Capítulo 1

Introdução aos Eventos

O dicionário define *evento* como sendo "qualquer coisa que aconteça, diferentemente de qualquer coisa que exista" ou "uma ocorrência, especialmente de grande importância". Essas definições especificam o assunto deste texto – eventos – como coisas importantes que acontecem. As definições são bastante amplas, mas devem ser abrangentes para permitir sua universalidade, inata no caso do campo de lazer e turismo, que será abordado a seguir. Podemos tratar desde eventos realizados em pequenas comunidades até espetáculos internacionais com participantes de todo o mundo.

Outras definições:

> *Um evento especial é um fato que ocorre uma vez na vida, voltado a atender necessidades específicas em um determinado momento.*
>
> *Os eventos de comunidades locais podem ser definidos como atividades estabelecidas para envolver a população local em uma experiência compartilhada, visando seu benefício mútuo.*
>
> *(Wilkinson)*

Ou ainda, tomemos a definição de Goldblatt:

> *Um evento especial reconhece um momento único no tempo, com cerimônia e ritual, para satisfazer necessidades específicas.*

A definição pode ser flexível para adequar-se a situações diferentes, mas um conceito exato em se tratando de um departamento de eventos especiais, de um profissional de eventos ou ainda, de um grupo organizador, deve ser claramente estabelecido antes de darmos início a eventos específicos e ao trabalho que demandam.

Uma diversidade de eventos

Nos campos de lazer, turismo e outras áreas relacionadas, os eventos são extremamente diversificados:

- Apresentações artísticas
- Carnavais
- Festivais
- Ensaios
- Exposições artísticas
- Datas dedicadas ao meio ambiente
- Festivais no interior
- Recepções
- Aparições de celebridades
- Feiras agrícolas
- Visitações a instituições e propriedades
- Jardins para visitação (Garden Displays)
- Concursos de bandas
- Excursões de *trailers*
- Viagens de barco
- Roteiros históricos
- Mostras em museus
- Feiras profissionais
- Festivais de música
- Seminários educacionais
- Desfiles
- Feiras comerciais
- Comemorações
- Competições, torneios e apresentações esportivas
- Jogos de guerra
- Espetáculos de fogos de artifício
- Maratonas
- Apresentações aéreas
- Festivais étnicos
- Caminhadas patrocinadas
- Feiras de animais
- Corridas ao redor do mundo
- Concursos de beleza
- Apresentações teatrais
- Passeios ecológicos
- Ralis motorizados
- Competições militares
- Festas de rua
- Recepções ao ar livre
- Feiras

A lista é longa e, ainda assim, omite muitas coisas. A área é tão ampla que seria impossível listar todas as suas possibilidades. Em todo caso, alguém estará sempre vislumbrando novos projetos, e organizadores de todas as partes estarão permanentemente acrescentando novos itens.

É importante reconhecer esta diversidade e tratar todos os eventos em suas particularidades; cada um tem suas próprias características e necessidades, que devem ser identificadas e atendidas. É perigoso considerar todo evento da mesma maneira, com o risco de uma organização de má qualidade, devido à não-consideração dos diferenciais importantes.

Algo que acontece

Um evento é algo que "acontece" e não apenas "existe". Esta é uma questão muito importante, pois alguém deve fazer com que aconteça. Os eventos bem-sucedidos só acontecem por meio da ação de algum indivíduo ou grupo que faz com que as coisas aconteçam. Isso se aplica a todos os eventos (grandes ou pequenos) e aos mínimos detalhes de cada um deles; é fundamental prestar atenção a esses detalhes (como veremos adiante).

Tudo o que deve acontecer precisa de alguém que o faça acontecer, alguém que dê início à ação. Um dos passos fundamentais é identificar todas as tarefas a serem realizadas, e todas elas devem ser desenvolvidas visando a um evento bem-sucedido.

A importância dos eventos

É muito importante que os organizadores de eventos (que podem se tornar displicentes na vigésima-terceira exposição de arte) lembrem que, para muitos dos envolvidos, esse pode ser o primeiro. Para os participantes, todos os eventos são importantes, caso contrário não estariam lá. Para o espectador, o evento pode representar a emoção de uma vida; para o participante, sua maior oportunidade até então, mesmo que para o organizador tal evento seja mais um de uma longa série.

Realizados de forma adequada, os eventos podem ser uma grande emoção; ao contrário, se malfeitos, podem representar uma experiência desagradável para todos os envolvidos. Não se devem poupar esforços para garantir que tudo seja realizado de forma correta, o tempo todo. Talvez seja mais fácil obter comprometimento com um seminário internacional, mas uma reunião de negócios a ser realizada no dia seguinte pode ser tão vital para seus participantes quanto um grande evento, pois seus empregos podem estar em risco – e o mesmo pode ocorrer com os organizadores, se a coisa não for bem-feita!

Ainda que não seja fácil, cada evento deve receber toda a atenção de que necessite e, assim como o cliente, é importante e merece o melhor tratamento possível. Cada evento é único, e uma das principais questões é identificar as diferenças e saber como tratá-las de forma eficaz. Embora este livro destaque aspectos comuns e sugira abordagens gerais para a organização de eventos, não tentamos tratá-los como sendo a mesma coisa. O organizador tem que identificar a natureza precisa de sua tarefa, de forma que possa analisar corretamente o trabalho específico a ser feito.

Haverá semelhanças em cada festejo a ser organizado em uma pequena cidade, mas pode haver variações, dependendo de fatores como:

- localização geográfica
- tamanho da população
- idade da população
- número de organizações voluntárias
- participação da comunidade
- capacidade dos organizadores
- natureza do local
- instalações e equipamentos disponíveis

Um festa pode parecer um evento bastante direto, mas quanto maior se torna, e quanto mais peculiaridades adquire, mais complexa será sua organização. É fundamental reconhecer as características singulares quando organizamos um evento.

Semelhanças entre eventos

Com certeza, os eventos têm características singulares, mas também possuem suas semelhanças. Os princípios básicos e as questões práticas gerais da organização de eventos podem ser aplicados a todos. Alguns organizadores tentam "reinventar a roda", mas não conseguem aprender lições organizacionais com outros que fazem o mesmo trabalho. Isto pode ser conseqüência de um certo orgulho pessoal e "profissional", bem como um sentimento de que algumas áreas de lazer e turismo são muito diferentes. O fato é que existem mais semelhanças gerais do que diferenças individuais.

Organizadores do campo da arte podem aprender com aqueles que trabalham em esportes e vice-versa. As necessidades técnicas e especializadas podem ser diferentes, mas haverá muitas demandas universais. Entre outras, estão as questões de financiamento, instalações, transportes, *marketing* e pessoal. Eles enfrentarão os mesmos problemas e poderão solucioná-los da mesma maneira.

É importante examinar as características específicas dos eventos, mas as semelhanças entre eles são em maior número e também precisam ser observadas. Os conceitos e os exemplos práticos deste livro irão demonstrar que idéias sólidas e ações lógicas beneficiam pessoas que trabalham em todas as áreas.

A complexidade de um evento

A importância do evento não deve ser avaliada simplesmente por sua abrangência, seja local ou internacional; seu padrão, simples ou complexo; ou simplesmente pelo número de participantes; entretanto, essas questões afetarão o evento de diversas formas.

Qualquer evento precisará de financiamento, mas a quantidade irá variar muito, dependendo da natureza da ocasião. A atenção e a cobertura por parte da mídia irão oscilar também, bem como as possibilidades de patrocínio e muitas outras considerações.

