



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **EVENTOS ESPORTIVOS: UMA APROXIMAÇÃO À ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**GUSTAVO HENRIQUE PREVATTO ZANI**

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

[gustavo.zani@gmail.com](mailto:gustavo.zani@gmail.com)

**ARY JOSÉ ROCCO JR**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

[aryrocco@terra.com.br](mailto:aryrocco@terra.com.br)



## **EVENTOS ESPORTIVOS: UMA APROXIMAÇÃO À ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **Resumo**

Este trabalho discute os processos de organização e realização de um evento esportivo, com foco no gerenciamento de projetos, utilizando, como referências, as melhores práticas e processos propostos no Guia PMBOK 5ª Edição e outras abordagens. Observa-se a necessidade e importância crescente do melhor gerenciamento dos processos que envolvem a realização dos eventos esportivos, por toda a movimentação que gera na economia e pelo legado, financeiro e físico, para a população do país. A metodologia apresentada tem como objetivo auxiliar profissionais da área a alcançar índices satisfatórios no planejamento, execução e avaliação de eventos esportivos. Para tanto, o presente estudo analisou a bibliografia sobre o tema e os métodos e processos sugeridos para organização de eventos e, conseqüentemente, eventos esportivos. Os dados apresentados foram contrapostos às boas práticas de gerenciamento de projetos, contidas no Guia PMBOK 5ª Edição do PMI para organização e realização de eventos esportivos de pequeno e médio porte e, os resultados foram discutidos. Concluiu-se que o uso de processos e ferramentas das áreas de conhecimento da gestão de projetos pode contribuir para o alcance do sucesso e da qualidade na organização de eventos nesta área e a entrega de um produto satisfatório.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Eventos, Gestão do Esporte.

### **Abstract**

This paper discusses organization processes and conducting a sporting event, focusing on project management, using as a reference, the proposed best practices and processes in the PMBOK Guide 5th Edition and other approaches. Notes the need and growing importance of better management of processes involving the holding of sporting events throughout the movement that generates in the economy and the legacy financial and physical, that is for the country's population. The methodology presented aims to help professionals achieve satisfactory levels in the planning, implementation and evaluation of sporting events. Thus, the present study analyzed the literature on the subject and suggested methods and processes for organizing events and consequently sporting events. The data presented were opposed to good project management practices contained in the PMBOK Guide PMI 5th Edition for organizing and conducting sporting events of small and medium size and the results were discussed. It was concluded that the use of processes and tools of project management knowledge areas can contribute to the achievement of success and quality in organizing events in this area and to deliver a satisfactory product.

**Keywords:** Project Management, Events, Sports Management.



## 1 Introdução

O Brasil tem sido sede de grandes eventos esportivos, incluindo Copa das Confederações Brasil 2013, Copa do Mundo Brasil 2014, Jogos Olímpicos Rio 2016 e Jogos Paraolímpicos Rio 2016. Estes eventos, em específico, possuem um rigoroso protocolo de controle durante todas as suas etapas, visando entregar às partes interessadas um produto que atenda a expectativas. A busca contínua pela qualidade e satisfação das partes envolvidas não é realidade dos eventos esportivos realizados por empresas e órgãos nacionais.

Em 2007 o Brasil ganhou destaque devido à nomeação para sediar a 20ª Copa do Mundo de Futebol da Federação Internacional de Futebol - FIFA, evento que recebe 32 seleções de futebol e, que segundo informações do Tribunal de Cotas da União, teve gastos por volta de R\$ 25,5 bilhões, sendo 7 bilhões em mobilidade urbana, 8 bilhões em estádios, 6,2 bilhões em obras de aeroportos e quase 1 bilhão em obras de entorno dos estádios (Brandão, 2015). Além disso, as movimentações financeiras nos meses de junho e julho de 2014, período de realização da Copa do Mundo, alcançaram a marca de US\$ 1,586 bilhão, segundo o Banco Central (Portal Brasil, 2014). Segundo relatório da FIFA sobre a copa do Mundo (Fédération Internationale de Football Association, 2014) foram mais de 11 milhões de solicitações de ingressos, com ocupação de 98,3% dos assentos disponíveis, tornando a copa de 2014 como uma das mais bem sucedidas de toda a história.

Segundo levantamento da Independent Evaluation Group, o mercado de patrocínios esportivos tem previsão para gerar algo em torno de 58 bilhões de dólares, sendo cerca de 7,5% desse valor na América Latina e Central. (Independent Evaluation Group, 2015). E a expectativa para 2016, é de que esses valores aumentem no continente em função dos Jogos Olímpicos na cidade do Rio de Janeiro. A primeira venda de ingressos para os jogos alcançaram mais de 5,2 milhões de requisições que resultaram em 1.3 milhão de tíquetes vendidos. (Folha de S. Paulo, 2015).

Os impactos desses eventos serão sentidos nas esferas federal, estaduais e municipais, com a criação de diversos mecanismos de incentivo ao esporte (Bolsa Atleta, Brasil Medalha 2016 e a Lei de Incentivo ao Esporte), de infraestrutura de locais de competição e treinamento, transportes, atendimento ao público, hotéis, aeroportos, entre outros. Conforme apresentado por Proni, Faustino e Da Silva (2014) os impactos do evento, quando da natureza econômica, podem ser classificados como diretos (associados à preparação do evento) ou indiretos (decorrentes dos diretos e consumo) e , com a realização dos eventos no país, está sendo colocada a prova nossa capacidade (e a real necessidade de investimento públicos) para a organização e gestão. Para a organização de eventos, em geral, há o Manual de Organização de Eventos do Senado Federal (Senado Federal, 2013) com informações úteis, porém sem direcionamento para eventos esportivos. Apesar de o documento estar voltado para eventos com relação ao Senado Federal, é possível a transferência de ferramentas e conceitos para eventos de qualquer gênero.

Tanto FIFA quanto Comitê Olímpico Internacional - COI apresentam de maneira fragmentada informações sobre a gestão de seus eventos esportivos. A FIFA lança após cada evento o “Technical Report and Statistics” que trazem as estatísticas do evento em questão e algumas boas práticas listadas como em “Recomendações para o futuro”, porém não estão contidas em todos os relatórios. Quando o assunto é organização e segurança a entidade buscar agir por meio das regulamentações. Quando o assunto é estrutura física para os jogos a entidade mantém o “Estádios de Futebol - Recomendações e requisitos técnicos” e o “FIFA Stadium - Safety and Security Regulations” que são constantemente atualizados e orientam de maneira objetiva os requisitos para construções de novos estádios e sua operação. Pode se



dizer, portanto, que a FIFA apresenta alguns aspectos de como organiza seus eventos mas não tem um manual estruturado e compilado de como gerenciá-los.

