



THE MARKETING SCHOOL

PROJECTO PROFISSIONAL

**DESENVOLVIMENTO DE UMA EXPERIÊNCIA DE
TURISMO DESPORTIVO – O CASO PÉ DA FAMA**

AUTOR: Pedro Gil dos Santos Malveiro

ORIENTADOR: Professor Doutor Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2013

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Daniel Sá por me ter acompanhado ao longo de dois anos e meio em diversos projectos e no culminar deste ciclo de estudos. Por todas as oportunidades que me proporcionou, orientações, conselhos, *insights* e *feedbacks*, discussões futebolísticas, entre outras, o mais sincero obrigado.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Pedro Tavares, à Carla Salgueiro, ao Miguel Mendes e ao Claudino Santos, pela proximidade, troca de ideias e algumas noitadas de “estudo”.

Ao Diogo Gomes por emprestar os seus dotes artísticos na interpretação da minha visão para o “Pé da Fama”.

À Ivone Mauroy da Fonseca, por tudo o que me proporcionou na minha vida pessoal e académica. Sem ela, nada disto seria possível.

RESUMO

A criação de uma experiência de marketing desportivo é o tema que este projecto profissional se propôs a desenvolver – o “Pé da Fama”. Com a pretensão de se localizar na cidade de São Paulo, Brasil, sede de um dos estádios do Campeonato do Mundo 2014 e motor económico da América Latina. No desenvolvimento deste conceito, que se posiciona como uma experiência única com as maiores estrelas do futebol mundial, são feitas profundas recomendações ao nível do marketing mix. Com um produto inovador face aos seus concorrentes; gratuito; promovido como uma marca forte; localizado num dos maiores centros culturais e naturais do mundo; e cujo modelo de negócio específico, assente em parcerias de *sponsoring* e envolvendo toda a comunidade tem como objectivo último, que os seus lucros revertam para entidades de solidariedade social.

Palavras-chave: Marketing Desportivo, Atracções Turísticas, Experiências, Patrocínios

ABSTRACT

Creating an experience of sport marketing is the theme that this professional project aimed to develop - the “Pé da Fama” (“Foot of Fame”). Aspiring to be located in the city of São Paulo, Brazil, home to one of the stages of the World Cup 2014 and Latin America's economic engine. In the development of this concept, which is positioned as a unique experience with the biggest stars in world football, recommendations are made thoroughly in terms of its marketing mix. With an innovative product compared to its competitors; free of charge; promoted as a strong brand; located in a major center of culture and nature in the world; and whose specific business model, based on sponsoring partnerships and involving the whole community, has the ultimate goal, to return its profits to institutions of social responsibility.

Keywords: Sport Marketing, Tourist Attractions, Experiences, Sponsorship

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice Geral	5
Índice de Imagens	8
Índice de Tabelas	10
1. Introdução	11
1.1. <i>Definição do Problema</i>	11
2. Revisão de Literatura	13
2.1. <i>Turismo</i>	13
2.1.1. Turismo Desportivo	13
2.1.2. Atracções Turísticas	14
2.1.3. Tendências de Turismo	17
2.2. <i>Eventos</i>	18
2.3. <i>Marketing Desportivo</i>	21
2.3.1. Implementação de um programa de marketing desportivo	21
2.3.2. Patrocínio	25
2.4. <i>Considerações sobre a revisão de literatura</i>	27
3. Metodologia e Recolha de Dados	28
3.1. <i>Metodologia Utilizada</i>	28
3.2. <i>Método de Recolha de Dados</i>	30
4. Enquadramento do Projecto	31
4.1. <i>Brasil – O país do futebol</i>	31
4.2. <i>A Copa do Mundo 2014</i>	32
4.3. <i>Sede do Projecto: São Paulo</i>	34
4.4. <i>Conceitos existentes</i>	38
4.4.1. Passeio da Fama de Hollywood	38
4.4.2. Golden Foot de Monte Carlo	40

4.4.3.	Outros Passeios da Fama	43
4.5.	<i>Considerações sobre o Enquadramento do Projecto</i>	45
5.	Desenvolvimento do Conceito - O Pé da Fama	47
5.1.	<i>Segmentos-alvo</i>	47
5.1.1.	Turismo	47
5.1.2.	Negócios	48
5.1.3.	Lazer	49
5.1.4.	Eventos Desportivos	49
5.1.5.	Empresas	49
5.2.	<i>Posicionamento e Diferenciação</i>	51
5.3.	<i>Produto</i>	51
5.3.1.	Concepção Técnica	51
5.3.2.	Experiência Oferecida	54
5.3.3.	Multimedia	55
5.3.4.	Sponsorship	56
5.3.5.	Direitos de Transmissão	57
5.3.6.	Gala	57
5.4.	<i>Preço</i>	58
5.5.	<i>Promoção</i>	58
5.5.1.	Branding, Naming, e Imagem	58
5.5.2.	Comunicação	58
5.6.	<i>Distribuição</i>	59
5.6.1.	Localização: Parque Ibirapuera	59
5.6.2.	Lojas	63
5.7.	<i>Pessoas</i>	64
5.7.1.	Comissão de Honra	66
5.7.2.	Comissão Executiva	66
5.7.3.	Comissão Operacional	67
5.7.4.	Comissão de Gestão	67
5.7.5.	Parcerias Estratégicas	68
5.7.5.1.	FIFA	68
5.7.5.2.	SPCopa	71
5.7.5.3.	Rede Globo	72
5.7.5.4.	Edigma	73

5.7.6. Responsabilidade Social	75
5.8. <i>Processos</i>	76
5.8.1. Processo de Nomeação	76
6. Objectivos, Indicadores, Custos e Cronograma	78
6.1. <i>Modelo de Negócio</i>	78
6.2. <i>Modelo de Financiamento</i>	79
6.3. <i>Objectivos Estratégicos e Operacionais</i>	79
6.4. <i>Custos associados</i>	81
6.4.1. Concepção, produção e implementação arquitectónica	81
6.4.2. Concepção, produção e implementação dos moldes das estrelas	81
6.4.3. Concepção, produção e implementação da tecnologia	81
6.4.4. Concepção, produção e implementação da marca	82
6.4.5. Licenças, autorizações e aspectos legais	82
6.4.6. Manutenção e vigilância	82
6.4.7. Realização das cerimónias anuais	83
6.4.8. Actividades de comunicação	83
6.4.9. Gestão de parceiros e patrocínios	83
6.5. <i>Aspectos Legais</i>	83
6.5.1. Registo e protecção da marca	83
6.6. <i>Indicadores de Avaliação</i>	84
6.7. <i>Cronograma de Implementação</i>	85
7. Conclusões	86
7.1. <i>Recomendações Futuras</i>	88
7.2. <i>Limitações</i>	89
Bibliografia	90
Netgrafia	92

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 – Inventário genérico de atracções turísticas (Fonte: Weaver & Oppermann, 2000)	15
Imagem 2 – Classificação das atracções (Fonte: Leask, 2003 in Cooper, et al., 2007, p.350)	16
Imagem 3 – O processo de gestão de marketing desportivo (Fonte: Mullin et al., 2007)	22
Imagem 4 - Estrela da actriz Marilyn Monroe no Hollywood Walk of Fame (Fonte: www.walkoffame.com)	38
Imagem 5 - Pegadas do jogador de futebol Ryan Giggs no Golden Foot de Monte Carlo (Fonte: www.goldenfoot.com)	41
Imagem 6 – Passeio dos Campeões em Monte Carlo, Mónaco (Fonte: www.goldenfoot.com)	42
Imagem 7 – Prémio atribuído ao jogador vencedor da votação do <i>site</i> do Golden Foot (Fonte: www.goldenfoot.com)	42
Imagem 8 – Calçada da Fama do estádio Maracanã, Rio de Janeiro (Fonte: wikipedia.org)	43
Imagem 9 – Actor Jackie Chan na Avenida das Estrelas em Hong Kong (Fonte: www.avenueofstars.com.hk)	44
Imagem 21 – Desenho do “molde” Pé da Fama	53
Imagem 22 – Desenho do “molde” inspirado na vegetação local	54
Imagem 23 – Visão dos diversos “moldes” expostos na Marquise do Ibirapuera	54
Imagem 10 – Auditório do Parque Ibirapuera (Fonte: www.parqueibirapuera.org)	61
Imagem 11 – Marquise do Parque Ibirapuera	62
Imagem 20 – Ilustração da localização do “Pé da Fama” na Marquise do parque Ibirapuera	63
Imagem 12 - <i>Stakeholders</i> “Pé da Fama”	65

Imagem 13 – Comissão de Honra do “Pé da Fama”	66
Imagem 14 – Comissão Executiva do “Pé da Fama”	67
Imagem 15 – Comissão Operacional do “Pé da Fama”	67
Imagem 16 – Comissão de Gestão do “Pé da Fama”	68
Imagem 17 – Soluções integradas multi plataforma da EDIGMA.....	74
Imagem 18 – Soluções de Realidade Aumentada da EDIGMA, exemplo Volvo	74
Imagem 19 – Comissão de Nomeação do “Pé da Fama”	77
Imagem 24 – Mapa conceptual do modelo de negócio para o “Pé da Fama”	78
Imagem 25 – Protestos no Brasil Julho 2013	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise SWOT à localização São Paulo (Fonte: Cliente)	35
Tabela 2 – Cronograma de implementação do “Pé da Fama”	85

1. INTRODUÇÃO

Este projecto profissional nasceu da minha relação académica e profissional com o IPAM Porto. Ao longo de 5 anos de estudo na instituição, na qual realizei também o estágio curricular que marca o fim do 1º ciclo de estudos superiores, foram-me propostos diversos projectos que aceitei fazer parte. O projecto “Pé da Fama” foi-me proposto da mesma forma, e é seguro dizer que foi também o que mais prazer me deu concluir.

1.1. Definição do Problema

Uma empresa multinacional de comunicação, à qual omitiremos o nome por motivos de sigilo profissional, teve a ideia de **criar um “passeio da fama” adaptado ao futebol no Brasil**.

Como sentiram que não tinham *know-how* na área do marketing desportivo para criarem eles próprios o conceito e o modelo de negócio, o responsável da empresa contactou um conhecido seu, professor no IPAM Lisboa que prontamente apontou o Professor Doutor Daniel Sá, Director do IPAM Porto, como a autoridade da área a contactar. Seguiu-se uma reunião em que o cliente expôs o problema supramencionado, e em que solicitaram a ajuda no **desenho deste projecto com o objectivo de o apresentar às autoridades governamentais brasileiras**.

A partir daqui foi elaborado um protocolo com a Talent ID (anteriormente denominado IDIMCOM), braço de investigação do IPAM. Esta instituição sem fins lucrativos tem como área de negócio a investigação em Design, Marketing e Comunicação. Fundada pela parceria entre IPAM e IADE, os seus princípios fundamentais assentam na Actualidade e Abrangência; Inovação; Parceria; e Valor.

Após a assinatura do protocolo entre o cliente e a Talent ID, o Professor Doutor Daniel Sá convidou o autor deste projecto profissional a participar no projecto e a desenvolvê-lo desde o início.

Desta forma, o objectivo que se pretendeu atingir foi o de apresentar ao cliente no prazo de um mês (Maio-Junho de 2013), um desenho do “passeio da fama”

para o futebol e respectivo modelo de negócio. Este desenho não é um plano de marketing ou um plano de negócios, podemos considerar que está a montante desse tipo de planos, mais objectivos e completos em aspectos como os financeiros, físicos, de recursos humanos, entre outros. Este projecto apresenta ainda uma outra característica fundamental, é a de que nada aqui descrito é de carácter definitivo. Todos os aspectos abordados são apenas recomendações dadas ao cliente, e cabe a ele gerir as centenas de variáveis que podem ser um entrave à execução final do “Pé da Fama”.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Turismo

2.1.1. Turismo Desportivo

Dada a amplitude do conceito de Turismo, e a especificidade deste projecto, é conveniente aprofundar este tema, e perceber em que é que se traduz o Turismo Desportivo em termos conceptuais.

Hinch & Higham (2001) constataram que apesar das viagens terem aumentado exponencialmente nos últimos vinte anos por causa do desporto, a literatura sobre esta temática era ainda muito reduzida à data da publicação do artigo, como tal, dedicaram uma parte substancial do seu tempo a clarificar as fundações conceptuais deste tema. Os autores defendem que os temas Desporto e Turismo estão relacionados e sobrepõem-se, no sentido em que o desporto é uma importante actividade dentro do turismo e, o turismo é uma característica fundamental do desporto. É portanto, muito relevante definir o conceito de turismo e o conceito de desporto.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2007), o Turismo compreende as actividades de pessoas que viajam de, e para lugares fora do seu ambiente habitual por não mais do que um ano consecutivo para lazer, negócios e outros fins não relacionados com o exercício de uma actividade remunerada no lugar visitado. O uso deste conceito amplo torna possível identificar o turismo entre os países, bem como o turismo dentro de um país. "Turismo" refere-se a todas as actividades de visitantes, incluindo os "turistas (que ficam uma noite) " e "visitantes diários (que ficam menos de 24 horas)".

No sentido de definir uma orientação estratégica para o desporto na União Europeia, dado o papel social do desporto, a sua dimensão económica, bem como a sua organização, o Livro Branco do Desporto publicado pela Comissão das Comunidades Europeias (2007), define o desporto como: «todas as formas de actividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir

ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis.»

Hsu (2013) afirma que a indústria do turismo desportivo pretende promover o desenvolvimento do turismo atraindo turistas para uma área com base no tema “desportos” e “turismo” e construir uma relação simbiótica entre as duas indústrias. Hsu (2013) afirma ainda que, dada a crescente preocupação com esta temática por parte da academia e das entidades internacionais (como o Comité Olímpico Internacional e a Organização Mundial do Turismo), a indústria do turismo desportivo tem-se vindo a desenvolver. Hsu (2013) explica ainda que as actividades de turismo desportivo são diversificadas, e que variam desde a exploração de atracções naturais, participação em recursos artificiais e culturais, bem como em experiências de turismo desportivo criadas artificialmente.

2.1.2. Atracções Turísticas

Weaver & Oppermann (2000) definem o produto turístico como a combinação de atracções turísticas e a indústria do turismo. Como as atracções turísticas são uma componente tão essencial e diversa, estas devem ser analisadas separadamente da indústria.

Porque as atracções turísticas são um factor de “pull” essencial, os destinos turísticos beneficiam em ter uma oferta o mais diversificada possível. Apesar de não existir um sistema de classificação que agrupe o “inventário de atracções turísticas” de um destino, Weaver & Oppermann (2000) defendem que deve existir um método de agrupamento baseado em semelhanças relevantes. Os autores referem ainda uma tendência para distinguir as atracções entre “naturais” e aquelas que são essencialmente “culturais” ou “construídas”. Desta forma, são geradas quatro categorias de atracções: locais naturais, eventos naturais, sítios culturais e eventos culturais. É de ressaltar que a utilização destas categorias não deve esconder o facto de que muitas atracções turísticas são híbridas no que concerne à categoria, por

exemplo, um parque natural pode combinar todas as categorias mencionadas (Weaver & Oppermann, 2000).

A imagem seguinte pretende ilustrar por parte de Weaver & Oppermann (2000) vários tipos de atracções e alguns exemplos de sítios e/ou eventos naturais e/ou culturais.

Categoria	Sítio	Evento
Natural	<p>Topografia (montanhas, desfiladeiros, praias, vulcões, Clima (temperatura, horas de sol, precipitação) Hidrologia (lagos, rios, cascatas, nascentes de água quente) Vida Selvagem (mamíferos, aves, insectos, peixes) Vegetação (florestas) Localização (centralidade, extremidade)</p>	<p>erupções vulcânicas marés migrações</p>
Cultural	<p>Pré-histórico (sítios aborígenas) Histórico (campos de batalha, edifícios antigos, museus, monumentos antigos, cemitérios, estátuas) Cultura Contemporânea (arquitectura, bairros étnicos) Económicos (quintas, minas, fábricas) Recreativos (resorts integrados, campos de golfe, estâncias de ski, parques de diversões, casinos, estádios) Retalho (centros comerciais, zonas comerciais)</p>	<p>encenações de batalhas, festivais comemorativos, feiras mundiais eventos desportivos, Jogos Olímpicos mercados</p>

Imagem 1 - Inventário genérico de atracções turísticas (Fonte: Weaver & Oppermann, 2000)

Para os efeitos deste projecto vamos à partida concentrarmo-nos apenas nos sítios e/ou eventos Recreativos contudo, e como referido pelos autores, esta componente de atracção turística do projecto pode resvalar para outro tipo de

atracções, como eventos recreativos ou até sítios de cultura contemporânea dependendo da especificidade sociocultural do ambiente envolvente. Weaver & Oppermann (2000) definem as atracções recreativas como atracções recreativas especializadas, e consideram-nas únicas devido ao facto de serem especificamente construídas para satisfazer a procura dos mercados de turismo e de recreação. Estas atracções caracterizam-se ainda, por terem menos constrangimentos quanto ao local e ao meio envolvente. O seu estabelecimento não depende de circunstâncias particulares como a localização de determinadas culturas ou ambientes físicos. São as atracções que mais se relacionam com a indústria do turismo, pois tendem a envolver empresas privadas.

Cooper, et al. (2007) adoptaram uma classificação mais recente que identifica as principais formas de classificação usadas em diversos locais e à semelhança do diagrama de Weaver & Oppermann (2000), demonstra a diversidade das atracções em todo o mundo.

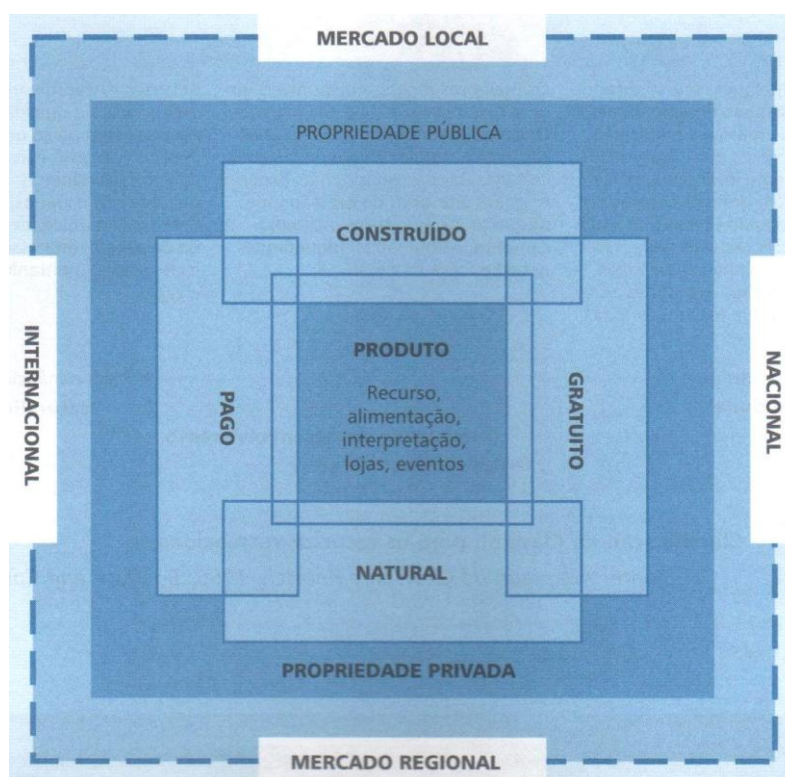


Imagem 2 – Classificação das atracções (Fonte: Leask, 2003 in Cooper, et al., 2007, p.350)

No centro do diagrama temos o produto principal oferecida pela atracção e que representa o recurso ou os atributos que atraem os visitantes. Ao contrário de Weaver & Oppermann (2000) que se centram apenas neste “quadrado” do diagrama de Leask (2003), neste diagrama temos outros atributos que caracterizam as atracções turísticas. Ainda assim, Cooper, et al. (2007) concordam com Weaver & Oppermann (2000) na medida em que a divisão entre o produto natural e o produto construído não é muito claro: uma estância de ski existe por causa do seu recurso natural (as montanhas) no entanto, isso não chega para fazer o produto turístico, pois necessita de parques de estacionamento, hotéis e restaurantes para que seja rentabilizado como atracção turística.