O nível de complexidade percebido não deve afetar a necessidade de se refletir minuciosamente sobre um evento; mas, inevitavelmente, irá afetar a quantidade necessária de tempo, pessoal e dedicação. Quando iniciamos um grande evento, é fundamental ter total certeza de que o financiamento e outros recursos estejam garantidos; assunto do qual trataremos posteriormente. Lembre-se do que aconteceu nos Jogos da Comunidade Britânica de 1986! É muito fácil chegar à beira do desastre se você subestimar as demandas onerosas de um grande evento. É muito comum que alguma mente brilhante decida que "devemos realizar um evento", sem levar em consideração as conseqüências ou a quantidade de trabalho envolvida.

Passos decisivos para um evento bem-sucedido

Embora os eventos possam variar, a maioria deles segue as mesmas etapas fundamentais de organização, as quais são progressivas. Apenas em circunstâncias excepcionais alguma delas pode ser omitida:

1º Passo Faça as perguntas iniciais sobre o evento.

2º Passo Esclareça e estabeleça os objetivos e as metas do evento.

3º Passo Desenvolva um estudo de viabilidade e avalie seus resultados; produza um relatório escrito e um resumo, quando for necessário.

4º Passo Estabeleça metodologias de planejamento e implementação, e elabore um cronograma.

5º Passo Garanta o financiamento e quaisquer aprovações necessárias.

6º Passo Faça o lançamento público do evento.

7º Passo Estabeleça estruturas operacionais e contrate o pessoal necessário.

8º Passo Desenvolva todo o pré-planejamento e estabeleça sistemas de controle adequados.

9º Passo Desenvolva a preparação anterior ao evento, por meio de uma força de trabalho eficaz e treinada e de um bom sistema de comunicação.

10º Passo Divulgue o evento.

11º Passo Faça uma última verificação detalhada e abrangente de todos os preparativos.

12º Passo Realize o evento de acordo com o plano e com sua estratégia de contingência.

13º Passo Analise e avalie o evento após o encerramento e finalize a contabilidade.

14º Passo Prepare um relatório detalhado para o pessoal encarregado, para futura utilização.

Organizar um evento é como assar um bolo; será consistente e agradável se os ingredientes forem bem escolhidos.

Faça as perguntas certas

Antes de começar a organizar qualquer evento, é fundamental responder às seguintes perguntas com relação à sua concepção. Se não puder respondê-las, é melhor não começar:

- *Por que* precisamos ou queremos promover um evento?
- *Qual é* a natureza exata do evento?
- *Quando* irá acontecer?
- *Onde* irá acontecer?
- *Como* pode ser desenvolvido?
- Quais são os *custos envolvidos*?
- *Quem* irá organizar?
  - comparecer?
  - assistir?
  - participar?
  - pagar?
- Como o evento será *divulgado*?
- Será de interesse da *mídia*?
- É atraente para um *patrocinador*?
- Existem *implicações políticas*?
- Há outros eventos *semelhantes*?
- O que acontecerá *depois*?
- Qual será o *próximo passo*?

Outras perguntas podem precisar ser respondidas em situações específicas, ou no caso de eventos maiores ou mais complexos, mas o conjunto dessa lista deve ser considerado antes de embarcarmos em qualquer projeto.

Por quê?

Essa é, provavelmente, a pergunta mais importante. Deve haver uma razão muito concreta para o evento, se formos investir tempo, energia e dinheiro nele. É necessário um compromisso considerável, que só poderá ser obtido através de uma clara determinação dos propósitos por parte de todos os envolvidos.

Muitas pessoas têm uma idéia que parece sensata inicialmente, mas elas não dispõem de motivação ou estímulo real, nem de um propósito específico para a promoção. Deve haver uma meta e um sentido verdadeiros para todos os esforços dos indivíduos envolvidos. Os grandes eventos, e aqueles que empregam um grande número de pessoas, são os que mais necessitam de um objetivo que estimule o espírito de equipe e a unidade de propósitos.

Quando a cidade de Sheffield promoveu o World Student Games (Universíade), em 1991, havia várias metas:

- Contribuir para a recuperação econômica da região.
- Destacar o perfil de Sheffield, em nível nacional e internacional.
- Identificar seu potencial como local de referência para os esportes.

- Estimular a participação local nos esportes e a cooperação nos jogos.
- Promover a transferência de seminários, conferências, etc, de outros locais para a cidade.
- Deixar para a cidade um legado de instalações de padrão internacional.

A cidade de Manchester teve suas próprias metas para os Jogos da Comunidade Britânica de 2002. Uma atualização do plano Manchester 2002, feita em setembro de 1997, traz as seguintes projeções:

- Benefícios importantes e duradouros do investimento de capital em novas instalações, principalmente o novo estádio em Eastlands.
- Mais de 4.000 novos empregos permanentes serão criados como resultado da promoção dos jogos em 2002. O estádio e outras construções associadas já podem gerar até 2.800 novos empregos permanentes.
- Um número significativo de empregos será gerado a partir da organização dos jogos. Durante o período de preparação, de sete anos, o volume de emprego gerado em Manchester e na região noroeste seria de aproximadamente 500 pessoas/ano. Essa cifra não inclui a participação de voluntários.
- Outros benefícios advirão de outras áreas do orçamento operacional, tais como a instalação e operação de equipamentos de comunicação, o funcionamento da vila olímpica, o *marketing*, etc. As despesas nessas áreas irão gerar benefícios econômicos para muitas empresas locais.
- Manchester e a região noroeste terão benefícios importantes a partir das despesas extras dos visitantes. O aumento da despesa turística para os jogos da Comunidade Britânica de 1994 em Victoria foi da ordem de 25 milhões de libras. Se atingirmos um nível semelhante, poderemos sustentar mais de 6.000 empregos por ano, em posições novas ou já existentes na região.
- Espera-se que mais de 100 milhões de libras ingressem na região a partir de uma combinação dos elementos acima, durante os sete anos da preparação.

O documento continua, citando outros benefícios:

- Utilização posterior das novas instalações.
- Aumento do número de visitantes e de suas despesas, resultante de uma divulgação maior de Manchester e da região.
- Potencial para atrair novos investimentos como resultado da melhoria da imagem de Manchester.
- Para o país, os jogos terão um impacto econômico em função de uma maior divulgação no mundo todo.

Todos os indivíduos envolvidos também devem estar cientes das metas do evento e de suas próprias; as demandas sobre eles serão altas, de forma que devem se dedicar ao propósito geral.

O quê?

É fundamental que sejamos explícitos sobre o que deve ser organizado. Qualquer deficiência na definição da natureza do evento irá gerar problemas posteriores, na identificação de o quê, exatamente, deve ser feito, e onde pode e deve ser desenvolvido. Para eventos de grande porte, este ponto pode ter que ser ampliado com a formulação de um documento de licitação especificando exatamente o que se quer atingir, como e onde.

Mesmo em empreendimentos de menor escala, é necessário ter um quadro claro daquilo que se pretende. Apenas dessa forma os patrocinadores e participantes apoiarão a proposta. Essa idéia pode parecer simples, mas o erro na definição de um produto enfraquece seu potencial de *marketing*, e a indefinição a respeito de um evento produzirá incertezas posteriores em todos os aspectos.

Quando?

