	...e fornece à cidade sede...
Vilas Olímpicas	construção civil	áreas imobiliárias adicionais
Instalações esportivas	lazer e entretenimento	melhor qualidade de vida através de instalações de lazer
Mídia eletrônica e impressa	construção civil	construção de centros de convenções, escolas e instalações administrativas
Sistema de transporte eficaz	transporte público, construção de estradas, ruas e avenidas, expansão de aeroporto	melhor qualidade de vida através de economia de tempo e benefícios ecológicos
Boa atmosfera	renovação e melhorias em áreas públicas	melhor qualidade de vida através de boa atmosfera e áreas de recreação
Acomodações para turistas	turismo	mais quartos de hotel

Fonte: PREUSS, Holger. *Economics of the Olympic Games*. Sydney: Walla Walla Press, 2000, pp. 59.

A eleição de uma cidade para sede de uma edição dos Jogos Olímpicos tem muitas implicações para o desenvolvimento econômico e social da cidade, da sua região e do seu país. A abordagem de “clusters” econômicos é muito útil no processo de planejamento olímpico, pois oferece parâmetros amplos de raciocínio. Ela ajuda a mostrar que um mega-projeto como os Jogos Olímpicos ultrapassam o esporte e geram desenvolvimento econômico, social e cultural para toda a sociedade.

Um “cluster industrial”, conceito de desenvolvimento econômico (PORTER, 1998), é definido como uma concentração delimitada geograficamente de negócios similares ou complementares com ligações ativas de mercado e de outros elementos, que compartilham infra-estrutura especializada, força de trabalho e serviços. As ligações permitem cooperação entre fornecedores e concorrentes em processos empresariais, compras, investimentos, estratégias e pesquisa técnica.

O objetivo do desenvolvimento econômico baseado em “clusters” é criar uma vantagem competitiva a partir do ambiente de negócios local criando sinergias através de uma complexa teia de relacionamentos. Uma cidade sede de Jogos Olímpicos pode usar o conceito de “cluster” industrial para expandir a base econômica de sua região e até mesmo do país através da criação, retenção, expansão e atração de empresas que se adequem às características, recursos e valores da região ou do país.

No caso da cidade sede de Beijing, Jogos Olímpicos de 2008, o orçamento de US\$14,2 bilhões (ver Quadro I) leva em conta o desenvolvimento de indústrias como as de construção, equipamentos, turismo, educação, transporte, segurança, dentre outras. É seguramente um impulso forte para o desenvolvimento não só de Beijing e de sua região, mas também de toda a China.

A atual abordagem de marketing na administração dos Jogos Olímpicos

A tarefa administrativa envolvida na organização de uma edição dos Jogos Olímpicos envolve muitas áreas funcionais.

O Quadro IV, a seguir, mostra os 21 principais grupos funcionais que interagem no processo de desenvolvimento e também na realização dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004. Todos reportam-se ao Comitê Organizador de Atenas 2004 (ATHOC). O Quadro IV também mostra o foco de cada uma das divisões e departamentos.

O QUADRO V, a seguir, mostra as responsabilidades do departamento de marketing na organização dos Jogos Olímpicos de Atenas. Cinco principais focos de responsabilidade estão definidos variando desde a administração do design da marca até as receitas geradas pela franquia da marca.

QUADRO IV – Áreas envolvidas na organização dos Jogos Olímpicos de Atenas

DIVISÕES E DEPARTAMENTOS	FOCO
Instalações e infra-estrutura	Instalações existentes, novas e temporárias
Vila olímpica	Vila para acomodar atletas
Transportes	Infra-estrutura de transportes
Segurança	Planejamento e coordenação de segurança
Hospitalidade	Acomodações
Marketing	Administração da logomarca Athens 2004
Esportes	Planejamento e operações esportivas
Comunicações, Imprensa e Mídia	Comunicações com o mercado e imprensa
Relações olímpicas	Protocolos do Comitê Olímpico Internacional
Tecnologia	Tempos e comunicações
Saúde	Serviços de saúde
Voluntariado	Recrutamento e treinamento de voluntários
Cultura e Cerimonial	Planejamento e coordenação de cerimônias
Jogos Paraolímpicos	Coordenação dos Jogos Paraolímpicos
Educação e Treinamento	Preparação de pessoas
Alimentação	Coordenação de restaurantes
Planejamento	Integração de planos
Recursos Humanos	Recrutamento e manutenção de pessoas
Aquisição e Logística	Aquisição e logística de materiais
Jurídico	Apoio legal
Orçamento	Acompanhamento do orçamento