O COI mantém os seus “Candidate procedure and questionnaire” que também não trata de uma metodologia para organização de evento, mas sim de uma série de requisitos que as cidades interessadas em organizar um evento olímpico devem atender. O questionário em questão apresenta perguntas sobre 14 temas: Visão, legado e compromisso; Conceito global dos Jogos Olímpicos; Apoio político e público; aspectos jurídicos; sustentabilidade; finanças; marketing; Esporte e locais; Jogos Paraolímpicos; Vila Olímpica; Jogos de Segurança; Serviços Médicos e de Segurança; Acomodação; Transporte; e Mídia (International Olympic Committee, 2014). Os questionamentos devem ser respondidos a fim de qualificar a candidatura da cidade. Assim como a FIFA o COI não mantém um manual para gerenciamento de eventos. Porém, o comitê está bem próximo disso ao listar os requisitos (fatores de sucesso) para sediar um de seus eventos.

Diante da necessidade de melhorar a qualidade dos eventos esportivos realizados no país, em todas as suas fases, este trabalho propõe uma discussão dos processos de organização e gestão de eventos esportivos com uma aproximação à área de gerenciamento de projetos, em especial o Guia PMBOK, 5ª. Edição, visando alcançar produtos que atendam às necessidades das partes interessadas, previamente estabelecidas e, suas expectativas.

## 2 Referencial Teórico

O conceito de projeto é discutido por diferentes autores. Poit (2006, p. 44) define como um “instrumento a fim de transformar ideias em ações, uma etapa de documentação anterior à execução”. Segundo o Project Management Institute - PMI (2013, p. 3) é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado”. Ademais, Frame (1995) destaca a importância da negociação, capacidade de solução de problemas, comunicação, liderança e análise da estrutura organizacional do ambiente a ser desenvolvido o projeto.

Sobre o gerenciamento de projetos, o PMI (2013, p. 5) afirma ser a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto objetivando atender aos seus requisitos”. Para tanto, é realizado através da aplicação de cinco grupos de processos, sendo de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle ou encerramento.

O PMI é uma instituição internacional criada em 1969 por voluntários com a meta de reunir boas práticas em gerenciamento de projetos e difundi-las. Atualmente é umas das maiores instituições deste nicho com mais de 700.000 membros envolvidos. (PMI, 2013)

O "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide) é um guia construído por voluntários do PMI com experiência em Gerenciamento de Projetos com o objetivo unificar a linguagem utilizada por esses profissionais no mundo todo e apresentar boas práticas e valores, servindo de referência para a área de Gerenciamento de Projetos.

Sobre o gerenciamento de projetos, o PMI (2013, p. 2) afirma ser a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto objetivando atender aos seus requisitos.

Para tanto, é realizado através da aplicação de cinco grupos de processos:

- Grupo de processos de iniciação: São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um já existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;



- Grupo de processos de planejamento: Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos iniciais;
- Grupo de processos de execução: Os processos realizados para executar o trabalho, definido no plano de gerenciamento, para satisfazer as especificações do mesmo;
- Grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- Grupo de processos de encerramento: Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou à fase.

Ainda segundo o PMI (2013, p. 50), apesar de esses processos terem características distintas eles interagem e se repetem constantemente durante o projeto. Segundo o PMBOK (PMI, 2013, p. 47), os projetos requerem inserção de informações internas e externas ao meio (entradas) e entregam outras informações que aprimoram o projeto em questão.

De acordo com Fonseca (2013) o evento é um acontecimento que possui diversos objetivos, com data determinada, horário de início e local definido para a realização. Para Poit (2006), é um acontecimento previamente organizado, com objetivos claramente definidos, com um motivo marcante, seguindo uma cronologia de metas e resultados para que haja uma interação dos desejos dos organizadores, público e patrocinadores.

Giacaglia (2003) afirma que este acontecimento tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o tema principal e justifica a sua realização.

Em seu artigo sobre o modelo utilizado para a organização dos “Jogos Desportivos de Viseu”, Fonseca adapta o modelo de Abrignani. Este modelo busca responder algumas questões, divididas em temas principais como “onde e quando”, “meios para ação”, “comunicação”, dentre outros, a fim de orientar-se antes de iniciar um projeto.

O modelo proposto por Fonseca (2013) propõe 12 etapas para o planejamento de eventos esportivos, conforme Tabela 1. A intenção do autor é que este modelo sirva de instrumento para um planejamento mais detalhado, possibilitando cumprir satisfatoriamente as tarefas propostas e resultando em um evento de qualidade.

Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013) apresenta uma proposta que leva em consideração o cenário nacional e internacional de eventos. Além de comparar os modelos de gestão de projetos do PMBOK, proposto pelo PMI (2013) e, o EMBOK, proposto por Silvers (2005), inclui informações obtidas a partir de um questionário aplicado às três partes interessadas dos eventos: idealizador/ patrocinador do evento, gestor do evento e público/ plateia.

A abordagem permitiu categorizar o evento como um projeto, respeitando suas singularidades e, relacionando o sucesso dos eventos ao atendimento das expectativas das partes interessadas durante e ao término do ciclo de vida do evento. Os autores propõem a elaboração de um Plano de Gerenciamento do Evento, documento principal do evento, considerando, além do ciclo de vida, algumas questões a serem geridas que incluem escopo, cronograma, orçamentos e fornecedores, atribuições de responsabilidades, gestão da qualidade, relacionamento, comunicação (interna e externa) e mitigação de riscos.



