

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

MÓDULO 1. INTRODUÇÃO AO
PLANEJAMENTO E À ORGANIZAÇÃO
DE EVENTOS ESPORTIVOS



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

1.1 Fundamentos do planejamento e da organização de eventos esportivos

Lista de abreviaturas e termos utilizados

Tabela 1

ACR	Área responsável pelos serviços de credenciamento
AEB	Área responsável pela operação de alimentos e bebidas dentro dos perímetros oficiais
Aforo	Capacidade total de lugares para receber público no estádio de futebol
Abertura dos Portões	Hora determinada em que a instalação esportiva abre os portões para o público
Áreas Operacionais	Responsáveis pelo desenvolvimento dos diferentes assuntos operacionais em um evento
Associação Membro (AM)	Federação ou Confederação de futebol afiliada à CONMEBOL
Backdrops	Cartaz utilizado em áreas específicas do estádio ou outra instalação do evento que contém os patrocinadores; também utilizado nas coletivas de imprensa atrás dos entrevistados
BOH	Back of House, termo geralmente atribuído às pessoas que atuam fora do FOP
BRD	Área operacional de Broadcast, responsável por toda a operação de geração de sinais para a transmissão da partida nos diferentes tipos de tela (TV, dispositivos móveis, etc.)
Briefing	Resumo das atividades definidas antes do evento, objetivos e níveis de serviço esperados
Broadcast Compound	Localização onde se posicionam os caminhões técnicos responsáveis pela geração de sinal de transmissão dos eventos (as imagens que chegam às TVs)
CAW	Cleaning & Waste área operacional responsável pela limpeza e gestão de resíduos
CCTV	Circuito Fechado de Televisão – Câmeras panorâmicas de alta definição fixas e/ou giratórias utilizadas para tomadas gráficas dos assistentes, portas de entrada e saída, áreas internas e externas do cenário esportivo.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Cliente Externo	Fornecedores de serviços, convidados, parceiros comerciais, patrocinadores, meios de comunicação, público geral
Cliente Interno	Todas as áreas envolvidas na operação do evento, que trabalham em conjunto para atender principalmente os clientes externos; também têm responsabilidades de entregas aos clientes internos (ex.: TRA presta serviços para CPT)
COL	Comitê Organizador Local, responsável pela estruturação do evento ou do projeto em uma sede diferente do HQ (ex.: CONMEBOL pode criar um COL em um país "X" da América do Sul para realizar torneios específicos como a Copa América)
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol
CPT	Área operacionais de Competições
Contagem regressiva ou Countdown	Lista de todas as atividades que se realizam no dia do evento, seja MD (match day) / NMD (non match day) / MD+1 (match day +1), etc.
DCC	Faz referência ao Departamento de Competições de Clubes, de acordo com o organograma institucional da CONMEBOL
Debriefing	Reunião pós-evento para análise dos pontos negativos, positivos. Importante para melhorar as operações
ED	Event Day, dia do evento
Emissora Anfitriã	O Host Broadcaster (HB) é a entidade designada pela CONMEBOL para produzir o sinal para os titulares de direitos
Emissora Visitante	Qualquer emissora, exceto o HB, que tem instalações no local da partida
EVS	Área operacional de Serviço ao evento, responsável por organizar os fluxos de trabalho e eventos adicionais
Fase Final	Todas as partidas a partir das Oitavas de Final
Fase Preliminar	Todas as partidas de Primeira e Segunda Fases
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FOP	Field of play, campo de jogo. Espaço compreendido entre a primeira fila das arquibancadas em sua parte inferior, em direção ao centro do campo de jogo.
FW	Final Whistle ou apito final, é o término da partida pelo árbitro principal
Horas OFF	Horas em que não há atendimento de clientes nas instalações ou Estádio
Horas ON	Horas em que há presença de clientes externos na instalação ou Estádio
Hospitality	Área destinada aos clientes VIPS
HQ	Head Quarter, Escritório principal onde está parte da equipe responsável pela organização de um evento

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Indoor	Instalação esportiva fechada, com cobertura, sem partes ao ar livre
IFAB	<i>International Football Association Board</i>
Know how	Conhecimento adquirido, experiência
KO	Kick Off, pontapé inicial, início da partida
LIC	Área operacional responsável pelo Licenciamento
LIM	Área operacional responsável pela Limpeza
LOG	Área operacional responsável pela logística
LOK	Área operacional responsável pelo Look (customização e adaptação dos espaços com as marcas oficiais do evento)
MD	Match day ou dia da partida; As abreviaturas MD+1 / MD-1 são utilizadas para referir-se aos dias prévios ou posteriores ao dia da partida
MD+1	Dia posterior ao dia da partida
MD-1	Dia prévio ao dia da partida
MED	Área responsável pelos serviços Médicos oferecidos no evento
Merchandising	Associar um produto ao evento, pode ser vendido ou distribuído aos participantes
Naming Rights	Técnica publicitária com a qual uma corporação ou outra entidade adquire o direito de nomear um recinto ou um evento, geralmente, por um determinado período de tempo
NMD	Non Match Day, dias em que não há jogos, mas as equipes continuam trabalhando
OPS	Área responsável por liderar todas as operações acerca de um evento, orientar e incentivar de modo que todas as outras áreas se comuniquem e trabalhem em conjunto.
Outdoor	Eventos que ocorrem em uma área aberta, ao ar livre
Perímetro da Instalação	Toda parte externa do estádio ou instalação esportiva que faz parte do perímetro oficial (ex.: ruas próximas que são fechadas no dia da partida)
PRE	Área responsável pelo operacional oferecido aos profissionais médicos
RRHH	Recurso Humanos, área responsável pela gestão e contratação de pessoas
SAD	Supplementary Accreditation Device, item que complementa a credencial em determinadas áreas do evento
SEC	Área responsável pela gestão das ações de segurança do evento em todos os locais oficiais. Também é responsável por manter um contato estrito com as forças públicas.
TIK	Área responsável pelo operacional da venda de ingressos

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Titulares de Direitos	São as empresas de televisão que compram o direito de transmitir o evento em suas cadeias televisivas ou plataformas digitais. Recebem o sinal produzido pela Emissora Anfitriã (Host Broadcaster) e têm o direito de transmitir as partidas em seus canais
TRA	Área responsável pelo operacional dos serviços de transporte oferecidos aos clientes internos
VAPP	Vehicle Accreditation Parking Pass; sistema de permissão de estacionamento e acesso de veículos
VAR	Video Assistant Referee, a equipe de arbitragem responsável pela revisão das jogadas através de vídeo
VEM	Venue Management, Área responsável por liderar todas as operações acerca de um evento dentro do estádio
VIK	Value in Kind, quando um patrocinador negocia parte do pagamento oferecendo produtos ao evento. Desde bebidas até carros ou tecnologia de comunicação
VIP	Very Important Person, normalmente convidados que necessitam uma atenção especial e serviços/experiências diferenciados
WFO	Work Force, nome utilizado para identificar os profissionais envolvidos no evento
Área Técnica	Espaço onde ficam os jogadores reservas e o corpo técnico da equipe
Áreas	Espaços predeterminados dentro do estádio. Ex.: área 1 = campo de jogo / área 2 = vestiários, etc.)

Fonte: elaboração própria

O curso é desenvolvido com base nas operações ocorridas antes da pandemia da COVID-19. Para informações mais detalhadas sobre o novo protocolo de operações, sugerimos consultar o documento: “Protocolo de Operações para a retomada das competições da CONMEBOL”, que se encontra disponível em nosso site.

O que é um evento esportivo? - A visão da CONMEBOL e os diferentes tipos de eventos esportivos

Para explicar o que é um evento esportivo, primeiro, devemos saber o significado da própria palavra evento. O termo evento vem do latim *eventus*. Entre as várias definições que podemos encontrar para esta palavra, segundo a Real Academia Espanhola, um evento é um

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

acontecimento importante e programado, de natureza social, acadêmica, artística ou esportiva.

A indústria do esporte mundial destaca a cada oportunidade o valor emocional agregado que as diferentes celebrações esportivas têm na América do Sul, sua diversidade cultural, tradição e a paixão que cada um dos 10 países que participam de cada uma das competições organizadas pela CONMEBOL injeta.

Dizemos também que a palavra evento pode derivar de eventualidade, isto é, eventuais momentos e situações em que ocorrerão diferentes mudanças que exigirão ações talvez não planejadas.

Um profissional da área deve saber sempre que, de um momento para outro, o planejamento pode mudar de rumo, justamente em decorrência de uma eventualidade. Como organizadores de eventos, devemos ter a capacidade para resolver problemas sob pressão, estarmos atentos e alertas a todas as ações que possam sair do caminho previamente planejado. Se há uma coisa que podemos garantir-lhes é: se algo pode dar errado, vai dar errado.

Se há uma coisa que podemos garantir-lhes é: se algo pode dar errado, vai dar errado.

