

## ESTUDO DOS EVENTOS DESPORTIVOS: DA ANÁLISE HISTÓRICA DOS IMPACTOS À PERSPETIVA DA ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA

ESTUDIO DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS: DESDE UN ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS  
IMPACTOS HASTA UNA PERSPECTIVA DE APROVECHAMIENTO ESTRATÉGICO

STUDY OF SPORTS EVENTS: FROM THE HISTORICAL ANALYSIS OF IMPACTS TO A  
STRATEGIC LEVERAGING APPROACH

**Elsa Cristina Sacramento Pereira\***; **Maria Margarida Ventura Mendes  
Mascarenhas\*\***; y **Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires\*\***

*\*Escola Superior de Educação e Comunicação. Universidade do Algarve  
Membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações da Universidade  
do Algarve, Portugal; \*\* Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de  
Lisboa  
[elsapereira@sapo.pt](mailto:elsapereira@sapo.pt)*

**Resumo:** Neste artigo pretendemos explanar o percurso evolutivo da linha de investigação que se focaliza no estudo dos eventos desportivos. Numa fase inicial, anos 80 e 90, os estudos debruçaram-se fundamentalmente sobre a análise, pós evento, dos impactos que os mesmos propiciavam nas cidades e destinos acolhedores. Na viragem do século, e como ponto marcante aquando da organização dos *Jogos Olímpicos* de Sydney, evoluiu-se para uma nova abordagem relativamente à investigação desenvolvida. Surgiu na literatura um novo foco de investigação, com ênfase na alavancagem dos benefícios positivos de um evento. Este corpo de conhecimento baseia-se em estudos qualitativos e analisa quais as estratégias mais eficazes, como planeá-las e como explorá-las para permitir que as comunidades de acolhimento possam maximizar os benefícios de um evento. Nesta ótica, preconizamos que a alavancagem estratégica na gestão dos eventos desportivos pode contribuir para que o desporto seja um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades.

**Palavras-chave:** eventos desportivos; evolução histórica; impactos; alavancagem estratégica.

**Resumen:** En este artículo pretendemos explicar el recorrido evolutivo de la línea de investigación centrada en el estudio de los eventos deportivos. Inicialmente, en los años 80 y 90, los estudios se enfocaban principalmente al análisis después del evento, del impacto que propiciaban en las ciudades y destinos que lo acogían. A la vuelta del siglo y como punto determinante en la organización de los *Juegos Olímpicos* de Sydney, hubo una evolución hacia un nuevo enfoque en los estudios. Aparece en la literatura una nueva perspectiva de investigación, con énfasis en la rentabilidad de los beneficios positivos de un evento. Este cuerpo de conocimiento, se basa en estudios cualitativos y analiza las estrategias más eficaces, como planearlas y como aprovecharlas para permitir que las comunidades de acogida puedan maximizar los beneficios de un evento. En este sentido, preconizamos que el aprovechamiento estratégico en la gestión de los eventos deportivos, puede contribuir a que el deporte sea un medio para mejorar la calidad de vida de las personas y la prosperidad de las comunidades.

**Palabras clave:** eventos desportivos; evolución histórica; impactos; aproveitamiento estratégico.

**Abstract:** In this article we explain the evolutionary path of the line of research that focuses on the study of sports events. Initially, 80's and 90's, studies have looked up mainly on the analysis, after the event, of the impacts that they provided in the host cities and destinations. At the turn of the century, and as a turning point in organizing the *Olympic Games* in Sydney, has evolved to a new approach to develop research. A new research focus appeared in the literature, with emphasis on leveraging the benefits of the event. This body of knowledge is based on qualitative studies and analyzes the most effective strategies, as well as how to plan them and exploit them to allow the host communities to maximize the benefits of an event. In this perspective, we advocate that the strategic leverage in the management of sporting events can contribute to use sports as a means to improve the quality of life of individuals and community development.

**Keywords:** sports events; historical evolution; impacts; strategic leveraging.

## INTRODUÇÃO

Na década de sessenta, McIntosh (1963)<sup>1</sup> estabeleceu algumas relações entre o desporto e o turismo, realçando que a instauração das férias pagas e dos fins de semana, proporcionou aos indivíduos a possibilidade de usufruírem de determinadas práticas desportivas que não se conseguiam realizar num final de dia ou num feriado de meio-dia. No entanto, foi nos anos 80 e 90 que o “desporto e turismo” se protagonizou com maior destaque, tanto ao nível da investigação científica, como em termos da procura e da oferta.

Entre as primeiras referências na literatura ao binómio do “desporto e turismo” surgem os estudos que se debruçam sobre o impacto dos grandes eventos desportivos e a sua relação com o turismo. Julgamos ser esta evidência, um dos principais fatores a desencadear o interesse pelo tema do “desporto e turismo”, desde logo porque aqueles sempre foram indutores da relação com o turismo; assinala-se por exemplo os *Jogos Olímpicos* da Antiguidade que constituíam um polo de atração, fazendo com que os diferentes povos se deslocassem a Olímpia para a eles poderem assistir (Pereira, 2007)<sup>2</sup>.