Tabela 1 - Etapas para o planejamento de eventos esportivos

Etapa	Descrição
1	Elaborar um relatório do projeto, definindo-o claramente
2	Definir o público-alvo e estabelecer os objetivos gerais e específicos/objetivos SMART;
3	Estabelecer as atividades a integrar, bem como os respectivos escalões etários;
4	Fazer o levantamento dos recursos materiais, logísticos e infraestruturas existentes de acordo com o que se pretende realizar durante o evento, das condições financeiras que terão de ser disponibilizadas, do envolvimento social e da sua projeção futura;
5	Formular uma política, a qual deve estar prevenida com soluções de recurso/estratégias de ação, para prováveis falhas que possam existir;
6	Realizar um estudo de viabilidade e tomar decisões fundamentais;
7	Elaborar um dossiê de realização que deve identificar as tarefas a serem realizadas; plano de recrutamento (selecionar os profissionais); a estrutura organizacional; um orçamento; a calendarização geral e específica do evento; as reuniões necessárias e os sistemas de controle, etc;
8	Escolher a estrutura de comunicação apropriada;
9	Planear a implementação do evento, apresentação pública (promover o evento e dar a conhecer a sua calendarização), preparação, e recursos financeiros;
10	Implementação do projeto – fazer alguns ajustamentos do planeamento e ultimar a distribuição das tarefas;
11	Realização do evento desportivo e ao mesmo tempo da sua realização, ir fazendo as respetivas avaliações intermédias para o relatório final;
12	Avaliação do projeto – concluídas todas as atividades, avaliar se as metas e os objetivos foram atingidos, realizar um questionário para os participantes, elaborar o relatório final com a análise financeira, e registar quaisquer modificações a serem consideradas para o aperfeiçoamento na organização de eventos futuros.

**Nota:** Fonte: Fonseca, R. (2013). *Gestão e Organização de Eventos Desportivos Estudo de caso - Jogos Desportivos de Viseu (Doctoral dissertation, Universidade Técnica de Lisboa)*.

O manual de eventos proposto por Alberton (2011) apresenta uma abordagem mais simples da gestão de eventos, porém com grande detalhamento nos temas abordados. Baseado, principalmente, em lições aprendidas e boas práticas aplicadas pela Episteme Eventos, o documento contém diversos *checklist* e modelos que visam auxiliar nas diversas etapas de um evento. Os principais temas em destaque no manual de eventos da Episteme Eventos são relacionados às características do evento (requisitos), planejamento e execução (operacionalização, orçamento, cronograma, captação de patrocínio ou apoio), controle (auditoria das atividades), relatório pós evento e preocupações com cerimoniais e trajes.

Outro documento de destaque é o Manual de Organização de Eventos do Senado Federal, elaborado pela equipe de relações públicas do referido órgão, direcionada para seu público interno e, também, aos interessados no assunto ou àqueles que realizam trabalhos na área. O Manual está dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro dedicado ao planejamento e gestão de eventos, abordando os conceitos e dinâmicas do assunto. A divisão apresentada para as etapas de um evento são Planejamento, Organização, Execução e Pós-evento, tendo esta última etapa grande destaque devido sua importância para eventos os eventos seguintes.

O destaque do Manual sobressai o detalhamento das características dos eventos organizados pelo Senado Federal. Além disso, há atenção especial para os fatores que



influenciam a qualidade do evento, visando atender aos anseios e expectativas das partes interessadas e destacando, principalmente, os processos de comunicação e o pós-evento.

O Manual de Organização de Eventos do Senado Federal, apesar de não tratar diretamente sobre eventos esportivos, possui grande relevância para a área. Alguns itens como “Públicos participantes”, “Suporte aos públicos participantes” e “Receptivo de autoridades e de convidados”, referentes ao contato com o público antes, durante e após o evento, se mostram extremamente relevantes ao esporte. O mesmo pode-se dizer sobre os itens, “Data e local de realização”, “Visita técnica ao local do evento” e “Infraestrutura e prestação de serviços” e “Infraestrutura”, sobre a infraestrutura do local de realização e cuidados pós-eventos.

Assunto recorrente dos autores citados, a qualidade tem seu destaque não somente nos eventos esportivos mas em toda a área de projetos. Segundo Deming (1990, p. 56) qualidade “é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Este ponto de vista é dinâmico e está relacionada principalmente a percepção do cliente desta qualidade. Para o autor a qualidade é fator orientador para a eficácia em qualquer empresa e envolve diversas pessoas da equipe (não somente os líderes) mas também clientes, fornecedores etc., em todas as etapas de execução de um projeto. Já Crosby (1994) define qualidade como a conformidade aos requisitos estabelecidos para produtos e serviços. Assim como Deming, Crosby também afirmam que a qualidade é relacionada aos clientes (e sua percepção), podendo ser gerenciada, monitorada, controlada e mensurável.

Para a Organização Internacional para Padronização a qualidade é o grau, no qual uma soma de características específicas as diferencia e satisfaz assim a necessidade do cliente (ISO, 2000). Este é o conceito apresentado no PMBOK (PMI, 2013) para desenvolver o gerenciamento da qualidade buscando reduzir a diferença entre o planejado e o executado, entregando resultados que atendam aos requisitos levantados, levando em consideração a importância da satisfação do cliente e da prevenção ao invés de inspeção.

Mullin, Hardy e Sutton (2014) afirmam que, dentre diversos fatores que influenciam a qualidade de um evento esportivo (venda de ingressos, atendimento ao público, venda e qualidade de alimentos) a equação “benefícios menos custo” terá como resultado a satisfação do consumidor. Portanto, a qualidade de eventos esportivos.

De acordo com Poit (2006), os eventos esportivos de qualidade seguem alguns padrões de qualidade, que incluem: cumprir com excelência os objetivos propostos; ter o planejamento como baliza para todas as ações; proporcionar prazer e satisfação aos envolvidos; propiciar orgulho aos integrantes da organização; possibilitar a comunicação rápida e eficiente entre todos os setores; fazer logo à primeira de forma correta; alcançar sempre a qualidade total e o erro zero; gerir cada fase adequadamente; ter um plano de marketing eficiente e eficaz; ter recursos humanos de qualidade; utilizar um trabalho sistemático e integrado; dar ênfase ao relacionamento, parceria e fidelização; adaptar as ideias globais às características regionais e do evento; ter na tecnologia, uma grande aliada; ter a ética como sólida referência.

### **3 Metodologia**

O objetivo desse trabalho é propor uma metodologia para gerenciamento de eventos esportivos de pequeno e médio porte, com base nas melhores práticas propostas pelo PMBOK (PMI, 2013), visando aperfeiçoar sua qualidade sob o ponto de vista dos clientes.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica e no levantamento de dados sobre a organização de eventos. Ao longo da pesquisa buscou conhecer as melhores práticas sobre os métodos e processos utilizados na organização e



realização de eventos e adaptar as prescrições propostas pelo PMBOK na organização de eventos esportivos. Posteriormente, os dados foram contrapostos aos processos adaptados para organização e realização de eventos esportivos.