Fonte: COMMUNICATIONS, PRESS & MEDIA OFFICE. *Athens 2004 – Summary Progress Report – May 2001*. Athens: Athens 2004 S.A., 2001.

QUADRO V – Responsabilidades da área de marketing – Atenas 2004

RESPONSABILIDADES
Administração da logomarca (direitos de uso, anti-pirataria)
Administração de programas comerciais associados com a logomarca (numismática, filatelia)
Administração da relação com patrocinadores
Administração de licenças de uso da logomarca
Administração da loja olímpica

Fonte: COMMUNICATIONS, PRESS & MEDIA OFFICE. *Athens 2004 – Summary Progress Report – May 2001*. Athens: Athens 2004 S.A., 2001.

Observa-se no Quadro IV e no Quadro V que as responsabilidades da área de marketing estão focadas na administração da logomarca Athens 2004. Esta delimitação de funções mostra-se inconsistente com o escopo funcional de marketing em uma

organização voltada para o mercado, para o cliente, para o consumidor, como naturalmente deveria ser uma organização centrada na realização de uma edição dos Jogos Olímpicos.

O ATHOC não é o único comitê organizador a abordar marketing de forma limitada. O Quadro VI, a seguir, mostra o foco das ações da área de marketing do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Beijing 2008 (BOCOG). Da mesma forma que em Atenas, Beijing concentra os esforços de marketing basicamente em ações de merchandising e na busca de receitas.

QUADRO VI – Foco da área de marketing – Beijing 2008

FOCO
Patrocínio
Ingressos
Moedas
Loteria

Fonte: BOCOG 2008 – www.beijing-2008.org/eolympic/ztq/5-6/5-6.html

Não obstante, analisando-se os casos das sete olimpíadas anteriores a Atenas, pode-se concluir que em todas elas o foco da área de marketing sempre foi muito reduzido. O Quadro VII, a seguir, mostra as fontes de receitas dos Jogos Olímpicos de Munique 1972 a Sydney 2000. Ele sugere que o foco das atividades de marketing nas últimas sete versões dos Jogos centrou-se na geração de receitas e no controle da utilização da marca olímpica.

Adicionalmente, o Quadro VII revela que houve uma significativa alteração na composição das fontes de receitas dos Jogos Olímpicos. Receitas oriundas da cobertura via televisão e também do patrocínio de empresas privadas representaram 3,7% da receita em Munique 1972, mas alcançaram 79% em Sydney 2000.

QUADRO VII – Fontes de receita dos Jogos Olímpicos de Munique 1972 a Sydney 2000 (em %)

FONTE DE RECEITA	Muniqu e 1972	Montrea l 1976	Los Angeles 1984	Seul 1988	Barce- lona 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000
Televisão	3,7	7,6	30,3	26,5	26,4	33,0	45,0
Patrocínio	0	4,3	19,5	18,2	30,5	29,5	34,0
Merchandising	0,4	0,6	2,0	21,7	0,8	1,8	2,0
Entradas	5,4	6,1	20,3	2,7	5,0	24,7	19,0
Doações	0	0	0	12,6	6,4	n.d.	0
Moedas	67,7	23,3	4,7	13,9	3,0	0,9	0
Selos	0,3	2,1	0	0,5	0,4	0	0
Loteria	18,8	51,3	0	13,6	10,5	0	0
Outros	3,7	4,7	23,2	9,7	17,0	10,1	0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

n.d. = não disponível

Fonte:

PREUSS, Holger. *Economics of the Olympic Games*. Sydney: Walla Walla Press, 2000, pp. 105.