Cooper, et al. (2007) advogam que o produto pode ser tangível (tais como edifícios, parques naturais, ou museus) ou intangível e efémera (como eventos e acontecimentos naturais). No caso dos eventos os autores referem que o que importa é o que está a acontecer no momento e não a localização. As atracções relacionadas com locais e eventos podem ser actividades complementares na medida em que os eventos são muito utilizados para promover a imagem de um destino, algo verificado por exemplo na realização dos Jogos Olímpicos (Cooper, et al., 2007).

2.1.3. Tendências de Turismo

Cooper, et al. (2007) definem o novo consumidor de turismo como indivíduos instruídos, com capacidade de discernimento e que procuram qualidade e participação. Os turistas das principais regiões emissoras tornaram-se viajantes assíduos, são linguística e tecnologicamente experientes e podem actuar em ambientes globalizados, multiculturais e exigentes. Se se combinar a estes factores a montra turística na Internet e nos novos *media*, a percepção reduzida das distâncias, o desenvolvimento das comunicações e o elevado grau de educação então, temos viajantes mais sofisticados e que procuram novas experiências combinadas com actividades gratificantes e que satisfaçam os seus interesses culturais, intelectuais e desportivos (Cooper, et al., 2007). Os mesmos autores (Cooper, et al., 2007) referem ainda que a emergência de uma sociedade baseada no conhecimento é importante para o turismo, pois os produtos são misturados com educação e entretenimento,

criando produtos de infoentretenimento ou eduentretenimento para destinos e atracções comerciais.

Um dos exemplos de mercados de futuros produtos turísticos dado por Cooper, et al. (2007) é o do turismo da realidade virtual. Os autores colocam a hipótese de um dia as inovações tecnológicas substituírem completamente a experiência da viagem real. Cooper, et al. (2007) advogam que a natureza do turismo como experiência, está sujeita à realidade virtual, e que esta consiste em três elementos: a visualização do destino através de simulação; a imersão no destino; e a interactividade com elementos do destino. Estes autores consideram ainda que a realidade virtual é apenas um passo na engenharia das experiências do turista e que reforça a procura do lazer sem sair de casa. Os destinos virtuais não apresentam quaisquer riscos para o turista, no entanto, os efeitos negativos nas economias dos destinos turísticos e o desenvolvimento regional também desaparecem.

2.2. Eventos

Segundo Bowdin et al (2006) eventos existem desde o início dos tempos e os seres humanos sempre encontraram formas de assinalar datas importantes nas suas vidas, como a mudança das estações, as fases da lua, e o eterno ciclo da vida. A um nível público, eventos momentâneos tornam-se marcos pelos quais as pessoas medem a sua vida privada, como por exemplo coisas que aconteceram antes do “novo milénio” ou pessoas nascidas depois da “Grande Guerra”. Eventos ocasionais, como o Campeonato do Mundo de 1966, o novo milénio e os Jogos da Commonwealth em Manchester em 2002, ajudam a marcar eras e a definir marcos.

De acordo com os mesmos autores (Bowdin et al, 2006) a emergência dos eventos profissionais no Reino Unido está ligada ao aumento do número de festivais musicais (finais dos anos 50 e início dos anos 60), onde inicialmente e dada a ausência de controlo de bilheteira, os organizadores dos eventos acabavam por tornar o festival musical gratuito. Nos anos 70 e 80 assistiu-se a um *boom* na construção de locais para eventos *indoor* e *outdoor*, maioritariamente pago com dinheiro público. O crescimento do número de festivais comunitários nos anos 70, permitiu que os artistas profissionais medissem as suas habilidades com os

trabalhadores comuns. Os festivais tornaram-se parte da paisagem cultural, e ficaram ligados às necessidades e vida das pessoas. Todas as comunidades, aparentemente tinham algo a celebrar, e as ferramentas para a criação do seu próprio evento. Durante os anos 1980 e 1990 alguns eventos semanais definiram o padrão para a indústria de eventos contemporâneos como os conhecemos hoje. Ainda de acordo com Bowdin et al (2006), os Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, demonstraram que os grandes eventos poderiam ser economicamente viáveis e misturaram a mestria de *media* de Hollywood com o desporto e com os eventos. As habilidades de produção e comercialização da indústria televisiva trouxe as Olimpíadas a um público maior do que nunca, e demonstrou o poder de um grande evento desportivo como forma de aumentar o perfil e os benefícios económicos. A década de 1980 viu um aumento rápido no uso de desportos para hospitalidade corporativa, com eventos desportivos internacionais, como o Open de Golfe, Wimbledon, o Royal Ascott, o GP da Inglaterra e eventos de rugby no Twickenham, com elevada popularidade nos dias de hoje.

Tendo em vista os recursos tecnológicos que dispomos nos dias de hoje, Bowdin et al (2006) dão o exemplo do concerto Live Aid em 1999 e em 2005. Utilizando a tecnologia inexistente no primeiro concerto de 1985, os concertos NetAid tiveram 110.000 espectadores ao vivo nas cidades de Londres, Genebra e New Jersey, mas a sua transmissão em directo e ao mesmo tempo na Internet foi vista por 2,4 milhões de pessoas. O Live Aid de 2005 foi transmitido por televisão, rádio, Internet e telemóvel e foi visto por 3 mil milhões de pessoas ao longo de dez horas de concertos.

Finalmente, Bowdin et al (2006) referem que muitos autores discutiram a definição de “evento” e os vários termos usados para os descrever, no entanto, há pouco consenso quanto a termos padronizados ou às categorias utilizadas. Um ponto de partida útil ao nível da definição e da terminologia está presente no The Chambers Dictionary (1998, p. 560), que define evento como:

Algo que acontece; resulta; qualquer incidência ou acontecimento especialmente um memorável; contingência ou possibilidade de ocorrência; um item

num programa (desportivo, etc.); (...); uma actividade organizada num local em particular, como por exemplo para uma promoção de vendas ou angariação de fundos.

Bowdin et al (2006) dão ainda o exemplo relatado no Accepted Practices Exchange (APEX) Industry Glossary (Convention Industry Council, 2003, 2011) que define um evento como uma ocasião organizada, tal como uma reunião, convenção, exibição, evento especial, jantar de gala, etc. Um princípio que se aplica a todos os eventos segundo Getz (2005), é que estes são temporários e que todos os eventos são uma combinação única da mistura entre gestão, programa, local de ocorrência e pessoas.

Pope e Turco (2001) debatem que um evento refere-se a cada um dos *items* de um programa, mesmo que este programa tenha apenas um *item*. Assim, cada *performance* numa ópera é um único evento, assim como o é um jogo numa época ou uma sessão num cinema. Sendo esta definição bastante alargada, Pope e Turco (2001) sentiram a necessidade de a limitar, pegando nas necessidades que um evento tem para ocorrer. Se um cantor, cantar no chuveiro, não pode ser considerado um evento pois não existem espectadores. Como tal, é necessária uma audiência para que ocorra um evento. Mas se um ginasta chegar à beira dos seus espectadores mas não tiver um local para executar o seu acto, significa que para a ocorrência de um evento tem que haver um local. E finalmente se houver espectadores e local, mas não houver artista ou animador, também não há possibilidade que o evento aconteça. Para além disso os autores (Pope e Turco, 2001) defendem ainda que não podemos estar presentes, actuar ou reservar um local para sempre, como tal é necessário um tempo limite.

Assim, os autores Pope e Turco (2001) chegaram à sua definição de evento, e defendem que um evento “é um qualquer *item* que ocorre num programa ou série de programas com um ou mais *items* de entretenimento. Os pré-requisitos de um evento são os de que tem que haver *performers* (actores, músicos, atletas, oradores, etc.), um local, espectadores e um tempo limite.”

2.3. Marketing Desportivo

Mullin, et al. (2007) explicam que o termo “marketing dos desportos” foi criado em 1979 pela *Advertising Age* (revista norte-americana criada em 1930) para descrever as actividades de consumo de produtos e serviços que estavam cada mais a utilizar o desporto como meio de promoção. O sentido do termo no entanto, é bastante limitado no sentido em que exclui uma porção dominante do marketing desportivo: o marketing de eventos e dos serviços desportivos (Mullin, et al., 2007).

Mullin, et al. (2007) reconhecem duas componentes no marketing desportivo: o marketing do desporto e o marketing através do desporto. Uma equipa profissional ou um clube de futebol utilizam o marketing do desporto enquanto que uma cervejaria ou um stand de automóveis utiliza o marketing através do desporto. Desta forma, Mullin, et al. (2007) oferecem uma definição de marketing desportivo adaptada de uma definição padrão de marketing geral:

Marketing desportivo consiste em todas as actividades desenhadas para satisfazer as necessidades e desejos de consumidores desportivos através de processos de troca. O marketing desportivo desenvolveu dois grandes impulsos: o marketing de produtos e serviços desportivos directamente a consumidores de desporto, e o marketing de outros produtos e serviços de consumo e industriais através do uso de promoções do desporto.

2.3.1. Implementação de um programa de marketing desportivo

Segundo Mullin, et al. (2007) os elementos da estratégia de marketing podem ser conceptualizados em modelos. Desta forma, os autores combinaram o modelo de Philip Kotler – processo de gestão de marketing (*MMP – Marketing Management Process*) – com outros modelos e criaram a sua visão que consideram ser um processo passo a passo e uma maneira de pensar. Este processo, segundo Mullin, et al. (2007) pode ser usado para desenvolver um plano de marketing, no entanto, este plano de marketing tem que ser integrado num plano estratégico mais abrangente da organização. Plano esse, que inclui finanças, gestão de activos, afectação de recursos, e gestão de pessoal, entre outros elementos. O processo de gestão de marketing é a

espinha dorsal do marketing e enfatiza interdependência em todos os seus estágios (Mullin, et al., 2007).

De acordo com Mullin, et al. (2007), os passos estratégicos do processo de gestão de marketing são os seguintes:

1. Visualizar e posicionar a organização cara à cara com o mercado;
2. Desenvolver objectivos;
3. Desenvolver o mix e plano de marketing;
4. Integrar o plano de marketing na ampla estratégia da organização;
5. Controlar e avaliar todos os elementos do plano de marketing;

A imagem seguinte traduz a visão de Mullin, et al. (2007) quanto ao processo de gestão de marketing desportivo:

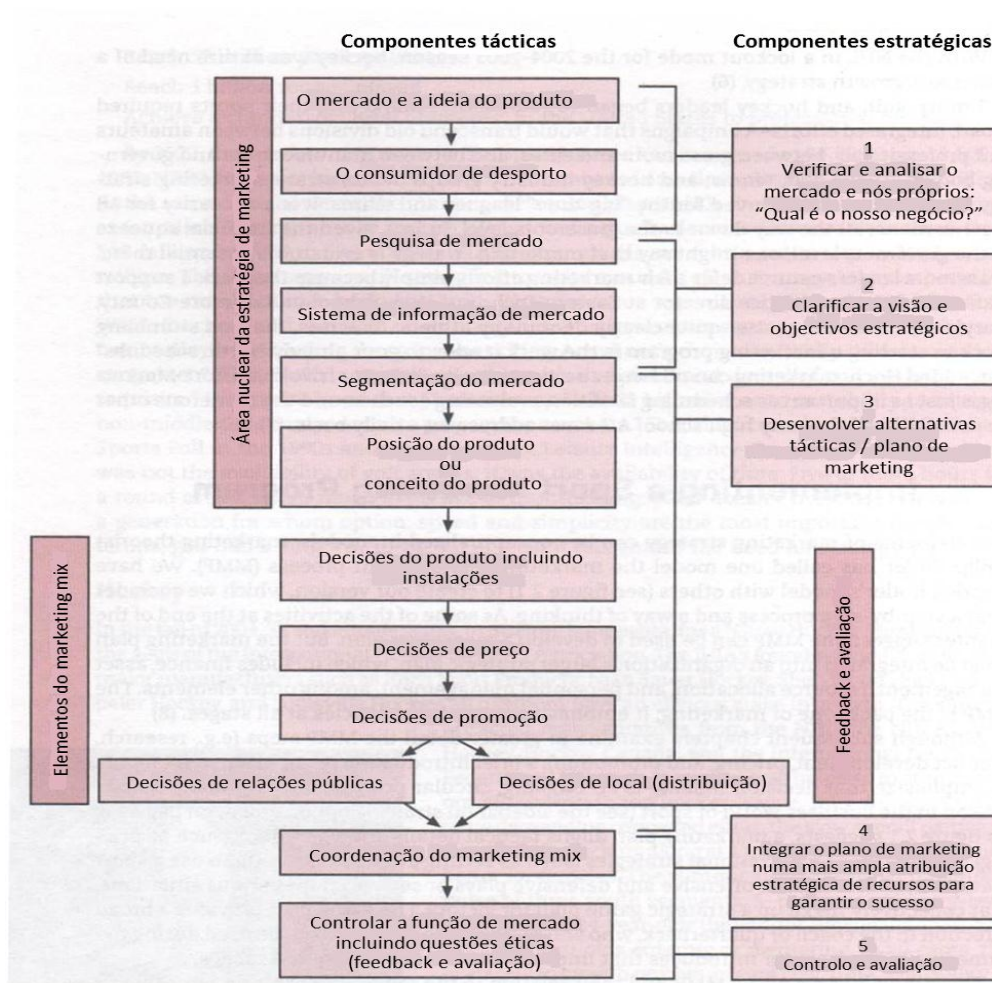


Imagem 3 – O processo de gestão de marketing desportivo (Fonte: Mullin et al., 2007)

Visualizar e posicionar a organização

Mullin, et al. (2007) defendem que a visão nuclear da empresa e a sua ideologia devem informar decisões. Quando os autores se referem à visão, referem-se à visualização do processo e resultados da performance da empresa, o que significa que qualquer plano estratégico tem que operar dentro do âmbito da visão e ideologia da organização. Esta forma de operar, segundo Mullin, et al. (2007) irá permitir que uma organização retenha os seus princípios basilares imutáveis ao longo do tempo, distinguindo-as das práticas operacionais e estratégias de negócio, que devem ser mutáveis em resposta ao mundo em constante mudança.

Toda a estratégia deve começar no conhecimento do meio ambiente contextual e a nossa posição nesse meio ambiente (Mullin, et al., 2007). Os autores recomendam por isso, o desenvolvimento de uma análise SWOT que permita conhecer as Forças e Fraquezas da organização, bem como as Oportunidades e Ameaças do mercado. Na opinião de Mullin, et al. (2007) a análise SWOT depende de bases de dados de marketing.

Relativamente a bases de dados de marketing, os autores Mullin, et al. (2007) consideram que estas podem variar desde sistemas computadorizados altamente sofisticados a pedaços de papel guardados num casaco, o importante é a informação que se infiltra no cérebro do decisor. Os autores consideram que o gestor de marketing deve utilizar toda a informação disponível para assegurar que qualquer plano seja realista.

A análise das tendências de mercado podem na opinião de Mullin, et al. (2007) dar pistas para o futuro, no entanto, estas tendências não devem ser confundidas com previsões.

Após a realização da análise SWOT, Mullin, et al. (2007) referem que poderá ser necessário ajustar a estratégia da organização, com a ressalva de que a empresa deve manter sempre os seus valores nucleares.

Clarificar metas e objectivos

Mullin, et al. (2007) defendem que o desenvolvimento e a reapreciação de metas e objectivos devem resultar de análises constantes. Metas, segundo os autores Mullin, et al. (2007) são tipicamente afirmações amplas enquanto que, objectivos proporcionam mais detalhe, normalmente metas quantificadas. Estas metas e objectivos devem ser clarificadas e é necessário fazê-lo a todos os níveis da organização.

Desenvolver um plano de marketing

Com uma missão e objectivos definidos, o gestor de marketing deve elaborar um plano ao nível estratégico (amplo) e tático (específico). Identificar os seus consumidores através da base de dados de marketing e conhecer os segmentos de mercado. Desenvolver produtos; preços; sistemas de distribuição; comunicação; relações públicas, *media*, e programas de patrocínios, que irão assegurar o cumprimento da missão e objectivos (Mullin, et al., 2007).

Integrar o plano de marketing na estratégia da organização

Antes, durante e depois do desenvolvimento do plano de marketing o gestor de marketing deve assegurar-se que os executivos seniores apoiam o plano. Uma vez adoptada uma estratégia, pode requerer algumas mudanças em termos de recursos humanos ou na estrutura organizacional. As organizações bem sucedidas desenham-se e redesenam-se a elas próprias em torno das suas estratégias e não o contrário advogam Mullin, et al. (2007).

Um plano de marketing eficaz deve combinar cuidadosamente o marketing mix num conjunto de actividades que aumente o envolvimento dos consumidores. Segundo Mullin, et al. (2007) esta combinação deve ser convertida em diferentes pacotes com diferentes custos e benefícios, promovidos com diferentes mensagens e direccionado a diferentes segmentos ou nichos de mercado.

Controlo e avaliação da implementação do plano

Este último passo, deve ser contínuo. “Não devemos esperar pelo final da época para verificar que estamos em último lugar!” (Mullin, et al. 2007). A avaliação

requer não só a discussão dos resultados e o balanço mas também uma rigorosa análise quantitativa. Existem no entanto outras questões a considerar, como a ética e a responsabilidade social explicam Mullin, et al. (2007).

2.3.2. Patrocínio

Cardia (2004) considera que para angariarmos patrocínios é necessário apresentar um pacote atractivo aos potenciais parceiros. Este pacote deve enumerar todas as condições que o patrocinador receberá em troca do investimento feito. Segundo Cardia (2004) um bom projecto de patrocínio visa dois objectivos essenciais: o investimento financeiro ou material e o retorno em *media*, imagem (comercial ou institucional) ou vendas para o patrocinador. Se o objectivo do projecto foi atingido com a venda do patrocínio, com o investimento financeiro feito pelo patrocinador, é natural que o patrocinador também deva esperar atingir a meta que estabeleceu com aquele patrocínio. Para que isso aconteça, todas as condições oferecidas devem estar ao serviço desse objectivo.

Cardia (2004) refere que um pacote de patrocínio deve contemplar uma série de condições que vão variar de acordo com a importância do patrocinador dentro do *mix* de patrocinadores. Se é patrocinador exclusivo, patrocinador principal, patrocinador oficial ou *oficial supplier*, por exemplo.