A linha de investigação que se focaliza no estudo dos eventos desportivos, desde a década de 80, tem tido um percurso evolutivo interessante. Numa fase inicial os estudos debruçaram-se fundamentalmente sobre a análise pós evento, dos impactos que este propiciava nas cidades e destinos acolhedores (Faulkner *et al.*, 2003)<sup>3</sup>. Eram estudos de carácter quantitativo e fundamentalmente orientados para uma dimensão económica de forma a justificar os dinheiros públicos que se investiam nos eventos. No entanto, a análise dos impactos dos eventos foi-se alargando a outras dimensões, nomeadamente à dimensão social, urbana e ambiental, entre outras. Mas foi na viragem do século, e como ponto marcante aquando da organização dos *Jogos Olímpicos* de

<sup>1</sup> McIntosh P. *Sport in society*. London: C. A. Watts and Company, 1963.

<sup>2</sup> Pereira E. O desporto como *cluster* do turismo. In: Bento J, Constantino J, editors. *Em defesa do desporto - mutações e valores em conflito*. Coimbra: Almedina, 2007, pp. 289-316.

<sup>3</sup> Faulkner B, Chalip L, Brown G, Jago L, March R, Woodside A. Monitoring the tourism impacts of the Sydney 2000 Olympics. *Event Management* 2003, 6(4), pp. 231-246.

Sydney, que se evoluiu para uma nova abordagem relativamente à investigação desenvolvida.

A partir de 2000, surge na literatura um novo foco de investigação, com ênfase na alavancagem dos benefícios positivos de um evento (Chalip, 2000)<sup>4</sup>. Este corpo de conhecimento baseia-se em estudos qualitativos e analisa quais as estratégias mais eficazes, como planeá-las e como explorá-las para permitir que as comunidades de acolhimento possam maximizar os benefícios de um evento. Esta é uma abordagem *ex ante*, antes do evento, e posiciona-se numa lógica de intencionalidade e planeamento estratégico. Atualmente é comum os grandes eventos desportivos serem acompanhados por programas estratégicos de alavancagem. Destacamos, como exemplos, todos os *Jogos Olímpicos* desde Sydney, bem como os *Commonwealth Games* de 2002, 2006, e 2010 realizados em Manchester, Melbourne e Nova Deli, respetivamente (O'Brien, Chalip, 2008)<sup>5</sup>.

Neste artigo pretendemos mostrar a evolução da investigação sobre os eventos desportivos, focando-nos no desenvolvimento dos modelos de alavancagem estratégica. Defendemos que a perspetiva da alavancagem estratégica é fundamental na gestão dos eventos desportivos, na medida em que esta requer a definição clara e precisa, à priori, dos benefícios para as comunidades acolhedoras dos eventos, garantindo assim a concretização e até mesmo a maximização dos benefícios anunciados. Não basta acolher-se o evento para que o impacto esperado aconteça, é necessário, antecipadamente, definir estratégias, táticas e linhas de ação no sentido de capitalizar as oportunidades proporcionados pelos eventos desportivos.

## EVENTOS DESPORTIVOS: A ABORDAGEM CENTRADA NOS IMPACTOS

Os primeiros estudos na década de 80 desenvolvidos sobre os eventos desportivos focalizaram-se nos impactos do acolhimento dos grandes eventos desportivos, como os *Jogos Olímpicos*, os *Jogos da Commonwealth* ou os *Campeonatos do Mundo* de Futebol e Atletismo (Armstrong, 1986<sup>6</sup>; Kolsun, 1988<sup>7</sup>; Lazer, 1986<sup>8</sup>; Livesey, 1990<sup>9</sup>; Ritchie, 1984<sup>10</sup>). Em 1984, Ritchie publica um artigo seminal que avançava com uma matriz para avaliação quantitativa dos grandes eventos desportivos. Neste artigo o autor incluía seis tipos de impactos que deveriam ser analisados: (1) económicos, (2) turísticos/comerciais, (3) físicos, (4) socioculturais, (5) psicológicos e (6) políticos. Existem ainda outros estudos desta época que merecem ser referenciados, nomeadamente os desenvolvidos por: Dovey (1989)<sup>11</sup>, que destacou o uso da *Copa da América* em Freemantle para manipular o processo de planeamento no desenvolvimento

<sup>4</sup> Chalip L. *Leveraging the Sydney Olympics for tourism*. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona, 2000.

<sup>5</sup> O'Brien D, Chalip L. Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom Line. In: Woodside A, Martin D, editors. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Oxfordshire, UK: CAB International, 2008, pp. 318-338.

<sup>6</sup> Armstrong J. International events and popular myths. In: International events - the real tourism impact. *Proceedings of the Canada Chapter Travel and Tourism Association annual conference*. Canada: Edmonton, 1986, pp. 9-37.