Em primeiro lugar, certifique-se de que o evento está marcado com antecedência suficiente para que você possa desenvolvê-lo. Leve em consideração o mês do ano, o dia da semana, a hora do dia e o relacionamento com outros eventos semelhantes nos calendários local, nacional e internacional. Um conflito pode ser desastroso para todos os envolvidos.

A definição do momento é especialmente importante se estivermos em busca de cobertura da televisão ou de outros meios de comunicação. Pode ser uma boa idéia estabelecer um diálogo com a mídia antes do estabelecimento de uma data precisa para grandes eventos; isso pode ajudar a evitar conflitos e dar, com antecedência, uma indicação das possibilidades. Um evento esportivo simultâneo com a Copa do Mundo de futebol, ou um evento artístico que concorra com o Festival de Edimburgo, representaria um pesadelo para a obtenção de cobertura da mídia. Se possível, tenha algumas datas alternativas e faça consultas para definir a melhor.

A data também deve ser adequada ao calendário anual da atividade, um momento que maximize os benefícios para os participantes e para a cultura organizacional.

Onde?

A localização geográfica é importante, bem como o local específico, e ambos podem ser vitais para o sucesso. O local do evento deve oferecer meios de transporte convenientes, tanto públicos quanto privados, e sua localização deve ser de fácil acesso.

Ninguém gosta de ficar perambulando, perdido e atrasado. Um evento realizado em um local frio e desconfortável tem poucas chances de ser um grande sucesso. Além disso, se a qualidade for baixa, os participantes não voltarão a participar. Nestes tempos sofisticados, os clientes esperam um alto padrão de especialização e conforto das instalações.

Alguns locais no Reino Unido possuem instalações limitadas, tais como vestiários, que não podem dar conta da demanda. Reflita cuidadosamente sobre tudo o que é necessário para o evento, então escolha o local de acordo.

Como?

Podemos ter um local ideal e um excelente conceito, mas se não tivermos um método adequado, os dois primeiros itens nada significarão. Precisamos de recursos apropriados para produzir o evento; caso contrário, isto será impossível. São necessários pessoal, estrutura, serviços de apoio e compromisso geral para que o evento possa acontecer com sucesso.

O funcionamento é fundamental; se não existir, não há razão para continuar. A logística também deve estar no âmbito do grupo ou indivíduo mais importante; é bom ser ambicioso, mas estar fora da realidade é perigoso.

Quais são os custos?

Para ter sucesso, um evento necessita de financiamento. É muito perigoso, e talvez inviável, ir adiante sem saber como o evento será financiado. Antes de começar qualquer projeto, deve-se preparar um orçamento detalhado com as previsões de receita e despesa, tentando cobrir todas as áreas possíveis, mas ainda deixando espaço suficiente para dar conta de qualquer emergência.

Quem?

Talvez esta seja a chave do sucesso. Todo o evento necessita de pessoal. Em um acontecimento de grande porte, pode haver uma estrutura organizacional bastante complexa, formada por comitês que envolvam muitas pessoas; ao passo que os eventos locais podem ser desenvolvidos por um número pequeno de pessoas, às vezes até mesmo por uma única.

A liderança eficaz, a organização e o trabalho dedicado são fundamentais, seja qual for o número de organizadores. Um organizador de eventos é uma figura-chave, que combina os seguintes papéis:

- administrador
- planejador
- coordenador de informações
- especialista em apresentações
- consultor de gerenciamento
- responsável pelo pessoal
- humorista
- fonte de energia
- coordenador de equipe
- tomador de decisões
- administrador de crises
- pessoa com personalidade
- anjo da guarda

Além disso, há outras pessoas que devem ser levadas em conta, como membros do público e encarregados da captação de recursos:

- observadores
- público
- participantes
- patrocinadores
- parceiros políticos

Sem público ou clientes para a promoção, os esforços dos organizadores serão em vão. Se não houver um público-alvo claramente definido, não deve haver evento. Sejam idosos ou jovens, entusiastas de cães ou interessados em pombas, fãs de música ou teatro, o alvo deve ser bastante claro e o evento, planejado para ele.

Uma outra questão é: quem irá financiar o evento? Esse ponto não deve ser baseado em opiniões, palpites ou expectativas, mas identificado claramente e acertado antes que o projeto comece a ser implementado.

Outras questões

Entre os outros pontos que devem ser examinados, estão aqueles listados no final deste livro. Contudo, itens como o interesse da mídia, técnicas publicitárias e a possibilidade de patrocínio exigirão uma longa reflexão durante os estágios iniciais.

Estudo de viabilidade

Um estudo de viabilidade é um exame de todos os itens necessários. Cada evento exige que se faça e que se responda diversas perguntas, mas isso não precisa ser demorado. Um evento de pequeno porte pode exigir apenas uma conversa informal com um colega. O fundamental é que a questão da viabilidade seja considerada.

A seguir, o planejamento

O fracasso no planejamento é o planejamento para o fracasso.

(Anônimo)

Feitas todas as perguntas iniciais importantes (e talvez outras), e obtidas respostas positivas, o próximo passo é o planejamento detalhado do evento.

Planejar é "determinar o que deve ser feito e como". A amplitude do planejamento necessário para cada evento irá variar consideravelmente, de acordo com a complexidade e importância percebidas da ocasião, mas algum planejamento será sempre necessário.

A regra de ouro é que cada evento deve ser planejado; se é para acontecer um evento, ele será resultado de uma ação cuidadosamente planejada; os passos para o sucesso têm que ser identificados e desenvolvidos de forma prévia.

A melhor preparação para o bom trabalho de amanhã é o bom trabalho de hoje.
(Elbert Hubbard)

O planejamento é o processo que identifica metas e objetivos, estabelecendo os meios para obtê-los. O planejamento de eventos deve ser desenvolvido de forma estruturada e lógica (Figura 1.1). Existem diversos exemplos excelentes de metodologia de outros setores, como a construção ou a tecnologia da informação. Os organizadores de eventos de lazer devem aprender com eles.

Lembre-se

Planejamento
Preciso
Promove
P*erformance*
Perfeita

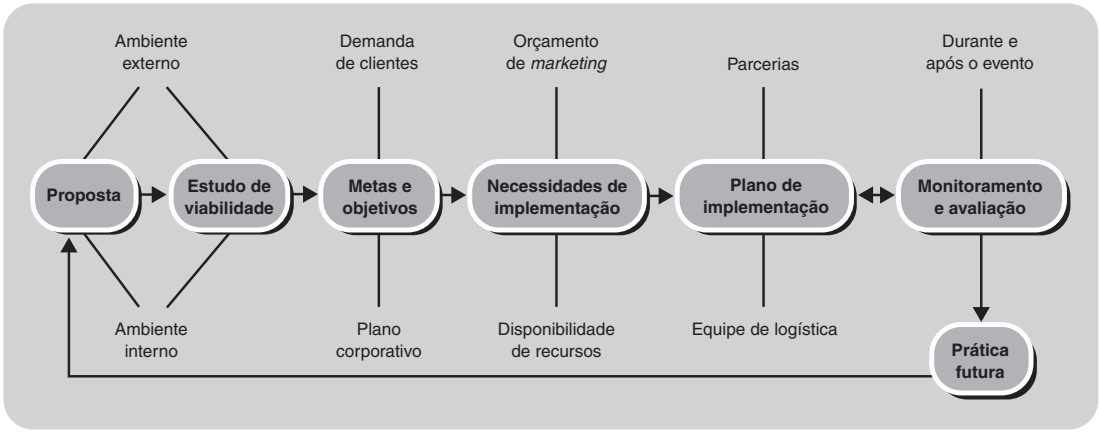

Figura 1.1 O processo de planejamento de eventos.