O patrocinador ao investir em qualquer atleta, clube, evento, entidade ou acto desportivo, procura algum tipo de retorno. Na maioria das vezes, esse retorno esperado dá-se na forma de reforço de imagem, apreço público, retorno institucional, incremento de vendas, fortalecimento na relação com os clientes, lançamento de novos produtos, aumento de *share* e *top of mind* e, finalmente, lucro (Cardia, 2004).

O marketing desportivo e o patrocínio desportivo são fórmulas de sucesso na obtenção destes resultados segundo Cardia (2004), já que associam marcas de empresas, produtos e serviços a elementos positivos como a saúde, juventude, superação, garra, força, beleza, esforço, persistência, entre outros. Para que se obtenha o reconhecimento do público e de forma a obter os resultados esperados são

necessárias acções que permitam ao público reconhecer essa associação marca-desporto.

Cardia (2004) indica algumas formas de mostrar ao público, clientes, consumidores actuais e futuros a ligação dessas empresas com os seus patrocinados:

Nome do Evento: A título de exemplo, a primeira liga inglesa de futebol é actualmente a Barclays Premier League.

Hospitality: Trata-se de um espaço separado no evento destinado a atender apenas os convidados do patrocinador. Tem normalmente um serviço de *catering* próprio, segurança e recepcionista. Tudo o que for necessário para dar um ambiente exclusivo e privilegiado para os convidados do patrocinador. As zonas VIP de diversos eventos (jogos de futebol, festivais, cerimónias de inauguração) são um excelente exemplo do que se faz hoje em dia em termos de *hospitality*.

Celebridades: São uma das formas que os promotores de eventos têm para prestigiar os patrocinadores. A criação de meios e formas de os patrocinadores interagirem com as estrelas é uma fórmula que agrada a todos. Estes devem saber, desde a apresentação das propostas de patrocínio, que terão celebridades a participar nos eventos, dando entrevistas, frequentando os *hospitality centres* ou pequenas festas exclusivas.

Festas oficiais: Os grandes eventos ou assinaturas de contrato de patrocínio desportivo requerem uma festa oficial. Esse evento é uma oportunidade de anunciar aos meios de comunicação e ao público quem são os patrocinadores e também de demonstrar a estes o quão são importantes para o projecto.

Publicidade no local: É uma das mais importantes formas de dar conhecimento ao público e ao mercado sobre quem são os patrocinadores. Cada elemento publicitário deve ser estudado de forma a garantir ao patrocinador a melhor exposição possível, sem cair no exagero.

2.4. Considerações sobre a revisão de literatura

Nesta revisão de literatura são abordados diversos temas (Turismo Desportivo, Atracções Turísticas, Tendências do Turismo, Eventos, Marketing Desportivo, Sponsoring) e as definições destes conceitos. É difícil em tão curto espaço aprofundar com maior pormenor os conceitos estudados, no entanto, percebemos a abrangência dos sectores do Turismo e do Desporto (Hinch & Higham, 2001), ambos compreendem actividades diversificadas e extremamente variadas o que dificulta a obtenção por vezes de uma informação clara e objectiva.

As atracções turísticas e à semelhança do sector do turismo são também de difícil caracterização, percebemos no entanto, a especificidade híbrida do conceito (Weaver & Oppermann, 2000 e Cooper, et al., 2007).

A indústria dos eventos, presente em ambas as áreas de negócio abordadas, pode funcionar como uma atracção *per si* ou como complemento às atracções turísticas. Do lado do desporto, os eventos são um complemento de enorme importância como referido por Mullin, et al. (2007), na medida em que estes são utilizados como meio de promoção do próprio desporto, patrocinadores, atletas, entre outros.

É de relevar o impacto que as novas tecnologias têm e podem ter nos sectores analisados e em tendências futuras. Seja na transmissão de eventos (Bowdin, et al., 2006), no planeamento de viagens (Cooper, et al., 2007), ou na compra de bilhetes para um evento desportivo, assistimos a uma constante mudança de paradigmas de marketing.

O marketing do desporto, ainda que central para este projecto, é igualmente amplo, e pretende-se sempre que possível seguir as recomendações no processo de gestão de marketing desportivo de Mullin, et al. (2007). O tema *sponsoring* ou patrocínio explicado por Cardia (2004) é extremamente relevante, e uma ferramenta de retorno essencial para um plano desta dimensão.

3. METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

3.1. Metodologia Utilizada

Na revisão de literatura é apresentado um processo de gestão de marketing desportivo por Mullin, et al. (2007), que na medida do possível foi seguido. O carácter inovador e singular do projecto não permitiu no entanto, que se seguisse este modelo à risca optando-se em alguns casos pela aplicação do *know-how* no Marketing e no Marketing Desportivo pelo autor.

Desta forma e seguindo os 5 passos estratégicos, que por sua vez envolvem diversos estágios tácticos referidos anteriormente por Mullin, et al. (2007) na revisão bibliográfica, e que foram conceptualizados na **Imagem 3 – O processo de gestão de marketing desportivo (Fonte: Mullin et al., 2007)** fazemos o enquadramento do projecto e os passos a tomar.

1. Visualizar e posicionar a organização cara à cara com o mercado;

Em termos estratégicos neste ponto pretende-se “verificar e analisar o mercado”. Assim, será feito um enquadramento do projecto onde serão abordados os temas que dizem respeito ao mercado brasileiro, ao investimento actual em desporto no país, à localização, aos consumidores de futebol e aos conceitos existentes. Paralelamente, quanto à componente táctica agrupamos o conhecimento do mercado, o consumidor de desporto e a pesquisa de mercado. Serão abordados os seguintes tópicos:

- Brasil – o país do futebol
- A Copa do Mundo 2014
- Sede do projecto – São Paulo
- Conceitos existentes

2. Desenvolver objectivos;

Ao nível estratégico pretende-se clarificar a visão do projecto e as metas que pretendemos atingir, no entanto, ao contrário do que é sugerido por Mullin, et al. (2007), não definimos nesta fase os objectivos estratégicos, deixando-os para uma fase posterior deste documento, onde prevemos ter o conceito e ideia de negócio melhor definido e onde faz sentido definir objectivos concretos e mensuráveis. Em termos tácticos são identificados os segmentos-alvo do projecto. Nesta fase abordaremos os seguintes tópicos:

- Desenvolvimento do conceito – definição de metas e visão
- Identificação dos segmentos-alvo

3. Desenvolver o mix e plano de marketing;

Dada a peculiaridade do projecto, como temos vindo a lembrar, não iremos desenvolver um plano de marketing ainda que, daremos opiniões e recomendações quanto ao marketing mix do “Pé da Fama”. Em termos tácticos serão tratados aspectos como o posicionamento e diferenciação, recomendações quanto aos elementos do marketing mix. Teremos então:

- Posicionamento e diferenciação
- Produto
- Preço
- Promoção
- Distribuição
- Pessoas
- Processos

4. Integrar o plano de marketing na ampla estratégia da organização;

Nos aspectos táticos do modelo, é feita a coordenação do marketing mix que irá culminar num modelo de negócio e serão aqui definidos os objectivos táticos e estratégicos que consideramos que o “Pé da Fama” venha a ter. Serão discutidos os seguintes tópicos:

- Modelo de Negócio
- Modelo de Financiamento
- Objectivos Estratégicos e Operacionais
- Custos Associados
- Aspectos Legais

5. Controlar e avaliar todos os elementos do plano de marketing;

Em termos estratégicos consideramos esta fase a de controlo e avaliação. Não exactamente a do plano de marketing, pois não se pretende desenvolver um, mas como indicações futuras do projecto. Tacticamente são dadas as recomendações para que se controle a função de mercado, para que possamos obter *feedback* do sucesso do projecto. Teremos então:

- Indicadores de avaliação
- Cronograma

3.2. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados utilizado no desenvolvimento do projecto “Pé da Fama” centrou-se na sua maioria na recolha de informação secundária, como estudos e estatísticas governamentais nacionais, empresariais, e de organizações internacionais. A recolha destes dados ocorreu através de pesquisas feitas exclusivamente na Internet.

4. ENQUADRAMENTO DO PROJECTO

Um dos requisitos apresentados pelo cliente foi que o projecto fosse desenvolvido em território brasileiro, segue portanto uma análise a alguns aspectos relevantes para o projecto enquadrados no país, bem como a definição da cidade onde implementar o “Pé da Fama”.

4.1. Brasil – O país do futebol

Em 1884 um rapaz de nove anos chamado Charles Miller embarcou no *S.S. Elbe* no Brasil e zarpou para Inglaterra. O pai de Miller tinha emigrado da Grã-Bretanha para o Brasil, onde se tornou engenheiro na companhia ferroviária de São Paulo. Charles fazia agora a viagem de regresso para entrar num colégio interno. Foi nessa altura que Charles Miller viu o seu primeiro jogo de futebol. Em 1894, Miller voltou ao Brasil com uma bola de pele e um conjunto de regras na sua bagagem. Montou a primeira liga de futebol brasileiro, e viveu o tempo suficiente para ver o Brasil organizar o Campeonato do Mundo de Futebol em 1950 e chegar à final.

O futebol tornou-se o desporto mais popular no Brasil. A sua selecção venceu cinco Copas Mundiais (1958, 1962, 1970, 1994 e 2002) e é a única equipa no mundo que se qualificou para todas até à data. É sempre um dos países candidatos à vitória em cada uma das edições desta prova. É o país mais bem-sucedido na história do Campeonato do Mundo da FIFA.

Pelé, indiscutivelmente o melhor jogador de sempre, levou o Brasil a conquistar três desses campeonatos e é um dos maiores goleadores de sempre neste desporto. Outros jogadores como Garrincha, Cafú, Romário, Rivaldo, Ronaldo, Ronaldinho, Kaká e mais recentemente Neymar, foram e são estrelas à escala global, com avultados contratos desportivos e/ou comerciais.

Existem mais de quatrocentos clubes inscritos na CBF (Confederação Brasileira de Futebol). Os emblemas com mais sucesso do país são: Santos, Palmeiras, São Paulo, Flamengo, Fluminense, Corinthians e Vasco da Gama.

O campeonato nacional (Serie A ou Brasileirão) é relativamente recente, criado em 1971, e é disputado por 20 clubes. Cada clube disputa 38 jogos, sendo que os últimos três são relegados para a Série B.

4.2. A Copa do Mundo 2014

O Mundial de Futebol de 2014 realizar-se-á no Brasil. Com início a 11 de Junho e com término a 11 de Julho, será disputado em 12 cidades brasileiras: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

Nas doze cidades, a organização do Mundial está a reabilitar alguns estádios, e noutras, a construí-los de raiz. Prevê-se que o investimento ronde os R\$9,9 mil milhões (EUR 3,7 mil milhões/USD 4,8 mil milhões). Está a ser dado ênfase especial à sustentabilidade energética e ambiental por parte da organização.

Os estádios que acolherão o mundial são os seguintes:

- O estádio Mineirão em Belo Horizonte, casa do Atlético Mineiro e do Cruzeiro, foi reformado e conta agora com capacidade para 62.547 espectadores.
- O estádio Nacional de Brasília será o segundo maior a albergar a fase final do Mundial, com uma capacidade para 70.042 espectadores.
- A Arena Pantanal em Cuiabá, com capacidade para 42.968 espectadores, receberá quatro jogos da fase final.
- A Arena da Baixada em Curitiba, que está a sofrer obras de reabilitação, contará com a capacidade para 41.456 espectadores.
- O estádio Castelão em Fortaleza, construído em 1973, contará com uma capacidade para 64.846 espectadores.
- A Arena Amazônia localizado em Manaus, no coração da maior floresta do mundo. Com capacidade para 42.377 espectadores, receberá 4 jogos da fase de grupos.
- O estádio das Dunas em Natal que resultou da demolição do estádio “Machadão” e do ginásio “Machadinho”, construído com ondulações

semelhantes às dunas de areia, tem capacidade para 42.086 espectadores.

- O Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, receberá 5 jogos do campeonato do mundo. Construído em 1969, é o maior estádio da região Sul e terá capacidade para 50.287 espectadores quando terminarem as obras de renovação.
- A Arena Pernambuco em Recife terá uma capacidade para 44.248 espectadores e receberá 5 jogos do Mundial. A construção do estádio é vista como a alavanca para a expansão económica da região do Grande Recife.
- O histórico estádio do Maracanã no Rio de Janeiro, construído em 1950 e recordista mundial em termos de assistências (já recebeu 200.000 espectadores) será o palco da final da Copa do Mundo 2014. Apesar da renovação continuará a ser o maior estádio do Brasil com capacidade para 76.804 espectadores.
- A Arena Fonte Nova localizada na cidade de Salvador, estado da Bahia terá capacidade para 56.500 espectadores e albergará seis jogos do Mundial.
- A Arena de São Paulo que será a sede do Corinthians, terá uma capacidade para 65.807 espectadores (dos quais 20.000 são temporários). Foi o estádio escolhido para receber a partida de abertura do Campeonato do Mundo.

Para além da construção dos estádios, diversos investimentos foram efectuados em infraestruturas que permitam receber os milhares de turistas esperados para este evento. A Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária) anunciou em 2009 um plano de investimento de R\$5,3 mil milhões (EUR 2,0 mil milhões/USD 2,6 mil milhões) para renovar os aeroportos de dez cidades que irão acolher o Campeonato. Mais de metade deste investimento será feito nos aeroportos do Rio de Janeiro e São Paulo.

Ainda em termos de transporte, todas as cidades têm projectado o desenvolvimento de uma rede de metro (metro, metro ligeiro e monotrilho) que faça o transporte entre aeroporto – cidade – estádio. Está igualmente planeada a renovação da frota de autocarros.

Com a organização da Copa do Mundo 2014, o Brasil espera receber 600 mil turistas estrangeiros, maioritariamente da América Latina e ainda 1,1 milhões de brasileiros que viajarão pelo país. No total, o Campeonato de Mundo será responsável por 5,9 milhões de viagens.

Segundo um estudo efectuado pela Ernst & Young (2013) o Brasil fará um investimento total de R\$ 22,46 mil milhões (EUR 8,48 mil milhões/USD 10,97 mil milhões), e obterá um retorno de R\$ 142 mil milhões (EUR 53,6 mil milhões/USD 69,32 mil milhões). Espera-se que a Copa gere um total de 3,63 milhões de empregos.

É necessário ter em atenção que o Brasil é um país com elevados interesses paralelos o que pode ajudar a explicar os elevados desvios orçamentais. Estima-se que o valor despendido actualmente ultrapasse a soma dos valores investidos na organização dos três últimos mundiais (Coreia do Sul/Japão 2002, Alemanha 2006, África do Sul 2010)

4.3. Sede do Projecto: São Paulo

A definição da sede do projecto foi elaborada com o apoio do cliente, pelo que neste ponto utilizaremos o estilo *itálico* para fazer alusão a esse facto. A utilização de referências bibliográficas não se coloca em virtude da fonte da informação não ser publicada.

Foi estabelecida uma comparação entre a cidade de São Paulo e Rio de Janeiro, as duas maiores cidades brasileiras, para que fosse tomada uma decisão que fosse favorável à implementação do projecto. Apresentamos apenas a escolha final da cidade e porquê.

São Paulo é uma cidade que exerce significativa influência no país e internacionalmente, seja do ponto de vista económico ou cultural. As últimas décadas atestaram uma nítida transformação no seu perfil económico, que vem adquirindo, cada

vez mais, matizes de um grande polo de serviços e negócios, sendo considerada hoje um dos mais importantes centros de comércio global da América Latina. São Paulo é a locomotiva do Brasil.

Tabela 1 – Análise SWOT à localização São Paulo (Fonte: Cliente, Maio de 2013)

FORTES	FRACOS
<i>Demografia</i>	<i>Perfil do turista</i>
<i>Multiculturalidade + Influência global</i>	
<i>Economia</i>	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<i>Peso da indústria + Valor do mercado de futebol</i>	Olimpíadas de 2016
<i>Potencial económico e de negócios associado à Copa de 2014</i>	

Pontos Fortes

A Demografia. É a cidade mais populosa do Brasil, do continente americano e de todo o hemisfério sul, com 11,3 milhões de habitantes e sua região metropolitana, com 20,7 milhões de habitantes, é a 6ª maior aglomeração urbana do mundo. A população total das áreas próximas a São Paulo somada à da cidade - o chamado

Complexo Metropolitano Expandido - ultrapassa 29 milhões de habitantes, aproximadamente 3/4 da população do estado (41,2 milhões). As regiões metropolitanas de Campinas e de São Paulo formam já a primeira macrometrópole do hemisfério sul;

A Multiculturalidade e a Influência Global. *É a cidade mais multicultural do Brasil e, actualmente, a cidade do mundo com as maiores populações de origens italiana, portuguesa, japonesa e libanesa fora de seus respectivos países. É igualmente a cidade brasileira mais influente no cenário global, sendo considerada a 14ª cidade mais globalizada do planeta, recebendo a classificação de “Cidade Global Alfa” por parte do Globalization and World Cities Study Group & Network (GaWC);*

A Economia. *Principal centro económico, financeiro, corporativo e mercantil do Brasil e da América do Sul, o município possui o 10º maior PIB do mundo enquanto cidade (estima-se que será a 6ª cidade mais rica do mundo até 2025), representando, isoladamente, 12,2% de toda a riqueza produzida no país. A cidade é a sede de 63% das multinacionais estabelecidas no Brasil e também da bolsa de valores, a segunda maior do mundo em valor de mercado. O PIB anual do estado de São Paulo é de R\$ 1.200 mil milhões/USD 585 mil milhões/EUR 453 mil milhões (#1 do Brasil). Deste, R\$ 10,4 mil milhões/USD 5,0 mil milhões/EUR 3,9 mil milhões ao ano são movimentados em viagens, hospedagem e transportes terrestres e aéreos. O PIB anual per capita é de R\$ 30.243/USD 14.759/EUR 11.413 (#2 do Brasil).*

Pontos Fracos

O Perfil do Turista *(quando comparado com o Rio de Janeiro). Apesar de São Paulo ser a principal porta de entrada no Brasil (com 2,1 milhões de entradas em 2012), a cidade atrai sobretudo estrangeiros que vão fazer negócios e não a lazer. Paralelamente, de acordo com dados do Ministério do Turismo brasileiro, estes números referem-se ao local de entrada dos viajantes. Por esse motivo, São Paulo regista o maior fluxo, uma vez que recebe mais voos internacionais do que outros estados. Tal não significa, portanto, que o turista que chega à cidade permaneça (somente) ali. Em 2012,*

as principais motivações de visita dos turistas (internacionais e brasileiros) foram: negócios (57,3%), eventos (18,7%), lazer (9,9%) e estudos (5,9%).