SYDNEY 2000. *Olympic Marketing*.
http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_250.pdf - Recuperado em 13/5/2002.

Preuss (2000:148-150) salienta os três grandes riscos do marketing olímpico: comercialização excessiva, utilização indevida da imagem olímpica por empresas não devidamente autorizadas e critério exclusivamente econômico para seleção de patrocinadores olímpicos.

Pode-se considerar que a abordagem de marketing dos comitês organizadores dos Jogos Olímpicos limitada quase que exclusivamente à administração da marca olímpica tende a aumentar os riscos do marketing olímpico.

A atual abordagem de marketing utilizada pelos comitês organizadores dos Jogos Olímpicos é limitada e não utiliza o grande potencial de gestão que o marketing oferece. Esta conclusão é sugerida pela simples comparação entre a abordagem de marketing usada pelos comitês organizadores e a abordagem de marketing praticada nas empresas de classe mundial, como Gillete e Unilever, dentre outras.

Segundo a American Marketing Association "Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais". (BENNET, 1988)

Deduz-se que marketing tem um escopo muito mais amplo do que apenas administrar a logomarca da organização.

Nas organizações que aplicam integralmente o marketing, o departamento correspondente costuma exercer as seguintes funções. (KOTLER, 2000)

- estudo detalhado do consumidor
- planejamento e coordenação da linha de produtos (tangíveis e/ou intangíveis)
- administração de marcas
- administração de licenciamentos
- definição das características dos espaços físicos onde são prestados os serviços
- elaboração de previsão de vendas
- análise e definição de preços
- definição e coordenação das atividades de comunicação com o mercado e de comunicação interna
- acompanhamento e análise da concorrência

Observa-se que o ATHOC (Atenas) e o BOCOG (Beijing) preferiram usar apenas algumas das especializações da área de marketing senão mesmo apenas uma delas, a administração de marcas. Portanto, pode-se considerar que as funções do Departamento de Marketing do ATHOC e do BOCOG parecem estar muito subdimensionadas.

Esta abordagem de marketing usada tanto pelo ATHOC quanto pelo BOCOG abandona os principais benefícios de marketing, por exemplo, o foco no cliente, a integração das diversas áreas da organização visando a satisfação do cliente e a construção do valor da marca através da gestão do posicionamento da marca.

Além disso, a definição de marketing da American Marketing Association pode ser ampliada no sentido de considerar mais do que a satisfação de objetivos individuais e organizacionais. O mundo globalizado, cada vez mais sofisticado, no qual as informações circulam em velocidade instantânea, as pessoas estão cada vez mais exigentes. A segmentação por indivíduo e não apenas por grupos bem como a ênfase no relacionamento empresa-cliente são evidências de que as pessoas não mais permitem ser consideradas consumidoras. Elas demandam ser tratadas como pessoas, como cidadãs.

Dessa forma, é cada vez mais necessário uma abordagem de marketing voltada para as aspirações das pessoas. Entende-se aqui por "aspirações" como um processo de satisfação crescente em relação a desejos e necessidades que não se limitam somente ao bem ou serviço consumido, mas também a todo um conjunto sistêmico que leva o cliente a fidelizar-se a uma marca.

Neste contexto é preciso que o planejador seja totalmente realista quanto ao comportamento humano. Assim sendo, é fundamental a atitude do planejador. Não basta se ter uma postura neutra em relação ao consumidor. É preciso envolvimento emocional. Considerando-se as múltiplas inteligências de Gardner (1994) é possível considerar que o planejador eficaz é aquele que tem condições de perceber aspectos sutis do comportamento humano, o que é uma característica de inteligência. A aplicação de marketing nos negócios tanto públicos quanto privados exige cada vez mais que o planejador observe o comportamento humano em suas minúcias. É preciso, portanto, levar em conta conhecimentos gerados por diversas ciências, por exemplo, a antropologia, a sociologia, a psicologia, a filosofia assim como a matemática, a física, a estatística, a fisiologia, dentre muitas outras. O profissional de marketing precisa ter cada vez mais uma compreensão sistêmica do ser humano. Afinal, o ser humano é extremamente complexo e seu bem estar é resultado de inúmeros fatores.