O ponto de partida

Algumas perguntas que devem ser feitas antes de desencadear qualquer evento foram sugeridas anteriormente, mas como uma avaliação informal. Para a implementação de um evento grande ou dispendioso, deve-se desenvolver uma investigação mais detalhada.

1º Passo As metas e os objetivos da promoção de um evento específico devem ser claramente identificados e listados.

2º Passo Deve-se desenvolver um estudo de viabilidade, fazendo as perguntas (como as anteriores) de uma forma muito mais factual. O estudo deve examinar os métodos para a concretização do evento e identificar as possíveis fontes de financiamento.

Dependendo do porte do evento, estes dois passos podem ser desenvolvidos de várias formas, indo desde a reflexão por parte de um pequeno grupo informal até o envolvimento de consultores especializados. Muitas vezes, é necessário desenvolver as investigações em um período curto. Se o evento for considerado viável e válido, a investigação deverá avançar para sugerir a forma de concretizá-lo.

O estudo de viabilidade, com seu resultado positivo, deverá mostrar como concretizar o evento, detalhando estruturas, necessidades de pessoal, fontes de financiamento e um cronograma para o desenvolvimento do projeto. Isso irá permitir um avanço mais detalhado do planejamento e da implementação do evento, desde que haja tempo suficiente. É perigoso dar início a qualquer evento se o cronograma não for adequado. É natural que ocorram problemas, não sendo aconselhável que se acrescente a pressão referente ao tempo hábil já de início.

Parte de um plano

Para que os eventos sejam eficazes, é necessário que aconteçam no contexto de um plano organizacional. Independentemente do tamanho ou da natureza da organização e de sua atividade, os eventos devem ser considerados como parte do caráter específico e da função da organização como um todo, e não apenas como concretização aleatória de uma idéia.

Para que aconteçam de forma apropriada, os eventos necessitam de tempo e compromissos individuais e organizacionais, devendo ser justificados como parte real de um plano geral; devem adequar-se às metas e aos objetivos organizacionais, ser coordenados em todas as partes da organização e valer a pena para o futuro.

Deve haver um resultado benéfico, como parte de um plano estratégico. É necessária uma estratégia de eventos que especifique os seguintes itens, do ponto de vista da organização envolvida:

- O propósito do evento.
- As metas e os objetivos do evento.
- O pessoal envolvido.
- Tipo de gestão (como será coordenado).
- A quem será delegada a responsabilidade de coordenação.

As metas do evento

Sendo parte integrante de uma estratégia geral, os eventos devem cumprir um papel fundamental na obtenção das metas organizacionais como, por exemplo, a divulgação de uma determinada questão entre o público geral de uma região.

A política geral de eventos também deve expressar claramente as metas para todos os eventos promovidos pela organização, como, por exemplo:

- Proporcionar entretenimento para a população local.
- Captar recursos para a empresa.

Um forte indicativo do ponto de vista da política de eventos pode ser expresso através de metas desse tipo. Se, por exemplo, o foco central for a promoção do atendimento aos clientes, uma meta adequada pode ser proporcionar um atendimento melhor do que as pessoas esperavam a cada evento.

É essencial estabelecer uma meta muito clara, ou um conjunto delas, para qualquer evento, desde o início. Existem centenas de exemplos possíveis:

- Atrair mais visitantes para a localidade.
- Estimular a participação local em esportes.
- Promover as artes visuais.
- Situar Wormsley-on-Sea no mapa mundial.

A lista é quase infinita. Pode haver uma meta ou várias delas, mas qualquer que seja o seu número, é essencial que sejam claramente especificadas durante a busca de financiamento e formação da equipe.

Uma visão clara é crucial se quisermos que as pessoas se engajem, desde os patrocinadores até os manobristas. Se não houver metas, qual é a razão de prosseguir? As metas detalhadas de Sheffield para a Universíade (páginas 28-36) demonstram como a cidade tinha uma idéia clara do evento e de seu propósito.

Os objetivos de um evento

Se você não sabe para onde está indo, provavelmente acabará em outro lugar.
(Dr. Lawrence J. Peter e Raymond Hill)

Tendo estabelecido a razão de ser do evento como um todo, será necessário desmembrá-la em passos mais administráveis, com uma possibilidade maior de avaliar a realização, ou seja, os objetivos.

É fundamental que os objetivos sejam estabelecidos, acordados e compreendidos por todos os envolvidos. Todas as pessoas devem estabelecer compromissos com a concretização desses alvos, o que irá nos levar a um foco determinado, um esforço coordenado e uma unidade de propósitos. Os objetivos devem ser SMART, ou seja, inteligentes, em inglês:

- Específicos do evento em questão (***S**pecific*).
- Mensuráveis, em termos estatísticos (***M**easurable*).
- Acordados, ou viáveis, para todos os envoldidos (***A**greed* ou ***A**chievable*).
- Realistas, ou relevantes, em relação aos recursos disponíveis (***R**ealistic* ou ***R**elevant*).
- Bem programados em relação ao cronograma do evento (***T**imed*).

Além disso, os objetivos devem ser simples e claros, evitando confusão, incompreensões ou a transmisão de mensagens incorretas.

Com certeza, os eventos podem ser "gerenciados por objetivos", desde que estes sejam claros e viáveis, sendo mais eficaz estabelecer essas referências e trabalhar no sentido de atingi-las. Um evento é um acúmulo desses estágios e pode ser melhor concretizado quando cada um deles é conquistado de forma lógica e progressiva. A análise do caminho crítico (demonstrada posteriormente) é a expressão maior deste método.

A definição precisa dos objetivos também contribui muito para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, pois permite que cada indivíduo ou comissão receba uma sé-

rie de alvos específicos (subobjetivos) que devem ser atingidos, o que irá refletir posteriormente na necessidade de que todos trabalhem em conjunto, já que muitos objetivos serão interdependentes.

É importante que os objetivos sejam adequados, simples, claros, visíveis e viáveis. Na área financeira, deve haver estimativas e orçamentos precisos para cada um, além do estabelecimento de datas, prazos e identificação dos passos fundamentais para a sua concretização.

Características dos melhores eventos

Antes de examinarmos os fatores envolvidos na concretização de nossa meta ou objetivo geral, consideremos aquilo que constrói um bom evento. Os elementos mais importantes são:

1. Uma visão nítida e um objetivo definido para os esforços de todos.
2. Objetivos SMART claros, com os quais todos estejam comprometidos.
3. Uma estrutura organizacional adequada e flexível, capaz de desenvolver tarefas específicas, mas mantendo uma unidade geral de propósitos.
4. Uma equipe comprometida, disposta a "ir além".
5. Um coordenador com capacidade, autoridade e personalidade.
6. Planejamento preciso e detalhado, desenvolvido e documentado em um cronograma adequado.
7. Um esforço coordenado e de equipe, funcionando dentro dos limites orçamentários, utilizando-se de todos os recursos disponíveis.
8. Linhas de comunicação eficientes.
9. Uma boa imagem pública.
10. Divulgação e apresentação eficazes, além de planos de contingência incluídos no plano geral.
11. Um compromisso total com o atendimento ao cliente.
12. Sistemas permanentes e eficazes de controle e monitoramento.
13. Uma atmosfera de unidade, foco, trabalho árduo, humor e entusiasmo.
14. Uma boa avaliação posterior ao evento.