A abordagem deste curso e seus conceitos serão únicos. Ainda que possamos encontrar em todo o mundo diferentes abordagens, exemplos e definições técnicas sobre eventos esportivos, a exclusividade da abordagem que iremos fornecer será dada pela *expertise* de cada evento organizado pela própria CONMEBOL, compartilhando o conhecimento, a experiência e os valores que ela possui e coloca em prática em cada uma de suas competições.

Estudaremos o planejamento e a organização de eventos a partir do know how da CONMEBOL.

A CONMEBOL, fundada em 1916, é uma instituição sem fins lucrativos responsável pela organização dos maiores eventos continentais do futebol sul-americano. Foi justamente no ano de sua fundação que se realizou o torneio continental de seleções mais antigo do mundo, a Copa América.

Além da Copa América, a CONMEBOL organiza anualmente, desde 1960, o torneio de clubes com a mais longa trajetória a nível mundial, a CONMEBOL Libertadores, que atinge um público atual de mais de 180 países.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Ano após ano, a CONMEBOL, por meio de seus eventos esportivos, atinge milhões de pessoas em todo o mundo. Com sua base de trabalho em Assunção, Paraguai, aloca mais de 85% de sua receita recebida em investimento direto no futebol sul-americano, em todos os seus níveis e categorias, promovendo a competitividade esportiva e comercial do nosso futebol.

Baseada em nossos valores, paixão, inspiração, confiabilidade, profissionalismo e sustentabilidade, a CONMEBOL procura organizar cada um dos eventos que desenvolve, e não apenas seus torneios, mas também todos os eventos “satélite”, como os sorteios de cada torneio, reuniões do conselho administrativo, capacitações internas e externas, etc.

Este curso se destina a contribuir com os organizadores de eventos como um todo, sem distinções sobre a magnitude do evento a ser realizado. Não importa se você vai realizar uma partida de futebol na escola ou se será o responsável pela organização integral de um megaevento esportivo sul-americano. Consideramos que, independentemente da dimensão do evento, os procedimentos, as instâncias, os conceitos a desenvolver neste curso e o respeito na cronologia das diferentes fases servirão de esquema fundamental, deixando em segundo plano a dimensão e o impacto do evento que o tem como organizador.

Classificamos os eventos como de pequeno, médio e grande / megaevento, dependendo do seu impacto.

Grande/megaevento: eventos massivos, internacionais, em alguns casos disputados em várias cidades e até mesmo em vários países, com grande número de participantes ativos de um esporte de referência mundial, em suas categorias máximas ou, também, eventos tradicionais que reúnem diversos esportes, como os Jogos Olímpicos. Esses eventos requerem um alto nível organizacional, uma grande quantidade de infraestrutura, recursos humanos e econômicos disponíveis.

São eventos de grande impacto dentro da CONMEBOL: a Copa América de seleções, a CONMEBOL Libertadores e a CONMEBOL Sul-Americana.

Evento médio: eventos menos massivos, com menor impacto global e com menor orçamento. Podem ser nacionais ou até internacionais, com menor necessidade de recursos do que grandes eventos. Quando falamos em eventos de médio impacto, não estamos nos referindo apenas a eventos esportivos que não são tão populares como futebol ou basquete, eles podem ser eventos desses esportes, massivos em todo o mundo, mas talvez em suas categorias menores, com atração apenas para fãs ou grandes torcedores que acompanham cada competição de seu esporte favorito por todo o mundo, ou mesmo aqueles eventos que já são populares em suas fases decisivas como as semifinais ou finais.

Alguns dos eventos de médio impacto dentro da CONMEBOL são: a CONMEBOL Libertadores Sub-20, a CONMEBOL Libertadores de Futebol Feminino (com cada vez mais seguidores e mais clubes participando, a CONMEBOL Recopa, Sul-Americanos de Seleções Juvenis, etc.

Evento Pequeno: evento de natureza municipal, de bairro, de comunidade. São aqueles eventos que não requerem muita infraestrutura, possuem um orçamento de baixo impacto

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

e são caracterizados por poucos recursos econômicos e humanos aplicados, estes últimos muitas vezes em caráter de “multitarefa”.

Figura 1



Fonte: elaboração própria

Estrutura comum dos eventos esportivos

Independentemente de sua maior ou menor complexidade e impacto, a estrutura organizacional dos eventos esportivos tem uma raiz comum, que é única, e representa o pontapé inicial que, ao longo do curso, abordaremos em detalhes.

Seja qual for o evento, o nível de serviços, com mais ou menos orçamento, com mais ou menos áreas operacionais, para planejar, executar e controlar, as fases a seguir são:

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 2



Fonte: elaboração própria

Planejamento e organização prévia do evento:

Iniciar o planejamento de um evento requer análise e visão de futuro. Antecipar possíveis mudanças, avaliar diferentes cenários e, a partir da data do evento, iniciar um esquema ao contrário, como iremos mencionar mais tarde quando falarmos de uma espécie de viagem "imaginária" ao futuro e nossa questão-chave e inicial: Que tipo de evento queremos entregar?

Prever entregas, datas de início e término de cada fase do projeto ou atividade, quais níveis de serviço e prazos de produção teremos, etc. Sempre leve em consideração o projeto dos planos "B" para os casos em que um planejamento original não possa ser cumprido por motivo de força maior.

É imprescindível no planejamento, gerar mecanismos de controle, desde softwares especialmente elaborados para a competição até planilhas de cálculo diferentes que nos garantam ter tudo sob constante acompanhamento; essas ferramentas devem ser utilizadas, cada organizador de eventos escolherá seus mecanismos, mas com certeza devem existir. Ter uma boa memória é um bom atributo e uma vantagem, mas em hipótese alguma podemos deixar tudo para ela.

Trabalhar com prazos é essencial. Cada tarefa delegada deve ter um prazo de conclusão, mas como iremos ampliando ao longo do curso, mesmo com tudo planejado, certamente haverá mudanças de última hora com as quais os organizadores do evento terão que lidar, tomar decisões sob pressão e estar emocionalmente preparados, sabendo que todas essas situações são normais durante um evento. Não há eventos sem alterações durante seu curso. Os gerentes de eventos precisam estar alinhados com sua equipe. Nada deve ser deixado ao acaso.

Nada deve ser deixado ao acaso

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Também é essencial nesta fase inicial do processo, pensar criticamente sobre os recursos humanos: quantas pessoas serão necessárias para realizar nosso evento sem problemas? A correta montagem de uma estrutura de recursos humanos, estabelecendo hierarquias e uma correta e clara delimitação de responsabilidades também é essencial. Como contrapeso, não devemos pensar apenas na quantidade de pessoas necessárias, mas devemos sempre colocar isso de acordo com o orçamento que temos, sendo eficientes na hora de definir quantas pessoas por área devemos ter. Devemos construir uma relação de confiança mútua.

Devemos construir uma relação de confiança mútua.

A comunicação entre todas as partes interessadas é a chave para o bom desenvolvimento do evento e para que as ações planejadas sejam corretamente executadas. Deve-se procurar um equilíbrio entre as necessidades reais e o orçamento disponível.

Deve-se procurar um equilíbrio entre as necessidades reais e o orçamento disponível.

Desenvolvimento do evento:

O dia da partida ou dia do evento inicia a fase de desenvolvimento do evento. É quando se costuma dizer que "a bola começa a rolar". Definida a equipe de trabalho, com todos a postos, chega o momento do desenvolvimento onde tudo deve "correr" de forma coordenada e de acordo com a fase anterior, planejada, para o dia esperado, o dia "D".

Além de trabalhar o dia a dia na produção, monitorando toda a logística, a segurança, os fornecedores e os materiais necessários, chegou a hora de mostrar nosso evento ao mundo, gerando aquele sentimento de pertencimento por ele, fazendo com que todo o público queira participar, que todo "o mundo" queira estar presente fazendo parte do público-alvo que almejamos.

Esta é a fase e o momento de estreitar os laços e relacionamentos com fornecedores, participantes e público-alvo.

Os fornecedores e os parceiros comerciais serão essenciais para o sucesso do evento.

Independentemente do tamanho do evento que estamos planejando, a abordagem e o contato com nossos clientes externos (os fãs) nos dão uma imagem clara do que esperar para o nosso grande dia.

Os aficionados envolvidos no evento, que acreditarem na proposta e investirem para participar dele, terão um entendimento muito mais positivo, estando abertos às possíveis mudanças que possam ocorrer ao longo do caminho.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Quando desenvolvermos um bom trabalho de pré-evento, na fase de planejamento, teremos muito mais certezas para enfrentar todos os processos que executamos durante o dia ou nos dias do evento. Qualquer trabalho desenvolvido anteriormente será coroado com acontecimentos conforme o planejado. Esse é um ponto chave em nosso aprendizado constante ao longo de nossa vida profissional. Quando falamos de eventos e profissionais da indústria dos eventos esportivos, estamos falando da experiência adquirida em todas as produções realizadas ao longo dos anos. Não existe uma fórmula exata ou regra geral. Cada evento é único e a sensação de realizá-lo também.