<sup>7</sup> Kolsun J. The Calgary Winter Olympics visitor study. *The Operational Geographer*. 16, 1988, pp.15-17.

<sup>8</sup> Lazer I. The 1984 Los Angeles Olympics. In: International events - the real tourism impact. *Proceedings of the Canada Chapter Travel and Tourism Association annual conference*. Canada: Edmonton, 1986, pp. 137-140.

<sup>9</sup> Livesey H. Barcelona: rising to new heights. *Travel and Leisure* June 1990, pp. 136-160.

<sup>10</sup> Ritchie J. Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research* 1984, 23(1), pp. 2-11.

<sup>11</sup> Dovey K. Old Scabs/new scars: the hallmark event and the everyday environment. In: Syme G, Shaw B, Fenton D, Mueller W, editors. *The planning and evaluation of hallmark events*. Aldershot: Avebury, 1989, pp.73-80.

de Pert, Austrália; Ritchie e Lyons (1990)<sup>12</sup> sobre os *Jogos Olímpicos* de Inverno de 1988 em Calgary; Roche<sup>13</sup> (1994) acerca dos mega eventos em geral, apontando críticas aos eventos que apresentam uma duração muito curta mas com consequências a longo prazo; Kang e Perdue (1994)<sup>14</sup> que definiram um modelo concetual focado na imagem e nas expectativas de visita associadas ao destino de acolhimento; Hall e Hodges (1996)<sup>15</sup> que realçava os tributos desproporcionais aplicados aos residentes com níveis de vida mais baixos, com vista à realização dos *Jogos Olímpicos* de Sydney.

Constata-se que a maioria dos estudos foca a perspetiva do impacto económico para justificar os gastos públicos do evento. Nesta linha de pensamento, os impactos são analisados tanto a nível político, como turístico ou urbano. Allen *et al.* (1999)<sup>16</sup>, por exemplo, referiram que os impactos dos eventos podem ser verificados a vários níveis: aumento do fluxo de visitantes, intensificação da experiência turística global, catalisadores de desenvolvimento, promotores de benefícios económicos e ainda promotores de impactos a longo termo nos destinos. Os estudos que se debruçam sobre os impactos consideram uma variedade de impactos positivos e negativos. Estes são sentidos por uma série de *stakeholders* incluindo participantes, comerciantes locais, população local, tanto antes do evento como durante e após o seu *terminus*. Numa análise sobre os estudos referidos, Weed (2009)<sup>17</sup> considerou que estes enfatizavam o efeito económico gerado pelos eventos, após o evento e a curto prazo.

Pelo facto da literatura se focar menos nos impactos ambientais e sócio-culturais, Goldblatt (2000)<sup>18</sup> reforçou esta necessidade afirmando que os impactos de outros fatores adicionais deveriam ser estudados, nomeadamente ao nível do capital social e ecológico, dos *media* e dos *skateholders*. No entanto, existem autores que têm vindo a investigar nestas áreas. Três autores dominam a literatura de âmbito social, nomeadamente Delamere (1997, 2001)<sup>19</sup> que tem focado os seus estudos em eventos de menor dimensão e Fredline e Faulkner (2000, 2001)<sup>20</sup> que tem realizado a sua investigação em eventos de grande dimensão. De destacar o trabalho desenvolvido por Garcia (2002, 2003, 2004, 2008)<sup>21</sup> que enfatiza a importância de programas culturais e outros, de forma a envolver as comunidades que acolhem os eventos. Prasad (1999)<sup>22</sup> e

<sup>12</sup> Ritchie J, Lyons M. Olympulse VI: a post-event assessment of resident reaction to the XV Olympic Winter Games. *Journal of Travel Research* 1990, 28(3), pp. 14-23.

<sup>13</sup> Roche M. Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research* 1994, 21(1), pp. 1-19.

<sup>14</sup> Kang S, Perdue R. Long-term impact of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics. *Journal of International Consumer Marketing* 1994, 6 (3/4), pp. 205-225.

<sup>15</sup> Hall C, Hodges J. The party's great, but what about the hangover? The housing and social impacts of mega-events with special reference to the 2000 Sydney Olympics. *Festival Management and Event Tourism* 1996, 4, pp. 13-20.

<sup>16</sup> Allen J, O Toole W, Mc Donnell I, Harris R. *Festival and special event management*. Australia: John Wiley, 1999.

<sup>17</sup> Weed M. Progress in sports tourism research? A meta-review and exploration of futures. *Tourism Management* 2009, 30, pp. 615-628.

<sup>18</sup> Goldblatt J. A future for event management. In: Allen J, Harris R, Jago L, Veal J, editors. *Events beyond 2000: setting the agenda. Proceedings of Conference on event, evaluation, research and education*. Sydney: Australian Centre for Event Management, 2000, pp. 2-9

<sup>19</sup> Delamere A. Development of scale items to measure the social impact of community festivals. *Journal of Applied Recreation Research* 1997, 22(4), pp. 293-315; Delamere A. Development of a scale to measure resident attitudes toward the social impacts of community festivals, PartII: Verification of the scale. *Event Management* 2001, 7(1), pp. 25-38.