A centralidade dos eventos

Uma programação paralela, com eventos de pequeno porte, junto com a programação geral, pode ser muito importante para eventos maiores, como um Festival de Primavera (Garden Festivals), mas essa importância costuma ser subestimada pelos organizadores dos principais eventos. O Glasgow Garden Festival foi programado e coordenado pela equipe de eventos, e a programação paralela acabou sendo o centro de todo o acontecimento.

O Garden Festival não era uma grande exposição de flores ou uma mostra ambiental, como muitas pessoas a consideravam, mas uma série de eventos situados no ambiente e nos arredores da grande mostra. Poucas pessoas viriam se soubessem que seria apenas uma exposição de flores, mas muitas vieram para as apresentações de grupos esportivos, artísticos e as opções de lazer. As apresentações das bandas de gaita de fole e as acrobacias foram tão fundamentais para o sucesso do festival quanto a exposição de plantas.

Além de ser uma parte importante da programação como um todo, os pequenos eventos se constituíram em um elemento-chave, contribuindo consideravelmente para o planejamento

geral. Os registros diários, os formulários de reservas, os programas, a organização do pessoal, a segurança e outros sistemas desenvolvidos em função dos eventos do festival passaram a ser um esquema operacional de trabalho básico para todo evento.

Os eventos e as promoções paralelas são uma parte importante de espetáculos de grande porte e não devem ser considerados como acessórios, mas como algo absolutamente crucial e central para o projeto como um todo, contribuindo no planejamento e na implementação bem-sucedidos do festival. Os eventos são importantes não apenas em si, mas pelas implicações que têm para todos os outros envolvidos.

A centralidade e a importância dos eventos para outras ações como a revitalização urbana já foram reconhecidas pelo governo do Reino Unido, embora a reação tenha sido muito lenta. John Major, então primeiro-ministro inglês, comprometeu o último governo conservador com uma despesa de 55 milhões de libras para contribuir com a candidatura de Manchester à sede das Olimpíadas do ano 2000, construindo uma pista de ciclismo e prestando assistência ao seu comitê organizador. Ao fazer este anúncio, ele disse que "não se tratava apenas do reconhecimento da importância das Olimpíadas, mas do papel fundamental que a construção das novas instalações cumpriam na regeneração econômica da região leste de Manchester". A candidatura não foi bem-sucedida, mas a visão permanece, e os Jogos da Comunidade Britânica proporcionaram uma oportunidade de menor porte, mas da mesma natureza, em 2002.

Uma visão semelhante foi assumida por Michael Heseltine quando, dois anos após os tumultos em Toxteth em Liverpool, ele levou um Garden Festival para a cidade, para devolver-lhe um pouco de ânimo e fé em si mesma. A promoção durou mais uma década, visitando Stoke-on-Trent, Glasgow, Gateshead e Ebbw Vale, além de Liverpool. Em cada ocasião, este grande evento/promoção favoreceu a imagem e a autoconfiança da cidade anfitriã.

Sediar grandes eventos internacionais tem sido motivo de celebração em diversos locais, o que tem ajudado a colocá-los no mapa do mundo como, por exemplo, Glasgow e seu circuito cultural e Indianápolis e suas 500 milhas.

Do que você precisa para ter sucesso?

Essa pergunta é ouvida muitas vezes mas, infelizmente, não há resposta fácil ou mágica. Com certeza, todos os itens listados neste livro serão necessários, mas também será preciso uma considerável dose de sorte, capacidade de avaliação, etc. Entretanto, aqui estão alguns dos itens que podem ser importantes:

- apoio político
- atenção aos detalhes
- avaliação e controle
- boa motivação
- boa tomada de decisões
- bom gerenciamento
- bons relacionamentos interpessoais
- capacidade de responder a mudanças
- compromisso com o atendimento aos participantes e clientes
- criatividade e inovação
- entretenimento e lazer
- estrutura definida
- excelente divulgação
- gerenciamento eficiente do tempo
- grande número de voluntários
- imagem positiva
- interesse da mídia
- liderança
- liderança forte
- mecanismos adequados de implantação
- objetivos mensuráveis
- objetivos SMART
- orçamento
- personalidade carismática
- pesquisa de mercado
- pessoal comprometido, de alta qualidade profissional
- planejamento e documentação

- planejamento logístico
- plano de comercialização
- plano de contingência
- procedimentos de emergência
- programação detalhada
- qualidade garantida
- recursos e instalações
- senso de humor
- sorte
- trabalho árduo e entusiasmo
- trabalho de equipe
- visão forte

O processo de Sheffield

Introdução a um quadro geral dos eventos na cidade de Sheffield

Além do campeonato mundial de sinuca e das partidas ocasionais de futebol profissional, até 1990 a cidade tinha pouco envolvimento com eventos esportivos nacionais ou internacionais. Assim, não desenvolvia um mercado de eventos como acontecia com Birmingham, Edimburgo, Gateshead e Londres. Entretanto, a Universíade (World Student Games, WSG) de 1991, o maior evento multiesportivo já realizado neste país, havia mudado essa situação.

A construção das novas instalações e a Universíade exigiram uma programação prévia de eventos para testar a estrutura e preparar as organizações para os jogos. Em meados dos anos 1980, havia grande redução de emprego nos setores tradicionais de aço e engenharia pesada, devido à introdução de novas tecnologias de automação. Essa situação deixou abandonada uma série de espaços fabris necessitando de investimento estratégico. No final da década, parte das propostas para Sheffield 2000 estava relacionada ao desenvolvimento do setor de lazer de última geração, e os eventos esportivos internacionais eram considerados como parte disso, sendo identificados como uma forma de redefinir o perfil da cidade e promovê-la, além de estimular a economia local. Na verdade, atualmente, a cidade está comprometida com sua definição e promoção através de uma estratégia capitaneada por eventos.

No início da década de 1990, Sheffield havia investido 139 milhões de libras em instalações esportivas de alta qualidade e de última geração para promover com sucesso a Universíade. Os empregos gerados pela Universíade permitiriam à cidade promover outros eventos de grande importância nacional e internacional. Sheffield também foi capaz de desenvolver qualificação e especialização para a organização de eventos, de forma a utilizar integralmente as instalações que permaneceriam após os jogos, todas muito importantes.

Como resultado disso, em 1990, a Câmara de Vereadores indicou um funcionário de sua Unidade de Desenvolvimento Esportivo com responsabilidade específica de elaborar e coordenar uma programação de eventos como parte da Universíade, e para além dela. Para enfatizar o compromisso de longo prazo do parlamento com a promoção de grandes acontecimentos esportivos, a equipe foi ampliada para cinco funcionários trabalhando em tempo integral. Essa pequena equipe, agora reconhecida como a unidade de eventos de Sheffield, funciona no interior da comissão de serviços de lazer da Câmara de Vereadores da cidade, sendo responsável pela contratação e compras relacionadas a eventos, além de sua promoção operacional propriamente dita. A unidade funciona como o primeiro ponto de contato para organismos diretivos de organizações promotoras de eventos esportivos e outros que desejem realizar seus eventos de prestígio na cidade.

Cada evento individual é examinado com relação aos critérios estabelecidos pela cidade para sua promoção. Para avaliar o sucesso e os benefícios em relação à programação geral de

eventos da cidade, foram estabelecidos metas e objetivos claros e critérios definidos. A estratégia da cidade para a atração e promoção de eventos esportivos é simples. A partir da definição de metas fundamentais, cada solicitação de evento é avaliada segundo critérios predeterminados. Isso indica a viabilidade do evento para a cidade, em termos de seu potencial para a realização e satisfação daqueles parâmetros fundamentais.