O envolvimento emocional do planejador gera uma energia intensa que mobiliza todo o seu potencial criativo, o que pode torná-lo muito mais eficaz. O envolvimento emocional significa, na prática, empatia com as pessoas às quais os Jogos Olímpicos se destinam, isto é, os diversos públicos-alvo dos Jogos. O envolvimento emocional só poderá ser fonte de eficácia se for baseado em um profundo conhecimento do público-alvo, das atitudes, hábitos e costumes, necessidades e desejos das pessoas que formam o público dos Jogos.

Essa abordagem realista não é apenas recomendável para mega-empresendimentos, mas especialmente fundamental, indispensável. Houve tempos em que negócios eram sinônimo de embuste, engano e vantagem unilateral. Estes tempos se caracterizavam pela ignorância, pela inconsciência de direitos humanos, de direitos do consumidor. Os tempos atuais são outros, embora ainda haja enorme ignorância e inconsciência entre a população planetária. Entretanto, o público-alvo dos Jogos Olímpicos é formado de pessoas conscientes de seus direitos, inclusive do direito a um meio-ambiente saudável, à transparência nas ações comerciais e, especialmente, ao bem-estar duradouro.

A abordagem de "cluster" econômico, citada anteriormente, é uma evidência de que o sucesso de um mega-empresendimento como os Jogos Olímpicos requer uma visão sistêmica dos diversos fatores que interagem para gerar a fidelização das pessoas. Fidelização à marca olímpica é fator essencial para o COI. Deve-se ter em perspectiva que o Comitê Executivo do COI leva em conta que além da cidade que venceu uma

edição dos Jogos Olímpicos haverá muitos outros Jogos Olímpicos em muitas outras cidades.

Considerando a abordagem realista de marketing citada acima, propomos, na próxima seção, um modelo de planejamento de marketing para as cidades candidatas a sedes de Jogos Olímpicos.

Modelo de marketing aplicado ao planejamento da candidatura à sede olímpica

Quando uma cidade se propõe a sediar uma edição dos Jogos Olímpicos ela precisa planejar minuciosamente e com antecedência. Para tanto, cria-se uma entidade organizacional, por vezes uma empresa, com diretoria e capital inicial. Atenas, por exemplo, fundou o ATHOC. Beijing, o BOCOG. Tais entidades são reguladas pela Carta Olímpica e pelos padrões de procedimentos do Comitê Olímpico Internacional - COI para o processo de seleção da futura cidade hóspede dos Jogos.

O planejamento organizacional completo implica em um plano estratégico, vários planos táticos e vários planos operacionais. O plano estratégico gera planos táticos especificamente para finanças, marketing, recursos humanos, infraestrutura e outras áreas funcionais que decorrem naturalmente do plano estratégico. Cada plano tático gera planos operacionais que detalham os planos táticos. (CHIAVENATO, 1999)

Propomos aqui o Modelo de Marketing Aplicado à Candidatura a Sede de Jogos Olímpicos. O modelo inicia com a decisão de sediar os Jogos, a qual é tomada pela população da cidade através dos Poderes Executivo e Legislativo.

Uma vez tomada a decisão, é preciso organizar uma equipe para desenvolver o plano de candidatura a cidade sede dos Jogos Olímpicos. Esta equipe será o embrião da futura entidade organizacional responsável pela implementação dos Jogos Olímpicos. Por exemplo, o ATHOC e o BOCOG.

O plano de candidatura de uma cidade a sede de Jogos Olímpicos deve conter toda uma estrutura de planejamento, incluindo o plano estratégico e planos táticos. Considerando-se a natureza estratégica do plano de candidatura, certamente não é recomendável a inclusão de planos de nível operacional.