Este estudo permite adquirir conhecimentos sobre características de um evento esportivo visando sempre excelência em sua realização e contextualizado com a gestão de projetos. Em conjunto com a análise de alguns modelos já existentes, esses conhecimentos poderão contribuir para pesquisas futuras e implantação dessa metodologia no âmbito acadêmico e profissional do gerenciamento de eventos.

#### **4 Análise dos resultados**

Considerando o embasamento teórico apresentado até aqui, os eventos esportivos podem ser enquadrados como projetos e ser gerenciados como tal. Dessa forma, no planejamento destes eventos deve-se ter atenção aos requisitos que serão levantados e todo o controle para que eles sejam atingidos, preocupando-se assim com a qualidade destas entregas. A proposta apresentada a seguir foi concebida tendo como referencial a percepção da melhora da qualidade de um evento esportivo considerando o ponto de vista do cliente e proporcionando-o a melhor relação custo – benefício. O PMBOK (PMI, 2013) foi desenvolvido para um contexto amplo e geral, sem levar em conta as peculiaridades de cada área de aplicação. Por este motivo, algumas das práticas propostas podem se mostrar inadequadas ou excessivas para o ambiente relacionado com a realização de eventos esportivos de pequeno e médio porte. Como consequência, as prescrições relativas as áreas de conhecimento apresentadas a seguir foram adaptadas ao contexto deste trabalho e recebendo o devido destaque, do ponto de vista do autor.

Fonseca (2013) destaca a importância de estabelecer as atividades a integrar, bem como os respectivos escalões etários, além de fazer alguns ajustes do planejamento a medida que necessários. Poit (2006) destaca a importância em ter o planejamento (e consequentemente seus documentos) como balizador para as todas as ações.

Sendo assim, os processos de gerenciamento da integração propostos pelo PMBOK (PMI, 2013) são imprescindíveis para eventos esportivos. Assim como em qualquer outro tipo de projeto, Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto e seus Planos de Gerenciamento são importantes para que ocorram articulação e coordenação dos demais processos. A Orientação, Gerenciamento, Monitoramento e Controle do trabalho do projeto são importantes para ao atendimento dos requisitos identificados para a organização de eventos esportivos, e merecem mais destaque à medida que a complexidade do evento aumenta.

Sobre o gerenciamento do escopo cabem considerações importantes para que sejam respeitadas as especificidades dos eventos esportivos. Os eventos esportivos nem sempre possuem um orçamento completo no início de seu planejamento. Em sua concepção, os eventos surgem de idealizadores que avaliam a importância social desde evento, bem como o interesse da sociedade em fazer parte dele.

Diante disso, diferente de projetos que possuem um budget desde a elaboração do seu escopo, os eventos possuem orçamentos sujeitos alteração em razão da eficiência da captação de partes interessadas para sua execução. Essa preocupação é destacada na etapa 4 do modelo de Fonseca (2013), na etapa “Elaboração e acompanhamento de Orçamento” do ciclo de vida proposto Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013) e no tema “Orçamento de um evento” do manual apresentado por Alberton (2011).

Ao considerar-se o processo “Definir o escopo” é necessário ponderar os tipos de eventos esportivos existentes, suas singularidades, além da relevância social/esportiva,



conforme afirma Poit (2006, p. 44). Essa preocupação auxiliará durante os demais processos para a diferenciação do evento no mercado esportivo, permitindo captação mais eficiente de patrocinadores, participantes e expectadores, agregando valores e se diferenciando no meio de diversos outros concorrentes.

Os processos referentes ao planejamento do gerenciamento do escopo, coleta de requisitos, criação da WBS e validação e controle do escopo são indispensáveis durante a organização de eventos esportivos. A fim de complementar a abrangência da área de Gerenciamento do Escopo, propõe-se o processo “Definir data e local da realização do evento”. A importância deste processo é identificada pelos itens “1.1.5 Data e local de realização” e “1.2.3 Visita técnica ao local do evento” do Manual de Organização de Eventos do Senado Federal, e tem influência direta em processos de gerenciamento da comunicação e gerenciamento partes interessadas. Além destes, sugere-se a criação de um novo processo, conforme apresentado a seguir.

O processo “Definir data e local da realização do evento” visa a identificação de um espaço que atenda as necessidades do evento e suporte o público esperado em determinada data. Para isso, deve-se levar em conta o escopo do projeto, seus requisitos, fatores ambientais, além das preocupações com espaços publicidade (visando o marketing, vendas e promoção do evento), condições de saúde, meio ambiente, segurança e as questões de logística durante a realização do evento, conforme destacados por Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013). A Tabela 2 apresenta as entradas e saídas do processo.

As entradas do processo “Definir data e local de realização” serão essenciais para fornecer as informações para orientar a tomada de decisões, levando em consideração o que já foi discutido sobre o escopo do projeto, seus requisitos e fatores ambientais e organizacionais.

**Tabela 2 - Entradas e Saídas do processo "Definir data e local de realização"**

<b>Entradas</b>	<b>Ferramentas e Técnicas</b>	<b>Saídas</b>
Plano de gerenciamento do escopo	Opinião Especializada	Plano de gerenciamento da arena
Declaração do escopo do projeto	Grupos de discussão	Atualizações dos documentos do projeto
Documentação os requisitos	Observações	
Fatores ambientais da empresa	Análise dos documentos	
Ativos de processos organizacionais	Geração de alternativas	

As entradas do processo “Definir data e local de realização” serão essenciais para fornecer as informações para orientar a tomada de decisões, levando em consideração o que já foi discutido sobre o escopo do projeto, seus requisitos e fatores ambientais e organizacionais. A definição da data e local poderá utilizar como ferramentas opiniões de profissionais da área que já tenham participado ou organizado evento semelhante e discussão entre os envolvidos a fim de captar informações que venha a contribuir na escolha. As observações de outros eventos esportivos e análise de documentos também surgem como possibilidades, bem como a geração de alternativas, talvez uma das mais utilizadas em virtude dos diversos riscos envolvidos na organização de um evento esportivo e suas possibilidades de redução e ampliação de financiamento.

As saídas do processo em questão seriam a atualização de documentos do projeto e, principalmente, o Plano de Gerenciamento da Arena. A palavra arena, de origem latina, significa areia. Segundo Araújo (2008), o termo está relacionado hoje a um espaço para a



realização de eventos. Sua origem remete à Roma, principalmente ao Coliseu, onde este era um espaço de entretenimento para o povo, palco da luta dos escravos com os leões.