Embora a unidade de eventos de Sheffield seja parte integrante da Câmara de Vereadores da cidade, o organismo desfruta de relacionamentos de trabalho excelentes com seus parceiros empresariais, incluindo a Destination Sheffield, o veículo responsável por *marketing* e promoção, e outras empresas do setor privado. Nos últimos anos, a unidade ganhou uma experiência sem igual na promoção de eventos esportivos, com quatro de seus atuais membros envolvidos na Universíade, no Campeonato Europeu de Natação e nas Paraolimpíadas, três dos maiores eventos esportivos já realizados no Reino Unido. A unidade também cumpriu um papel importante no gerenciamento da Euro'96, assessorando a Football Association, a UEFA (Union of European Football Associations) e a Sheffield Wednesday FC a promover as partidas do grupo D, em Hillborough. A unidade contribui em muitos aspectos para os eventos esportivos, entre eles:

- questões relacionadas a esportes individuais
- credenciamento
- divulgação e mídia
- alimentação
- apoio da sociedade
- planejamento de eventos
- gerenciamento financeiro
- captação de recursos
- *marketing*
- protocolo
- publicidade e promoção
- segurança e policiamento
- patrocínio
- transporte e comunicação
- turismo

O negócio de eventos e a situação atual

Os grandes eventos esportivos têm uma dimensão nacional e uma dimensão internacional. Em ambas, existe risco de incerteza em relação à qualidade de desempenho e aos níveis de apoio de espectadores.

No âmbito internacional, existe um equilíbrio de poder instável, que afeta o processo de tomada de decisões em torno da alocação de eventos. A posição do Reino Unido no esporte mundial está em decadência, o que atualmente se constitui em uma fonte de preocupação para o conselho de esportes, assim como outras organizações nacionais esportivas e de autoridades locais que invistam em instalações esportivas internacionais. Representantes de alto nível dos esportes do país costumavam ocupar cargos importantes em federações esportivas internacionais. Acredito que a atual falta de representação do Reino Unido afetou, e continua a afetar, a capacidade das localidades em atrair eventos esportivos internacionais.

O mercado de eventos esportivos é complexo, em função do leque de organizações atualmente interessadas e envolvidas. Entre elas, estão organismos internacionais, organizações da mídia e empresas envolvidas com o patrocínio esportivo, *marketing* de esportes e gerenciamento de tecnologia de esportes (isto é, empresas envolvidas com serviços de cronometragem, marcação e resultados).

Em geral, reconhece-se que a demanda por eventos é, inicialmente, um resultado da disponibilidade de instalações, ou seja, é orientada pela oferta. A demanda por lazer costuma ser mais complexa do que a demanda por produtos, mas aquela relacionada aos eventos esportivos pode ser mais simples do que a demanda por outras formas de atividade recreacional. A demanda por eventos em geral deve crescer no Reino Unido. À medida que o mercado se desenvolve, veremos os esportes adaptando suas estruturas competitiva e organizacional para atender às demandas e expectativas de seus clientes, patrocinadores, mídia e, possivelmente, fornecedores de instalações.

O leque de instalações em Sheffield, bem como sua adequação a determinados tipos de eventos – os aquáticos em Ponds Forge, os atléticos no estádio Don Valey, esportes em locais fechados na Arena de Sheffield – orientam a forma pela qual a cidade pode participar do setor. Embora a escolha dos eventos para essas instalações seja ampla, poucas atendem aos objetivos da cidade e não oferecem segurança suficiente contra riscos e incertezas.

Sheffield é vista atualmente como um centro para importantes eventos esportivos, juntamente com outros locais estabelecidos na Europa e no mundo. Esse fato é reconhecido pelo Conselho de Esportes (Sports Council), por organismos nacionais de organizações promotoras de esportes e eventos, e foi uma das principais razões pelas quais a cidade foi apontada como a principal da Grã-Bretanha, em termos de esportes, em julho de 1995. Sheffield tem uma importante programação esportiva, com projeções para o terceiro milênio.

Esta capacidade de planejamento é conseqüência da oferta de instalações, habilidades, experiências e resultados obtidos nos últimos seis anos. Uma exceção possível é a publicidade negativa que envolveu a Universíade. Apesar disso, a cidade ganhou reputação pela qualidade de sua organização de eventos; assim, promotores, organismos, a mídia e os patrocinadores expressaram o desejo de retornar. Não nos esqueçamos de que indivíduos e organizações desejam estar associados com o melhor, com o sucesso. Sheffield desfruta desses fatores com sua programação de eventos e está capacitada para maximizar o efeito de seu orçamento limitado.

Uma estratégia para eventos esportivos nacionais e internacionais

O desenvolvimento de uma estratégia para a coordenação de eventos esportivos nacionais e internacionais era essencial para maximizar a eficiência da operação da unidade de eventos de Sheffield. Esta estratégia também oferece orientação e dá um sentido de propósito, o que facilita a melhor articulação entre as metas e objetivos identificados.

A definição dessas metas e objetivos, e os critérios pelos quais os eventos são avaliados, eram um pré-requisito para a formulação da estratégia. A premissa básica subjacente à recepção de eventos esportivos nacionais e internacionais era a qualificação do perfil da cidade (*marketing* da cidade) e o estímulo à economia local por intermédio dos efeitos multiplicadores.

Atualmente, reconhece-se que os eventos esportivos nacionais e internacionais são um importante componente do processo geral de regeneração econômica da cidade.

Metas

1. Transformar a imagem de Sheffield nacionalmente e qualificar seu perfil no plano internacional, ampliando o espaço para o esporte e lazer no mercado como parte de uma base econômica diversificada criada pela cidade e também uma maneira de atrair investimento, demonstrando que a expressão "Made in Sheffield", embora aplicada a outro contexto, continua válida como sinônimo de qualidade e realização.
2. Estimular a comunidade local a colaborar e integrar-se aos esportes e, assim, ampliar a utilização de toda a estrutura esportiva da cidade.

Objetivos

1. Entrar em contato com os principais organismos esportivos e promotores de eventos, enfatizando o potencial de Sheffield como um importante centro esportivo.
2. Trabalhar próximo ao recém-formado Grupo de Apoio a Eventos Importantes (Major Events Support group), do Conselho de Esportes, para garantir uma abordagem coordenada pela cidade, especialmente com relação a eventos de grande porte.
3. Estimular o desenvolvimento do turismo e o estímulo subseqüente para que os turistas pernoitem no local.
4. Maximizar a visibilidade nacional e internacional de Sheffield (*marketing* da cidade) incentivando a cobertura de seus principais eventos esportivos pela televisão e outros meios de comunicação.
5. Desenvolver oportunidades de participação para aqueles que não têm acesso a esportes.
6. Promover oportunidades para que organizações esportivas se transfiram para Sheffield e enfatizar o potencial da cidade como uma importante base para atividades associadas (seleções nacionais, treinamento, seminários, conferências, etc.). O projeto Sports Sheffield e a Destination Sheffield são dois mecanismos pelos quais isso pode ser viabilizado.
7. Capitalizar e aproveitar totalmente a disponibilidade de financiamento externo para fazer frente aos custos dos eventos, tanto nos estágios de planejamento quanto nas operações dos eventos propriamente ditas.
8. Desenvolver uma tentativa de diluir a carga e os riscos associados à atração de eventos, para incluir todos aqueles que possam se beneficiar de sua realização na cidade.
9. Aumentar a penetração do atual mercado de eventos e ampliar este mercado para uma área regional, além de diversificar os grupos de consumidores.
10. Incentivar o desenvolvimento de esportes e de iniciativas comunitárias de recreação para maximizar as oportunidades e garantir a melhor utilização dos recursos disponíveis.
11. Explorar as oportunidades para a hospitalidade corporativa como forma de gerar renda para fazer frente aos custos de promoção de eventos.
12. Incluir eventos culturais e artísticos na programação, de forma que as atividades esportivas e culturais se complementem.
13. Realizar o evento dentro do orçamento previsto.