Cada evento é único e a sensação de realizá-lo também.

Pós-evento:

A gestão adequada de um evento esportivo nos obriga a estar "à frente" dos fatos que vão acontecendo em tempo real, devemos estar sempre adiantados a tudo que vai acontecer, com foco nos lances que estão acontecendo aqui e agora, mas também com um panorama claro e seguro, com certezas sobre os próximos passos.

"O depois" é um período ainda de muito trabalho, no qual "não devemos baixar a guarda" só porque a competição esportiva chegou ao fim. Precisamos desmontar qualquer estrutura ou instalação que construímos temporariamente para uso durante o evento, limpar as instalações, realizar trabalhos no campo de jogo pós-partida, devolver os equipamentos alugados, pagar fornecedores, colaboradores, verificar os espaços utilizados para checar possíveis danos e, se necessário, realizar os reparos e pequenas reformas necessárias para devolver a instalação esportiva tal como nos foi entregue antes do evento.

Será também o momento de propagar toda a nossa experiência para que sirva de legado, transmissão de conhecimento para eventos futuros que realizemos ou, que sirva para os organizadores de próximos eventos de características semelhantes.

Fazer uma análise estatística pormenorizada de todas as receitas, compartilhar as experiências, analisar as falhas, averiguar as futuras melhorias que podemos incorporar, rever as lições aprendidas, novas ideias úteis para o futuro é vital para encerrar adequadamente.

As estatísticas serão um dos principais documentos de entrada de informação para obtermos conclusões e realizarmos o nosso "debriefing" do evento, documento que iremos detalhar no último módulo deste curso.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Conforme desenvolvemos quando falamos sobre a fase pós-evento: O que foi bem feito? O que foi feito de errado? O que saiu de acordo com o planejado? O que superou as expectativas? O que pode ser melhorado? Que números podem ser usados para pesquisar novas oportunidades? (Por exemplo, se o evento teve um grande impacto a nível de transmissão de televisão, ser capaz de mostrá-lo objetivamente e com fundamento pode nos ajudar a obter mais financiamento de nossos patrocinadores no futuro, mostrando-lhes o impacto que suas marcas podem alcançar).

Devemos comparar o orçamento projetado vs. o real ou executado, comparar os números obtidos de acordo com os objetivos que nos propusemos, todos resultados reais mensuráveis vs. qualquer resultado mensurável projetado. Por isso, continuamos reafirmando o conceito de bom planejamento e que, desde o início do projeto, fique claro quais são os objetivos específicos para poder estabelecer seus indicadores.

Comemorar metas alcançadas com a equipe é importante para que todos se sintam motivados para novas etapas e realizados com seu trabalho, novos eventos e desafios. Devemos analisar cuidadosamente os pontos negativos, todas as críticas construtivas para o futuro devem ser compartilhadas entre nossos colaboradores, pois é a única forma de implementar ações de melhoria para eventos futuros.

Não desperdice a oportunidade de aprender com seus colaboradores, saiba escutar.

Questões iniciais, perguntas que devemos fazer a nós mesmos

A primeira etapa requer uma “viagem no tempo”, posicionando-nos imaginativamente no futuro, visualizando com clareza o evento consolidado a ser entregue, nosso produto final, suas características gerais e específicas, bem como todos os detalhes que o tornarão único.

Assim, para começar a planejar o evento, devemos nos perguntar:

Que tipo de evento queremos entregar?

Visualize o evento desde a concepção do evento que queremos entregar como produto final, para que uma vez definido e visualizado esse conceito, possamos “voltar ao presente” e começar com a fase 1 do planejamento.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Não podemos planejar um evento, qualquer que seja seu impacto e magnitude, sem termos certeza do produto final que queremos entregar.

**"Nunca há vento favorável para quem não sabe para onde vai."
SÊNECA**

Seguindo o claro conceito de para onde vamos, tendo a certeza sobre que tipo de evento devemos produzir, nos fazemos uma série de perguntas iniciais.

As respostas que encontrarmos nos darão informações iniciais e fundamentais para avançarmos na concepção do nosso projeto.

Auto questionário inicial:

- Tipo de evento - É a primeira edição do evento? Eventos da mesma magnitude foram realizados na mesma cidade ou país-sede?

Cada evento é único, inclusive um evento com edições anteriores pode variar sua forma de disputa, os países, cidades ou equipes que viajam e/ou participam, o número de participantes, as idades dos jogadores, seus mecanismos de definição e regulamentos, seus patrocinadores, etc.

É imprescindível investigar e aprofundar-se sobre a existência de edições anteriores ou eventos semelhantes, tomar como exemplo o que foi feito anteriormente para, a partir daí, fazer adaptações e contextualizar esses antecedentes em nosso desafio e nos requisitos do evento para o qual fomos designados responsáveis.

Em suas atividades, considere participar de um evento semelhante antes de começar a planejar o seu. Faça observações detalhadas sobre tudo o que acontece na parte operacional. Sinta como a experiência está ou não agregando valor para você.

O que quer que seu público perceba em seu evento?

- Data de realização - Existem outras atividades importantes nessas mesmas datas na cidade? Que clima temos? Temos locais suficientes para a realização do evento, transporte, hotéis, centros de treinamento, estádios ou campos, etc.?

É fundamental ter uma definição exata da data de realização do evento que devemos organizar.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Analisar o calendário, do ponto de vista logístico, avaliar se há outros eventos na cidade no mesmo período que o nosso, que possam impactar negativamente em nossa organização ou simplesmente nos obrigar a tomar mais precauções que o normal e a fazer mais planejamentos.

Feriados que impliquem em menor frequência de transporte público, bloqueios de ruas devido a outros eventos ao ar livre que impeçam o acesso ao nosso local do evento como seria feito normalmente, outros usos do complexo esportivo, estádio ou arredores de onde realizaremos nosso evento, outros eventos semelhantes que requerem um reforço de segurança (exemplo: dois jogos de futebol diferentes na mesma cidade, em que participam equipes clássicas rivais que, embora não se enfrentem diretamente, os seus adeptos estarão em dois eventos diferentes mas na mesma cidade ao mesmo tempo, etc.).

Como a possível coexistência com outro evento na cidade nos afeta na mesma data? Capacidade hoteleira, estádio e arredores, preços para nossos clientes, centros de treinamento de qualidade disponíveis, capacidade de terminais de ônibus, aeroportos, etc.

Informar-se sobre os feriados com antecedência também é uma tarefa fundamental.

Do ponto de vista climatológico, analisar as estatísticas do clima nos anos anteriores e acompanhar de perto esta variável, tendo em conta fontes fiáveis. Embora seja uma variável externa, que não podemos controlar, podemos, através de um amplo conhecimento baseado em estatísticas e previsões atualizadas, minimizar o impacto que o clima possa ter sobre o nosso evento.

Do ponto de vista da promoção e difusão, analise os demais eventos que coexistam com o nosso, na mesma cidade, que impacto negativo eles realmente podem ter naquele que você está organizando, na perspectiva de captação de seguidores, perda de popularidade, etc.

Sempre dependerá do evento que você está organizando e do impacto dele e de quem é o cliente-alvo.

Durante as datas do nosso evento, e não apenas na cidade, existem eventos no mundo que podem fazer as pessoas deixarem de comparecer ao nosso evento? Queremos fazer um evento, por exemplo, no mesmo dia ou horário do Super Bowl? Ou no mesmo dia do sorteio da fase final da Champions League? Talvez na mesma data em que a federação de seu país convocará os jogadores para uma Copa do Mundo?

Leve em consideração que, mesmo que sejam eventos ou shows de outra natureza, deve-se sempre lembrar que o esporte, um evento esportivo, é um subproduto da indústria global do entretenimento, portanto, devemos sempre analisar todo o mercado, que outros eventos acontecerão no mesmo período de tempo e como esse evento impactará o nosso, seja esportivo ou não.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- Duração do evento - Qual é a duração do nosso evento? Como planejo a gestão e a captação de recursos humanos?

Há eventos esportivos que duram um dia, um campeonato de futebol escolar de uma única manhã e tarde, um amistoso de pré-temporada de dois times profissionais, um torneio de futebol juvenil disputado em uma única cidade por uma semana, até um projeto de uma CONMEBOL Libertadores, realizada durante um ano, de fevereiro a novembro, em 10 países diferentes.

É sempre importante deixar claro que um evento NÃO é apenas o dia do evento, não é apenas o que vemos na TV quando os jogadores entram em campo 6 minutos antes do início do jogo.

Exigirá um período de desenvolvimento e planejamento prévio que, em muitos casos (99% dos casos, seja qual for o evento), é ainda muito maior do que o período do evento em andamento.