Antes de se iniciar o plano estratégico é essencial implementar um programa de pesquisa de marketing. Dessa forma, a equipe responsável pelo desenvolvimento do plano de candidatura terá dados e fatos referentes aos desejos e necessidades da população.

O plano de pesquisa de marketing deve ter um escopo amplo a fim de poder levantar os fatores críticos de sucesso do empreendimento como um todo bem como poder identificar desejos e necessidades dos "stakeholders", isto é, grupos que têm interesse no sucesso do empreendimento. Podemos identificar os seguintes "stakeholders":

- população da cidade, da região e de outras áreas do país
- governo federal
- governo estadual
- governo municipal
- entidades esportivas internacionais
- entidades esportivas nacionais
- entidades esportivas regionais

- organizações não governamentais
- sindicatos de trabalhadores
- sindicatos patronais
- associações empresariais

Um plano de pesquisa de marketing para uma cidade candidata a sede dos Jogos Olímpicos precisa, portanto, considerar diversos elementos. Dessa forma o planejador estará identificando oportunidades e reduzindo riscos. Mais do que isto, o planejador estará se empatizando com as pessoas-alvo. É fundamental divulgar os resultados do programa de pesquisa de marketing para toda a equipe responsável pelo desenvolvimento do plano de candidatura.

Uma vez cumprida a etapa de pesquisa de marketing pode-se passar ao plano estratégico. O plano estratégico é essencial, pois nele estão definidas as linhas fundamentais de raciocínio. É importante incluir-se a abordagem de "clusters" econômicos a fim de se orientar todo um processo desenvolvimentista sustentado para a região candidata a hospede dos Jogos. Valores e princípios éticos que irão dirigir as ações operacionais deverão estar presentes com toda clareza no plano estratégico. Outros elementos tais como análise e projeção de cenários, objetivos a serem alcançados, estratégias a serem implementadas para se alcançar os objetivos bem como metas bem delineadas também deverão estar presentes no plano estratégico.

Finalizado o plano estratégico pode-se, então, desenvolver o plano de marketing. Este é essencial porque integra as diversas atividades da organização no sentido de se alcançar os objetivos definidos no plano estratégico. Portanto, representantes das principais áreas da organização precisam participar da elaboração do plano.

Um plano de marketing é composto de 4 partes e 13 seções. A parte 1, oportunidade, contém as seções situação e objetivos de marketing. A parte 2, marketing estratégico, é formada pelas seções consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento. A parte 3, marketing tático, contém as seções produto, ponto, promoção e preço e a parte 4, ação e controle, é formada por resultados financeiros, análise de equilíbrio e programação (AMBRÓSIO, 1999).

Um plano de marketing requer testar as diferentes idéias e hipóteses que naturalmente são desenvolvidas pelos planejadores tanto do plano estratégico quanto do plano de marketing. Devido à magnitude do empreendimento é fundamental minimizar os riscos através de um processo de planejamento detalhado e competente.

Uma vez terminado o plano de marketing pode-se, então, partir para o desenvolvimento do plano de candidatura à sede olímpica. O plano de candidatura irá seguir o roteiro definido pelo Comitê Executivo do COI.

Deve-se considerar também que um plano, seja ele estratégico, tático ou operacional, é sempre uma integração de raciocínios. Raciocínios são mutáveis em função das mudanças naturais que ocorrem no ambiente econômico, político, social, cultural, etc. Dessa forma, o plano precisará passar por inúmeras atualizações periódicas a fim de continuar sendo digno da credibilidade da organização. Estas atualizações devem acontecer também sempre que ocorrerem fatos novos de impacto no plano.