<sup>20</sup> Fredline E, Faulkner B. Host communities reactions: a cluster analysis. *Annals of Tourism Research* 2000, 27 (3), pp. 763-784; Fredline E, Faulkner B. Variations in residents' reactions to major motorsport events: why residents perceive the impacts of events differently. *Event Management* 2001, 7(2), pp. 115-125.

<sup>21</sup> Garcia B. *The concept of Olympic cultural programmes: origins, evolutions and projections*: university lecture on the Olympics Barcelona. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona, 2002; Garcia B. Securing sustainable legacies through cultural programming in sporting events. *Culture @ the Olympics* 2003, 5 (1), pp. 1-10; Garcia B. More than a game: Olympic arts programming can increase local participation. *Culture @ the Olympics* 2004, 6, pp. 35-40; Garcia B. One hundred years of cultural programming within the Olympic Games (1912-2012): origins, evolution and projections. *International Journal of Cultural Policy* 2008, 14 (4), pp. 361-376.

<sup>22</sup> Prasad D. Environment. In: Cashman R, Hughes A, editors. *Staging the Olympics: the event and its impact*. Sydney: University of New South Wales Press, 1999, pp. 83-92.

Searle (2002)<sup>23</sup> são dois autores relevantes que têm analisado a perspetiva ambiental dos grandes eventos desportivos.

Convém salientar que existem estudos que têm demonstrado os impactos negativos dos eventos desportivos, existindo dados objetivos que apontam neste sentido. Num estudo desenvolvido por Pennington-Gray e Holdnak (2002)<sup>24</sup>, onde foram analisadas as características de participação dos visitantes num evento desportivo concluiu-se que não existe relação, no *timing* do evento, entre o evento e o destino, ou seja, os visitantes não ficaram alojados na comunidade nem participaram em outras atividades oferecidas pelo destino. Não obstante vários estudos demonstrarem os impactos negativos dos eventos desportivos, os decisores políticos continuam a apoiar a realização dos eventos desportivos e esta é sem dúvida uma realidade que não podemos escamotear.

O conceito de legado, *legacy*, é usado mais recentemente e refere-se aos benefícios ou impactos positivos dos eventos (Ritchie 2000:156)<sup>25</sup>. Em geral, os legados são analisados em termos de benefícios tangíveis como infraestruturas físicas ou empregos, coexistindo contudo, legados intangíveis. O autor reforça que independentemente do significado que possamos atribuir a legado, a ideia que está subjacente é que “it represents something of substance that will enhance the long-term well-being or lifestyle of destination residents in a very substantial manner-preferably in a way that reflects the values of the local population” (p. 156). Ressalvamos que esta questão do legado deixado pelos eventos desportivos, há muito que tem vindo a ser questionado sobretudo pelas comunidades onde os mesmos acontecem. Avery Brundage (1887-1975), foi certamente o primeiro a questionar a situação quando na XXXVI Sessão do *Comité Olímpico Internacional*, realizada no ano de 1936 em Berlim, (cf. ata da Sessão do COI realizada Berlim em 1936)<sup>26</sup> levantou a questão relativamente aos *J.O.* de Los Angeles (1932) que, segundo ele, proporcionaram vantagens económicas para os investidores mas não para a comunidade ou para o desporto. Contudo, a gestão dos legados só começou a ter verdadeiramente importância aquando da realização dos *Jogos da XXVII Olimpíada* que se realizaram em Sydney onde se começou a questionar sobre o que fazer a montante, a fim de, através dos eventos, se obterem vantagens económicas sociais e políticas a jusante.

A abordagem centrada nos impactos dos eventos tem sido estudada em várias categorias, entre as quais, destacamos as que apresentam um volume mais significativo na literatura: quadros conceituais para compreender e avaliar o impacto dos eventos; avaliação dos impactos dos eventos a nível económico, físico, social, imagem do destino, etc.; período dos impactos, ou seja pré evento, durante ou após; perspetivas organizacionais e influência no impacto dos eventos; e ainda, na esfera da equidade dos benefícios relacionados com os eventos. Chalip (2001)<sup>27</sup> salientou que, durante os anos noventa os eventos desportivos foram o elemento mais estudado do “desporto e turismo”, constituindo-se estes como a maior componente dos eventos turísticos (Getz,

<sup>23</sup> Searle G. Uncertain legacy: Sydney's Olympic stadiums. *European Planning Studies* 2002, 10(7), pp. 845-860.

<sup>24</sup> Pennington-Gray L, Holdnak A. Out of the stands and into the community: using sports events to promote a destination. *Event Management* 2002, 7 (3), pp. 177-186.

<sup>25</sup> Ritchie J. Turning 16 days into 16 years through Olympic Legacies. *Event Management* 2000, 6, pp. 155-165.