O correta planejamento e organização prévia serão essenciais para o sucesso da operação.

Um exemplo claro são as finais únicas de dois de nossos torneios de maior impacto, CONMEBOL Libertadores e CONMEBOL Sul-Americana. O evento como um todo, com todas as suas atividades prévias desde a chegada das equipas à cidade onde será disputada a partida até à sua partida (treinos oficiais, coletivas de imprensa, atividades exclusivas para os torcedores, partida final e volta das delegações a suas casas, entre muitos outros) dura 4 dias no total.

O planejamento do evento leva um ano de esforço de mais de 120 pessoas integradas, trabalhando para esses 4 dias. Uma Copa do Mundo de futebol tem 30 dias de competição oficial, mas seu planejamento e organização prévia leva de 5 a 8 anos, ou até mais se pensarmos a partir do momento em que cada país decide apresentar sua candidatura.

Devemos, desde o dia “zero” da fase de planejamento, não apenas definir as áreas funcionais que teremos e o nível de serviços que iremos prestar de acordo com nosso evento - produto final, mas também definir QUEM vai executar e liderar essas diferentes áreas.

Sem dúvida, as diferentes fases do projeto exigirão colaboradores diferentes de acordo com a etapa e a atividade que está sendo executada. Teremos colaboradores do dia 1 até o pós-evento, alguns que trabalharão apenas na fase de execução, outros apenas na fase de desenvolvimento e, por que não, alguns apenas no pós-evento. Independentemente disso, já no início da organização e planejamento do evento, devemos ter certeza sobre o número de colaboradores e pessoal de cada área operacional para cada fase do evento.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Este ponto é essencial não só para saber “QUEM” vai executar as tarefas, mas também para saber o mais precisamente possível o nosso orçamento para RRHH e se as nossas necessidades de pessoal estão cobertas com os fundos que temos para realizar o torneio, ou, caso contrário, devemos ajustar nossas necessidades ou procurar alternativas para aumentar o orçamento de RRHH, por exemplo, no caso de não termos capacidade para realizar o evento com menos gente.

Avaliar se é possível de acordo com a legislação do país e nosso planejamento, trabalhar com um projeto de voluntariado em alguns setores ou áreas do evento. Trabalhar em um evento esportivo representa muito mais do que um emprego, significa uma experiência única como ser humano, muito enriquecedora para a vida pessoal e profissional. A Copa do Mundo de 2014 no Brasil foi uma história de sucesso estrondoso em termos de trabalho de voluntários.

Para este evento, o Brasil recebeu mais de 154.000 inscrições/solicitações para seu programa de voluntariado. Mais de 36% das solicitações eram de pessoas da Europa. Desse total de inscrições recebidas, 14 mil pessoas foram selecionadas para trabalhar em 12 cidades-sede da Copa do Mundo. A cultura do voluntariado vem crescendo em grandes eventos em todo o mundo. Muitos profissionais da indústria do esporte iniciam suas carreiras utilizando esses programas como uma porta de entrada para o mercado esportivo, aproveitando também para conhecer novos países e novas culturas.

Ser voluntário nos transporta para um universo de inúmeras possibilidades. Não há idade para se tornar um voluntário em um evento esportivo. Na verdade, é comum nos deparar com as mais variadas idades, aposentados que se candidatam com o objetivo de colaborar, pelo prazer de fazer parte de uma festa esportiva, e pela satisfação de se sentir útil e ajudar os outros, posicionando-os em uma situação muito encorajadora, tendo em conta que o mundo de hoje muitas vezes os coloca de lado.

- As instalações sede do nosso evento receberão outros eventos em datas anteriores? Com quantos dias de antecedência precisamos fazer a montagem? (Conceitos de uso compartilhado e uso exclusivo do estádio, campo ou qualquer espaço que seja utilizado para o evento como vestiários, salões, estacionamentos, etc.)

Uma vez definidas as instalações onde se realizará o nosso evento, devemos analisar a sua situação e disponibilidade antes, durante e depois das nossas datas e como formalizamos a utilização para garantir que nos atenderão nas condições exigidas.

Na fase de planejamento prévio, devemos fazer um cronograma de uso de nossas instalações.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

É imprescindível estabelecer no contrato que nos confere o direito de utilização das instalações desportivas, quer através de aluguel ou empréstimo, uma definição clara do período de utilização das mesmas, incluindo a carga horária dos dias.

Um período prévio de uso compartilhado (período de disponibilidade) com o proprietário da instalação esportiva, no qual o proprietário do estádio pode desenvolver atividades de seu interesse e, por sua vez, nos permita iniciar certas atividades voltadas ao nosso evento (reparos, adaptações de espaços, etc.), uma etapa anterior ao nosso evento, mas já exclusiva (período de exclusividade) de nosso uso, por exemplo, 14 dias antes do evento o proprietário do estádio não pode utilizá-lo para qualquer atividade, o estádio passa para o nosso domínio para já poder adentrar e fazer todos os reparos e manutenções para o nosso evento (preparação do gramado, customização total do estádio com a marca do evento, preparação de vestiários, salas VIP, instalação de plataformas de câmeras especiais de TV para nosso evento, cantinas de alimentos e bebidas, etc.). Por último, mas não menos importante, um período de utilização pós-evento, que permita a correta desmontagem e devolução do estádio no estado em que nos foi entregue.

A seguir um exemplo ilustrativo da definição dos períodos mencionados anteriormente.

Figura 3



Fonte: elaboração própria

É importante analisar o uso do campo de jogo antes do nosso evento, no período de uso compartilhado ou mesmo antes dele. Devemos definir e deixar claro que certos tipos de eventos não poderão ocorrer em um período de tempo anterior ao nosso evento, por exemplo, sabemos que o campo de jogo sofrerá grandes problemas se um evento musical de grande escala for combinado 30 dias antes do evento, sendo assim, devemos negociar todas essas coisas, levá-las em consideração, conhecê-las e planejar. Não podemos ter surpresas ou saber pela imprensa; o dono do clube ou estádio é quem deve nos informar de todos os eventos e usos do campo nos dias anteriores ao nosso evento; é isso que nos permitirá negociar prazos e vislumbrar projetos de manutenção mais completos para o nosso período de uso exclusivo.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Na hora de negociar e assinar nosso contrato de uso do espaço do evento, devemos listar tudo detalhadamente para que não tenhamos surpresas futuras que possam atrapalhar nosso orçamento ou gerar problemas por mal-entendidos.

Devemos definir quem é o responsável pelas contas de luz, água e outros serviços nas instalações.

É necessário e extremamente importante ter uma equipe de manutenção que já conheça o espaço onde vamos começar a trabalhar. De preferência uma equipe que já faça a manutenção diária destes espaços, que também poderíamos incluir no nosso acordo com o clube, estádio ou centro poliesportivo onde se realizará o nosso evento.

- O esporte principal do evento é indoor ou outdoor? Como os aspectos climáticos podem influenciar nosso evento e o que posso fazer para minimizar os riscos?

Entender o local ideal para o desenvolvimento do nosso evento é essencial. Se estivermos, por exemplo, diante de um evento de futsal, o evento será realizado em um centro esportivo fechado, se estivermos diante de um evento de futebol de campo ou futebol de areia, será categorizado como um evento outdoor e, portanto, organizado ao ar livre.

Como mencionamos anteriormente, a análise do clima é essencial para antecipar e minimizar todos os tipos de ameaças climáticas. O fator climático nunca estará sob nosso controle, mesmo tendo um detalhamento da previsão feita pela estação meteorológica da cidade ou os melhores sites de consulta na web, o risco nunca será zero, mas, sem dúvida, quanto mais informações tivermos previamente, teremos maior capacidade de tomada de decisão e prevenção.

Em grandes eventos, como uma Copa do Mundo de Futebol, cada cidade tem um especialista em meteorologia que fornece diariamente ao gerente do evento ou da competição o estado do tempo naquele dia e dias seguintes, probabilidade de ventos fortes, chuvas, granizo, neve, altas temperaturas, etc.

Em eventos menores, é um trabalho que devemos delegar a um colaborador, preparar diariamente um relatório confiável das condições meteorológicas. Independentemente do fator climático, é sempre bom ter um plano de contingência e reserva, contando com cenários alternativos para a disputa de jogos ou treinos.

Gerar um protocolo claro para o árbitro ou delegado de cada uma das partidas com base na suspensão momentânea ou no cancelamento das mesmas é essencial para que esta situação não seja deixada para a opinião subjetiva e pessoal de cada autoridade das partidas. Em nossos torneios continentais organizados pela CONMEBOL, temos, em todos os nossos regulamentos, um protocolo padrão de suspensão momentânea e até de cancelamento de partidas.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Definimos os passos a seguir, os tempos de suspensão aceitos e como deve se dar o regresso ao jogo, bem como, dependendo dos diferentes atrasos que possam ocorrer, que procedimento o delegado da partida e o árbitro devem seguir em todos os momentos. Em casos extremos, consumado o cancelamento da partida, também estabelecemos, sempre que possível, quando a competição deve ser reiniciada.