Os seguintes elementos que compõem um plano de marketing deverão ser identificados, estudados e definidos:

a) Consumidor

Usando-se o modelo do "marketing mix", que é formado por cinco variáveis, o consumidor, o produto, o ponto, a promoção e o preço (MCCARTHY/PERREAUULT, 1997), o primeiro elemento a ser considerado é o **consumidor**. Dessa forma, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- 1) Quais são os consumidores dos Jogos Olímpicos? Por exemplo, consumidores da cidade e do país (internos) e consumidores de outros países (externos).
- 2) Qual é o perfil do consumidor interno dos Jogos? Por exemplo, idade, ocupação, gênero, classe social, região ou país onde reside.
- 3) Quais são os seus desejos e necessidades? Por exemplo, por que ele gosta dos Jogos? O que o atrai mais? Que benefícios ele obtém se envolvendo nos Jogos?
- 4) Quais são os seus hábitos e costumes com relação ao esporte e aos Jogos? Por exemplo, que esportes ele prefere? Qual a sua disponibilidade para freqüentar os Jogos? Qual a renda disponível que tem para investir em uma viagem? Em que tipo de hotel ele gostaria e poderia se hospedar?
- 5) As mesmas perguntas podem ser feitas para os consumidores externos, isto é, os turistas.

Outro elemento fundamental para se conhecer em profundidade o consumidor é o perfil e os hábitos de **audiência** dos Jogos. Alguns exemplos de perguntas-chave:

- 1) Como o consumidor interno e como o consumidor externo assistem televisão?
- 2) Quais os horários ideais?
- 3) O que ele gostaria na programação?

Naturalmente estas perguntas só poderão ser adequadamente respondidas com base em pesquisas de marketing. Dessa forma, a realização de um amplo programa de pesquisa de marketing é essencial durante a fase de elaboração da proposta para sede de Jogos Olímpicos.

Reforçando o que foi dito anteriormente, conhecer o consumidor muito bem é a base de sucesso de qualquer empreendimento. O conhecimento profundo do consumidor permite a elaboração de estratégias inovadoras e precisas, o que aliado a uma execução competente pode garantir o sucesso de um empreendimento da envergadura dos Jogos Olímpicos.

b) Produto

Outro elemento fundamental é o **conceito** de produto. Segundo Kotler (2000:359), "conceito de produto é uma versão elaborada da idéia expressa em termos que façam sentido para o consumidor". O processo de marketing especifica que é preciso se desenvolver conceitos e testá-los junto ao consumidor antes de se partir para a sua execução. As seguintes perguntas são essenciais:

- 1) O consumidor entende a proposta dos Jogos?
- 2) Como ele pode entender melhor? Como mais pessoas podem entender corretamente os Jogos?
- 3) Quais os componentes que o consumidor considera muito importante no produto Jogos Olímpicos?

Além do conceito de produto, as seguintes questões associadas com o p de **produto** devem ser consideradas:

- 1) Quais os benefícios para o consumidor gerados pelos Jogos? Por exemplo, benefícios básicos, reais e ampliados?
- 2) Qual é a linha de produtos oferecida ao consumidor? Por exemplo, produtos tangíveis e produtos intangíveis.
- 3) Como será administrada a logomarca dos Jogos? Por exemplo, qual será o processo de licenciamento, haverá manual de aplicação da logomarca?
- 4) Quais os serviços de apoio disponíveis para o consumidor? Por exemplo, alimentação, hospedagem, segurança, transporte, saúde.
- 5) Quais as atividades planejadas com base no conceito de desenvolvimento sustentável? Por exemplo, estruturação de todos os produtos e serviços de apoio no sentido de minimizar impactos ambientais adversos.
- 6) Quais os requisitos que o cliente exige dos Jogos? Por exemplo, minimização do impacto ambiental das instalações esportivas, práticas de gerência responsável de lixo, economicidade no consumo de energia.
- 7) Qual é a estrutura de logística recomendada? Por exemplo, logística para entrega do produto principal dos Jogos, ou seja, as competições esportivas.
- 8) Quais as pesquisas previstas para o produto? Por exemplo, pesquisa de marca.

c) Ponto (Distribuição)

Uma análise do p de **ponto**, ou distribuição, sugere as seguintes variáveis:

- 1) Como serão as instalações de apoio às competições esportivas? Por exemplo, os estádios.
- 2) Quais os métodos de previsão de vendas que serão usados? Por exemplo, vendas de ingressos para as competições.
- 3) Quais serão os canais de distribuição? Por exemplo, distribuição dos ingressos não só na cidade, mas também em outras cidades e em outros países.
- 4) Quais as pesquisas referentes a ponto que serão feitas? Por exemplo, pesquisa de adequação das instalações de apoio.

d) Promoção (Comunicação)

A administração do p de **promoção**, ou comunicação com o mercado, requer respostas às seguintes perguntas:

- 1) Quais as ferramentas de comunicação com o mercado que serão usadas? Por exemplo, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal ou marketing direto.
- 2) Como será feito o processo de comunicação com o público interno? Por exemplo, que ferramentas serão utilizadas para o envolvimento e estímulo dos funcionários e voluntários?
- 3) Qual será o "copy strategy"? Por exemplo, qual é o objetivo da comunicação, que imagem se deseja do consumidor dos Jogos Olímpicos?
- 4) Qual é o orçamento para promoção? Por exemplo, quanto se gastará em produção de peças de comunicação, em mídia e em cada uma das ferramentas de comunicação que serão usadas?
- 5) Quais as pesquisas de comunicação que serão feitas? Por exemplo, pesquisa de recall da marca, pesquisa de comerciais?

e) Preço

A administração do p de **preço** também requer várias perguntas-chave:

- 1) Qual o objetivo de preço dos ingressos e de outros produtos dos Jogos? Por exemplo, será retorno sobre o investimento, ou lotação dos estádios?
- 2) Qual será a estratégia de preços? Por exemplo, serão usados preços sociais?
- 3) Quais serão os descontos aplicados aos preços? Por exemplo, desconto de quantidade, desconto para intermediários.
- 4) Haverá financiamento para os ingressos? Por exemplo, quem financiará?
- 5) Quais as pesquisas de preço que serão realizadas? Por exemplo, medição da maior receita.

f) Outros elementos de marketing

Além do "marketing mix" existem muitas outras variáveis que fazem parte de um plano de marketing. Por exemplo, segmentação do mercado-alvo, posicionamento dos produtos, aspectos legais, retorno financeiro, satisfação de clientes internos como o governo, que se preocupa com a imagem do país e não apenas da cidade que sediará os Jogos.

Especialmente importante é o próprio posicionamento ("positioning") do evento em si. Cada edição dos Jogos é uma oportunidade marcante para que os comitês organizadores possam enfatizar na mente de cada pessoa dos diversos povos do planeta a possibilidade da paz duradoura e da convivência harmoniosa e produtiva entre os países.

Estes elementos fazem parte de um plano de marketing bem elaborado, completo. Dessa forma, devem ser levados em consideração, ampliados e aprofundados. Em síntese, devem fazer parte de uma proposta de candidatura bem fundamentada e estruturada.

Conclusões

Os Jogos Olímpicos têm importância incomensurável para a sobrevivência e desenvolvimento da humanidade. Muito além de eventos esportivos, os Jogos representam uma esperança firme para a paz e para a evolução da raça humana. O Olimpismo tem raízes sólidas e profundas que originam-se da "Ekeicheria", a paz negociada, a trégua entre cidades-nações guerreiras, o período de paz mais duradouro da história.

Os Jogos Olímpicos são um mega empreendimento de alta complexidade administrativa. Cada cidade sede cria uma organização específica para planejar, desenvolver, implementar e controlar o grande esforço necessário para se alcançar o sucesso do empreendimento.

Embora marketing seja uma função administrativa muito sofisticada que é usada por empresas multinacionais gerando resultados positivamente crescentes, os comitês organizadores dos Jogos Olímpicos utilizam apenas parte do potencial de marketing. Os comitês focam as ações de marketing basicamente na gestão da marca, isto é, usam apenas uma fração do escopo amplo e impactante desta função administrativa.