Oportunidades

O Peso da Indústria e o Valor do Mercado de Futebol. Dos 41,2 milhões de habitantes do estado de São Paulo, **31,4 milhões** (76,2%) são fãs de equipas de futebol (do próprio estado). Em 2012, o valor consolidado das marcas dos 17 maiores clubes de futebol brasileiro foi de R\$ 5,3 mil milhões/USD 2,5 mil milhões/EUR 2,0 mil milhões, representando evolução de 24% em relação a 2011. Este valor está directamente ligado a: i. direitos de transmissão de jogos; ii. receitas de cada entidade com marketing, estádio, sócios e media; iii. patrocínios e aumento do interesse de empresas em se associar aos clubes; iv. participação do adepto nos negócios gerados pelas entidades; v. renda dos consumidores brasileiros; e vi. crescimento da economia brasileira. Desse valor global de R\$ 5,3 mil milhões, R\$ 2,6 mil milhões/USD 1,2 mil milhões/EUR 980 milhões (48,3%) foram gerados por 4 clubes do estado de São Paulo: Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Santos;

O Potencial Económico e de Negócios Associado ao Campeonato do Mundo. O valor acima deverá continuar a apresentar evolução nos próximos anos, estimando-se como muito positivo o impacto da Copa de 2014, nomeadamente no desenvolvimento comercial dos negócios dos grandes clubes (ver ponto 4.2 - A Copa do Mundo de 2014 (impacto económico)).

Ameaças

As Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro.

Principal Vantagem da Localização SÃO PAULO: Ter 30 Milhões de Adeptos de Futebol (#1 do Mundo)

O Rio de Janeiro, apesar de centro turístico e decisório brasileiro tem um mercado futebolístico mais pequeno do que a cidade de São Paulo. O Rio tem apesar

de tudo um potencial turístico bastante superior a São Paulo no que concerne ao turismo de lazer, aliado ao facto de realizar os Jogos Olímpicos de 2016, tornam a cidade numa das maiores referências turísticas mundiais. No entanto, um dos factores que foi determinante para que não fosse o Rio a sede do projecto foi o facto de a cidade já ter uma “Calçada da Fama” no estádio do Maracanã, ainda que dentro do estádio, seria pouco provável que houvesse uma aceitação por parte das entidades governamentais em ter mais uma atracção turística semelhante.

4.4. Conceitos existentes

Neste ponto foi feita uma análise não aos concorrentes, já que falamos de um “produto” com uma localização específica, mas aos conceitos com semelhanças existentes em diferentes partes do mundo.

4.4.1. Passeio da Fama de Hollywood

O Passeio da Fama de Hollywood, criado em 1958 e localizado na Hollywood Boulevard consiste em mais de 2.400 estrelas embutidas no passeio ao longo de 15 quarteirões. O passeio estende-se por 2,1 km Este-Oeste e 0,7 km Norte-Sul e atrai cerca de 10 milhões de visitantes por ano.

As estrelas de cinco pontas são em *terrazzo* cor-de-rosa e latão em fundo *terrazzo* preto. Contêm o nome do(a) homenageado(a) e um emblema que corresponde à categoria da contribuição dada pela personalidade à indústria.



Imagem 4 - Estrela da actriz Marilyn Monroe no Hollywood Walk of Fame (Fonte: www.walkoffame.com)

São cinco os emblemas que representam cinco categorias:

A **câmara de filmar** clássica representa a indústria cinematográfica; a **televisão** representa a indústria televisiva; o **gira-discos** representa a indústria discográfica; o **microfone** representa a rádio; e as **máscaras de comédia/tragédia** representam a *performance* ao vivo e o teatro (categoria introduzida em 1984).

Existem ainda categorias especiais, criadas para reconhecer vários contributos dados por organizações, entidades corporativas e individualidades que têm o seu próprio emblema.

No decorrer das décadas de 1960 e 1970, o passeio da fama e Hollywood conheceram um período de degradação, derivado do êxodo populacional para os subúrbios da cidade. Johnny Grant (personalidade radiofónica, produtor televisivo, presidente honorário do município e membro da câmara do comércio) revitalizou o “Walk of Fame” implementando algumas mudanças: estimulou a publicidade e incentivou a cobertura da imprensa internacional, exigindo que cada personalidade atendesse presencialmente à cerimónia de inauguração da sua estrela. Mais tarde, instituiu uma taxa paga pela pessoa ou entidade que nomeou o destinatário da estrela, de forma a financiar a manutenção do passeio e reduzir o fardo junto dos contribuintes. Essa taxa que em 1980 era de USD 2.500/EUR 1.883, atingiu o valor de USD 30.000/EUR 22.592 desde 2012.

Em 2008 foi implementado um novo programa de reabilitação, em que uma das acções mais notáveis foi a criação dos “Amigos do Passeio da Fama” para incentivar o patrocínio de grandes empresas. O primeiro “amigo” foi a marca Absolut Vodka, com uma contribuição de USD 1 milhão/EUR 753.070. Os “Amigos do Passeio da Fama” vêm os seus contributos reconhecidos numa placa honorária adjacente ao “Passeio da Fama” em frente ao Dolby Theatre, palco da cerimónia de entrega dos Óscares.

A cada ano são submetidas em média 200 nomeações à Câmara do Comércio de Hollywood Comité de Selecção do Passeio da Fama de Hollywood. Qualquer pessoa

pode nomear qualquer indivíduo na área do entretenimento, desde que o candidato aprove a sua nomeação. Os candidatos devem ter um mínimo de cinco anos de experiência na categoria para a qual estão nomeados e um historial de contribuições para caridade. Os nomeados a título póstumo têm que ter falecido no mínimo há cinco anos. No mês de Junho de cada ano, o comité selecciona cerca de 20 celebridades para receber as estrelas no Passeio da Fama no ano seguinte. É dado um prémio póstumo por ano.

Os nomeados que não são seleccionados passam para um processo de reavaliação no ano seguinte; os nomeados que não forem seleccionados durante dois anos são descartados e têm que ser novamente nomeados para poderem ser seleccionados.

Os seleccionados vivos devem comparecer presencialmente à cerimónia de inauguração da sua estrela no prazo máximo de cinco anos. No caso dos seleccionados falecidos, um membro da família terá obrigatoriamente que estar presente.

As cerimónias são abertas ao público e têm uma duração de 45 minutos. São transmitidas ao vivo por *live stream* para o *site* oficial: walkoffame.com.

4.4.2. Golden Foot de Monte Carlo

O prémio foi criado em 2003 por Antonio Caliendo, agente de jogadores, antigo dono do Queens Park Rangers, e presidente da empresa World Champions Club que co-organiza o evento juntamente com o turismo do Mónaco (Monaco Government Tourist Office and Convention Authority).

O Golden Foot de Monte Carlo é um prémio de carreira para jogadores de futebol com pelo menos 29 anos de idade e em actividade.

Jogadores que já não se encontram em actividade, mas que são considerados lendas do futebol, e que fazem actualmente parte do “Passeio dos Campeões” foram e são escolhidos pelos promotores do evento.

O vencedor é escolhido a partir de uma lista anual de dez candidatos decidida por um júri composto pelos promotores do evento e pelos *media partners* (cerca de

50 jornalistas). Os dez candidatos são submetidos a votação para todo o público que se registre no sítio do Golden Foot.

Quando um jogador entra para este passeio de campeões, passa a ter as suas pegadas e a sua assinatura, cinzeladas à mão, no “Champions Promenade” em Monte Carlo, Mónaco. Desta forma, cada atleta só pode vencer o prémio uma vez.



Imagem 5 - Pegadas do jogador de futebol Ryan Giggs no Golden Foot de Monte Carlo (Fonte: www.goldenfoot.com)

São 55 as estrelas que fazem parte do “Passeio dos Campeões”:

Alcides Ghiggia; Aldair Nascimento dos Santos; Alessandro Del Piero; Alfredo Di Stéfano; Andriy Shevchenko; Ayew Abedi “Pele”; Carlos Dunga; Diego Maradona; Dino Zoff; Eric Cantona; Eusébio; Ferenc Puskás; Francesco Totti; Francisco Gento; Francisco Varallo; Franco Baresi; Franz Beckenbauer; George Best; George Weah; Gerd Muller; Giacinto Facchetti; Giancarlo Antognoni; Gianni Rivera; Gigi Riva; Hristo Stoichkov; Hugo Sánchez; Igor Belanov; Javier Zanetti; Just Fontaine; Karl-Heinz Rummenigge; Lothar Mattheus; Luís Figo; Luis Suarez; Mario Kempes; Michel Platini; Nilton Santos; Oleg Blokhin; Paolo Rossi; Pavel Nedved; Pelé; Rabah Madjer; Raymond Kopa; René Higuita; Roberto Baggio; Roberto Carlos; Roberto Rivellino; Romário; Ronaldinho; Ronaldo; Ruud Gullit; Ryan Giggs; Zbigniew Boniek; Zico; Zinedine Zidane; Zlatan Ibrahimovic.



Imagem 6 – Passeio dos Campeões em Monte Carlo, Mónaco (Fonte: www.goldenfoot.com)

Anualmente é realizada uma gala, no Forum Grimaldi, apadrinhada pelo Príncipe Alberto II do Mónaco, que conta com a presença de diversas estrelas do futebol, e dos vencedores do Golden Foot. Nesta gala é também realizada uma angariação de fundos para fins de caridade, cujos lucros provêm da venda de camisolas e *memorabilia* assinadas pelos jogadores.



Imagem 7 – Prémio atribuído ao jogador vencedor da votação do *site* do Golden Foot (Fonte: www.goldenfoot.com)

4.4.3. Outros Passeios da Fama

Calçada da Fama do Maracanã

Com um conceito semelhante ao Golden Foot, foi inaugurado em 2000 para comemorar os 50 anos do estádio.

Cada um dos homenageados é convidado a colocar os seus pés (ou mãos, no caso dos guarda redes) num molde de gesso, encravadas em peças de granito verde e mármore branco. Os desenhos feitos pela junção das peças de granito fazem referência às bolas de futebol. A placa de identificação com o nome do atleta, tem o formato de uma bola, ficando entre os pés do jogador.



Imagem 8 –Calçada da Fama do estádio Maracanã, Rio de Janeiro (Fonte: wikipedia.org)

Numa primeira fase foram escolhidos 51 jogadores de futebol por uma comissão de jornalistas desportivos. Desses 51 atletas, foram seleccionados os 10

maiores goleadores da história do estádio e os restantes 41, notáveis que ajudaram a construir a história do Maracanã.

Actualmente existem 100 atletas masculinos e uma atleta feminina imortalizados nesta “Calçada”. Apenas seis estrangeiros foram seleccionados para fazerem parte deste leque de jogadores, os mais conhecidos são: Eusébio e Franz Beckenbauer.

Avenue of Stars em Hong Kong

A Avenida das Estrelas foi criada em 2004, para premiar os profissionais da indústria cinematográfica de Hong Kong, promover o turismo e consolidar a cidade como Cidade Mundial da Ásia. Situa-se num passeio construído em 1982 pela empresa que criou o conceito, a New World Group.



Imagem 9 – Actor Jackie Chan na Avenida das Estrelas em Hong Kong (Fonte: www.avenueofstars.com.hk)

No passeio, uma réplica de 4,5 metros de altura da estatueta entregue aos vencedores dos Hong Kong Film Awards recebe os visitantes. Ao longo de 440 metros da avenida, os cem anos da história do cinema de Hong Kong é contada através de inscrições impressas em nove pilares vermelhos. Localizadas na avenida estão as placas que homenageiam as celebridades. Algumas placas contêm impressões das mãos e autógrafos das estrelas estabelecidas no cimento, mas a maioria das placas contém apenas os nomes das celebridades, dado o seu falecimento. Uma estátua de bronze de 2,5 metros de Bruce Lee foi erguida na Avenida das Estrelas, em 2005.

A Hong Kong Film Awards Association Limited e os seus associados são os responsáveis pela eleição de profissionais de cinema a serem homenageados na Avenue of Stars.

O projecto custou HKD 40 milhões (R\$ 10,6 milhões/EUR 3,9 milhões/USD 5,2 milhões), foi financiado pela New World Group, sendo apoiado pela Comissão de Turismo, Conselho de Turismo de Hong Kong, Departamento de Serviços Culturais e de Lazer, e pela Hong Kong Film Awards Association Limited.

4.5. Considerações sobre o Enquadramento do Projecto

Neste capítulo pretendeu-se realizar uma análise que nos situasse relativamente a alguns aspectos determinantes no projecto:

Quais as nossas inspirações e motivações;

É por demais evidente que o Brasil, apesar de não ser o berço, é definitivamente o país do futebol. É aquele que mais adeptos tem; que mais jogadores de futebol exporta; que mais campeonatos do mundo conquistou; que tem os melhores jogadores; e que irá realizar o Campeonato do Mundo de Futebol 2014. A soma destes factores inspira-nos e motiva-nos a avançar no projecto com a certeza que é indubitavelmente o país que melhor acolherá um plano desta dimensão.

Qual é o local mais adequado para realizar o projecto;

A escolha de São Paulo ainda que fundamentada, não explica a espectacular oferta em termos culturais que a cidade oferece, ou a quantidade de parques que a cidade tem. Estes factores, e entrando no campo da opinião pessoal, reforçam a decisão tomada na escolha deste local.

Que conceitos existem, e como o fazem;

Todos os “concorrentes” aqui descritos têm particularidades mas todos eles falham num aspecto que pessoalmente considero fundamental, a interactividade com os seus consumidores. São meros monumentos estáticos, que ao fim de pouco tempo perdem o seu charme. Não permitem uma bidireccionalidade de comunicação, não são suficientemente atraentes para serem revisitados, e é nesse aspecto que o “Pé da Fama” se pode diferenciar e ser melhor. Dar um passo à frente dos demais conceitos.

5. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO - O PÉ DA FAMA

O projecto Pé da Fama pretende ser um monumento permanente que celebra o sucesso dos profissionais da indústria do futebol, tendo como objectivos:

- **Premiar futebolistas, treinadores e dirigentes** com mais de dez anos de carreira profissional, cujo contributo para o futebol tenha sido extraordinário, quer no desenvolvimento da modalidade, na prestação desportiva, ou na vertente social;

- **Exultação do orgulho da nação e afirmação do Brasil na cena internacional.** No presente e no futuro, contribuir para o reforço da imagem do país enquanto referência e mais bem-sucedida pátria de sempre do futebol mundial;

- **Âncora turística.** Dotar a cidade de São Paulo de uma atracção-ícone, que associada ao valor actual e potencial do mercado de futebol na cidade e no estado, poderá gerar proveitos económicos contínuos e relevantes;

- **Projecto inclusivo de Responsabilidade Social.** Uma ideia pensada e proposta para a Comunidade. Parte dos proveitos gerados reverte a favor de entidades sem fins lucrativos e será aplicado em projectos que combatam a desigualdade social e promovam a inclusão de crianças, adolescentes e jovens em risco, através da criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal.

5.1. Segmentos-alvo

5.1.1. Turismo

Em 2012 chegaram a São Paulo 2.110.427 turistas de diversas regiões do mundo. As principais nacionalidades que viajaram para a região distribuem-se da seguinte forma: Estados Unidos (15,9%), Argentina (14%), Alemanha (5,8%), Chile (5,1%), Espanha (4,5%), Itália (4,2%), França (3,7%), Inglaterra (3,0%), Bolívia (3,0%) e Portugal (2,9%). Março foi o mês do ano de 2012 que mais visitantes acolheu (225.960). Estes turistas deslocaram-se maioritariamente por via aérea (99,9%). São Paulo acolheu 37,2% da totalidade de turistas que entraram no Brasil

em 2012 (5.676.843), tendo sido o estado que mais turistas recebeu, quase o dobro do Rio de Janeiro (20,5%).

No somatório de turistas internacionais com os de nacionalidade brasileira, São Paulo recebeu 12,5 milhões de visitantes em 2012, o que representou em termos de viagens, hospedagem e transportes, R\$ 10,4 mil milhões (EUR 3,9 mil milhões/USD 5,1 mil milhões). A ocupação média dos hotéis foi de 66%.

No segundo semestre de 2012, o tempo médio de estadia do turista foi de 3 dias. O gasto médio diário do turista brasileiro foi de R\$ 570 (EUR 214,8/USD 277,8), já do turista internacional foi de R\$ 432 (EUR 162,8/USD 210,6).

Como referido anteriormente temos que as principais motivações de visita a São Paulo em 2012 foram negócios (57,3%), eventos (18,7%), lazer (9,9%) e estudos (5,9%).

5.1.2. Negócios

São Paulo é a capital sul-americana das feiras de negócios e realiza cerca de 90 mil eventos por ano, tendo o maior complexo para eventos da América Latina – o Anhembi com 400.000 m². A cidade gera R\$ 2,9 mil milhões (EUR 1,1 mil milhões/USD 1,4 mil milhões) de receitas com eventos, circulando 4 milhões de pessoas pelos mesmos. Os sectores que mais realizam feiras, reuniões e eventos são por ordem decrescente: o médico, o científico, o tecnológico, o industrial e o educacional.

Dos vinte principais eventos realizados em São Paulo, os desportivos atraem cerca de 300 mil visitantes.

Em média, o turista de negócios gasta três vezes mais que os turistas convencionais. Tem preferência por hotéis luxuosos, por restaurantes caros, por andar de táxi e ainda por fazer compras antes de regressar a casa.

5.1.3. Lazer

A oferta turística da cidade totaliza 260 salas em 55 cinemas, 110 museus, 160 teatros, 27 eventos culturais, 184 casas nocturnas, 88 bibliotecas, 41 áreas de património, 41 festas populares, 79 centros comerciais, mais de 100 parques e áreas verdes, 45 agências de *hospitality*, 6 centrais de atendimento ao turista, 39 centros culturais, 9 cineclubes e salas especiais de cinema, 7 casas de espectáculos (acima de 300 lugares), 5 estádios de futebol, 69 clubes desportivos, 10 ciclovias, 2 iate clubes, 12 clubes de golfe, mil academias de ginástica e 7 parques temáticos.

Os locais mais visitados por turistas em São Paulo são: Museus (por 83% dos turistas), parques e áreas naturais (por 81%), bares ou casas nocturnas (67%), teatros (56%) e casas de shows (37%).

5.1.4. Eventos Desportivos

São Paulo conta com 5 estádios de futebol e 31,4 milhões de pessoas são fãs de clubes de futebol do estado. O clube com a segunda maior “torcida” do país é o Corinthians de São Paulo.

Em São Paulo acontece o Grande Prémio do Brasil de Fórmula 1 – Circuito Interlagos, o único da América Latina, e o SP Indy 300, única etapa da Fórmula Indy que ocorre na América do Sul.

A cidade é ainda sede de importantes eventos desportivos, como a Adventure Sports Fair, Fórmula Truck, Stock Car, Liga Mundial de Voleibol, Maratona de São Paulo, Corrida Internacional de São Silvestre (15 mil atletas de 20 países), entre outros.

5.1.5. Empresas

Em termos empresariais São Paulo é o motor da economia brasileira. Apresentamos alguns números que ilustram a sua importância:

- 240 mil lojas
- 4 mil farmácias
- 5 mil *pet shops*
- 900 feiras livres semanais
- 864 mil transações de cartão de crédito por dia
- 1.931 agências bancárias
- 59 ruas especializadas em mais de 51 segmentos
- 34 mil indústrias
- 38% das 100 maiores empresas privadas de capital nacional;
- 63% dos grupos internacionais instalados no Brasil;
- 17 dos 20 maiores bancos;
- 8 das 10 maiores corretoras de valores;
- 31 das 50 maiores seguradoras;
- Aproximadamente 100 das 200 empresas de tecnologias;
- BOVESPA – a maior bolsa de valores da América do Sul;
- Bolsa de Mercadoria e Futuros - BM&F, a sexta maior do mundo em volume de negócios;
- Hospital das Clínicas, o maior e mais famoso complexo hospitalar da América Latina;
- O maior centro comercial da América Latina – o Centro Comercial Aricanduva, com 500 lojas;
- Das 58 editoras filiadas à Associação Nacional de Editores de Revistas, 43 são paulistas;
- Dos 7 portais de Internet mais conhecidos, 6 estão baseados em São Paulo;
- 1.769 estabelecimentos de saúde, 40 hospitais públicos, 61 hospitais particulares
- 146 faculdades, 26 universidades;
- 22 Centros de Educação Tecnológicas;

5.2. Posicionamento e Diferenciação

Posicionamento do projeto “Pé da Fama”

O posicionamento proposto é:

“Proporcionar uma experiência ao vivo com os maiores craques da história do futebol.”