Protocolos claros, documentos que subsidiem uma tomada de decisão justa e homogênea, sem subjetividades, são essenciais para serem consistentes e não deixarem nada à margem dos diversos critérios.

- Meios e recursos - Qual orçamento temos para a realização do evento? Teremos recursos extras de inscrições ou venda de ingressos?

Conforme mencionado na frase que orienta a CONMEBOL em cada uma de suas ações, devemos “acreditar sempre”.

Sonhando com o melhor evento, o melhor nível de serviços. Sempre devemos apostar que superaremos o impacto do evento em relação ao ano anterior ou aos que coexistam, devemos sempre tender a superar o que foi feito anteriormente. Devemos sonhar sempre, mas com os pés no chão.

O orçamento é uma parte essencial e grande parte do sucesso e das habilidades do gerente de eventos.

Quer seja por nós próprios no nosso próprio evento, o orçamento que o dono do evento nos dá para gerir, e uma boa gestão, acompanhamento e controle é essencial para o sucesso deste.

Quer se trate de um evento para angariar fundos, gerar lucros para o dono do evento ou para que o eventual excedente que gere seja reinvestido no futebol, sempre devemos tentar organizar o melhor evento possível dentro do orçamento que lhe é destinado.

Não adianta planejar o evento sem levar em consideração o orçamento, por isso cada atividade que queremos realizar deve ser realizada não só a partir da análise do impacto nos nossos clientes, os espectadores, mas também a partir do nosso orçamento.

Durante o desenvolvimento do curso, iremos nos aprofundar nas alternativas que podemos ter para minimizar nossos custos, e até mesmo captar recursos que nos permitam desenvolver e expandir nosso evento com um investimento superior ao inicialmente proposto.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- **Clientes do evento: identificação e estabelecimento do nível de serviço de cada cliente do evento esportivo. Quem são os clientes do seu evento?**

Identificar e agrupar os diferentes clientes do evento é essencial na nossa fase de planejamento e organização.

Podemos distinguir entre clientes externos e internos. Exemplo: que tipo de espectador receberemos? Populares, familiares, VIP, VVIPs, pessoas com problemas de mobilidade, etc. Todos devem ter espaço em nosso evento para desfrutá-lo de acordo com suas expectativas e nível de serviço.

Em um megaevento esportivo, já há alguns anos, os estádios tornaram-se uma unidade de negócios, os organizadores de eventos, assim como os clubes, procuram constantemente maximizar suas receitas por meio de experiências durante o dia da partida (MD - Dia da partida).

Estabeleceu-se um novo nível de espectador, aquele capaz e disposto a pagar um ingresso de alto valor pelo qual obtém um nível de serviço de maior qualidade e mais completo. Falaremos nos módulos a seguir sobre alguns conceitos que resultam em maiores receitas e novas experiências (Conceito de Hospitality).

Independentemente do evento e da sua magnitude, devemos considerar as características dos nossos clientes, ter capacidade de gerar experiências e diferentes níveis de serviços que valorizem o evento.

Na Final Única de Lima 2019 da CONMEBOL Libertadores, mais de 4.300 pessoas adquiriram um ingresso VIP com acesso a uma tenda de hospitalidade que lhes proporcionou serviços extras de diversos conteúdos, comidas, bebidas, animações e jogos, momentos fotográficos, etc.

No nosso pequeno evento, também podemos gerar um nível de serviço diferenciado se identificarmos a possibilidade de alguns clientes estarem dispostos a pagar por isso. Uma tenda com bebida e uma cadeira mais confortável no minitorneio de futebol da escola ou um local onde se possa assistir à partida do carro, com um sanduíche e uma bebida incluídos, são extras que sempre devemos pensar e levar em consideração como possibilidade, até mesmo por aumentar nossa receita.

O fato de ser um torneio menor não deve nos paralisar na hora de pensar em níveis de serviço diferenciados para nossos clientes, nem nos impedir de oferecer experiências que farão os clientes quererem voltar em outra ocasião, talvez com outros convidados ou amigos para que também aproveite essa mesma experiência.

- **Apoio das instituições locais: Contamos com o apoio da cidade, municipalidade, país, instituições estaduais e governamentais?**

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

É fundamental ter o apoio manifesto de todas as autoridades nacionais e locais (dependendo da magnitude do torneio).

Um exemplo claro são as garantias que as cidades interessadas em receber uma Final Única da CONMEBOL Libertadores ou da CONMEBOL Sul-Americana devem apresentar ao manifestar seu interesse. Neste caso, as cidades que manifestarem tal interesse deverão demonstrar através de documentos o total apoio e colaboração de todas as instituições envolvidas, autoridades governamentais nacionais e locais, ministérios, aeroportos, autoridades do estádio onde será realizado o evento, garantias de segurança e serviços, carta de confirmação da capacidade de acomodação e preços justos, carta de questões legais tratando de temas como a proteção da marca CONMEBOL e seus derivados, etc.

Um evento requer o esforço organizado, planejado e em conjunto de muitas partes envolvidas. Devemos garantir, para seu correto desenvolvimento, que contamos com o apoio de todas as instituições de acordo com o nível de nosso evento.

E da mesma forma, com todas as garantias dadas, deve-se reconhecer que devemos estar preparados para mudanças de última hora. Aconteceu, por exemplo, em 2018 com a final de volta da CONMEBOL Libertadores, que teve de ser transferida para Madrid, e também em 2019, quando a final do mesmo torneio mudou de Santiago do Chile para Lima.

- **Potencial Comercial** – Temos ou podemos ter alianças comerciais que ajudem a autofinanciar o torneio, cobrir gastos e gerar lucros?

Analisar o potencial comercial, possíveis alianças comerciais, patrocinadores interessados em expor sua marca e gerar experiências em nosso evento, diferentes níveis de patrocínio que contribuirão para a cobertura de custos ou lucros do evento.

Podemos procurar definir diferentes tipos de alianças comerciais, repensando o conceito de exposição de marcas, que hoje vai além de uma publicidade estática na margem do campo. As marcas procuram proporcionar experiências aos diferentes clientes. Um dia de autógrafos para os filhos dos executivos de uma empresa, um setor especial do camarote VIP onde uma marca oferece degustação dos seus produtos, uma marca que oferece passeios e acesso a áreas sensíveis do estádio onde os espectadores normalmente não acessam, etc.

Procurar maximizar a quantidade de propostas e ofertas comerciais para as diferentes empresas e marcas que tenham interesse em investir em nosso torneio, definir pacotes e, a partir disso, oferecer as diferentes opções.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Por outro lado, a exploração da categoria merchandising é fundamental e representa um bom percentual de nossa receita. Busque alianças com empresas que possam produzir conteúdo comercial para nosso evento e assim poder comercializá-lo nas lojas oficiais do evento.

Os direitos de TV vendidos a diferentes canais de transmissão representam uma receita muito importante, a principal receita do futebol moderno para ligas, torneios e clubes.

A partir de 2016, a CONMEBOL, ano após ano, vem aumentando exponencialmente as receitas de TV e patrocinadores, conseguindo um aumento significativo para os diversos clubes que participam de nossas competições, um recorde mundial alcançado em função da atual gestão da a nova CONMEBOL.

Para o seu evento, o conceito de alianças deve ser repensado, não só em troca de dinheiro, mas também em espécie (VIK). Pense em alianças com um patrocinador técnico que nos forneça todos os uniformes do staff da organização do torneio, árbitros, etc. Ou, porque não, uma marca de isotônicos e água que nos fornece a hidratação no estádio, hotéis, centros de treinamento, etc., em troca da presença da marca nas estáticas dos locais oficiais do torneio.

- **Aspectos Legais e conjuntura geral:** Quais são as diretrizes legais do país para a realização de eventos, contratação de seguros, licenças, legislações do país ou da cidade, instituições que regulamentam as atividades esportivas, federações, ministérios, etc., leis trabalhistas, situação política do país, cultura, etc.

O estudo prévio e conhecimento dos aspectos legais e da conjuntura do país, cidade ou vila onde vamos organizar o nosso torneio é fundamental.

Disposições fiscais, leis trabalhistas, regulamentação de importação de insumos, possibilidade de realização de importações transitórias, lei do voluntariado, instituições que regem a autoridade, regulamentação sobre seguros do evento, tudo isso como um estudo da lei "pura e simples". O desconhecimento das leis em vigor não nos exime de responsabilidades, devemos estar sempre bem informados em todos os assuntos.

Um evento não é somente uma partida de Futebol, duas equipes, um árbitro e uma bola.