<sup>26</sup> Comité Olímpico Internacional. *Ata da XXXVI Sessão do COI - Berlim*. Suíça: Centro de Estudos Olímpicos, Museu do Desporto, 1936.

<sup>27</sup> Chalip L. Sport and tourism: capitalizing on the linkage. In: Kluka D, Shiling G, editors. *The business of sport*. Oxford, UK: Meyer & Meyer, 2001, pp. 78-89.

1998)<sup>28</sup>. Acresce que a indústria dos eventos turísticos é o elemento que apresenta mais rápido crescimento no mercado das viagens de lazer (Shifflet, Bhatia, 1999)<sup>29</sup>.

## EVENTOS DESPORTIVOS: A ABORDAGEM CENTRADA NA ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA

Getz em 2000<sup>30</sup>, ao abordar as principais tendências no sector dos eventos e suas implicações ao nível da investigação alertou para a importância do desenvolvimento estratégico dos eventos, respeitante ao desenvolvimento turístico e económico, à requalificação urbana, aos objetivos sociais e culturais, ao *marketing* do sector privado, etc.. Nesta década verificou-se uma nova tendência na investigação sobre os eventos desportivos, que se posicionou na perspetiva que antecede o evento e que defende que os impactos dos eventos dependem da forma como estes são potencializados. A ênfase é colocada no *leveraging* ou seja, nos benefícios positivos que podem ser alavancados através dos eventos desportivos (Chalip, 2000<sup>31</sup>; Green *et al.*, 2003<sup>32</sup>; O'Brien, 2006<sup>33</sup>; O'Brien, Gardiner, 2006<sup>34</sup>). Assim sendo, é desejável que os eventos desportivos sejam acompanhados por processos de tomada de decisão sustentados numa visão estratégica que garanta a maximização dos benefícios positivos dos investimentos realizados. Constatou-se que para que a sustentabilidade dos eventos desportivos beneficie do apoio público e privado que os organizadores reclamavam, se deviam propiciar os benefícios prometidos através de estratégias de alavancagem, permitindo assim, a maximização dos benefícios positivos. O conceito de *leverage*, alavancagem, foi utilizado pela primeira vez no domínio do desporto por Chalip (2000)<sup>35</sup>, num artigo sobre as estratégias desenvolvidas pela Austrália para potencializar os *Jogos Olímpicos* numa perspetiva turística. Neste artigo, o autor identificou como estratégicos os seguintes pontos de potencialização relacionados com o turismo: prolongamento dos visitantes dos *Jogos Olímpicos* a outras zonas da Austrália (*J.O.* como uma oportunidade para incrementar o *income* turístico do país); desenvolvimento de relações para que a Austrália aumentasse a sua capacidade para receber turismo de negócios; e ainda, a criação de interesse nos potenciais turistas pelo destino Austrália. Constituíram-se assim três segmentos de turistas como importantes: turistas de lazer, turistas de negócios e *MICE* (*meetings, incentives, conventions and exhibitions*). Neste sentido as organizações australianas responsáveis pelo turismo estabeleceram relações com operadores turísticos, cujos programas visavam estritamente os *J.O.*, no sentido de fornecer ajuda e proporcionar conhecimento sobre as potencialidades do país, e a induzi-los desta forma a continuar a programar a Austrália após os *J.O.* Ao finalizar, o autor salientou a

<sup>28</sup> Getz D. Trends, strategies, and issues in sport-event tourism. *Sport Marketing quarterly* 1998, 7 (2), pp. 8-13.

<sup>29</sup> Shifflet D, Bhatia P. Event tourism market emerging. *Hotel and Motel Management*, 1999, 6, p. 26.

<sup>30</sup> Getz D. Events beyond 2000: setting the agenda. In: Allen J, Harris R, Jago L, Veal J, editors. *Events beyond 2000: setting the agenda. Proceedings of Conference on event, evaluation, research and education*. Sydney: Australian Centre for Event Management, 2000, pp. 10-21.

<sup>31</sup> Chalip L. *Leveraging the Sydney Olympics for tourism*. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona, 2000.

<sup>32</sup> Green C, Costa C, Fitzgerald M. Marketing the host city: analysing exposure generated by a sport event. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 2003, 4, pp. 335-353.

<sup>33</sup> O'Brien D. Event business leveraging: the Sydney 2000 Olympic games. *Annals of Tourism Research* 2006, 33, pp. 240-261.

<sup>34</sup> O'Brien D, Gardiner S. Creating sustainable mega-event impacts: networking and relationship development through pre-event training. *Sport Management Review* 2006, 9, pp. 25-48.

<sup>35</sup> Chalip L. *Leveraging the Sydney Olympics for tourism*. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona, 2000.

importância da análise destas boas práticas para que possam vir a ser aplicadas em futuros eventos (Pereira *et al.*, 2010)<sup>36</sup>.