O objetivo do plano de gerenciamento da arena é assegurar que o espaço para a realização do evento atenda as necessidades de todas as partes interessadas, mapeamento do local, identificação do posicionamento dos serviços e atividades a serem desenvolvidos durante o evento, bem como os espaços disponíveis para ações publicitárias.

Dentre as preocupações ao planejar o uso da arena estão permitir aos envolvidos uma boa experiência, contendo espaços para alimentação, emergência/atendimento médico e outros que tenham relação com o escopo do evento e proporcionem resultados positivos. Também cabe a este plano a apresentação do ciclo de utilização deste espaço, desde a sua montagem e estruturação, passando pelo uso durante o evento e concluindo com a desmontagem e entrega da arena conforme condições acordadas.

Os processos de Gerenciamento do Tempo propostos pelo PMBOK (PMI, 2013) relacionados ao cronograma (Planejar gerenciamento de cronograma, Desenvolver o cronograma e Controlar o cronograma) são importantes para que as atividades do evento sejam pontuais, definidas, sequenciadas e estimadas pelos demais processos da área de conhecimento (Definir as atividades, Sequenciar as atividades, Estimar os recursos das atividades e Estimar a duração das atividades).

Fonseca (2013) destaca a relevância em se elaborar um documento que se identifique as tarefas do evento, além de um cronograma (chamado pelo autor de “calendarização”) geral e específica do evento. O Manual do Senado Federal (Senado Federal, 2013) trás elaboração do *checklist* como etapa importante para o planejamento do tempo. Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013) aborda a elaboração e acompanhamento de Cronogramas e o quanto isso pode impactar na logística do evento enquanto Alberton (2011) também apresenta a elaboração do cronograma de execução como um dos temas importantes para a realização de eventos.

Assim sendo, os processos de Gerenciamento do Tempo apresentados pelo PMBOK (PMI, 2013) e reforçado pelos autores referenciados, quando bem planejados e executados, possuem impacto positivo na organização de um evento esportivo.

Os processos de Gerenciamento dos Custos são vitais para todos os tipos de projeto e não seria diferente para um evento esportivo. Conforme já dito anteriormente, o orçamento de um evento esportivo deve ter algumas alternativas já definidas, pensando em um orçamento base e, a partir deste, agregar outros produtos ou serviços. Os recursos financeiros para a realização de um evento provem de diversas origens, podendo ser por meio de recursos próprios do idealizador, patrocínio, apoio, mecenato, doação, permuta e incentivo fiscal (Poit, 2006, p. 49).

Sendo assim, os processos propostos pelo PMBOK (PMI, 2013) para o gerenciamento dos custos deverão ser mantidos, sendo eles: Planejar gerenciamento de custos, Estimar custos, Determinar o orçamento e Controlar custos. Reforça-se a necessidade destes estarem alinhados às características mais flexíveis dos eventos esportivos, estando aberto à intervenção de reduções de custos e adaptações criativas de acordo com as partes interessadas.

O Gerenciamento da Qualidade, ao se tratar de eventos esportivos, demanda atenção ao identificar os requisitos levantados e sua efetivação, devido às diversas partes interessadas (financiadores, participantes, expectadores, equipe de trabalho, imprensa, dentre outros) envolvidas.

Conforme apresentado anteriormente, os padrões de qualidades de um evento, identificados por Poit (2006, p. 77), tem relação direta às partes interessadas, levando em consideração os objetivos propostos, proporcionar prazer e satisfação aos envolvidos, orgulho



aos envolvidos na organização, enfatizando as relações de relacionamento, parceria e fidelização. Portanto, o não alinhamento das expectativas existentes pode causar impacto negativo para a imagem do evento e, conseqüentemente, prejudicar o sucesso do evento e possível realização de edições futuras. A fim de controlar a qualidade do evento pode-se lançar mão de ferramentas estatísticas (questionários, pesquisas, etc.), conforme etapa 11 do modelo de Fonseca (2013), fazendo diversas avaliações intermediárias para contribuir com o relatório e de lições aprendidas.

O Gerenciamento de recursos humanos de um evento está relacionado à organização e gerenciamento de todas as equipes envolvidas na realização do evento. Para eventos esportivos realizados em dia único, boa parte dos recursos humanos será contratada por um período de horas, diminuindo os encargos sobre esse tipo de contratação. Outro fator diferencial no evento esportivo é o interesse pela população em estar envolvida durante a realização, possibilitando, assim, em casos específicos, trabalhar por meio do voluntariado.

Ainda sobre recursos humanos, o Manual de Organização de Eventos do Senado Federal (Senado Federal, 2013) destaca que a equipe de trabalho deve estar engajada e familiarizada com o evento e, ser constituída por pessoas com diferentes perfis e experiências. Além disso, os autores identificam uma provável divisão da equipe em categorias: coordenação e colaboradores (apoio). Poit (2006) sugere a divisão em Comissões, responsável por grupos de atividades específicas que possuem a mesma natureza, por exemplo, Comissão de Arbitragem, Comissão de Finanças e Comissão de Transporte. Todas essas informações devem servir de base para os processos propostos pelo PMBOK (PMI, 2013) para o gerenciamento de recursos humanos, sendo mantidos os processos de Planejar o Gerenciamento de Recursos Humanos, Mobilizar a equipe do projeto, Desenvolver a equipe do projeto e Gerenciar a equipe do projeto.

O gerenciamento das comunicações ganha um papel de destaque quando abordado em eventos esportivos. Segundo PMBOK (PMI, 2013, p. 287), a comunicação visa “criar pontes entre diversas partes interessadas, com diferentes interesses e perfis”. Ao se tratar de eventos esportivos a quantidade de partes interessadas é ampliada, demandando atenção especial principalmente aos financiadores do evento. Sendo assim, além do papel comunicativo com a equipe de trabalho e partes interessadas, os processos de comunicação devem ter destaque para a área de mídia e divulgação. Por isso, deve-se incluir ao gerenciamento de comunicações conceitos do marketing.

De acordo com a American Marketing Association - AMA (2015), marketing consiste na “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Os processos de gerenciamento da comunicação devem, portanto, atender-se às necessidades de informação e a forma de abordagem de cada parte interessada, buscando sempre transmitir a imagem de benefício à elas.