Por outro lado, conhecer as idiosincrasias de um país, seu povo, comportamento geral, situação social, língua, particularidades que são uma mais-valia fundamental para planejar nosso relacionamento com todos os envolvidos, bem como para planejar um esquema de segurança levando em consideração possíveis conflitos sociais de natureza política ou outra, que permanecem latentes e que podem afetar o desenvolvimento normal do nosso evento.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

As perguntas desenvolvidas acima são um guia inicial para um questionamento básico que, independentemente do tamanho do evento, devemos sempre nos fazer.

Procurar respostas para cada uma delas nos dará um panorama realista de onde estamos situados.

Aconselhamos que desenvolva seu próprio questionário, de acordo com o evento que deseja realizar.

As habilidades de um organizador de eventos

Parece imprescindível mencionar ao longo do curso, além do desenvolvimento de todos os conceitos teórico-práticos na perspectiva da CONMEBOL, a importância que atribuímos ao conceito de *soft skills* ou habilidades interpessoais.

Em um mundo de automatismos e imediatismos, muitas vezes esquecemos algumas funções e ações básicas, de educação, de temperança, muitas até imperceptíveis, mas que, enfim, são decisivas para definir um ambiente de trabalho ideal, uma correta tomada de decisão e o sucesso de um projeto.

A única constante é a mudança.

Além de ter tudo planejado, contar com planos alternativos e ações preventivas para qualquer inconveniente que possa surgir, etc., sempre, já que em qualquer tipo de evento, acontecem mudanças não planejadas.

Desde a ausência por doença de uma pessoa importante sem aviso prévio, a pane do sistema informático antes da partida, uma queda de energia, até uma mudança de sede de um jogo por problemas de segurança 25 dias antes da sua realização.

Essas ações que nos “surpreendem” devem ser reduzidas a quase zero, é impossível eliminá-las, mas reduzi-las ao mínimo possível. Como? Por meio de um planejamento cuidadoso.

Não planejar é planejar o fracasso.

Mesmo assim, há sempre mudanças e situações de última hora para resolver. Devemos saber lidar com essas situações de forma inteligente. Bom treinamento para nossa equipe,

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

definição das funções de cada uma das áreas de trabalho, capacidade de tomada de decisão clara, estabelecimento de canais de comunicação formais, sem pular linhas hierárquicas

Antes de tomar uma decisão, devemos obter todas as informações necessárias, devemos sempre consultar as outras autoridades.

Cada decisão que você toma afeta todo o torneio.

Procuremos sempre analisar a partir da concepção global do evento. Não fiquemos sozinhos com a decisão e seu impacto em uma determinada área, vamos pensar em cada passo a ser dado, cada variante e seu impacto global no evento. Caso contrário, poderia estar resolvendo uma situação específica e por sua vez, sem saber, gerando excluir problemas em outro setor operacional do evento.

Trabalhe em equipe, o sucesso do evento deve estar sempre acima de egos e interesses pessoais.

Diante desses imprevistos a serem resolvidos, teremos que tomar decisões em frações de segundo, em um ambiente de alta pressão, cercado de pessoas, talvez em um estádio lotado com 60.000 espectadores e 22 jogadores esperando por você.

Não podemos deixar de analisar o contexto total e o impacto que cada decisão tomada tem no evento como um todo. Sempre devemos ter um momento para pensar ou consultar, o que vai valer a pena nas decisões corretas para o evento; não podemos ter pressa.

Tome decisões dinâmicas, no apressadas.

Não tomemos nada como garantido, expliquemos sempre com clareza as necessidades, desenvolvamos a capacidade de delegar, não seremos capazes de fazer tudo sozinhos. Escolha colaboradores de confiança a quem você possa delegar e confiar para realizar tarefas críticas, que devem nos informar sobre o progresso diário. Sempre iremos verificar mais uma vez.

Confie, mas verifique.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Além dos eventos em que representamos a CONMEBOL de acordo com nossas funções (reunião de coordenação da partida, partida, etc.), ou, se for caso disso, perante a sua organização ou a organização para a qual trabalha organizando o evento, temos que ter em mente que, seja em aeroporto ou rodoviária, hotel, restaurante e sempre que estivermos vestindo as roupas do evento em qualquer lugar público, devemos manter um comportamento profissional excelente, ter cuidado nas conversas, manter a postura, educação etc.

O município, clube do bairro, clube profissional, associações e confederações, transcendem qualquer ação pessoal, devemos isso à organização e fazemos parte dela sempre que a representemos, seja em atos oficiais ou quando vestimos seu uniforme em lugares públicos.

Seja grato à sua força de trabalho, sempre.

Sejamos exigentes com o trabalho de cada uma das pessoas, nossa equipe deve ser excelente para poder trabalhar conosco, mas não confundamos exigência com tirania, uma equipe triste realizará um evento triste.

Agradeçamos as pessoas que trabalham e contribuem para o correto funcionamento do evento, ao longo de sua trajetória como organizador de eventos, você conhecerá muitos "heróis invisíveis", sem eles não poderíamos realizar nada. Funcionários do clube, estádio, centro esportivo, voluntários, pessoal da manutenção, limpeza, segurança, sempre "deixe a porta aberta" para seus próximos eventos.

A Final Única da CONMEBOL Libertadores Lima 2019 é um claro exemplo de sucesso. Um excelente desenvolvimento da Final, liderado por grandes gestores de eventos, conduzindo o projeto desde a alta e média gestão da organização, mas também com centenas de "heróis invisíveis" que trabalharam incansavelmente pelo evento, motivo pelo qual nós como Confederação conseguimos reorganizar um evento que durou mais de um ano de trabalho, em 12 dias.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 4



Fonte: elaboração própria

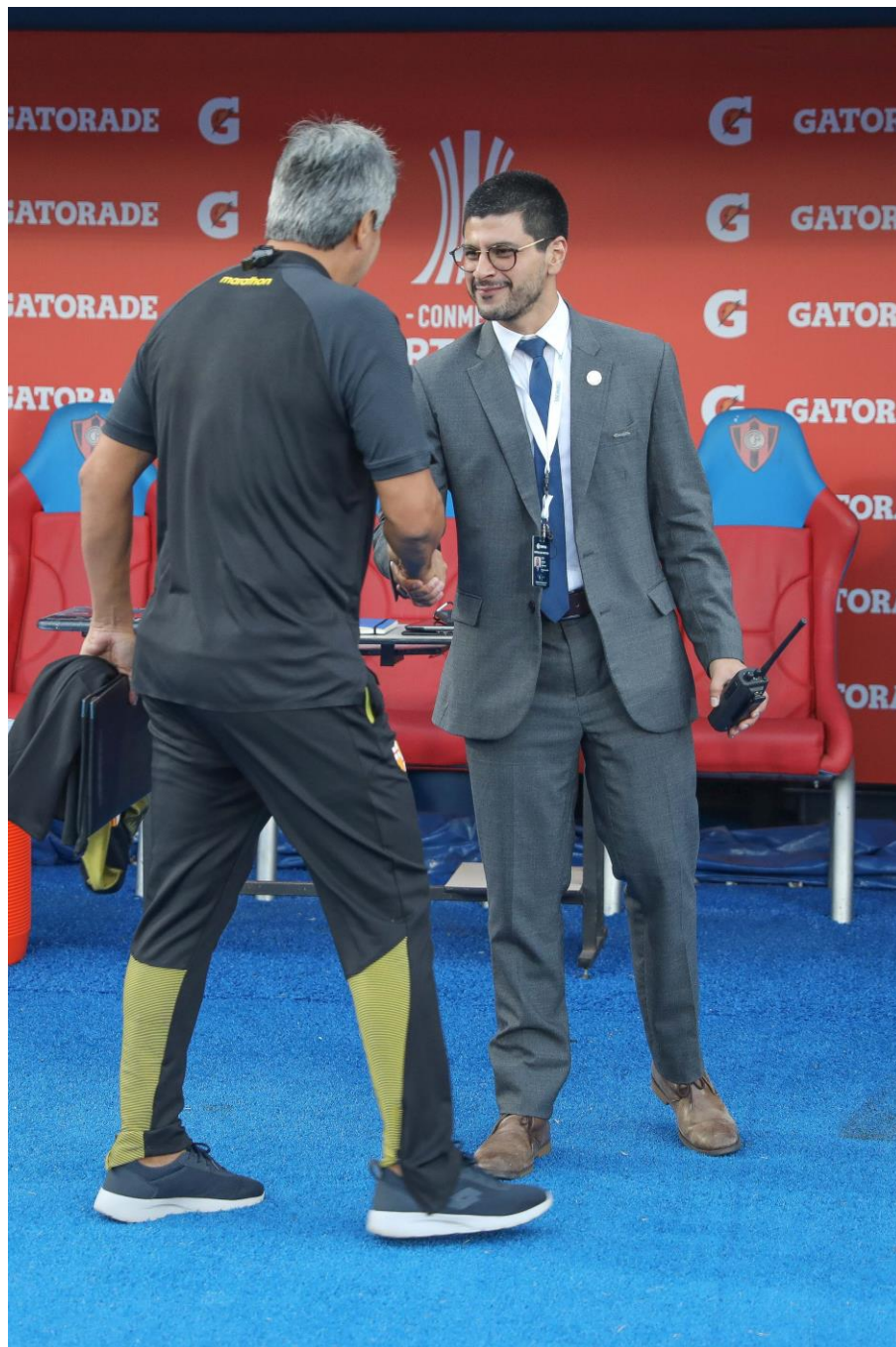
Figura 5



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 6



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

1.2 Aspectos iniciais de Marketing de uma competição

Conceitos básicos de Marketing de Eventos

“En Sudamérica el fútbol es mucho más que un deporte. Es una fuerza social unificadora. Es una pasión que nos define como continente. Es un agente de cambio que nos inspira a querer más y a ser mejores. En Conmebol trabajamos cada día para cuidar y potenciar este reflejo de nuestra cultura y nuestra identidad hacia su pleno potencial.”