A utilização integral das ferramentas de marketing no processo organizacional de uma edição dos Jogos pode aumentar muito as chances de sucesso do empreendimento. Este resultado pode ser iniciado através da identificação precisa das necessidades e desejos dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Esse processo voltado para conhecer muito bem o cliente inicia-se com pesquisas de marketing. As pesquisas fazem parte de um amplo processo de empatia com o consumidor de todas as áreas que participam do empreendimento. Quando todas as pessoas envolvidas em um empreendimento, conhecem muito bem as necessidades e desejos dos diversos clientes, elas passam a trabalhar com maior consciência, o que gera maior produtividade e, dessa forma, maiores chances de se alcançar o sucesso.

A responsabilidade de um comitê organizador é muito grande. Esta responsabilidade ultrapassa muito o simples sucesso econômico, empresarial dos Jogos. Ela se estende até o limiar da criação da identidade dos povos como nações destinadas à convivência pacífica, harmoniosa, produtiva.

O sucesso de uma edição dos Jogos Olímpicos não representa apenas o sucesso de um empreendimento. Muito mais amplo do que isso, o sucesso dos Jogos significa uma esperança de paz e de evolução não somente para a cidade sede como também para toda a humanidade.

Por isso, a utilização de marketing como uma filosofia de negócios e não apenas como uma ferramenta de gestão de marca é crucial para que uma edição dos Jogos Olímpicos possa ser considerada um verdadeiro e integral sucesso. Dessa forma, é essencial que uma cidade candidata a sede dos Jogos incorpore em seus planos a ferramenta completa, sistêmica de marketing.

BIBLIOGRAFIA

a) Livros e artigos

AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BENNETT, P. D. (ed.) *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.

COMMUNICATIONS, PRESS & MEDIA OFFICE. *Athens 2004 – Summary Progress Report – May 2001*. Athens: Athens 2004 S.A., 2001.

DA COSTA, Lamartine P. (ed.) *Meio ambiente e desporto*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, 1997.

GARDNER, Howard. *Estruturas da mente – A teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing 10ª ed.* São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MCCARTHY, E. Jerome e PERREAULT JR., William D. *Marketing essencial*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PORTER, Michael. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, November-December 1998.

PREUSS, Holger. *Economics of the Olympic Games*. Sydney: Walla Walla Press, 2000.

SANTA FE ECONOMIC DEVELOPMENT, INC. *The Santa Fe plan*. Santa Fe: March 2000.

SCHARAPAN, Laurent. *Financiando os Jogos Olímpicos: transmissão de televisão, patrocínios, licenciamento, ingressos e as marcas dos Jogos Olímpicos*. Seminário sobre Candidatura para Jogos Olímpicos no Brasil, OGKS-COB, abril 2002.

b) Internet:

BEIJING 2008 - <http://www.beijing-2008.org> - Recuperado em 30/04/2002.

CNN - <http://asia.cnn.com/2002/WORLD/worldcup/04/26/japan.cost.reut/> - Recuperado em 28/04/2002.

KOC - <http://www.2002worldcupkorea.org/ENG/em.php> - Recuperado em 28/04/2002.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC). *The Olympic Charter – In force as from 14th July 2001*- http://www.olympic.org/uk/organisation/index_uk.asp - Recuperado em 28/04/2002.

ITAIPU BINACIONAL - www.itaipu.gov.br - Recuperado em 27/03/2002.

LOS ANGELES TIMES - <http://www.latimes.com/sports/olympics/la-oly-021001ioc.story> - Recuperado em 28/04/2002.

NEW SOUTH WALES, Audit Office - <http://www.audit.nsw.gov.au/olympics99/olympics99.pdf> - Recuperado em 28/04/2002.

THE ASSOCIATED PRESS - www.njpcgreens.org/warcost/html - Recuperado em 28/04/2002.

U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE- National Defense Budget – Estimates for FY 2003 – <http://www.dtic.mil/comptroller/fy2003budget> - Recuperado em 27/03/2002.