Diferenciação

Existem diversos factores diferenciadores do Pé da Fama face aos seus “concorrentes”:

- O único “Passeio das Estrelas” que premeia jogadores masculinos e femininos, treinadores e dirigentes mundais.
- O único “Passeio das Estrelas” com uma componente altamente interactiva.
- O “Passeio das Estrelas” cujo principal objectivo é angariar verbas para iniciativas de responsabilidade social.

5.3. Produto

5.3.1. Conceção Técnica

Os premiados serão convidados a deixar a sua assinatura num molde permanente em formato de bola de futebol que estará exposto num passeio no parque Ibirapuera em São Paulo. O molde deverá ter um espaço definido para suporte tecnológico a definir, que transportará o consumidor para o mundo virtual. Cada uma das categorias (jogador, treinador, dirigente) terá um emblema diferenciado:

Jogador de campo – Chuteiras

Guarda-redes – Luvas

Treinador – Quadro Tático

Dirigente – Caneta

Nesta fase é prematuro definir o espaço físico necessário, dimensões e tipo de material a ser utilizado, no entanto, é feita uma tentativa de transpor a nossa visão de como deve ser feito o “molde”, em que formato e, em que local.

Na sequência do que temos vindo a afirmar neste projecto, sentimos a necessidade de passar para este documento a nossa visão, a ideia mental, do molde físico. Já pudemos constatar o aspecto físico de conceitos semelhantes ao “Pé da Fama”, e queremos ir mais além, tanto na interactividade como na apresentação. Assim, recorreremos a um arquitecto, amigo pessoal, que se disponibilizou a desenhar esta visão.

O “molde” idealizado é composto por uma peça que bifurca, sendo que de um lado “sai” uma réplica de uma bola de futebol, que deverá conter o nome, assinatura e logo da personalidade. Do outro lado “sai” um ecrã interactivo com conteúdos criados para o efeito como o historial, vídeos, imagens, jogos da personalidade. Os materiais idealizados são em metal cromado, pois garantem uma maior visibilidade à distância por um lado, e por outro é visualmente neutro quando se está debaixo da Marquise do parque Ibirapuera.

Passamos a apresentar os esboços do projecto nas páginas seguintes:



Imagem 10 - Desenho do “molde” Pé da Fama

Nesta imagem temos as duas características do projecto. Do lado esquerdo, uma bola de futebol, com a assinatura da personalidade e o logo da categoria correspondente. Do lado direito, o meio tecnológico, o plasma interactivo.

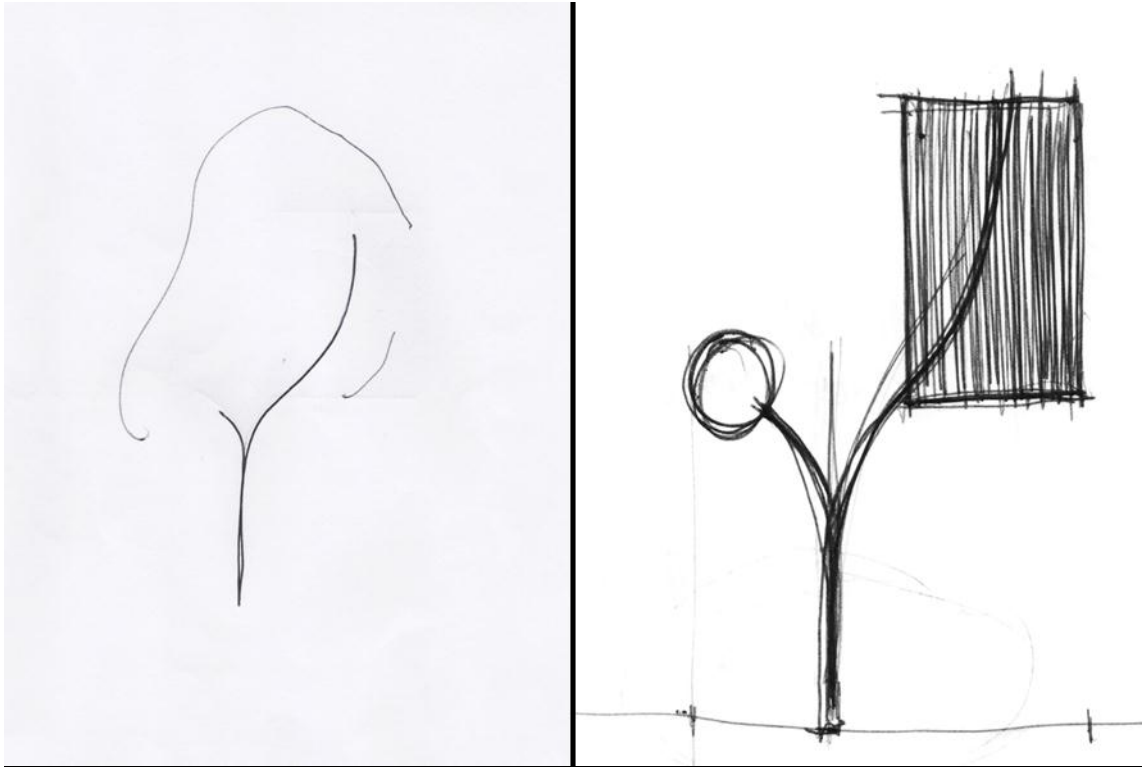


Imagem 11 - Desenho do “molde” inspirado na vegetação local

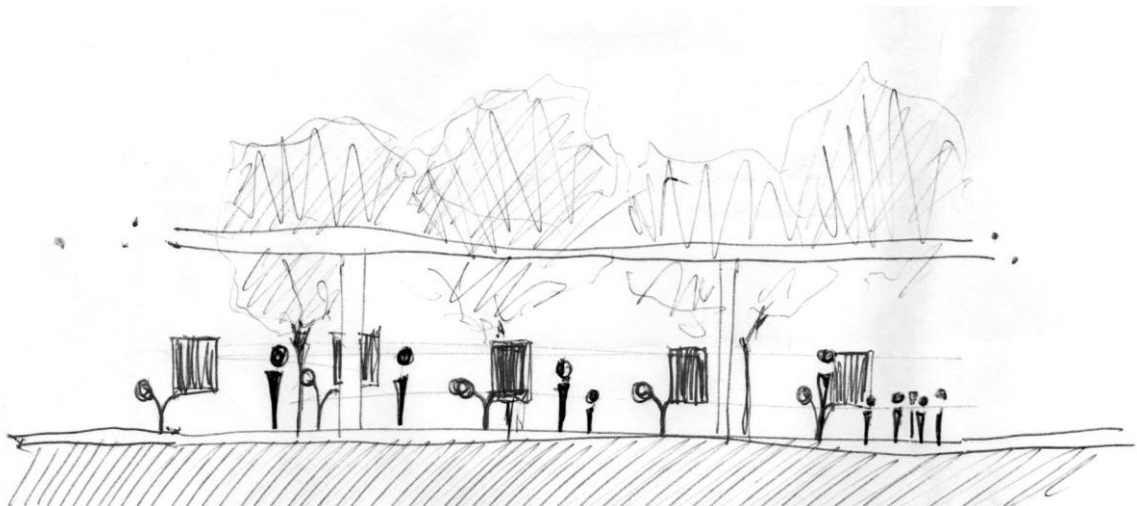


Imagem 12 - Visão dos diversos “moldes” expostos na Marquise do Ibirapuera

5.3.2. Experiência Oferecida

A experiência oferecida tem duas vertentes, uma componente física e presencial, e uma componente virtual e interactiva.

A componente física consiste em proporcionar ao consumidor a participação nas cerimónias de inauguração dos moldes, a visualização da assinatura dos mesmos e o apreciar destes no Pé da Fama.

A componente virtual engloba várias subcategorias:

1. Possibilidade de votar no jogador, treinador e dirigente que o utilizador considera que deve ser premiado. Poderá fazê-lo a partir do site na Internet do Pé da Fama após a nomeação por parte do comité de nomeação.
2. Possibilidade de interagir a partir do seu telemóvel ou a partir de plataformas digitais integradas com os moldes expostos, através de Realidade Aumentada.
3. Ver os vídeos dos maiores feitos e melhores momentos da personalidade que está a consultar através plataformas digitais físicas no local.
4. Visualizar o historial da personalidade que está a consultar através de plataformas digitais físicas no local.
5. Conhecer o Pé da Fama e todas as suas estrelas através de uma *app* desenvolvida para o efeito.

5.3.3. Multimedia

Um dos grandes factores de diferenciação deste “passeio de estrelas” centra-se na experiência multimédia oferecida aos consumidores. Esta *media experience* estará presente no local de exposição das estrelas, integrado com as ferramentas *web*. Pretende-se, recorrendo à tecnologia, que o “Pé da Fama” seja altamente interactivo com os seus visitantes, não se limitando a visita à mera visualização do marco do atleta, treinador ou dirigente. A visualização de vídeos *on-site*, a possibilidade de tirar uma fotografia com uma estrela do futebol sem a presença da mesma, ou jogar jogos no local através da realidade aumentada, são algumas das possibilidades disponíveis nos dias de hoje. Foi nesse sentido que propusemos a empresa Edigma como parceiro estratégico, companhia altamente vanguardista no desenvolvimento deste tipo de plataformas, e que analisamos mais à frente.

A criação de um *site* na Internet, com o historial dos jogadores, vídeos e outro tipo de conteúdos permite a interacção com o Pé da Fama a partir de qualquer parte do mundo. Este suporte virtual permite ainda que o público vote nas suas estrelas favoritas, imprimindo uma envolvimento entre o público e o projecto.

5.3.4. Sponsorship

No seguimento do ponto anterior, uma das vantagens da tecnologia é a possibilidade que dá às marcas associadas ao “Pé da Fama” de estarem em permanente contacto com os visitantes do espaço, rentabilizando-se essa visibilidade através de publicidade ou de conteúdos criados especificamente para o efeito. Estes patrocinadores podem ainda ter no espaço físico publicidade da sua marca.

Conforme analisado na Revisão de Literatura, deve ser apresentado um pacote atraente aos potenciais patrocinadores. Estes pacotes de patrocínio tem que estar de acordo com a expectativa que temos do patrocinador quanto à sua categoria.

Algumas das recomendações que deixamos quanto a formas de *sponsorship* são as seguintes:

Nome do Evento: é uma forma de patrocínio de elevado impacto e pode ser considerado para o “Pé da Fama”, como por exemplo “Coca-Cola Pé da Fama”. Em Portugal, o campeonato nacional de futebol da primeira divisão é a Liga Zon Sagres.

Hospitality: No caso específico do “Pé da Fama”, esta pode ser uma das acções com maior interesse aliada ao ponto seguinte que envolve as celebridades. Devem-se criar zonas específicas nas cerimónias de inauguração dos moldes para que os patrocinadores convivam com as celebridades.

Celebridades: O “Pé da Fama” gira à volta das celebridades futebolísticas, e será este o maior trunfo na obtenção dos patrocinadores. Aliada ainda à acção anterior, é possível criar pacotes extremamente atractivos.

Festas oficiais: Propõe-se que o “Pé da Fama” tenha uma gala inaugural e, subsequentemente, as inaugurações de novos moldes anualmente. Esta poderá ser

mais uma forma de comunicar os seus patrocinadores e deverá ser incluído no pacote proposto.

Publicidade no local: Mais uma vez, referimos a componente interactiva que pode ser um meio de publicidade no local sem que seja invasiva do espaço circundante.

É ainda prematuro apresentar um leque de propostas de patrocínio, pois aspectos como o local, o número de celebridades, o horário de realização dos eventos, a capacidade tecnológica, a selecção das marcas e a sua identidade, entre outros pontos, são centrais para que possamos fechar quais as categorias e acções a constarem nas propostas de patrocínio. No entanto, já ficamos com uma ideia do potencial que os patrocínios podem vir a ter no “Pé da Fama”.

5.3.5. Direitos de Transmissão

Consideramos que o “Pé da Fama” tem um elevado nível de atractividade para uma emissora televisiva, sendo que a maior fatia de rentabilidade estará associada à inauguração do projecto bem como à gala de angariação de fundos para beneficência. Surge aqui mais uma oportunidade para as marcas que se associem ao “Pé da Fama” terem visibilidade, neste caso televisiva.

5.3.6. Gala

Finalmente, como último item com potencial de gerar receita directa está a gala que não é mais do que um grande jantar com todos os premiados, patrocinadores, comissões de honra, executiva e de gestão. Nesta gala, para além da celebração aos vencedores, pretende-se angariar fundos para responsabilidade social. O leilão é o método mais comum neste tipo de eventos, e aqui o “Pé da Fama” tem uma vantagem - o elevado número de celebridades associadas permite que um dos premiados doe uma peça sua para leilão (previamente acordado). No decorrer do jantar são feitas as ofertas e no final confirma-se o montante auferido e o vencedor do leilão.

5.4. Preço

À semelhança dos demais conceitos que analisamos anteriormente, consideramos que o “Pé da Fama” não deve ter preço de acesso ao público. Por um lado porque o projecto ficaria a perder quando comparado com os “concorrentes”, por outro existem limitações em termos espaciais que iriam constranger a visibilidade da obra – à semelhança do passeio das estrelas do Maracanã. Finalmente, temos confiança no futuro modelo de negócio a apresentar.

5.5. Promoção

5.5.1. Branding, Naming, e Imagem

Propõe-se que este projecto tenha um nome e um logotipo adaptado à realidade brasileira.

O nome deve ter um carácter algo popular, para que a população sinta como seu o projecto. Um nome para o povo, que incentive a população e os turistas a visitar o espaço. O nome provisório como já foi possível identificar é o: Pé da Fama.

A mensagem do logotipo deve ser jovem e imprimir um sentimento de preocupação com o bem-estar deste segmento que mais dividendos educacionais tira deste desporto.

Propomos que a concepção do mesmo seja feita por uma empresa de *design* e comunicação brasileira com história no mercado e com provas dadas na criação de identidades corporativas.

5.5.2. Comunicação

No seguimento do que temos vindo a afirmar, o desenvolvimento da marca, logo e elementos visuais, são essenciais para que o Pé da Fama se afirme como uma referência no Brasil e no mundo.

O cliente tem uma vasta experiência na área da comunicação e faz parte de um dos maiores grupos mundiais na área da comunicação e publicidade (por motivos de sigilo profissional não revelamos qual o grupo empresarial). Na nossa opinião faz

todo o sentido aproveitar esse *know-how* e relacionamento interempresarial na criação de um plano de comunicação para o projecto “Pé da Fama”.

Na vertente da publicidade, a McCann Brasil, sediada em São Paulo é uma das maiores agências de publicidade do mundo, com a missão de criar “campanhas que entrem para a cultura popular brasileira”, parece-nos ser o parceiro indicado para o desenvolvimento da marca “Pé da Fama”. A McCann Brasil trabalha com três marcas associadas à FIFA e ao Campeonato do Mundo de 2014: a Coca-Cola, a Garoto e a Globo (direitos de transmissão).

5.6. Distribuição

5.6.1. Localização: Parque Ibirapuera

O Parque Ibirapuera, muitas vezes chamado de Parque “do” Ibirapuera é um parque metropolitano e ícone da cidade de São Paulo. O nome Ibirapuera provém de uma aldeia indígena que ocupava a região do Parque quando a área era alagadiça com solo de várzea. Na luta contra a humidade, Manuel Lopes de Oliveira, um funcionário da Prefeitura de São Paulo na década de 1920 começou a plantar árvores na região. Hoje temos dentro do Parque um viveiro que leva seu nome, Viveiro Manequinho Lopes, local aberto à visita pública e que abriga uma diversidade de plantas e orquídeas.

- **Entradas Pedestres:** Portões 2, 3, 4, 6, 7A e 10
- **Entrada de Veículos:** Portões 3 e 7A
- **Funcionamento:** 5h às 0h
- **Actividades:** Museus, Obras de Arte, Pista para Caminhada, Aparelhos de Ginástica, Ciclovia, Quadras, *Playground*, Planetário, Quiosque, etc.
- **Área:** 1.584.000m²
- **Inauguração:** 21 de agosto de 1954, durante as comemorações do IV Centenário de São Paulo.
- **Concepção:** Arq. Oscar Niemeyer, Ulhôa Cavalcanti, Zenon Lotufo, Eduardo Knesse de Mello, Ícaro de Castro Mello, e paisagista Augusto Teixeira Mendes

O parque é um quadrilátero formado pelas seguintes avenidas:

- Av. Vinte e Três de Maio
- Av. Quarto Centenário
- Av. República do Líbano
- Av. Pedro Álvares Cabral

A inauguração em 1954, contou com 640 *stands* montados por treze estados e dezanove países, merecendo a construção, pelo Japão, de uma réplica do Palácio Katura, ainda hoje atracção do Parque e conhecida como *Pavilhão Japonês*.

Além do *Pavilhão Japonês*, outras construções da época da inauguração fazem hoje parte do conjunto arquitectónico do Parque:

- o *Palácio das Indústrias*, hoje *Pavilhão Ciccillo Matarazzo*, actual sede da Bienal de São Paulo e do Museu de Arte Contemporânea (MAC);
- o *Palácio das Nações*, conhecido como *Pavilhão Manuel da Nóbrega*, que foi sede da Prefeitura até 1992 e hoje abriga o Museu Afro Brasil;
- o *Palácio das Exposições* também chamado de Pavilhão Lucas Nogueira Garcez ou de Oca - antiga sede do Museu da Aeronáutica e do Museu do Folclore;
- o *Palácio dos Estados* - actual *Pavilhão Eng. Armando de Arruda Pereira*, antiga sede da PRODAM (Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo);
- o *Palácio da Agricultura* - Até 2009 era a sede do DETRAN (Departamento de Trânsito do estado). Foi construído inicialmente para abrigar a Secretaria da Agricultura. Hoje encontra-se em reformas para abrigar futuramente o acervo do MAC - Museu da Arte Contemporânea;
- a *Grande Marquise* - local onde está situado o Museu de Arte Moderna (MAM);
- o Ginásio de Esportes, o Velódromo (o primeiro existente no país) e o conjunto de lagos;

- o Obelisco do Ibirapuera, símbolo da Revolução Constitucionalista de 1932, o monumento de 72 metros de altura é também mausoléu dos estudantes MMDC;
- o Monumento às Bandeiras, monumento em homenagem aos bandeirantes.

Antes do auditório, concluiu-se o *Monumento a Pedro Álvares Cabral*, de Pedro Morrone, por ocasião dos 500 anos do Descobrimento do Brasil. A peça possui 5 metros em bronze e um pedestal em mármore.