Uma partida de futebol vai além de 90 minutos no campo de jogo. Uma partida de futebol é um espetáculo em que os principais clientes são os torcedores, torcedores apaixonados, e os parceiros comerciais.

É por isso que, no futebol, ou em qualquer esporte, o marketing agrega valor à experiência de um evento para todas as partes envolvidas, desde os parceiros comerciais, os clubes, os jogadores, até os torcedores que seguem apaixonadamente seus clubes no estádio ou a partir de suas casas.

Em um evento esportivo, as operações de marketing podem ser classificadas da seguinte forma:

- Promoção de eventos: promover os eventos para animar os torcedores do futebol e, dessa forma, valorizar a marca, a instituição e os patrocinadores. Ex.: campanhas digitais, rádios, impressões, anúncios OOH e DOOH.
- Experiência do espectador: aprimorar a experiência do torcedor que participa dos eventos, implementando programas e ações de marketing que são desenvolvidas por meio de análise de mercado. Ex.: *Fan zones* (áreas de fãs), infoentretenimento, ativações BTL, merchandising, tour de taças, jogo das estrelas.
- Hospitalidade: receber e proporcionar uma experiência Premium aos convidados que podem influenciar os sucessos comerciais da marca no futuro, e aos convidados institucionais nos eventos esportivos. Ex.: pacotes de hospitalidade, programa de hospitalidade, jantares oficiais.
- Identidade da marca: gerenciar a identidade da marca e conferir aos eventos um "look & feel", uma aparência exclusiva da marca, para garantir que a organização apresente uma imagem consistente e ambiciosa. Ex.: look & feel da cidade, branding do estádio.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

O marketing é um componente essencial da missão da CONMEBOL de acreditar sempre e gerar mais receita para reinvestir no futebol sul-americano.

Já imaginou como uma marca é criada?

Uma marca é a soma de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, em conjunto, influenciam diretamente na decisão de uma pessoa na escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro.

Antes, uma marca era simplesmente um desenho, um logotipo ou uma embalagem. Mas é preciso mais do que um designer falando sobre cores para fazer uma marca.

Se você nunca ouviu falar, se nunca escolheu, se não recomendaria, então a marca "não existe". O desenho é essencial, mas o desenho não é a marca. Uma boa marca é aquela à qual queremos pertencer.

O valor de uma marca é a soma de todas as vezes que as pessoas a escolhem, suas expectativas ao escolhê-la, suas memórias e sua história, em vez das outras marcas alternativas. As pessoas pagam por valores intangíveis, por experiências e pelas coisas que lhes importam.

Figura 7



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Desenvolvendo a identidade do seu evento

Uma questão importante quando começamos a planejar nosso evento é a definição da melhor forma de comunicarmos os valores da marca, quais experiências oferecer e quais memórias deixar para nosso público. É nesta área que se encontram e atuam as áreas de Marketing e Operações Comerciais.

É fundamental o trabalho em equipe entre o dirigente de competições e os do marketing e do comercial antes de propor ativações e venda de experiências ao público ou empresas em relação aos aspectos da própria competição e a respeito da privacidade dos protagonistas.

Identidade de uma marca

Identidade refere-se aos materiais que são usados para representar a marca. Materiais como: papelaria, uniformes, merchandising, embalagens, sinalizações, projetos digitais, etc.

Para que as pessoas identifiquem uma imagem e a associem diretamente à nossa marca, é preciso ser consistente. Conseguir homogeneidade em todo o nosso conteúdo, para que o evento seja um só, não só dentro do estádio, mas também a partir dos materiais de divulgação, comunicação e promoção.

Devemos apostar em ter algum elemento emblemático, conseguindo a homogeneidade visual, o nome do torneio, um distintivo que posicione o nosso torneio como único na diversidade, um ícone que é uma “marca registrada” e que, uma vez finalizada a competição ou o evento, possa continuar a ser reconhecido por sua identidade visual, seu hino ou sua mascote, mais além dos eventos emocionantes dentro do campo para lembrança da torcida. A imagem atual totalmente renovada da nossa CONMEBOL Libertadores com sua nova logomarca e seu próprio hino, são exemplos de uma imagem de marca que transcende os momentos que cada evento gera em termos esportivos.

Desde o conceito de identidade, devemos envolver não só o conceito de comunicação, promoção e divulgação, mas também visar a identidade a partir do ponto de vista operacional. Ter um staff identificado, sempre dependendo do nosso orçamento e da magnitude do torneio. Sem desculpas, uma credencial que identifique os diferentes tipos de staff operacional, a posição de cada colaborador ou, se tiver um orçamento maior (ou por que não buscar uma aliança comercial em troca dos uniformes de toda a equipe) ter uniformes com o logo do evento e com a imagem corporativa que queremos dar ao nosso torneio, tudo deve estar relacionado.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Onde e como criamos nossa imagem corporativa do torneio? Em um manual de marca que estabelecerá as diretrizes de uso e design de cada um dos itens que fazem parte do nosso evento, desde o pôster do torneio, a papelaria de uso interno, o pódio de premiação, as assinaturas nos e-mails que enviamos aos participantes, até mesmo os uniformes, backdrops de coletivas de imprensa, merchandising, decoração dos anéis do estádio, aplicações nos uniformes das equipes participantes, etc., tudo sob o mesmo parâmetro, nada deve ser deixado ao acaso.

Quando um torneio é transmitido pela televisão, também temos a necessidade de coordenar com a área de produção como podemos dar a melhor visão da nossa marca e aproveitar os recursos gráficos que temos no estádio. No final, com a transmissão, um público muito maior é impactado pela nossa marca.

Não devemos cair no falso conceito de que é necessário um orçamento elevado para desenhar uma imagem ou identidade corporativa correta; neste tipo de coisas é onde a nossa criatividade pode e deve fazer a diferença.

Se estivermos diante de um torneio com orçamento limitado, poderíamos, por exemplo, fazer acordos e concursos convocando estudantes de design, desenhistas, etc. que desejam por prestígio e posicionamento profissional colaborar com o evento e ser os criadores da nossa imagem corporativa.

Sem dúvida, ter um grande orçamento para alocar nessa categoria nos dará mais opções para expandir nossa marca, mas isso não significa que nos limite a ficar parados e não fazer nada.

Figura 8



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 9



Fonte: elaboração própria

Figura 10



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Exemplo prático I - CONMEBOL Sul-Americana

O nome oficial deve ser usado, com ou sem logotipo, em cada uma das ocasiões em que se fale sobre torneio, em todos os meios de comunicação e materiais produzidos ou controlados pelas Associações Membro e os clubes, em cada uma das ocasiões em que o torneio é mencionado.

O conjunto de normas e recomendações destinadas a garantir o uso correto e uniforme da marca CONMEBOL Sul-Americana está previsto no Manual da Marca Oficial.

Figura 11



Fonte: elaboração própria

Criar, fortalecer e solidificar a marca e sua identidade são peças fundamentais para destacar nosso evento em meio a tantos eventos esportivos ao redor do mundo. Conseqüentemente, o investimento realizado na criação da referida marca impactará diretamente no retorno financeiro que o evento terá.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Com ativações planejadas e direcionadas a um público alvo, é mais fácil atrair parceiros comerciais, patrocinadores e investidores. Mas não podemos nos confundir, só a beleza de uma marca ou de um conceito atraente não serão suficientes caso as ações pensadas ou planejadas não sejam colocadas em prática. É preciso criar uma grande rede de relacionamentos, as pessoas precisam acreditar no nosso produto e eventos, e isso é um trabalho árduo e diário que começou há 4 anos, e ainda vai demorar mais alguns anos para se consolidar. Ninguém disse que seria fácil, certo?