Importa clarificar, que foi Senge (1990)<sup>37</sup> um dos primeiros investigadores que usou o conceito de alavancagem aplicado às organizações, inspirado no trabalho J.W. Forrester sobre os sistemas dinâmicos. Ele definiu alavancagem como a identificação das ações e mudanças na estrutura do sistema que podem originar, significantes e duradouras melhorias. Mais tarde o conceito de pontos de alavancagem foi proposto por Meadows (1999:1)<sup>38</sup> como “places within a complex system (a corporation, an economy, a living body, a city, an ecosystem) where a small shift in one thing can produce big changes in everything”. Segundo Hamel e Prahalad (1993)<sup>39</sup> a gestão pode alavancar os seus recursos financeiros ou outros, através de cinco diferentes medidas: (1º) concentrando-os de uma forma mais efetiva em objetivos estratégicos chave; (2º) acumulando-os de uma forma mais eficiente; (3º) complementando um género de recursos com outros a fim de obter um valor superior; (4º) conservar os recursos sempre que possível; (5º) recolher os recursos aplicados o mais depressa possível.

Na perspetiva de que a gestão dos eventos desportivos pode ser desenhada de forma a maximizar os benefícios que estes podem propiciar, pois por exemplo, num estudo desenvolvido Chalip e Leyns (2002)<sup>40</sup> sobre a alavancagem de um evento desportivo pelo comércio local concluiu-se que poucos são os comerciantes que implementam as táticas necessárias para fomentar/incentivar as compras, o uso da restauração ou as visitas a locais de atração turística, Chalip (2004)<sup>41</sup> desenvolveu um modelo de alavancagem dos eventos desportivos em que o portfolio de eventos do destino é o recurso alavancável. Este modelo procura centrar-se em dois objetivos estratégicos chave (figura 1):

---

<sup>36</sup> Pereira E, Batista M, Pires G. Desporto e Turismo: a importância dos eventos desportivos. In: Bento O, Tani O, Prista A. *Desporto e Educação Física em Português*. Porto: Centro de Investigação, formação, inovação e intervenção em desporto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2010, pp. 406-426.

<sup>37</sup> Senge P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.

<sup>38</sup> Meadows D. *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland: The Sustainability Institute, 1999.

<sup>39</sup> Hamel G, Prahalad C. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review* 1993, 71(2), pp. 75-84.

<sup>40</sup> Chalip L, Leyns A. Local business leveraging of a sport event: managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management* 2002, 16, pp. 132-158.

<sup>41</sup> Chalip L. Beyond impact: a general model for sport event leverage. In: Ritchie B, Adair D, editors. *Sport tourism: interrelationships, impacts and issues*. England: Channel View Publications, 2004, pp. 226-252.

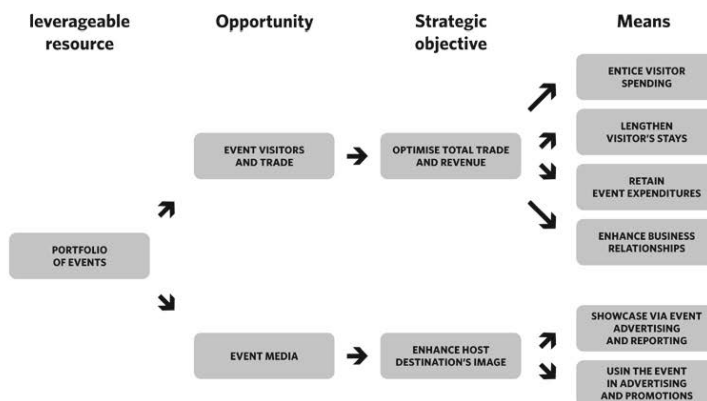


Figura 1. Modelo de alavancagem económica dos eventos (Chalip, 2004:229)<sup>42</sup>.

- (i) otimização dos negócios e das receitas, através da oportunidade gerada pela vinda de visitantes e de negócios para a comunidade;
- (ii) intensificação da imagem do destino/comunidade recetora, através da mediatização do evento.

O modelo divide as atividades a desenvolver em dois níveis: atividades que são desenvolvidas em torno do evento, no *timing* do evento; atividades que pretendem maximização, a longo prazo, dos benefícios do evento. As oportunidades para alavancar a longo prazo centram-se fundamentalmente na imagem do destino. As atividades no *timing* do evento passam pela otimização dos negócios e dos receitas (alojamento, restauração, comércio local) através de:

- atividades desenhadas para induzir a despesa dos visitantes (bilhetes, lembranças do evento e do local, restauração, alojamento, atrações do local, e criação de novos mercados, por exemplo, programas alternativos para os mercados acompanhantes como as esposas e/ou os filhos);
- atividades desenhadas para prolongar a estadia do visitante;
- utilização das cadeias de fornecedores locais/retenção das despesas do evento;
- criação de oportunidades para desenvolver e intensificar as relações de negócios (ex.: *Sydney Business Bureau* – centro de hospitalidade para negócios, (O'Brien, 2006<sup>43</sup>)).