O estilo Sheffield: um processo em três passos

Critérios de seleção para grandes eventos esportivos

1. O evento oportuniza o desenvolvimento contínuo de relações com organismos esportivos, enfatizando o potencial da cidade como centro de eventos específicos de grande porte? (Este critério deve orientar-se pelo conjunto de instalações que foi desenvolvido em Sheffield.)
2. Quais são as implicações financeiras e a natureza da transação realizada com o organismo esportivo ou promotor de eventos? Este é um fator crucial; nesta etapa, o envolvimento e a contribuição dos patrocinadores pode auxiliar na decisão de buscar ou não um determinado evento.
3. Na maioria dos eventos, existe um certo nível de risco e incerteza. Para contribuir no processo de tomada de decisões, é necessário conhecer a situação profundamente e

dispor de uma grande quantidade de dados. Informações financeiras e estatísticas anteriores são analisadas. Avaliam-se fontes de receita potenciais com relação à despesa projetada. O custo líquido para a cidade é submetido à uma análise do tipo custo-benefício.

4. Apesar dos custos da relização de grandes eventos, há diversos benefícios econômicos, além do orgulho cívico e da comunidade, da elevação do perfil nacional e internacional (*marketing* da cidade) e ainda outras formas de renda secundária.
5. Os gastos dos visitantes na localidade, por sua vez, estimulam a economia local – hotéis, comércio, transporte, etc. – e contribuem para o sucesso da estratégia de elaboração dos eventos. Esses benefícios econômicos têm que ser avaliados caso a caso.
6. É realizada uma avaliação sobre o nível de exposição à mídia proporcionado pelo evento em termos de desenvolvimento do perfil regional, nacional e internacional de Sheffield (*marketing* da cidade), especialmente através da televisão.
7. É necessário pesquisar o volume de financiamento externo disponível no Conselho de Esportes e em outras fontes.
8. O evento promove a relocação para Sheffield, cria oportunidades para organizações esportivas e aumenta o potencial da cidade como base importante para atividades associadas (treinamento, seminários, conferências, etc.)?
9. Qual é o impacto do evento no estímulo à economia local para colaborar e participar em atividades esportivas?
10. Existe a possibilidade de estabelecer um vínculo com o desenvolvimento de centros de excelência e a indicação de funcionários específicos para o desenvolvimento esportivo?
11. Quais são as oportunidades para o envolvimento e o atendimento das camadas da população que não têm acesso a esportes? O programa WSG Our Year Too continuou e se desenvolveu, e agora tem *status* beneficente.
12. Qual é a situação e a credibilidade do evento? Como é percebido no mercado? Qual é a sua categoria, isto é, calendário, participação, entretenimento, evento híbrido ou particular.
13. A cidade pode administrar as implicações operacionais do evento? Qual é a disponibilidade de voluntários treinados adequadamente? Existem mão-de-obra e recursos apropriados?
14. O cronograma deve ser analisado criticamente. Sempre que possível, processos e prazos de licitações devem ser avaliados para verificar se são viáveis.
15. O evento permite a prestação de um serviço de qualidade ao consumidor e pode satisfazer suas demandas e expectativas?
16. Deve-se fazer uma tentativa de quantificar o valor agregado do evento para a cidade. Outros aspectos quantificáveis podem ser avaliados, como a duração e a abrangência da cobertura televisiva (*marketing* da cidade), junto com índices de audiência e o número estimado de pernoites associado ao evento.

A avaliação de eventos

1. Como resultado da pesquisa e investigação proativas, ou da solicitação de uma organização à cidade de Sheffield com relação à promoção de um determinado evento, é necessária uma avaliação abrangente que determine seu potencial para satisfazer as metas e atingir os objetivos da principal programação de eventos esportivos da cidade.

2. É necessário que haja um diálogo com o Grupo de Apoio a Grandes Eventos do Conselho de Esportes. O secretário de estado anunciou que o Lottery Sports Fund (Fundo para Esporte) pode ser utilizado atualmente para contribuir com os custos da promoção de grandes eventos esportivos. A Associação Inglesa de Futebol já consultou o primeiro-ministro e o secretário de estado sobre a disponibilidade de apoio a uma candidatura para a Copa do Mundo de Futebol no ano de 2006.
3. Durante os eventos esportivos da cidade, e nos acontecimentos comunitários de recreação, acontecem discussões e comunicações informais.
4. Os representantes do gerenciamento de instalações são consultados sobre a disponibilidade de locais e estimativas de custos.
5. As necessidades de hospedagem são verificadas com a Destination Sheffield (a Secretaria de Turismo e Eventos da cidade), obtendo-se preços, quando for o caso. Se for concluído que a cidade não pode satisfazer a especificação de hospedagem necessária, todos os serviços potenciais serão consultados para se conhecerem seus planos de desenvolvimento futuro e, se um promotor de eventos ou um organismo esportivo tiver um interesse específico com relação ao preço, e o sucesso do evento estiver em jogo, os serviços de hospedagem devem ser notificados deste fato antes de fornecer seus preços.
6. O painel de avaliação é formado da seguinte forma:
   - gerente de operações (eventos)
   - funcionário de desenvolvimento esportivo e/ou funcionário de desenvolvimento de esportes específicos
   - representante das instalações
7. O painel de avaliação examinará o evento com relação aos critérios de seleção, tomando uma decisão objetiva sobre sua concretização.
8. Eventos de grande porte, como o World Masters Championships, incluem discussões e consultas com outros departamentos da Câmara de Vereadores onde houver conhecimento especializado disponível como, por exemplo, o departamento financeiro ou o departamento legal de administração.

Gerenciamento operacional

1. Nesta etapa, deve-se finalizar um contrato ou acordo por escrito entre a Câmara de Vereadores e o organismo promotor, estabelecendo claramente a divisão de responsabilidades e o nível de compromisso financeiro.
2. O procedimento acertado deve ser repetido para todas as outras agências envolvidas no evento proposto. Esta clara divisão de responsabilidades é fundamental e deve incluir outros departamentos do parlamento, como serviço direto e empresas estatais de prestação de serviços.
3. Em caso de aprovação do evento, o painel de avaliação irá formular e recomendar, em conjunto com o organismo esportivo, a estrutura organizacional mais adequada à natureza e tamanho do evento.
4. Nessa etapa, os papéis dos indivíduos na unidade de eventos de Sheffield podem ser identificados e administrados.
5. Da mesma forma, o papel de outros indivíduos e grupos envolvidos no evento deve ser identificado, incluindo aqueles pertencentes ao organismo esportivo ou ao promotor, junto com outros departamentos da Câmara de Vereadores e outros parceiros.

6. Deve-se fazer contato com o representante do esporte específico do evento. O momento e o contato irão variar segundo o porte da promoção.