A CONMEBOL, a partir de 2016, iniciou um processo de reposicionamento da marca, claramente percebido em todas as partidas de suas principais competições, a CONMEBOL Libertadores e a CONMEBOL Sul-Americana. As marcas dessas duas competições foram totalmente renovadas, dando origem a seus novos slogans: CONMEBOL Libertadores, a Glória Eterna, e CONMEBOL Sul-Americana, a Grande Conquista. Um novo manual da marca foi criado e compartilhado com todos os parceiros e patrocinadores.

Desde o mesmo ano, a CONMEBOL também realiza um estudo de marca detalhado que nos ajuda a entender a saúde das marcas, ou seja, como o conceito e a identidade da marca com a qual trabalhamos estão sendo percebidos pelos consumidores e como podemos melhorar nossa comunicação dentro e fora do campo de jogo.

As peças publicitárias e suas diferentes formas e ações de divulgação precisam de aprovação prévia da área de Marketing da CONMEBOL. Algumas regras devem ser seguidas e cumpridas para que as marcas não fiquem “manchadas”. A promoção e a divulgação dos conteúdos são sempre avaliadas pelas diferentes partes, envolvendo a CONMEBOL, agências de publicidade, marcas, broadcasters e outros parceiros comerciais.

A próxima vez que você estiver assistindo a uma partida oficial da CONMEBOL em sua TV ou dispositivo móvel, preste atenção a todos os detalhes que aparecem na tela. Desde as placas publicitárias no campo, o cronômetro de tempo durante a transmissão, detalhes da cerimônia de entrada dos jogadores em campo, o pórtico de entrada e o gandula com a imagem do torneio, a bola personalizada com a marca CONMEBOL ou da partida específica, bem como as diretrizes comerciais dos patrocinadores. Tudo ali de forma planejada e pensada, estudada, para que o público tenha a melhor experiência possível e volte sempre a “consumir” nossos eventos CONMEBOL, seja no conforto do sofá em casa, no estádio, ou em eventos paralelos como nossa “embaixada de torcedores”, instalada nas cidades-sede das finais únicas da CONMEBOL Libertadores e da CONMEBOL Sul-Americana.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 12



Fonte: elaboração própria

Figura 13



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Exemplo prático II – Look & Feel e embaixada do torcedor na cidade sede de um evento

Figura 14

Look & feel

Mistura de peças da comunicação visual:

- Propõe-se uma combinação de meios de comunicação existentes e peças originais criadas para o evento:
 - Móveis de publicidade urbana: meios de comunicação em aeroportos, relógios e painéis LED, construção de suportes cegos, postes de luz, entre outros.
 - Peças originais para instalar em pontos chave da cidade com autorização prévia das autoridades.
 - Estruturas interativas, como estádios esportivos, totens digitais.

Fonte: elaboração própria

Nesta seção, mostraremos a você, com exemplos reais, como o processo Look & Feel se desenvolve em uma cidade que recebe um evento esportivo; o levantamento do mesmo, análise de pontos de interesse e ativações que misturem nossa competição com o ambiente da cidade, que alcancem o efeito pretendido, o evento como parte da cidade, sem invadir ou pulverizar, mas finalmente alcançando o impacto necessário para destacar nossa proposta.

A seguir detalhamos, a título de exemplo simplificado, um levantamento dos locais da cidade que iremos “vestir” e as ações que aplicaremos.

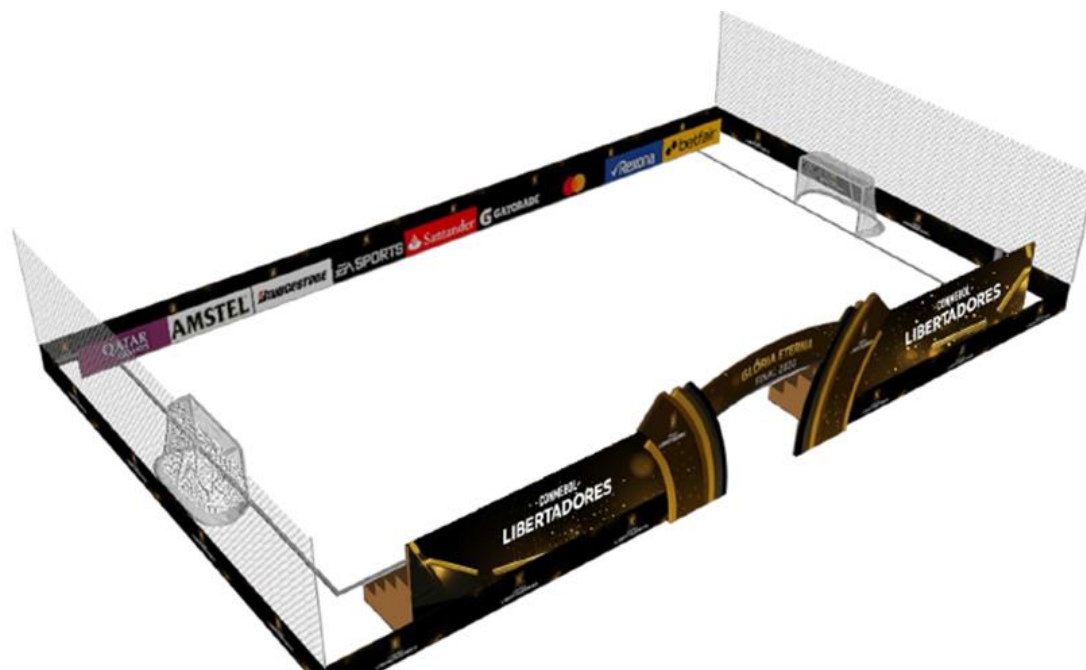
Levantamento de Look & Feel cidade-sede Final Única CONMEBOL Libertadores

- **Aeroporto**
 - Branding interior do Aeroporto
 - Backdrop e balcão de recepção
 - Totem interativo

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- Redondezas do Estádio
 - Estandartes altos
 - Totem interativo nas avenidas principais de acesso ao estádio
- Estações de metrô e terminais de ônibus
 - Estandarte de passarela nas estações de chegada ao Estádio
 - Branding entrada metrô de linhas rumo ao Estádio e principais linhas da cidade.
 - Branding interior de cada metrô
- Lugares ícones da cidade
 - Réplica gigante do troféu com contagem regressiva rumo ao dia do evento
 - Bola gigante inflável flutuando nos rios, lagoas ou similares
 - Arenas esportivas na Praia ou praças da cidade
 - Momento foto com o troféu e logo gigante
 - Telão de Led
 - Display de contagem regressiva - relógio de LED

Figura 15



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 16



Fonte: elaboração própria

Figura 17



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 18



Fonte: elaboração própria

Figura 19



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 20



Fonte: elaboração própria

Para cada ação, sempre será importante definir um cronograma de trabalho e, acima de tudo, garantir que o fornecedor gerencie todas as autorizações de promoção em vias e espaços públicos para nossas ativações. Não seria uma boa estratégia como organizadores de um evento começar a "vestir" a cidade com estáticas ou cartazes que posteriormente tenhamos que desmontar por não termos as licenças pertinentes.

Além do design e da “vestimenta” da cidade, nunca deixe de lado os aspectos legais para esses casos também, levando em consideração que cada cidade possui suas próprias normas para publicidade em vias públicas.

Embaixada do Torcedor

É uma área de entretenimento para os torcedores nos dias que antecedem a partida e que será o foco das atividades promocionais da CONMEBOL na Cidade-Sede.

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

A embaixada do torcedor desempenha um papel fundamental ao destacar a experiência dos torcedores e da comunidade local. Além disso, é a oportunidade para os parceiros comerciais e para a Cidade-Sede alcançarem novos públicos, torcedores de futebol ou não, cativá-los com a marca, sejam eles portadores de ingressos ou não. A embaixada dos torcedores terá atividades esportivas ligadas ao futebol, lojas de exibição comercial dos patrocinadores e entretenimento ao vivo durante os 4 dias anteriores à Final.

Figura 21



Fonte: elaboração própria

Por fim, mostraremos uma série de vídeos e fotografias sobre como a CONMEBOL põe em prática os conceitos teóricos mencionados:

- A CERIMÔNIA DE ABERTURA completa na FINAL da LIBERTADORES <https://www.youtube.com/watch?v=qtrisz01Y8>

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- O show completo dos LOS PALMERAS na Final da SUL-AMERICANA <https://www.youtube.com/watch?v=GMbn2yVTak4>

Figura 22



Fonte: elaboração própria

Figura 23



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 24



Fonte: elaboração própria

Figura 25



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Figura 26



Fonte: elaboração própria

Figura 27

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS



Fonte: elaboração própria

Figura 28



Fonte: elaboração própria

Figura 29

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS



Fonte: elaboração própria

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

Referências

Todas as fotografias e imagens utilizadas neste curso são de propriedade da CONMEBOL, inéditas.