O parque é portanto um dos maiores centros culturais e desportivos da cidade, com uma arquitectura vanguardista e de elevada flexibilidade.

Uma das vantagens da localização do “Pé da Fama” no parque Ibirapuera são as infra-estruturas existentes, pelo que será possível realizar a gala no auditório Ibirapuera com capacidade interna para 800 pessoas e externa para 15.000 pessoas.



Imagem 13 – Auditório do Parque Ibirapuera (Fonte: www.parqueibirapuera.org)

Para além deste facto, consideramos que os moldes das estrelas devem estar situados nas laterais da grande Marquise do Ibirapuera.

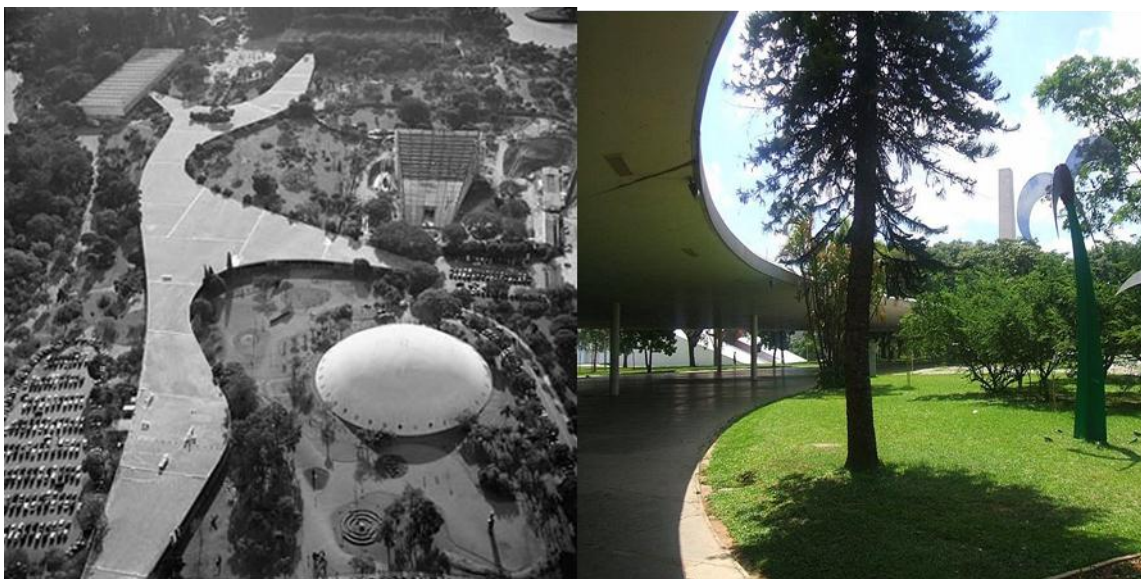


Imagem 14 - Marquise do Parque Ibirapuera

A escolha do parque Ibirapuera permite a integração do projecto com a natureza, entre a civilização e o selvagem. A concepção do desenho teve especial inspiração na vegetação local, e nas linhas arquitectónicas onduladas de Óscar Niemeyer. A Marquise do parque Ibirapuera permite que os “moldes” fiquem abrigados de condições climatéricas adversas, para além de proteger os aspectos tecnológicos do projecto, permitindo serem visitados em qualquer altura. A extensão do lado *Este* (ponto cardeal) da Marquise tem uma extensão de 500 metros, o que permitirá a expansão das estrelas expostas. Para além disso, este lado da marquise compreende uma das principais entradas e dá acesso ao auditório e ao museu. É uma das zonas com maior tráfego de pessoas, imprimindo uma maior visibilidade ao “Pé da Fama”.

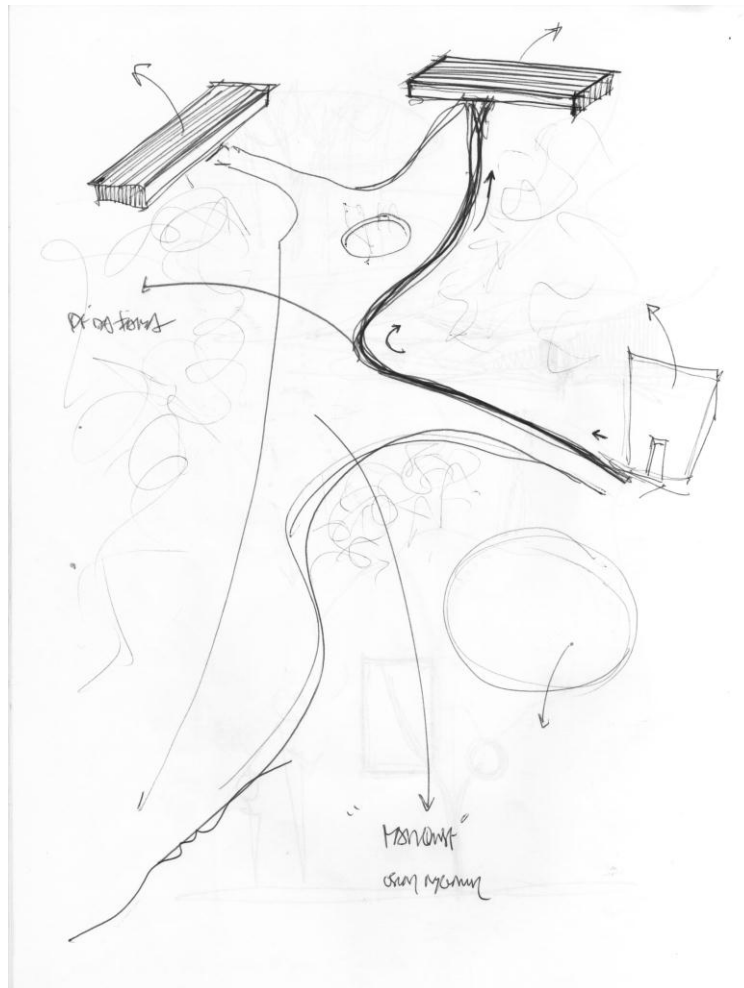


Imagem 15 - Ilustração da localização do “Pé da Fama” na Marquise do parque Ibirapuera

5.6.2. Lojas

Nesta categoria incluimos a **loja própria “Pé da Fama”**, a **loja online**, e as **lojas associadas** (ou distribuidores licenciados).

Propomos o desenvolvimento de uma linha de *merchandising* próprio, com a marca “Pé da Fama”. Esta linha deve ter os itens clássicos que se encontram normalmente em lojas de conceito semelhante. Concretizando, deve existir uma variada gama de produtos têxtil, como camisolas, polos, t-shirts, camisas, cobertores, roupa interior, meias, chapéus, cachecóis, peluches, camisolas clássicas das estrelas

do “Pé da Fama”, entre outros. Uma gama de produtos rígidos e semi-rígidos como porta-chaves, pins, copos, canecas, bolas de futebol, apitos, etc..

Este *merchandising* próprio está à partida exposto na loja “Pé da Fama” e na loja *online* “Pé da Fama”. Prevê-se que a localização da loja física seja próxima do local de implementação do projecto, capitalizando as visitas ao local. A loja *online*, aberta 24 horas e sempre disponível para a venda destes produtos, serve igualmente como veículo de comunicação de novos produtos.

A loja física não necessita de ter apenas os produtos de marca própria à venda, pode e deve ter *merchandising* dos maiores clubes de São Paulo, assim como *merchandising* da selecção do Brasil e das selecções presentes na Copa do Mundo, desta forma atrai os adeptos fervorosos de futebol e não só os turistas/visitantes ocasionais.

No sentido inverso, os produtos “Pé da Fama” devem ser distribuídos nas lojas da especialidade (desporto), e nas lojas dos clubes da região, como o São Paulo e o Corinthians. Desta forma podemos obter receitas de licenciamento e vice-versa. Finalmente, pode ser criada uma linha mista de produtos próprios associados às demais marcas que referimos no parágrafo anterior e que inclua a imagem do “Pé da Fama”. Existe assim grande variedade de possibilidades que permitem rentabilizar ao máximo esta marca.

5.7. Pessoas

Um dos factores críticos para o sucesso deste, como de outros projectos é o nível de comprometimento dos parceiros e *stakeholders*. Neste sentido, o primeiro passo consiste em identificar que *stakeholders* deverão estar envolvidos no projecto.

Seguindo uma abordagem colaborativa, pretende-se envidar esforços para estabelecer uma relação constante e construtiva com todas as partes interessadas

identificadas, com o objectivo de otimizar recursos e o potencial impacto dos esforços desenvolvidos em conjunto.

O processo de identificação dos actores relevantes deve incluir a análise de esferas e níveis de influência, bem como o impacto destes no Pé da Fama e na Estratégia de Responsabilidade Social. Entre as partes interessadas, estão:

1. Governo Federal, Prefeitura (São Paulo)
2. FIFA, CBF / COL – Comité Organizador Local, GECOPA – Grupo Executivo da Copa
3. Patrocinadores / Parceiros comerciais

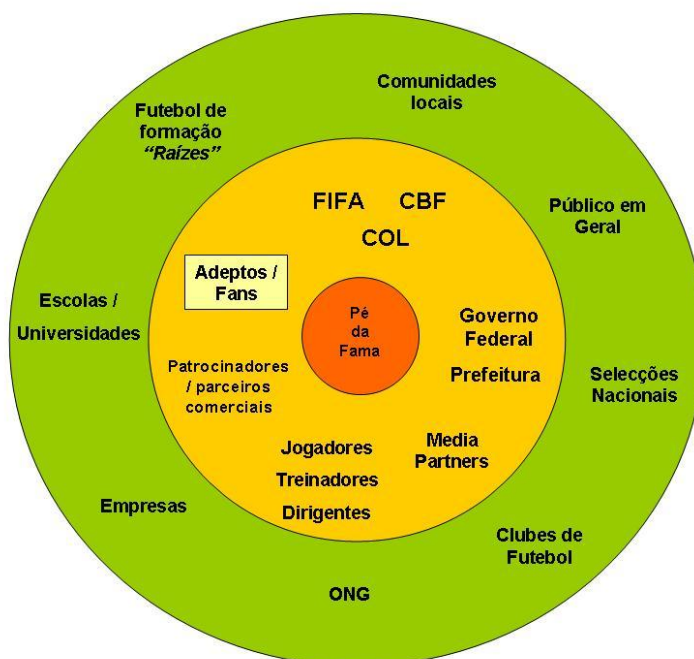


Imagem 16 - Stakeholders "Pé da Fama"

Apresentamos aqui uma solução integrada dos diversos *stakeholders* governamentais, institucionais e operacionais para o desenvolvimento e gestão do projecto.

5.7.1. Comissão de Honra

A criação de uma Comissão de Honra tem como objectivo a envolvimento de *stakeholders* governamentais e do desporto brasileiro. Esta terá uma função consultiva e de aconselhamento ao projecto e dará contributos para o desenvolvimento e reconhecimento da ética e do *fair play* desportivos, em particular no futebol.

A Comissão de Honra será constituída por:

Ex-Presidentes da República; Ministro do Desporto; Ministra do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministro do Turismo; Governos Federais dos estados da Copa 2014; Governos Locais das cidades da Copa 2014; Comité Olímpico Brasileiro; FIFA; e CBF.



Imagem 17 - Comissão de Honra do "Pé da Fama"

5.7.2. Comissão Executiva

A Comissão Executiva do projecto, que irá gerir a instalação do "Pé da Fama" é constituída por:

GECOPA; Comité Organizador Local da Copa 2014; Prefeitura de São Paulo; e pelos Promotores do projecto "Pé da Fama".



Imagem 18 - Comissão Executiva do "Pé da Fama"

5.7.3. Comissão Operacional

A Comissão Operacional que irá fazer a gestão em termos de operações na instalação do projecto é constituída pela:

Prefeitura de São Paulo/SPCOPA (supervisão); Subcomissão de Construção; Subcomissão de Marketing e Comunicação; Subcomissão de Estudos e Financiamento; Subcomissão Legal e Jurídica; Subcomissão de Tecnologia e Multimedia.



Imagem 19 - Comissão Operacional do "Pé da Fama"

5.7.4. Comissão de Gestão

A Comissão de Gestão que ficará encarregue da gestão propriamente dita do monumento é constituída pela:

Prefeitura de São Paulo; Gestor de Manutenção; Gestor de Marketing e Comunicação; Gestor de Estudos e Financiamento; Gestor Jurídico; Gestor de Tecnologia e Multimedia.



Imagem 20 – Comissão de Gestão do “Pé da Fama”

5.7.5. Parcerias Estratégicas

Neste ponto damos conta de algumas parcerias que no nosso entender são extremamente relevantes para a realização do projecto “Pé da Fama”.

5.7.5.1. FIFA

A FIFA, entidade que tutela o futebol a nível mundial, com 208 associados (mais países que a ONU), tem estabelecido actualmente diversas parcerias com diferentes níveis de envolvimento. Estas parcerias fazem-se notar especialmente nos Campeonatos do Mundo de Futebol e nas Taças das Confederações.

Para os Mundiais de Futebol a sua identidade visual assenta em cinco símbolos: o troféu oficial, o emblema oficial, programa de imagem, a mascote oficial e o póster oficial.

Os **FIFA Partners** são actualmente a Adidas, Coca-Cola, Emirates, Hyundai-Kia, Sony e Visa. Os **FIFA World Cup™ Sponsors** são a Budweiser, Castrol, Continental, Johnson & Johnson, McDonalds, Oi, Seara e Yingli. Os **National Supporters** são a Apex Brasil, Centauro, Garoto, Banco Itaú, Liberty Seguros e WiseUp.

Marcas

Em termos de colaborações da marca FIFA com outras, estas caracterizam-se pela diversidade e pela relação a longo prazo. Estas marcas têm um papel fundamental no programa de licenciamento (*licensing*) e este portefólio conta com marcas como a Panini (criadora dos álbuns de cromos do Mundial de Futebol), Electronic Arts (produtora de videojogos de futebol), Hublot (fabricante de relógios de luxo e cronometrista oficial do evento) e Louis Vuitton (designer do estojo oficial do troféu). Existem ainda marcas que se associaram ao Mundial de Futebol de 2010, mas com um tempo de parceria limitado à duração do evento, como a marca de licor Amarulo, ou a marca de vinhos Nederburg.

Licensing e Merchandising

A FIFA desenvolve activamente a sua gama de parcerias com vista a enriquecer o seu Programa de Licenciamento e está aberta a propostas inovadoras que podem ser discutidas a partir de fifaretail@fifa.org.

Em termos de *merchandising* e de produtos oficiais FIFA World Cup, e utilizando o exemplo do torneio de 2010, a gama de produtos abrangeu os produtos oficiais Adidas, bem como um gama de têxteis sem marca, como chapéus, camisolas das selecções apuradas, peluches, pins, porta-chaves, cordões, bolas, bandeiras e cobertores, assim como produtos licenciados localmente como a vuvuzela e makarabas. A concessão exclusiva (*Master Licensee*) deste *merchandising* é atribuída à Global Brands Group Pte. Limited de Singapura, que por sua vez atribui o licenciamento local mediante o país de organização do evento. No Brasil esta concessão foi atribuída à Globo Marcas sediada em São Paulo (globo.marcas@tvglobocom.br).

As lojas dedicadas, bem como os espaços em lojas existentes para a venda do *merchandising* FIFA World Cup e produtos Adidas em 2014 ficam a cargo da Intersport que terá 550 lojas em mais de 20 países. A Intersport ficou também com o direito de fabrico deste *merchandising*.

Responsabilidade Social

Ao nível da Responsabilidade Social, a FIFA actua em diversos quadrantes, com a missão de “construir um futuro melhor”. A sua estratégia está dividida em cinco áreas:

1. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para os membros da sua equipa e para as associações filiadas;
2. Garantir que o jogo de futebol reflecte os mais altos valores da sociedade. Através de suas regulamentações e acções dentro e fora do campo, a FIFA luta contra as influências negativas sobre o jogo e garante que os valores fundamentais são respeitados;
3. A utilização dos eventos desportivos para desenvolver o jogo e, como plataformas para aumentar a consciência, destacar questões particulares e a implementação de projectos no terreno na área da responsabilidade social;
4. O futebol tornou-se um instrumento vital para centenas de programas executados por organizações não-governamentais e comunitárias de todo o mundo. Estes programas visam proporcionar às crianças e jovens valiosas ferramentas que fazem a diferença nas suas vidas. No apoio a estes esforços, a FIFA oferece recursos e envolve-se com as federações suas filiadas, afiliadas comerciais, agências de desenvolvimento e outros para trazer mais recursos e *know-how* a nível das bases sociais;
5. Questões como o aquecimento global, a conservação ambiental e a gestão sustentável são uma preocupação para a FIFA, não só em relação a Copas do Mundo da FIFA TM, mas também em relação à FIFA como uma organização. É por isso que a FIFA tem-se envolvido com as partes interessadas e outras instituições para encontrar maneiras sensatas de abordar as questões ambientais e mitigar os impactos ambientais negativos associados às suas actividades.

A FIFA deve ser encarada como um parceiro estratégico neste projecto. Primeiro, pelo cariz de responsabilidade social que o “Pé da Fama” tem, e que deve servir como veículo de aproximação à FIFA pois pode levar a que estes apoiem o projecto a nível institucional e financeiro. Segundo, o “Pé da Fama” pode aproveitar a notoriedade que a FIFA e o Campeonato do Mundo têm a nível de projecção mediática e institucional. Terceiro, a rentabilidade que pode existir na venda de *merchandising* e licenciamento por parte do “Pé da Fama” caso se coloque a hipótese da venda dos produtos FIFA Copa do Mundo 2014 numa loja “Pé da Fama”, bem como toda a protecção à marca World Cup 2014 que é dada pela FIFA. Finalmente, o *timing* da inauguração do “Pé da Fama” deve coincidir com o arranque da Copa para que haja um aumento de notoriedade e uma maior circulação de fãs de futebol, sem que exista um *ambush marketing* deliberado.

5.7.5.2. SPCopa

O Comité Paulista da Copa do Mundo FIFA 2014 é responsável, no âmbito do Governo do Estado, por articular as acções necessárias para a realização da Copa do Mundo da FIFA 2014 em São Paulo, actuando também na interlocução com os governos Federal e Municipal, com o Comité Organizador Local, a FIFA e o Corinthians/Odebrecht. É formado por secretarias estaduais e municipais convidadas, sob coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Em curso está:

- Acompanhamento da obra do estádio do Corinthians de acordo com os requisitos do evento;
- Acompanhamento das obras de mobilidade urbana e intervenções viárias em torno do estádio e do Polo Institucional de Itaquera;
- Elaboração de planos operacionais e projectos em transporte, segurança, saúde, educação e turismo;

- Projecto Cidade Base, divulgando o potencial do Estado para sediar selecções e auxiliando os municípios nos seus investimentos por meio de financiamentos com taxas de juros baixas e com a Lei de Incentivo ao Desporto.

A associação à SPCopa permite agilizar a comunicação entre os diversos interlocutores comuns à Copa do Mundo e ao “Pé da Fama”, bem como criar uma relação com estes, utilizando o seu *know-how* no desenvolvimento de projectos de grande dimensão. A coordenadora da SPCopa é Nádya Campeão, do partido PCdoB (Partido Comunista Brasileiro), actual Vice-Prefeita e antiga Secretária do Desporto da Prefeitura de São Paulo.