Como se candidatar a receber eventos esportivos internacionais

Para eventos esportivos internacionais, a federação específica ou o organismo nacional faz uma oferta formal para sua federação internacional, no sentido de sediar um evento. Uma vez que isto esteja definido, elabora-se um acordo contratual com a federação internacional, e a federação específica deverá estabelecer um contrato com as cidades anfitriãs escolhidas.

A escolha do local é de responsabilidade da federação, que pode desejar escolher antes de fazer a oferta à federação internacional, confirmando anteriormente o nível de apoio daquela cidade em especial.

No caso do Campeonato Europeu de Futebol de 1996, na Inglaterra, a Associação de Futebol recebeu apoio "em princípio" do governo central, antes de se candidatar na UEFA para a promoção do evento. Contudo, não houve consulta às autoridades locais das cidades anfitriãs até que o evento estivesse garantido, causando preocupação para aquelas autoridades, que provavelmente teriam custos caso as partidas fossem disputadas em suas cidades. Esses custos incluíam fatores como gerenciamento de tráfego e aumento na demanda por limpeza. Havia também uma expectativa de que as cidades anfitriãs viessem a elaborar um programa de festivais esportivos e culturais.

Algumas federações internacionais concedem eventos para o país da federação nacional e permitem que esta escolha a cidade mais adequada, após a concessão. As cidades que pretendem ser candidatas devem estar cientes desse processo. Em ocasiões anteriores, na Inglaterra, organismos esportivos nacionais garantiram eventos esportivos europeus e mundiais supondo que aconteceriam em uma determinada cidade, tendo que escolher outra em uma data posterior.

Sheffield vem obtendo o apoio de muitas organizações quando se candidata para eventos esportivos internacionais. As duas universidades da cidade, hotéis e restaurantes, a Destination Sheffield, a Câmara de Comércio e muitas empresas locais já ofereceram dinheiro ou apoio. Além disso, a British Tourist Authority (Ministério do Turismo Britânico) tem dado muito apoio às candidaturas que possam resultar em grandes números de estrangeiros visitando o Reino Unido (*marketing* da cidade). Em diversas ocasiões, esse fator contribuiu muito para o *marketing* e para a promoção das candidaturas internacionais.

O processo nacional de candidatura para eventos esportivos internacionais costumava ser pouco estruturado e sem coordenação. Entretanto, a introdução do Grupo de Apoio a Grandes Eventos, do Conselho de Esportes, é uma iniciativa bem recebida pela cidade e levará a uma estratégia muito mais coesa e objetiva para a promoção de eventos esportivos internacionais no Reino Unido.

Financiamento de candidaturas a eventos

Os custos de candidaturas a eventos esportivos internacionais e sua promoção representam uma carga financeira para a cidade anfitriã. Muitos organismos esportivos desejam que a cidade candidata financie o processo de candidatura e garanta o custo total do evento, e muitos desses organismos têm pouca ou nenhuma experiência em candidaturas e promoções, além de não conhecerem as implicações financeiras e organizacionais associadas à promoção de eventos internacionais.

Essencialmente, as cidades do Reino Unido, como Sheffield, Birmingham e Glasgow, têm subsidiado os esportes. Por meio do financiamento do Lottery Sports Fund (Fundo para Es-

porte), o governo britânico demonstrou estar disposto a elevar o perfil dos esportes do país no exterior, oferecendo assistência financeira às cidades que investirem em instalações de alta qualidade para as disputas.

Monitoramento e avaliação de programas

Para medir a eficácia desse tipo de programa, é essencial incorporar um mecanismo de monitoramento e avaliação. O retorno obtido a partir de tal mecanismo pode ilustrar a eficácia da estratégia de *marketing* da cidade. Geralmente, pode-se medir o sucesso através de benefícios quantificáveis e tangíveis para a cidade. Mas, é mais difícil avaliar os ganhos em termos de imagem ou *marketing*. Como parte de nossa avaliação posterior ao evento, esses benefícios são registrados e podemos, então, avaliá-los em relação a nossas expectativas para aquele evento específico. O processo posterior ao evento pode variar de uma análise interna básica até um estudo externo mais complexo, como no caso da World Masters Swimming Championship e da Euro 96.

A importância de receber eventos esportivos nacionais e internacionais reside no papel que eles cumprem no *marketing* da cidade. Também é importante a forma como os eventos estimulam a economia local por meio de seus efeitos multiplicadores. Há um reconhecimento mundial de que esses eventos podem contribuir em muito para o plano de regeneração econômica geral da localidade. As despesas secundárias por parte dos participantes, espectadores, representantes e outros visitantes, estimulam a economia local. Hotéis, restaurantes, bares e clubes, comércio e transporte, todos se beneficiam e contribuem para desenvolver a estratégia centrada em eventos, da qual Sheffield foi pioneira na Inglaterra.

Apesar dos custos associados à promoção de grandes eventos esportivos, Sheffield registrou, através de seu programa de monitoramento e avaliação, uma elevação no orgulho cívico e da comunidade (particularmente durante os eventos propriamente ditos), na projeção de seu perfil em termos nacionais e internacionais (*marketing* da cidade) bem como benefícios econômicos decorrentes das despesas secundárias. Esse tipo de programa também traz grandes benefícios para a comunidade esportiva local, proporcionando oportunidades para a participação ativa e passiva. Aqui apresentamos algumas estatísticas importantes em termos do que foi conquistado em Sheffield por meio do programa de eventos esportivos desde 1990:

- Designação de Sheffield como principal centro esportivo do país.
- Realização de 320 eventos esportivos nacionais e internacionais, incluindo 39 relacionados a esportes específicos.
- Um total de 17 instalações esportivas diferenciadas foi utilizado tanto no setor público quanto privado.
- A cidade recebeu 13 campeonatos mundiais e nove europeus em um período de seis anos.
- Os campeonatos mundiais e europeus envolveram mais de um milhão de pessoas, entre participantes, espectadores e pessoas ligadas à organização.
- Estima-se que mais de 45 milhões de libras tenham sido gastas na economia local, diretamente relacionadas a este programa, o que representa um retorno bastante favorável sobre o investimento feito pelas autoridades. Para cada libra gasta no programa, 37,50 libras retornaram para a economia local.

O perfil da mídia e o *marketing* da cidade por propaganda transmitida na televisão em horário nobre é um custo que seria proibitivo fora de um programa de eventos nacional e internacional.

- Dos 320 eventos realizados em Sheffield, 88 receberam cobertura televisiva nacional ou internacional. Muitos outros foram cobertos em nível regional.
- O evento McDonald's IAAF Permit, realizado no estádio Don Valley, em 1996, recebeu duas horas de cobertura em horário nobre na televisão nacional e foi assistido por mais de 5,3 milhões de espectadores. Além disso, as imagens foram transmitidas pelo Eurosport, via satélite, para 20 países europeus, com uma audiência calculada em mais de 20 milhões. Estima-se que a cobertura televisiva recebida pela cidade como resultado desses eventos tenha rendido à região cerca de 90 milhões de libras.

Questões para auto-avaliação

1. A partir de um evento que você esteve envolvido ou participou, identifique a meta geral e até cinco objetivos SMART. Examine quatro das perguntas-chave, questões ou itens que deveriam ser considerados.
2. Elabore sua própria lista de 15 fatores fundamentais a partir da idéia de promover com sucesso uma quermesse.
3. Considere um organismo – autoridade local, empresa privada ou organização voluntária – e sugira qual o papel que os eventos cumprem ou poderiam cumprir em seu plano estratégico geral.