Para alavancar o portfólio, como vários autores têm reforçado, é importante cultivar continuidades entre os eventos que o constituem. Desta forma poderemos facilitar o desenvolvimento de sinergias entre os eventos, reforçar a consistência das

<sup>42</sup> Chalip L. Beyond impact: a general model for sport event leverage. In: Ritchie B, Adair D, editors. *Sport tourism: interrelationships, impacts and issues*. England: Channel View Publications, 2004, pp. 226-252.

<sup>43</sup> O'Brien D. Event business leveraging: the Sydney 2000 Olympic games. *Annals of Tourism Research* 2006, 33, pp. 240-261.



mensagens promocionais, construir portanto a imagem que se deseja para um destino (Jago *et al.*, 2003<sup>44</sup>; Chalip, Costa, 2005<sup>45</sup>).

O modelo foi aplicado à análise da organização de um festival regional de surf na Austrália por O'Brien (2007)<sup>46</sup> que concluiu que os eventos desportivos de menor dimensão apresentam, igualmente, potencial para contribuir para o desenvolvimento das comunidades. Em acréscimo, conclui, ser fundamental conhecer a subcultura desportiva para que se possa maximizar os benefícios económicos para a comunidade.

Apesar das preocupações sobre os impactos ambientais e socioculturais terem passado a constar não só da agenda do *Comité Olímpico Internacional (COI)* como da *Organização das Nações Unidas (ONU)*, continua a ser possível constatar que a maioria dos estudos tem incidido sobre a perspetiva do impacto económico (O'Brien, Chalip, 2008)<sup>47</sup>. Os estudos que se debruçaram sobre o impacto social, já referidos anteriormente, são análises pós evento, focando-se sobretudo nas perceções e atitudes dos residentes. A fim de que a perspetiva social se constituísse igualmente foco de alavancagem, Chalip (2006)<sup>48</sup>, a partir do seu modelo inicial (2004), introduziu a dimensão social dos eventos desportivos, completando, deste modo, o modelo de alavancagem económica. A dimensão social passou a sustentar a possibilidade que os eventos desportivos têm de contribuir para alcançar benefícios sociais, através do incremento do espírito de comunidade. Compreende dois objetivos (figura 2):

- (i) promoção da interação social;
- (ii) indução do espírito de celebração.

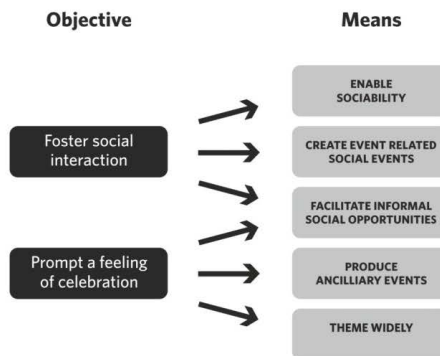


Figura 2. Objetivos e meios para gerar e cultivar liminaridade (Chalip, 2006:114)<sup>49</sup>.

Este modelo concebido por Chalip (2006)<sup>50</sup> que permite, no quadro do conceito de liminaridade, enquanto busca do envolvimento das comunidades no evento, a indução da maximização dos benefícios sociais, ainda não foi aplicado à gestão de eventos pelo que reclama verificação empírica.

<sup>44</sup> Jago L, Chalip L, Brown G, Mules T, Ali S. Building events into destination branding: insights from experts. *Event Management* 2003, 8, pp. 3-14.

<sup>45</sup> Chalip L, Costa C. Sport event tourism and the destination brand: towards a general theory. *Sport in Society* 2005, 8, pp. 218-273.

<sup>46</sup> O'Brien D. Points of leverage: maximizing host community benefit from a regional surfing festival. *European Sport Management Quarterly* 2007, 7 (2), pp. 141-165.

<sup>47</sup> O'Brien D, Chalip L. Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom Line. In: Woodside A, Martin D, editors. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Oxfordshire, UK: CAB International, 2008, pp. 318-338.

<sup>48</sup> Chalip L, Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism* 2006, 11, pp. 109-127.

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Chalip L, Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism* 2006, 11, pp. 109-127.

Ziakas (2010)<sup>51</sup> desenvolveu uma investigação, numa comunidade nos EUA, em que foram apresentadas como dimensões de análise a alavancagem económica e social dos eventos e concluiu que a inexistência de uma abordagem estratégica não permitiu explorar o potencial do portefólio de eventos. Consequentemente os benefícios que surgiram dos eventos basearam-se em ações *ad hoc* que usaram os mesmos como celebrações, recreações e atrações.

Posteriormente ao modelo social já avançado por Chalip (2006)<sup>52</sup>, O'Brien e Chalip (2008)<sup>53</sup> reforçaram esta direção de investigação e conceberam um modelo de alavancagem social (Fig. 3). Nesta proposta os objetivos estratégicos são “focar a atenção dos *stakeholders* dos eventos em temas sociais” e “definir/alterar agenda da comunidade para as questões sociais direcionadas”. Neste modelo os eventos não são apenas entendidos numa perspetiva de entretenimento e celebração, mas pretendem também subsidiar questões sociais. Na nossa opinião é importante alavancar também o espírito de celebração e de interação social facilitada pela atmosfera que envolve o evento, na medida em que o espírito de união pode ser facilmente induzido pelos eventos desportivos.



Figure 3. Modelo de alavancagem social (O'Brien, Chalip, 2008:324)<sup>54</sup>

Para os autores a preocupação com a alavancagem social pode ser extensiva à alavancagem ambiental. Apesar de atualmente a pressão sobre as questões ambientais ter levado à criação de uma agenda ambiental para a gestão dos eventos desportivos (Schmidt, 2006)<sup>55</sup> a alavancagem ambiental não se cinge a questões de gestão ambiental do evento, mas passa pela definição de estratégias que visem alcançar benefícios

<sup>51</sup> Ziakas V. Understanding an event portfolio: the uncovering of interrelationships, synergies, and leveraging opportunities. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events* 2010, 2 (2), pp. 144-164.

<sup>52</sup> Chalip L. Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism* 2006, 11, pp. 109-127.

<sup>53</sup> O'Brien D, Chalip L. Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom line. In: Woodside A, Martin D, editors. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Oxfordshire, UK: CAB International, 2008, pp. 318-338.

<sup>54</sup> O'Brien D, Chalip L. Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom line. In: Woodside A, Martin D, editors. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Oxfordshire, UK: CAB International, 2008, pp. 318-338.

<sup>55</sup> Schmidt C. Putting the earth in play: environmental awareness and sports. *Environmental Health Perspectives* 2006, 114(5), pp. 286-295.

ambientais a médio e longo prazo (O'Brien, Chalip, 2008)<sup>56</sup>. A alavancagem dos eventos pode ser feita numa perspetiva integrada, na medida em que podem existir similaridades entre as táticas económicas, sociais e ambientais. Os autores preconizam uma abordagem que denominam como “the triple bottom line”. Esta vai ao encontro da teoria dos três pilares, “triple bottom line” (TBL) termo cunhado e desenvolvido por John Elkington em 1999<sup>57</sup>, sobre o desenvolvimento sustentável e que tem em consideração (1º) a qualidade ambiental; (2º) a justiça social e (3º) o desenvolvimento económico. Trata-se de uma visão equilibrada a respeito da utilização dos recursos que a natureza oferece, no sentido de garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, melhor saúde ambiental e melhor qualidade de vida (Elkington, 1999)<sup>58</sup>.

## CONCLUSÃO

Tipicamente os estudos sobre eventos desportivos foram direcionados para os impactos dos eventos, focavam uma ou mais dos seguintes áreas de impacto: infraestruturas físicas, ambiental, económica, turismo, imagem do destino, social, cultural, regeneração urbana e política.

Weed (2009)<sup>59</sup> num artigo de meta revisão na área do “desporto e turismo” sugeriu que o conceito de *leveraging* poderá ser uma ponte entre a investigação sobre comportamentos, impactos, políticas, entre outros. Acrescenta ainda que “for this reason it seems that such leveraging approaches will play a central part in future sports tourism research” (p. 571).

Entendemos que o conhecimento produzido na linha da alavancagem estratégica deve ser levado em conta aquando dos processos de tomada de decisão relativos à organização de eventos desportivos. A alavancagem estratégica requer a definição clara e precisa dos benefícios para as comunidades acolhedoras dos eventos, devendo ser acompanhada pela implementação de programas de alavancagem estratégica contextualizados no tempo, sob pena dos investimentos realizados jamais atingirem a rendibilidade económica, social e ambiental desejada. Desta forma a estratégia torna-se o exercício concreto e complexo do poder na relação entre os seus fins, caminhos e meios e não um manual técnico ao serviço da tática e do curto prazo (Garcês, Martins, 2009)<sup>60</sup>. Nesta ótica preconizamos que a alavancagem estratégica na gestão dos eventos desportivos pode concorrer para que o desporto seja um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades. Consideramos que o desporto, pelas suas características, tem a capacidade de contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos e das nações, e poderá ser um dos instrumentos da política, entendendo esta como um conjunto de opções ideológico-estratégicas que se focam no desenvolvimento das sociedades.

<sup>56</sup> O'Brien D, Chalip L. Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom Line. In: Woodside A, Martin D, editors. *Tourism management: analysis, behavior and strategy*. Oxfordshire. UK: CAB International, 2008, pp. 318-338.

<sup>57</sup> Elkington, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1999.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Weed M. Progress in sports tourism research? A meta-review and exploration of futures. *Tourism Management* 2009, 30, pp. 615-628.

<sup>60</sup> Garcês A, Martins G. Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz. Coimbra: Almedina, 2009.