5.7.5.3. Rede Globo

A TV Globo é a segunda maior rede de televisão comercial do mundo. Cobre 98,44% do território brasileiro, atingindo 5.482 municípios e 99,50% da população. A sua sede administrativa, o departamento de jornalismo e os principais estúdios de produção estão localizados no Rio de Janeiro. São Paulo também tem estúdios de produção e de jornalismo onde são criados parte dos conteúdos transmitidos. Ao todo conta com 122 emissoras próprias ou afiliadas espalhadas pelo território brasileiro. Faz igualmente parte a TV Globo Internacional e o sistema de *pay TV*.

A TV Globo Internacional está disponível através de cabo ou satélite em 115 países do mundo e o seu público-alvo situa-se aproximadamente nos 500.000 assinantes.

A Rede Globo pertence às Organizações Globo o maior conglomerado de empresas de *media* da América Latina. Actualmente o grupo está envolvido em TV gratuita e paga, marketing, produção, estações transmissoras, satélite e TV cabo, direitos de marketing internacional, jornais e revistas, editoras, rádios, operadores de cabos, *websites*, produções cinematográficas e indústria musical. O conglomerado é composto de mais de 80 empresas diferentes. No total são mais de 24.000 pessoas, nacionais e internacionais, que compõem os seus recursos humanos. Nos últimos anos, a empresa aumentou a sua receita em cerca de 24% (2010).

Um estudo das *Top Thirty Global Media Owners*, realizada pela ZenithOptimedia com base nas receitas publicitárias de 2011, mostra que as Organizações Globo são o 17º grupo de *media* do mundo, atrás de gigantes como a Google (1º lugar), News Corporation (3º) e Walt Disney Company (4º).

A importância da parceria com a Rede Globo é evidente. É o grupo de *media* com maior alcance na América Latina e um dos maiores do mundo. A transmissão das cerimónias de inauguração do “Pé da Fama” devem passar nos canais Globo de forma a aumentar a notoriedade local e internacional do projecto. Para além disso, pode servir como meio publicitário na venda de *merchandising*.

5.7.5.4. Edigma

A Edigma é uma empresa portuguesa de tecnologia especializada no desenvolvimento de sistemas de hardware, software e de sistemas interactivos baseada em *multitouch* e reconhecimento de gestos. Os seus dois vectores de excelência são a interactividade e a criatividade.

Os seus principais produtos interactivos e com maior destaque são o DISPLAX™ Skin Multitouch (primeiro filme capacitativo multi toque, um sensor mais fino do que papel que transforma uma janela, parede ou LCD numa superfície de multi toque), DISPLAX™ Oqtopus (mesa multi toque de última geração que inclui software multiusuário) e DISPLAX™ Pad (tela multi toque com software personalizável).

É reconhecida pelos meios de comunicação mais conceituados nas áreas das tecnologias e já ganhou diversos prémios e homenagens internacionais.

De sectores como o turismo e cultura (museus, escritórios de turismo, educação e centros interpretativos), telecomunicações, retalho, shopping centers, hospitais, estúdios de TV, instalações corporativas e showrooms, para eventos como feiras, exposições, conferências, lançamentos, inaugurações, eventos culturais e desportivos, têm inúmeros estudos de caso e projectos em curso. Além de projectos interactivos, a sua experiência em desenvolvimento web (sites, portais, redes sociais,

etc.), permite a criação de projectos integrados, em que os conteúdos são potenciados ao máximo.



Imagem 21 - Soluções integradas multi plataforma da EDIGMA

A Rede Global da EDIGMA é composta por parceiros locais, especialistas em tecnologias interactivas na Alemanha, Espanha, Reino Unido, Itália, França, EUA, Canadá, México, Brasil, Oriente Médio, África do Sul, Rússia, China, Índia, Japão ou Austrália.

Dadas as especificidades altamente tecnológicas desta empresa e a vincada componente interactiva que se pretende ter no projeto, consideramos a EDIGMA como um parceiro estratégico, na medida em que a empresa possui experiência reconhecida numa área onde o “Pé da Fama” se pretende destacar.



Imagem 22 - Soluções de Realidade Aumentada da EDIGMA, exemplo Volvo

5.7.6. Responsabilidade Social

O projecto “*Pé da Fama*” diferencia-se por ter igualmente uma vertente de responsabilidade social muito vincada.

Com efeito, pretende-se apoiar iniciativas promovidas pela comunidade onde o projecto se insere, promovendo a realização de programas e fomentando o desenvolvimento económico, social e cultural.

Instituto de Pesquisa Pelé Pequeno Príncipe –

<http://www.pelepequenoprincipe.org.br>

O Instituto de Pesquisa Pelé Pequeno Príncipe é uma unidade do Complexo Pequeno Príncipe em Curitiba. Criado em 2005, com o objectivo de desenvolver pesquisas na área básica e clínica em doenças complexas (catastróficas) da criança e do adolescente.

Fundação Cafú – <http://fundacaocafu.org.br/>

A Fundação Cafú é uma entidade sem fins lucrativos, criadora de oportunidades de desenvolvimento, que ajuda a combater a desigualdade social. Propõe um sistema alternativo de educação para cerca de 750 crianças e jovens de baixa renda de idades entre 3 a 18 anos e 300 pessoas acima de 16 anos, com cursos profissionalizantes.

Fundação Gol de Letra – <http://www.goldeletra.org.br>

É uma ONG que actua em comunidades socialmente vulneráveis, por meio de Programas de Educação Integral para crianças, adolescentes e jovens; encontros e acções socioeducativas para famílias e moradores dos arredores da comunidade. Também disseminam práticas socioeducativas para outras comunidades, em parceria com organizações locais e empresas.

5.8. Processos

5.8.1. Processo de Nomeação

Para que as nomeações tenham um carácter de isenção recomenda-se que a Comissão de Nomeação de jogadores, treinadores e dirigentes seja composta por:

Um **Presidente da Comissão de Nomeação**. Sugerimos o ex-futebolista Pelé, na medida em que é a maior estrela do futebol brasileiro e um herói para a população do país. Reconhecido por diversos especialistas, críticos de futebol, antigos e actuais jogadores, e fãs como o maior jogador de todos os tempos;

Um membro da comissão técnica da CBF;

Um membro da FIFA;

Os seleccionadores dos países membros da FIFA;

As seleccionadoras dos países membros da FIFA;

Os capitães das selecções dos países membros da FIFA;

As capitãs das selecções dos países membros da FIFA;

Os presidentes das federações dos países membros da FIFA;

Um representante de um órgão de *media* desportivo de cada um dos países membros da FIFA;

Todos os vencedores do “Pé da Fama”.

Cada um dos membros desta Comissão de Nomeação, uma vez por ano escolhe um jogador, um treinador e um dirigente, com pelo menos 10 anos de carreira profissional e que sejam modelos para os jovens. Em seguida, efectua a votação no site do Pé da Fama (área exclusiva para o Comité de Nomeação – intranet).

Os dez jogadores, treinadores e dirigentes mais votados, serão os nomeados que se submeterão a votação no site do Pé da Fama por parte do público que aí se registe.

Para que haja um filtro que impeça que os fãs de um determinado jogador, por exemplo, votem todos nesse jogador e não haja um desequilíbrio no número de votações por país, propomos limitar o número de votações por país. Cada país só pode ter no máximo 10.000 votantes. Desta forma, pode-se até incentivar a competição por país, o que dará mais visibilidade ao evento.

O jogador, treinador e dirigente mais votado, vence e terá o seu molde que o imortalizará no Olimpo do futebol.

A cerimónia oficial de inauguração ocorrerá no local da sua exposição, altura em que os laureados farão a sua assinatura no molde. Posteriormente, os vencedores são acompanhados para o jantar de gala que decorrerá em local a designar.

No jantar de gala, conforme referido anteriormente decorre uma angariação de beneficência, em que o valor arrecadado reverte para instituições de apoio a crianças desfavorecidas.

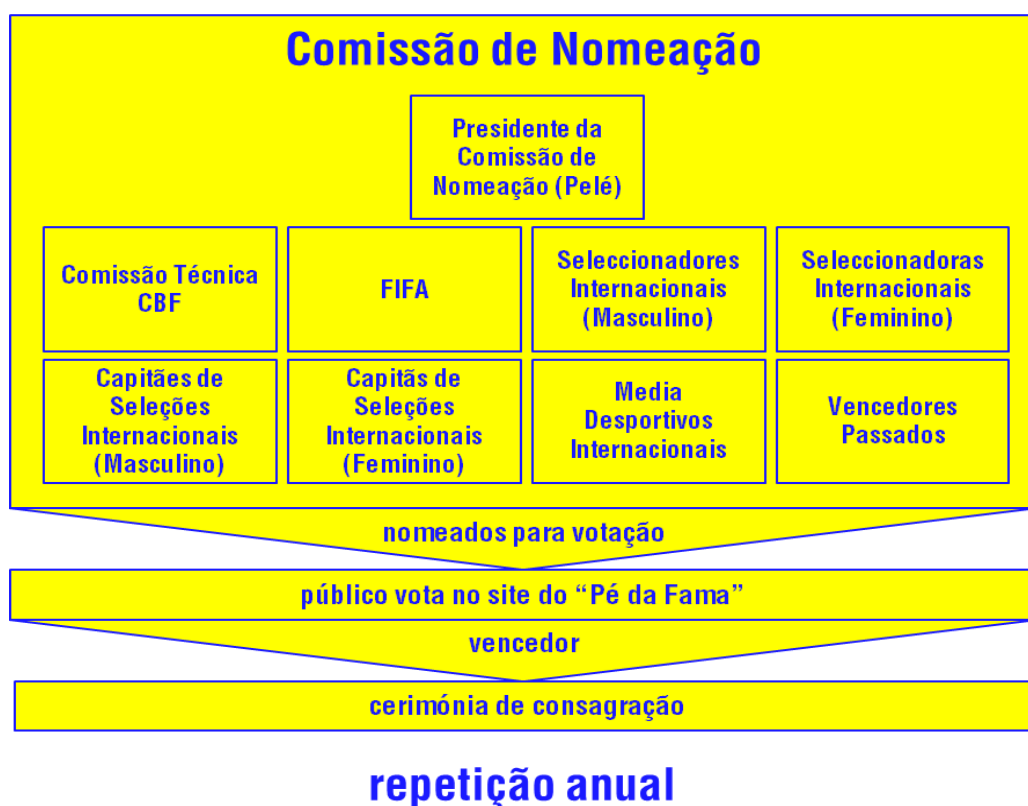


Imagem 23 – Comissão de Nomeação do “Pé da Fama”

6. OBJECTIVOS, INDICADORES, CUSTOS E CRONOGRAMA

Neste ponto apresentamos o modelo de negócio, os indicadores de avaliação, os potenciais custos e um cronograma de acção.

6.1. Modelo de Negócio

Apresentamos um mapa conceptual do modelo de negócio idealizado, que corresponde aos objectivos traçados para o “Pé da Fama”.

O mapa conceptual do modelo de negócio pode ser consultado na imagem seguinte:

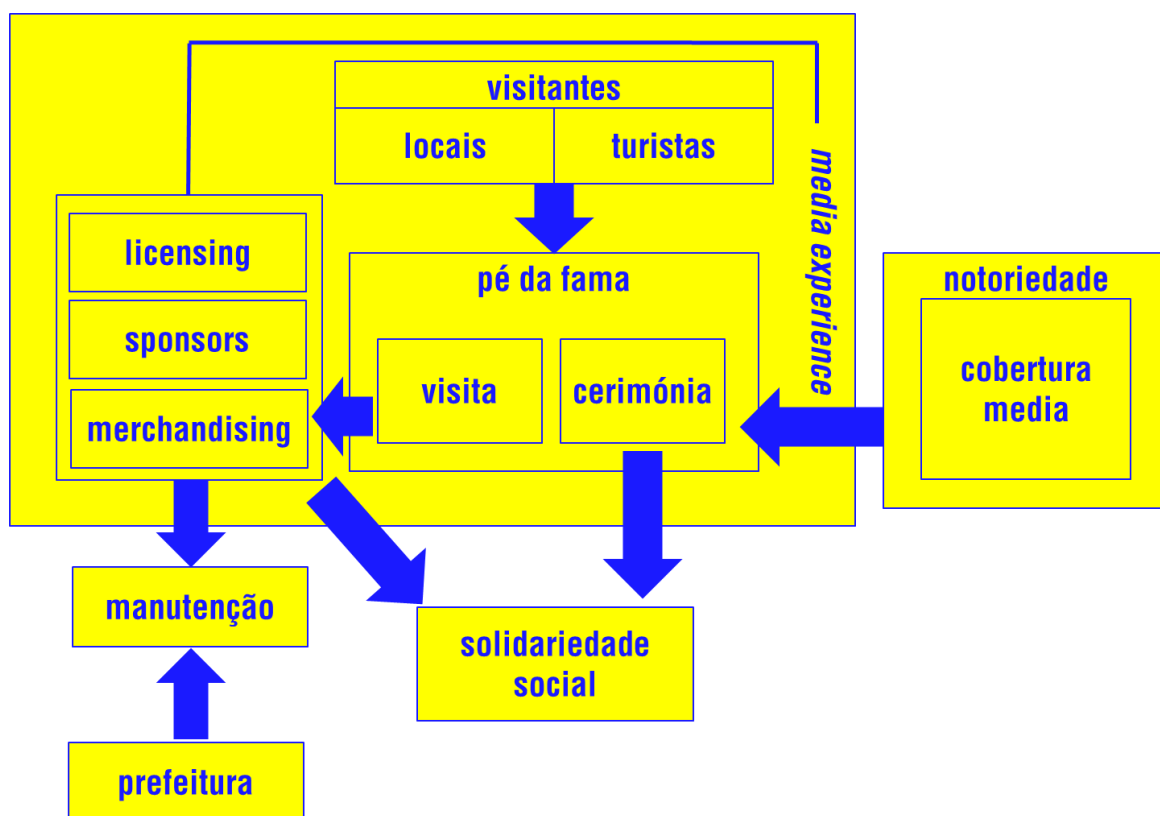


Imagem 24 – Mapa conceptual do modelo de negócio para o “Pé da Fama”

6.2. Modelo de Financiamento

O modelo de financiamento deve ser assente numa lógica de *sponsoring* privado e geração de receitas próprias:

Fase de implementação do projecto

Receitas directas: *sponsorship, merchandising, licensing, jogos, apps* e vídeos:
100%

Fase de manutenção do projecto

Receitas directas: 100%

6.3. Objectivos Estratégicos e Operacionais

Objectivos estratégicos

Qualitativos

- Ser reconhecido como o maior, melhor e mais prestigiado “passeio da fama” de futebol no mundo.
- Ser reconhecido como projecto de excelência nas áreas de arquitectura, interactividade e design.
- Ser uma das maiores atracções turísticas do Brasil.
- Contribuir para o reforço da imagem do Brasil como pátria do futebol.
- Contribuir para programas de responsabilidade social.
- Melhorar a imagem, reputação e *goodwill* do Brasil.

Quantitativos

Estes objectivos ainda não têm valores definidos dado que o projecto ainda se encontra numa fase inicial.

- Atingir <valor a definir> milhões de visitantes anuais.
- Atingir <valor a definir> milhões de contactos anuais na web e social media.
- Gerar <valor a definir> milhões de receitas anuais.
- Gerar <valor a definir> inserções anuais nos media de todo o mundo.
- Contribuir com <valor a definir> milhões anuais para projectos de responsabilidade social.

Objectivos operacionais

Qualitativos

- Associar o lançamento do projecto à Copa do Mundo 2014.
- Conquistar e envolver os vários *stakeholders* dando uma dimensão agregadora ao projecto.
- Promover o orgulho do povo brasileiro no projecto conquistando todas as classes sociais.
- Credibilizar o Pé da Fama junto de todos os agentes futebolísticos mundiais.

Quantitativos

À semelhança dos objectivos estratégicos, estes objectivos ainda não têm valores definidos devido à fase em que o projecto se encontra.

- Atingir uma audiência de <valor a definir> milhões de participantes com a cerimónia de inauguração do projecto.
- Atingir <valor a definir> milhões de visitantes em 2014.
- Atingir <valor a definir> milhões de contactos em 2014 na *web e social media*.
- Gerar <valor a definir> milhões de receitas em 2014.
- Gerar <valor a definir> inserções em 2014 nos *media* de todo o mundo.
- Contribuir com <valor a definir> milhões em 2014 para projectos de responsabilidade social.

6.4. Custos associados

Apesar de não ser possível neste momento apresentar valores aproximados, consideramos que para o arranque e manutenção do projecto devem ser considerados os seguintes itens de custos:

6.4.1. Concepção, produção e implementação arquitectónica

Nesta fase inicial é necessário ter uma equipa de arquitectura e de construção que faça a concepção arquitectónica no Parque Ibirapuera, para que o Pé da Fama tenha uma harmonia com o espaço seleccionado. A ideia actual é a utilização do espaço da Marquise do parque, no entanto poderá não ser possível no futuro a sua utilização pelo que as indefinições nesta fase não nos permitem tomar uma decisão quanto a este aspecto e ao seguinte.

6.4.2. Concepção, produção e implementação dos moldes das estrelas

Integrado com o ponto anterior, é necessário desenhar os moldes das estrelas para as mesmas serem construídas. Se utilizamos, à semelhança do “Golden Foot”, os pés das estrelas, se utilizamos apenas a assinatura, se utilizamos outra forma única de identificação, se utilizamos a ideia apresentada anteriormente são questões que uma equipa de *design* pode responder em sintonia com o projecto arquitectónico.

6.4.3. Concepção, produção e implementação da tecnologia

Este item também está directamente ligado aos dois anteriores, na medida em que tem que ser decidido como integrar a componente tecnológica e interactiva com os moldes das estrelas e a arquitectura do espaço. Aliado a isso, é ainda necessário desenvolver a página web, software de interacção e o *social media*. Os custos de contratação de uma empresa especializada têm que visar não só a implementação mas também a manutenção.

6.4.4. Concepção, produção e implementação da marca

A concepção, produção e implementação da marca tem que ser feita paralelamente ao desenvolvimento dos itens acima mencionados. O cliente pode aqui poupar alguns valores, aproveitando o seu *know-how* e as empresas do grupo empresarial do qual faz parte.

6.4.5. Licenças, autorizações e aspectos legais

Em termos legais, os custos de contratação de uma consultora jurídica podem ser reduzidos se o cliente utilizar uma equipa ligada à empresa, tendo em conta o mercado brasileiro e as especificidades legais do país. São necessárias para a implementação do projecto licenças e autorizações para construção e ocupação do espaço no Parque Ibirapuera. Esta licenças são emitidas pela prefeitura de São Paulo.

Existem ainda outros custos legais ligados ao registo e protecção da marca e propriedade intelectual. Temos ainda o licenciamento para a utilização das marcas FIFA e World Cup, bem como para a utilização das imagens dos jogadores.

6.4.6. Manutenção e vigilância

Se o local proposto neste documento – o Parque Ibirapuera – for aprovado pelas autoridades brasileiras, em termos de vigilância teremos também uma redução dos custos, na medida em que o parque já tem os seus próprios vigilantes camarários. O parque abre todos os dias às 5h e encerra à meia-noite, pelo que a vigilância nessa altura estará à partida assegurada.