O Manual de Organização de Eventos do Senado Federal (Senado Federal, 2013, p. 37) trata a comunicação do ponto de vista da divulgação, dando ênfase a questões como identidade visual, meios de divulgação a serem utilizados (folhetos, cartazes, mídias sociais etc.), monitoramento da implantação e análise dos retornos (feedback). Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013) relaciona a comunicação ao relacionamento das partes envolvidas na organização do evento. Fonseca (2013) destaca a importância da estrutura de uma comunicação que atenda as necessidades, inclusive a apresentação pública para fim de promoção das informações do evento, enquanto Poit (2006) exalta a necessidade de que a comunicação seja rápida e eficiente entre todos os setores;



Assim sendo, conforme apresentado pelo PMBOK (PMI, 2013) é indiscutível a importância de Planejar o gerenciamento, gerenciar e controlar as comunicações à área de eventos esportivos e estes processos devem ser aplicados. Segundo o PMBOK (PMI, 2013, p. 309) o gerenciamento dos riscos visa “aumentar o impacto e probabilidade de eventos positivos e reduzir os eventos negativos”. Sendo assim, quando lidamos com eventos, além dos riscos referentes ao planejamento e execução do evento, também há riscos durante a execução e que por vezes não terão a possibilidade de mitigação. Riscos de acidentes com participantes e impactos de intempéries devem ser considerados e minimizados sempre.

Diante do exposto, os processos sugeridos pelo PMBOK (PMI, 2013) referente ao planejamento do gerenciamento de riscos, sua identificação, análises, planejamento de respostas e controle são imprescindíveis para minimizar riscos negativos e aumentar a incidência de riscos positivos.

Planejar o gerenciamento de aquisições, Conduzir as aquisições, Controlar as aquisições e Controlar as aquisições, processos de gerenciamento das aquisições propostos pelo PMBOK (PMI, 2013), atendem de maneira satisfatória as necessidades dos eventos esportivos. Deve-se ter atenção especial aos contratos envolvendo a entrada de recursos financeiros, geralmente os que envolvem contrapartidas referentes a exposição de marca. Também são importantes todas as questões referentes à aquisição ou contratação do espaço para a realização do evento, em sua maioria contratos de locação por tempo determinado. Sendo assim, devem-se respeitar as formas de contratação planejadas, visando, além de garantir o cumprimento suas obrigações contratuais, fortalecer o gerenciamento das partes interessadas.

Tratando-se de eventos esportivos, se lida diretamente com as emoções dos envolvidos e as sensações que isso os proporciona, diferenciando um acontecimento comum de uma experiência única. O que se espera de um evento é que este impressione positivamente seus envolvidos, atendendo suas expectativas e, quando possível, superá-las. Sendo assim, os processos propostos pelo PMBOK (PMI, 2013) para o gerenciamento das partes interessadas serão não somente aplicados como também complementados.

Identificar as partes interessadas e planejar seu gerenciamento, levando-se em consideração os conceitos de públicos de interesses abordados por Senado Federal (2013), são de suma importância para o sucesso dos processos de comunicação e de partes interessadas. Quanto mais sabe-se das partes envolvidas e seus interesses, maior é a possibilidade de traçar um perfil adequado de relacionamento de forma a alinhar as expectativas e construir relações do tipo ganha-ganha. Outros dois processos apresentados pelo PMBOK (PMI, 2013), Gerenciar o comprometimento das partes interessadas e Controlar o gerenciamento de stakeholder, estão diretamente ligados ao Marketing de Relacionamento propostos por Kotler (1994, p. 90), atentando para as necessidades de “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Ao abordar os assuntos referentes às partes interessadas de um evento esportivo é necessário ter como premissa de que a todo o momento se lida com possíveis stakeholders, cabendo aos organizadores à identificação e captação de partes interessadas, normalmente em menor número no início do planejamento do evento.

Ao se planejar as estratégias de divulgação e captação de partes interessadas é possível relacionar diversas informações já coletadas em outras áreas de conhecimento e transformá-las em atrativos. O Manual de Organização de Eventos do Senado Federal (Senado Federal, 2013), por exemplo, identifica que uma mesma parte interessada pode ser dividida em subgrupos. É o caso dos expectadores ao serem divididos por faixa etária, gênero e poder aquisitivo terão diferentes formas de relacionamento. Esse exemplo pode despertar o interesse



de empresas que possuam produtos para esses segmentos, fornece, portanto, ao captador de recursos, mais informações a serem utilizadas para convencimento e venda às empresas.

Dessa forma, sugere-se a aplicação de dois novos processos à área de gerenciamento de partes interessadas. O evento esportivo pode ter em seu início número reduzido de stakeholders, cabendo aos organizadores à identificação e captação de partes interessadas. Ao se planejar as estratégias de divulgação e captação de partes interessadas é possível relacionar diversas informações já coletadas em outras áreas de conhecimento e transformá-las em atrativos. O Processo “Planejar as estratégias de divulgação e captação de partes interessadas” visa a planejar as questões referentes a Marketing, Vendas, Promoção do Evento e Patrocínio do Evento, anteriormente levantados por Da Silva Ramalho, Diuana, Nogueira e Lima (2013). Utiliza-se como base principalmente os registros das partes interessadas, o escopo do evento e principalmente o plano de gerenciamento da arena. As informações coletadas irão compor o plano de gerenciamento de promoção e marketing do evento. A tabela 3 apresenta as entradas e saídas do processo.

**Tabela 3 - Entradas e Saídas do processo "Planejar as estratégias de divulgação e captação de stakeholders"**

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
Registro das partes interessadas	Opinião Especializada	Plano de gerenciamento de promoção e marketing do evento
Plano de gerenciamento da arena	Técnicas analíticas de partes interessadas	
Plano de Gerenciamento do Projeto	Sistemas de gerenciamento da informação	Atualizações dos documentos do projeto
Fatores ambientais da empresa	Reuniões	
Ativos de processos organizacionais		

As entradas do processo “Planejar as estratégias de divulgação e captação de stakeholders” serão imprescindíveis para o planejamento adequado das estratégias. OS registros servirão como base para relacionar corretamente o perfil dos stakeholders em potencial, tendo contrapartida o que foi apresentado no plano de gerenciamento da arena. Também se leva em consideração o que já foi discutido sobre o escopo do projeto, seus requisitos e fatores ambientais e organizacionais.