A manutenção dos moldes deve ser acordada com a empresa de construção que os vai fazer. Da mesma maneira, a manutenção tecnológica deve ser feita pela empresa que implementar o projecto a este nível.

6.4.7. Realização das cerimónias anuais

A realização das cerimónias anuais de inauguração dos moldes, a gala e as entregas de prémios, devem ficar a cargo de uma empresa organizadora de eventos. Devem ser contemplados nos custos da realização das cerimónias, a produção de moldes para os anos subsequentes e as entregas de prémios aos vencedores.

6.4.8. Actividades de comunicação

As actividades de comunicação têm à partida um custo associado, dependendo dos meios utilizados para publicitar o projecto “Pé da Fama”. O desenvolvimento de um plano de comunicação também deve ser contemplado como item de custo.

6.4.9. Gestão de parceiros e patrocínios

A gestão de parceiros e patrocinadores tem à partida associados os custos de representação. Deslocações, almoços, jantares, eventos e outro tipo de veículos utilizados para cultivar o relacionamento com estes *stakeholders*.

6.5. Aspectos Legais

6.5.1. Registo e protecção da marca

Em termos de implicação económica e de mercado, a marca é sem sombra de dúvidas um dos maiores patrimónios da empresa.

A marca registada é a protecção dada a um nome, símbolo ou forma usada por uma pessoa ou empresa para identificar e distinguir aquele elemento dos demais feitos por concorrentes. O registo de marcas, nas suas diversas categorias, é a protecção de que um indivíduo ou uma entidade necessitam para evitar o mau uso, por parte de outras pessoas ou empresas, das suas marcas e símbolos.

6.6. Indicadores de Avaliação

Os seguintes itens devem ser considerados para avaliar o sucesso do projecto.

Visitantes

- Número de visitantes presenciais no espaço “Pé da Fama”
- Número de visitantes no site “Pé da Fama”
- Número de visitantes na loja “Pé da Fama”

Vendas

- Valor de vendas na loja própria
- Valor de vendas na loja online
- Valor de vendas nas lojas associadas
- Volume de vendas na loja própria
- Volume de vendas na loja online
- Volume de vendas nas lojas associadas

Media

- Número de notícias geradas nos media (TV, Rádio, Imprensa)
- Qualidade das notícias geradas nos media (TV, Rádio, Imprensa)

Tecnologia

- Número de interações com os moldes
- Número de vídeos visualizados *on-site*
- Tempo de interação

Relações com a comunidade

- Número de instituições beneficiadas

- Número de projectos apoiados
- Quantidade de apreciações positivas sobre o projecto

Sponsors

- *Media exposure*
- Retorno do investimento

6.7. Cronograma de Implementação

Tarefas	Responsabilidade	2013					2014		
		Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Contratação de Equipas de Gestão	Cliente								
Contratação de Equipa Jurídica	Cliente								
Constituição da Comissão de Nomeação	Equipa de Gestão								
Concepção Arquitectónica do Pé da Fama e Loja	Arquitectura								
Concepção dos Moldes	Design								
Concepção Tecnológica	Tecnologia								
Estudo de Impacto Ambiental	Universidade Federal de São Paulo								
Estudo de Impacto Económico	ESPM								
Definição dos Premiados	Comissão de Nomeação								
Produção dos Moldes	Construção								
Produção Tecnológica Hardware	Tecnologia								
Produção Tecnológica Software	Tecnologia								
Construção do Espaço	Construção								
Implementação dos Moldes	Construção								
Implementação Tecnológica	Construção e Tecnologia								
Contacto com Stakeholders Governamentais	Cliente								
Contacto com Patrocinadores	Equipa de Gestão								
Contacto com Media	Equipa de Gestão								
Contacto com Fornecedores Merchandising	Equipa de Gestão								
Contacto com Fornecedores Mobiliário Loja	Equipa de Gestão								
Contratação de Empresa de Comunicação	Equipa de Gestão								
Contratação de Manutenção	Equipa de Gestão								
Contratação de Assistentes de Loja	Equipa de Gestão								

Tabela 2 – Cronograma de implementação do “Pé da Fama”

7. CONCLUSÕES

Com este projecto profissional pretendeu-se idealizar uma experiência que associasse o tema futebol a uma atracção turística. Apesar de não ser um tema inédito, foi possível perceber ao longo deste trabalho a quantidade de indefinições que existem pela frente e que tornou este desafio ainda mais aliciante. Partir de base zero e ao fim de 100 páginas ter uma ideia definida ainda que não definitiva é extremamente gratificante. Quando se pensa no desenho de uma experiência não se consegue ter a noção da complexidade quando comparado com o desenho de um produto ou serviço dado que a quantidade de informação disponível é substancialmente menor.

Foi com base nos conceitos existentes que se tentou evoluir para um conceito superior, algo que realmente pudesse ter impacto junto do consumidor. Seria muito mais fácil pegar no conceito do “Walk of Fame” de Hollywood e replicá-lo no Brasil à semelhança do que fizeram em Hong Kong ou em Monte Carlo. Mas o objectivo nunca foi criar algo estático, monótono e pouco atraente, que não motivasse uma segunda visita, mas sim o oposto.

O Brasil é indubitavelmente o país do futebol. Tem milhões de adeptos, dezenas de estrelas de nível mundial, e agora, infraestruturas de topo. A realização da Copa do Mundo de 2014 é um marco no país, e permite que paralelamente se idealizem projectos como o “Pé da Fama” e que exista uma possibilidade de estes se associarem a instituições de grande notoriedade mundial como a FIFA.

A cidade de São Paulo, motor da economia brasileira, centro cultural e organizador de eventos por excelência foi a cidade escolhida. Os concorrentes do Pé da Fama são poucos, de difícil comparação e em realidades diferentes. Ainda que exista um conceito semelhante no emblemático estádio Maracanã, está quase exclusivamente vocacionado para o público brasileiro.

É neste capítulo diferenciador que o Pé da Fama tem a sua vantagem competitiva, de cariz altamente tecnológico, que permite a interacção do público com

o projecto, e ainda com o potencial de colocar marcas patrocinadoras em contacto constante com estes mesmos consumidores.

No entanto, temos que perceber que a escolha final do local tem um enorme impacto no sucesso do Pé da Fama. A sugestão do parque Ibirapuera é à primeira vista ideal, mas podem existir constrangimentos arquitectónicos, paisagísticos e ambientais que podem ser um entrave à sua construção. O local tem ainda impacto directo no retorno financeiro, como na construção da loja, na implementação de tecnologia e nas acessibilidades para os visitantes.

Outro factor de grande relevância está associado ao relacionamento com os órgãos governamentais do país e da cidade. Fundamental para a realização do projecto, desde a sua fase de aprovação à implementação final. Estabelecer um relacionamento próximo e favorável num projecto desta dimensão poderá ser extremamente difícil dada a actual situação social que se vive no país.

A dificuldade nesta fase embrionária em estabelecer um cronograma credível foi sentida, na medida em que o projecto tem ainda muitas incertezas o que faz deste documento um estudo aberto, que deverá sofrer profundas alterações à medida que a concepção do Pé da Fama avança no tempo.

Consideramos, no entanto, que o projecto tem um enorme potencial de atracção mediática e de patrocinadores, que por sua vez podem potenciar enormemente o retorno financeiro da empresa. A causa nobre final, em que os lucros revertem para fins de solidariedade social, imprimem um excelente argumento de aproximação com todos os *stakeholders*, sejam eles os patrocinadores, governantes, fornecedores, ou os consumidores finais.

Uma nota especial para a actual situação que se verifica no país, em que se coloca em causa a construção dos estádios e a organização do mundial de futebol por parte da população que exige melhores cuidados de saúde e melhor educação. Será esta uma situação temporária? Ou estaremos a assistir a uma convulsão que terá impacto directo neste projecto?



Imagem 25 – Protestos no Brasil Julho 2013

7.1. Recomendações Futuras

Como temos vindo a afirmar, este documento não é nem pretende ser estático ou definitivo. É apenas um esboço. Um conjunto de ideias que foram tomando forma na nossa mente.

A necessidade de uma Revisão de Literatura mais aprofundada é um aspecto a ter em conta, pois permitirá conhecer muito mais sobre os diversos temas que se enquadram neste projecto. O “Pé da Fama” é um pouco de diversas disciplinas do marketing, desde o desportivo ao turístico, passando pela organização de eventos, gestão de recursos humanos, gestão financeira e engenharia informática, entre outros.

Existem aspectos de diagnóstico que podem ser melhorados continuamente, como o contexto sociocultural que se vive actualmente no Brasil, e que aconteceu precisamente no dia em que este projecto foi entregue ao cliente. Acima de tudo

recomendo uma revisão contínua deste documento, o que ontem era uma verdade ficou provado que amanhã pode não o ser.

7.2. Limitações

Uma das maiores limitações a este estudo prende-se com a nacionalidade do autor, ser português e desenvolver um projecto para um país distante ainda que partilhe a mesma língua é um entrave gigantesco. Este aspecto impacta em diversos pontos deste projecto:

Em termos socioculturais, por muita informação que recolhamos na Internet, é impossível perceber a mentalidade brasileira, a cultura e os costumes. Basta uma pequena comparação em termos populacionais e compreendemos que São Paulo tem tantos habitantes como Portugal inteiro. Ao nível económico os portugueses vivem numa realidade totalmente diferente, onde os valores são substancialmente inferiores, e a uma escala de 10 milhões de pessoas. Na política, e à semelhança do aspecto económico, a escala é também totalmente diferente, o Brasil tem um sistema muito mais alargado o que implica o contacto com um maior número de *stakeholders* governamentais, desde a presidente da república ao prefeito da cidade de São Paulo.

Como é natural, estamos habituados a pensar e a idealizar projectos à escala da nossa realidade, no entanto é este treino que necessitamos para sermos bem-sucedidos em ambientes multiculturais e de grande dimensão.

BIBLIOGRAFIA

Anon., 1998. *The Chambers Dictionary*. Edimburgo: Chambers Harrap Publishers Ltd..

Bowdin, G. et al., 2006. *Events Management*. 2ª ed. Oxford: Elsevier.

Cardia, W., 2004. *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.

Comissão Europeia, 2007. *Livro Branco do Desporto*. Bruxelas: s.n.

Confederação Nacional do Turismo & Serviço Brasileiro de Apoio às PME, n.d. *Perfil do Turista e dos segmentos da oferta*, s.l.: s.n.

Convention Industry Council, 2011. *Accepted Practices Exchange (APEX) Industry Glossary*. [Online] Available at: <http://www.conventionindustry.org/StandardsPractices/APEX/glossary.aspx> [Accessed 26 Julho 2013].

Cooper, C. et al., 2007. *Turismo: princípios e práticas*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Ernst & Young Brasil, 2012. *Impactos socioeconómicos da Copa do Mundo 2014*, São Paulo: s.n.

Getz, D., 2005. *Event Management & Event Tourism*. 2ª ed. Nova Iorque: Cognizant Communication Corporation.

Hinch, T. & Higham, J., 2001. Sport Tourism: a Framework for Research. *The International Journal of Tourism Research*, Volume 1.

Hsu, M.-C., 2013. The Management of Sports Tourism: A Causal Modeling Test of the Theory of Planned Behaviour. *International Journal of Management*, Junho, Volume 30.

Leask, A., 2003. The nature and purpose of visitor attractions. In: A. Fyall, B. Garrod & A. Leask, eds. *Managing Visitor Attractions: New Directions*. Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 5-15.

Ministério do Desporto do Brasil, 2010. *Impactos Económicos da Realização da Copa 2014 no Brasil*, Brasília: s.n.

Ministério do Turismo do Brasil, n.d. *Proposta Estratégica de Organização Turística Copa do Mundo 2014 Brasil*, s.l.: s.n.

Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W., 2007. *Sport Marketing*. 3^a ed. Champaign: Human Kinetics.

Pope, N. & Turco, D., 2001. *Sport & Event Marketing*. Roseville: McGraw-Hill.

Secretaria Nacional de Políticas de Turismo & Ministério do Turismo, 2013. *Chegada de Turistas Internacionais 2011-2012*, s.l.: s.n.

Turismo de Portugal, 2011. *Dossier de Mercado - Brasil*, s.l.: s.n.

Weaver, D. & Oppermann, M., 2000. *Tourism Management*. Brisbane: John Wiley & Sons.

World Tourism Organization, 2007. *UNWTO Metadata Project: Common Glossary (V1.0)*, Madrid: s.n.

NETGRAFIA

Estimativa Populacional 2012 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

[A primeira macrometrópole do hemisfério sul, Jornal Estadão;](#)

[Brasile, La Stella del Sud, Archivio Storico dell'Emigrazione Italiana;](#)

[GaWC, Univ. Loughborough, Inventory of World Cities;](#)

[Pimenta, Angela, Esqueça os países: O poder está com as cidades, Revista Exame;](#)

[São Paulo será 6ª cidade mais rica do mundo até 2025, diz ranking, PriceWaterhouseCoopers e BBC Brasil;](#)

[Sobre a Bolsa, BM&Fbovespa;](#)

<http://oglobo.globo.com/pais/numero-de-turistas-no-rio-cresce-114-em-um-ano-brasil-tem-aumento-de-45-8188539#ixzz2UCcbw5Il>;

[Pluri Pesquisas Esportivas, Janeiro de 2012;](#)

[Análise BDO, Valor das marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil, Edição de 2012;](#)

[Cidade do Rio de Janeiro, Portal IG - Brasil Escola;](#)

[César Carmo Bueno, Júlio, Polos de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, Instituto Nacional de Altos Estudos \(INAE\);](#)

[Rio de Janeiro: Carioca Landscapes between the Mountain and the Sea, UNESCO;](#)

[Estádio do Maracanã - Uma Visita que Vale a Pena. Riodejaneiroaqui.com.](#)

[História do Futebol Brasileiro - http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141999000300009&script=sci_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141999000300009&script=sci_arttext)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -

<http://www.ibge.gov.br/english/default.php>

[Estudo analisa impactos sócio-econômicos da Copa de 2014](#)

Governo espera 600 mil turistas estrangeiros na Copa e 1 milhão de brasileiros viajando pelo país - <http://esporte.uol.com.br/futebol/copa-2014/ultimas-noticias/2011/10/12/governo-espera-600-mil-turistas-estrangeiros-na-copa-e-1-milhao-de-brasileiros-viajando-pelo-pais.htm>

[Brasil espera atrair 10 milhões de turistas com Copa e Olimpíadas](#)

Golden Foot - <http://goldenfoot.com/>

World Champions Club - www.worldchampionsclub.com

Hollywood Walk of Fame - <http://www.walkoffame.com/>

Calçada da Fama do Maracanã -

http://pt.wikipedia.org/wiki/Cal%C3%A7ada_da_Fama_do_Maracan%C3%A3#Masculino

Stadium Guide: Maracanã - <http://www.stadiumguide.com/maracana/>

Hong Kong Avenue of Stars -

<http://www.avenueofstars.com.hk/eng/home.asp>

Calçada da Fama Grêmio PA - <http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2012/09/gremio-recebe-calcada-da-fama-restaurada-e-prepara-migracao-para-arena.html>

Perfil do turista que visita São Paulo -

<http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2012/09/gremio-recebe-calcada-da-fama-restaurada-e-prepara-migracao-para-arena.html> e

<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/960525-pesquisa-traca-perfil-do-turista-em-sao-paulo.shtml>

Conversor cambial - <http://www.xe.com/>

Ministério do Desporto do Brasil - <http://www.esporte.gov.br/>

Turismo do Brasil - <http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>

Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014 -
http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/

Regiões Turísticas de São Paulo -
<http://www.turismo.sp.gov.br/regioes/regioes-turisticas.html>

Turismo de São Paulo - <http://www.spturis.com/v7/index.php>

Dados da cidade de São Paulo - <http://visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp> e <http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>

Indicadores de Turismo Estaduais -
http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/indicadores_turismo_estados/

Observatório do Turismo da cidade de São Paulo -
http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/indicadores_turismo_estados/

Anuário Estatístico do Turismo 2012 -
http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/anuario_2012.pdf

A maior torcida do Brasil - <http://www.estadiovip.com.br/91/a-maior-torcida/>

FIFA - <http://www.fifa.com/>

Copa do Mundo da Fifa - <http://pt.fifa.com/worldcup/index.html>

Desporto no Ano de Portugal no Brasil -
http://desporto.sapo.pt/futebol/selecao/portugal/artigo/2012/07/18/brasil_e_portugal_defrontam_se_e.html e
<http://anodeportugalnobrasil.pt/programa/desporto/world-bike-tour-em-sao-paulo>

Apresentação do Ano de Portugal no Brasil - http://www.funarte.gov.br/wp-content/uploads/2012/07/Apresentacao_Ano-de-Portugal-no-Brasil.pdf

Estudo BDO – O valor das marcas do futebol no Brasil -
<http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2013/05/13/o-valor-das-marcas-2013/>

Corinthians é a marca de futebol mais valiosa -
<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2013/05/corinthians-e-marca-mais-valiosa-do-futebol-brasileiro.html>

Futebol e a sociedade, entrevista a Édison Gastaldo -
http://amaivos.uol.com.br/amaivos09/noticia/noticia.asp?cod_noticia=15295&cod_canal=41

O valor de mercado das equipas brasileiras -
<http://www.testosteronasports.blog.br/2013/05/22/o-valor-de-mercado-dos-times-da-serie-a-do-futebol-brasileiro/>

Estudos de futebol, Pluri Consultoria - <http://www.pluriconsultoria.com.br/>

O custo de ir ao estádio -
<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20especial%20-%20o%20custo%20de%20ir%20ao%20estadio.pdf>

A maior torcida do Brasil - <http://www.estadiovip.com.br/91/a-maior-torcida/>

Portal da Copa 2014 - <http://www.copa2014.gov.br/pt-br>

Portal Brasil - http://www.brasil.gov.br/?set_language=pt-br

Parque Ibirapuera - <http://www.parqueibirapuera.org/>

Edigma The Touch Company - <http://www.edigma.com/>

Fundação Getúlio Vargas - <http://portal.fgv.br/pt-br>

Fundação Casa de Rui Barbosa - <http://www.casaruibarbosa.gov.br/>

Fundação Bienal de São Paulo -
<http://www.bienal.org.br/FBSP/pt/Paginas/home.aspx>

Código Civil Brasileiro, Lei nº 9.279, de 14 de Maio de 1996 -
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

FIFA - Licenciamento e vendas ao consumidor -
<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/licensing/consumerretail.html>

FIFA - Colaborações da marca -
<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/licensing/brandcollaborations.html>

Global Brands Group Pte. Limited -
<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=34971674>

Parceria FIFA e Intersport -
<http://www.fifa.com/worldcup/media/newsid=2080910/index.html>

FIFA e Responsabilidade Social -
<http://www.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/index.html>

McCann Brasil - <http://www.mccann.com.br/index.php>

Auditório do parque Ibirapuera -
<http://www.parqueibirapuera.org/equipamentos-parque-ibirapuera/auditorio-do-ibirapuera/>

D&E - <http://www.dne.pt/>

ESPM - <http://www2.espm.br/>

Rede Globo - <http://redeglobo.globo.com/>

Comitê Paulista da Copa do Mundo 2014 -
<http://www.copa2014.sp.gov.br/comite-paulista/>