O processo de planejamento em questão poderá utilizar como ferramentas opiniões de profissionais da área, com ênfase naqueles que tenham conhecimento das técnicas de marketing de relacionamento. Nesta mesma linha estão as técnicas analíticas de partes interessadas e os sistemas de gerenciamento de informações, ferramentas para processamento das informações coletadas a fim de embasar o planejamento.

As saídas do processo seriam a atualização de documentos do projeto e, principalmente, o Plano de Gerenciamento de promoção e marketing do evento. O objetivo deste plano é assegurar que o evento tenha divulgação efetiva, auxiliando na percepção da qualidade do evento e da captação de partes interessadas. O documento deve conter informações sobre o aproveitamento promocional do evento, ou seja, as ações promocionais possíveis (brindes, por exemplo) e os veículos que serão utilizados para divulgar o evento e suas informações (internet, mídias, peças gráficas, etc.).

Este processo será responsável por executar e monitorar a divulgação e captação de partes interessadas (público, patrocinadores, imprensa, etc.) colocando em execução as estratégias de divulgação e captação de partes interessadas. As atividades desse processo devem levar em consideração as informações que já apresentadas anteriormente sobre o



marketing e relacionamento, as expectativas envolvidas e o quanto as experiências únicas e seu impacto emocional podem influenciar as partes interessadas. Também deve existir a análise dos retornos das ações, principalmente os retornos de mídia sobre as notícias do evento, que ajudarão em futuras edições do evento. A tabela 4 apresenta as entradas e saídas do processo. As entradas do processo "Monitorar a divulgação e captação de partes interessadas" visam fornecer subsídios para que o objetivo do processo seja atingido. Nos planos de gerenciamento, relatórios e ativos de processo organizacionais estão contidas as informações a serem analisadas e gerenciadas para que a divulgação e captação aconteçam conforme planejadas. As ferramentas a serem utilizadas já foram utilizadas no processo anterior e possuem a mesma relevância em embasar a tomada de decisões. Já as saídas estão baseadas em atualizações de planos relacionados e elaboração de solicitações de mudanças.

**Tabela 4 - Entradas e Saídas do processo "Monitorar a divulgação e captação de partes interessadas"**

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
Plano de gerenciamento das partes interessadas	Sistemas de gerenciamento da informação	Solicitações de mudanças
Plano de gerenciamento de promoção e marketing	Opinião Especializada	Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
Relatório das mudanças	Reuniões	Atualizações dos documentos do projeto
Ativos de processos organizacionais	Métodos de Comunicação	Atualizações dos ativos de processos organizacionais
	Habilidades Interpessoais	

Tendo como referencial as informações apresentadas sobre os processos do PMBOK (PMI, 2013) e os modelos de gestão de eventos e na discussão para aplicação dessas práticas realização de eventos esportivos, a figura 1 ilustra os grupos de processos da proposta para o gerenciamento de eventos esportivos.

#### 4 Conclusões

Dos processos citados são necessárias algumas considerações sobre como esses impactariam eventos esportivos de pequeno e médio porte. No caso do gerenciamento do escopo e da integração do evento a estruturação de processos ajudaria os responsáveis a definir os requisitos e, principalmente, controlar as mudanças e prever como elas afetam o escopo, mitigando riscos que poderiam já ter sido solucionados mas que continuam a ocorrer, como por exemplo, atrasos no cronograma. Outro ponto envolvendo o escopo é a não inclusão de novos requisitos que ajudariam a transformar positivamente o evento e atender mais pessoas e/ou atendê-las de forma mais agradável. Percebe-se que, pelo fato do orçamento do evento ser limitado, organizadores costumam se conformar em fazer o evento com os recursos existentes e não lançam mão da possibilidade de ter patrocinadores.

Os processos de Gerenciamento do Tempo e suas ferramentas podem auxiliar os organizadores a minimizar os atrasos nas atividades do evento. Também é possível melhorar o processo de identificação das atividades a serem desenvolvidas, entradas para diversos processos de gerenciamento de recursos humanos, controle da qualidade e riscos do evento. Com o aumento das partes interessadas financiadoras do evento, surge a necessidade de atenção especial aos processos de gerenciamento de aquisições, monitorando para que as entregas sejam feitas conforme solicitado.



**Figura 1- Mapeamento de grupos de processos de gerenciamento de eventos esportivos e áreas de conhecimento**

Área de Conhecimento	Processos de INICIAÇÃO	Processos de PLANEJAMENTO	Processos de EXECUÇÃO	Processos de MONITORAMENTO	Processos de ENCERRAMENTO
Gerenciamento de integração	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver Planos de Gerenciamento de Projetos	Orientar e Gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Encerrar projeto ou fase
				Realizar o controle integrado de mudanças	
Gerenciamento do escopo		Planejar o gerenciamento do escopo		Validar escopo	
		Coletar os requisitos		Controlar escopo	
		Definir o escopo			
		Definir data e local de realização			
		Criar WBS			
Gerenciamento de tempo		Planejar gerenciamento de cronograma		Controlar o cronograma	
		Definir as atividades			
		Sequenciar as atividades			
		Estimar os recursos das atividades			
		Estimar a duração das atividades			
		Desenvolver o cronograma			
Gerenciamento de custos		Planejar gerenciamento de custos		Controlar custos	
		Estimar custos			
		Determinar o orçamento			
Gerenciamento da Qualidade		Planejar o Gerenciamento da Qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Controlar a qualidade	
Gerenciamento de recursos humanos		Planejar o Gerenciamento de Recursos Humanos	Mobilizar a equipe do projeto		
			Desenvolver a equipe do projeto		
			Gerenciar a equipe do projeto		
Gerenciamento da Comunicação		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	
Gerenciamento de riscos		Planejar gerenciamento de riscos		Controlar os riscos	
		Identificar os riscos			
		Realizar a análise qualitativa dos riscos			
		Realizar a análise qualitativa de riscos			
		Planejar as respostas aos riscos			
Gerenciamento de aquisições		Planejar o gerenciamento de aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as requisições	Controlar aquisições
Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o comprometimento das partes interessadas	Controlar o gerenciamento de stakeholder	
		Planejar as estratégias de divulgação e captação de stakeholders		Monitorar a divulgação e captação de partes interessadas	

A evasão do público é um dos problemas que podem ser minimizados com um bom gerenciamento das expectativas e engajamento dessas partes interessadas. Ao identificar os motivos das ausências é possível desenvolver plano de ação para reduzir o percentual de abstenção. O gerenciamento das partes interessadas e da comunicação, com a abordagem voltada para o marketing de relacionamento, informando de forma adequada cada parte interessada e transmitindo de forma clara e direta as informações, terá impacto no



engajamento das partes interessadas e qualidade percebida do evento. O gerenciamento da qualidade, com a devida atenção aos processos de gerenciamento de comunicações e de partes interessadas, teria grande efetividade. Considerando a ligação entre as expectativas das partes interessadas à qualidade, os organizadores passam a se preocupar mais com o atendimento aos participantes e propiciar a eles uma experiência única.

Os processos para o gerenciamento das partes interessadas trazem ao evento as mudanças mais significativas e impactantes. Por meio do processo inserido “Planejar as estratégias de divulgação e captação de stakeholders” será possível identificar patrocinadores ou apoiadores interessados em fazer parte do evento, que por sua vez auxiliariam no aumento de itens oferecidos no evento, seja em alimentação, em brindes ou em oportunidades de desonerar o poder público por meio da permuta de serviços. Tão importante quanto captar, o processo "Monitorar a divulgação e captação de partes interessadas" será o responsável pelo monitoramento das ações planejadas, alinhando expectativas e engajando os stakeholders captados, permitindo a construção de uma imagem positiva do evento, alinhamento da expectativa das partes interessadas à realidade e consequente continuidade do relacionamento.

#### **4 Considerações finais**

A partir da discussão dos processos de organização e gestão de eventos esportivos, com a aproximação à área de gerenciamento de projetos, observou-se que é possível e necessário usar as mencionadas ferramentas para aprimorar a organização de eventos esportivos, atingindo resultados almejados e atendendo às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Conclui-se que quanto mais pautada em questões metodológicas e de boas práticas a organização se mostrar, mais competente esta se tornará e, maior será o atendimento das expectativas de patrocinadores, participantes e expectadores, reforçando que a gestão não deve se basear apenas em experiências individuais. Com a realização e os legados estruturais dos megaeventos esportivos, além do crescimento do fomento ao esporte no Brasil, é de suma importância um olhar mais estratégico dos gestores esportivos, para aproveitar o bom momento e desenvolver novos projetos. A combinação das boas práticas do PMBOK, dos processos adaptados neste trabalho e a experiência individual dos organizadores, tem muito potencial se utilizada para alcançar resultados ainda mais expressivos em eventos de pequeno e médio porte.

Portanto, este estudo confirma a aproximação do gerenciamento de eventos esportivos com os conhecimentos de gestão de projetos difundidos pelo PMI. A utilização de processos e ferramentas das áreas de conhecimento apresentadas na proposta se mostram possíveis de utilização e cabíveis para alcançar o sucesso e qualidade no campo dos esportes. Abre-se, também, espaço para estudos posteriores visando aprofundar os processos sugeridos, desenvolvendo ferramentas específicas que auxiliem a implantação dessa abordagem em eventos esportivos, visando atender as necessidades do mercado atual. Em conjunto com a análise de alguns modelos já existentes, esses conhecimentos irão contribuir para pesquisas futuras e implantação dessas boas práticas no âmbito acadêmico e profissional.

#### **5 Referências**

Alberton, M. (2011). Manual de eventos. Episteme Eventos & Turismo Ltda.[online] Disponível: [http://www.epistemeeventos.com.br/download/46/245-manual\\_de\\_eventos\\_\\_formatado.pdf](http://www.epistemeeventos.com.br/download/46/245-manual_de_eventos__formatado.pdf). [acessado 2015].



- American Marketing Association - AMA (2015). Definition of Marketing. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Araújo, R. (2008). Arenas Esportivas: do Conceito Básico ao Estado da Arte. Legados de Megaeventos Esportivos. Brasil. Ministério do Esporte, 553-555.
- Brandão, M. (2014, Dezembro 03). TCU contabiliza R\$ 25,5 bilhões de gastos com a Copa do Mundo. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/>
- Crosby, P. B. (1994). Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade. José Olympio.
- Da Silva Ramalho, L., Diuana, G. A., Nogueira, M. A. R., & Lima, G. B. A. (2013). Proposta de abordagem para ciclo de vida na gestão de eventos.
- Deming, W. E. (1990). Qualidade: a revolução da administração. In Qualidade: a revolução da administração. Marques Saraiva.
- Fédération Internationale de Football Association - FIFA. (2015). FIFA: Financial Report 2014. Zurich, FIFA
- Folha de S. Paulo. (2015, Junho 08). 65% dos que pediram ingresso são atendidos; Rio-2016 avisa hoje. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/06/1639392-ingressos-para-as-duas-cerimonias-da-rio-2016-estao-esgotados.shtml>
- Fonseca, R. (2013). Gestão e Organização de Eventos Desportivos Estudo de caso-Jogos Desportivos de Viseu (Doctoral dissertation, Universidade Técnica de Lisboa).
- Frame, J. D. (1995). Managing Projects In Organizations, São Francisco : Jossey-Bass inc.
- Giacaglia, M. C. (2003). Organização de eventos: teoria e prática. Cengage Learning Editores.
- INTERNATIONAL EVENTS GROUP - IEG (2015). Sponsorship spending report: Where the dollars are going and trends for 2015. Disponível em <http://www.sponsorship.com/Resources/Sponsorship-Spending-Report--Where-The-Dollars-Are.aspx>
- International Olympic Committee - IOC. (2014). 2022 Candidature procedure and questionnaire. Lausanne: IOC
- ISO, N. (2000). 9000: 2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT.
- Kotler, P. (1994). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Atlas.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport Marketing 4th Edition. Human Kinetics.
- Poit, D. R. (2006). Organização de eventos esportivos. Phorte.
- Portal Brasil (2014, Agosto 22). Gastos de visitantes estrangeiros superaram US\$ 1,5 bilhão. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/08/gastos-de-visitantes-estrangeiros-superaram-us-1-5-bilhao>
- Project Management Institute - PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Incorporated.
- Proni, M., Faustino, R. B., & da Silva, L. O. (2014). Impactos econômicos de Megaeventos esportivos.
- Senado Federal. (2013). Manual de organização de eventos do Senado Federal. [Manual]. Brasília: Senado Federal.
- Silvers, J. R. (2005). The potential of the EMBOK as a risk management framework for events. Las Vegas. Disponível em: [http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK\\_structure\\_update.htm](http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm)