Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Educação Física e Desportos

Bianca Gama Pena

Estudo acerca da aplicação do Modelo da Hélice Tríplice para promoção do legado de Jogos Olímpicos

Rio de Janeiro

2019

Bianca Gama Pena

Estudo acerca da aplicação do Modelo da Hélice Tríplice para promoção do legado de Jogos Olímpicos

Tese apresentada, como requisito para a obtenção do título de Doutora, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Batista

Rio de Janeiro

2019

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CEH/B

P397 Pena, Bianca Gama.
Estudo acerca da aplicação do Modelo da Hélice Tríplice para promoção do legado dos Jogos Olímpicos / Bianca Gama Pena. – 2019.
208 f. : il.

Orientador: Luiz Alberto Batista.
Tese (doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Educação Física e Desportos.

1. Olimpíadas – Teses. 2. Eventos esportivos – Administração – Teses. 3. Esportes – Aspectos sociais – Teses. 4. Jogos Olímpicos (31. : 2016 : Rio de Janeiro) – Teses. I. Batista, Luiz Alberto. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos. III. Título.

CDU 796.032.2(815.3)

Bibliotecária: Eliane de Almeida Prata. CRB7 4578/94

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta tese desde que citada a fonte.

_____ _____
Assinatura Data

Bianca Gama Pena

Estudo acerca da aplicação do Modelo da Hélice Tríplice para promoção do legado de Jogos Olímpicos

Tese apresentada, como requisito para a obtenção do título de Doutora, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Aprovada em 05 de setembro de 2019.

Banca Examinadora:

_____

Prof. Dr. Luiz Alberto Batista (Orientador)
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

_____

Prof. Dr. Lamartine Pereira da Costa
Instituto de Educação Física e Desportos – UERJ

_____

Prof. Dr. Silvio Telles
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

_____

Profª Dra. Carla Isabel Araújo
Universidade do Porto - Portugal

_____

Prof. Dr. Tiago Miguel Ribeiro
Centro Universitário Augusto Motta

Rio de Janeiro
2019

DEDICATÓRIA

“Porque Dele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. Amém.” Romanos 11:36

AGRADECIMENTOS

A Deus por me presentear com tantos milagres durante todo o percurso, levantando pessoas, abrindo portas nacionais e internacionais, capacitando-me e cuidando de todos os passos.

À minha família por sempre estar ao meu lado independente das decisões, principalmente quanto da decisão de fazer o intercâmbio.

Ao meu grande mentor, Prof. Dr. Lamartine DaCosta, inspirador, sobretudo na humildade de ser quem ele é, abrindo os caminhos e inspirando o meu crescimento.

Ao meu orientador Prof Luiz Alberto Batista por construirmos uma relação de respeito e confiança.

À Profª Drª Dimitra Papadimitriou pelo apoio técnico e parceria internacional.

O ineditismo é certamente a consequência de quem anseia por inovar.

Bianca Gama Pena

RESUMO

PENA, Bianca Gama. *Estudo acerca da aplicação do Modelo da Hélice Tríplice para promoção do legado de Jogos Olímpicos*. 208 f. 2019. Tese (Doutorado em Ciências do Exercício e do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

Constata-se uma lacuna na literatura acerca da aplicabilidade da teoria da Hélice Tríplice (ETZKOWITZ, 2010) como ferramenta para o desenvolvimento de ações que resultem em legado para a cidade-sede de Jogos Olímpicos. Os Jogos Olímpicos Rio 2016 foram escolhidos por serem a primeira edição na América Latina e a última edição até o momento desta pesquisa. Para aprimorar a elaboração de um modelo de sucesso através da aplicabilidade da Hélice Tríplice na cidade carioca, optamos por ampliar o estudo a outros dois casos de herança dos Jogos Olímpicos (CHAPPELET, 2018): o caso do Parque Olímpico de Munique (POM) e da Fundação LA84. O POM foi escolhido por ser um dos mais antigos Parques Olímpicos aberto ao público na atualidade, isto após 45 anos dos JO de Munique 1972 e despontar-se como uma referência de sucesso no que tange a legados sociais como um todo. Já a Fundação LA84 foi escolhida por ser considerada uma grande referência de legado dos Jogos Olímpicos de Los Angeles, de 1984. A criação da Fundação LA84 um ano após o evento deu-se pela necessidade de aplicar montante financeiro sobrante em ações, para a geração de legado para a cidade sede. Os três cenários foram escolhidos, pois, na época de realização deste estudo, o Parque Olímpico Rio 2016 estava acarretando muita polêmica por não se resolver, administrativamente, como proceder com a gestão do equipamento olímpico. O objetivo do estudo foi propor uma versão do modelo da Hélice Tríplice que possa contribuir para melhor gestão do Legado Olímpico Rio 2016 com aplicabilidade em outros Jogos Olímpicos. A teoria da Hélice Tríplice foi utilizada como referencial para os três estudos. Para o referencial teórico, foi efetuada uma busca de referências bibliográficas na base de dados EBSCO, Web of Science, PubMed, Scopus e Scielo com as palavras-chaves Hélice Tríplice, Esporte, Educação Física, Impacto, Legado, Heritage, Jogos Olímpicos, com foco especial no Rio 2016. Foram realizadas 17 entrevistas com roteiro semiestruturado, além de realizar pesquisa de campo e análise documental (VEAL & DARCY, 2014). Conclui-se que, para o plano de legado e herança dos Jogos Olímpicos Rio 2016, há necessidade de atribuições compartilhadas entre sociedade civil organizada, governo, empresários e universidades, tendo cada um deles seu papel complementar. A aplicação da teoria da Hélice Tríplice para a gestão de megaeventos esportivos se apresenta como o grande ponto de inflexão da inovação para as próximas edições dos megaeventos, certamente sendo este o princípio fundamental para o sucesso. De forma pragmática, sugere-se a implantação de uma entidade externa aos três atores da HT, proporcionando a gestão compartilhada de pequenas empresas subsidiadas por grandes empresas, governo e universidades, no movimento de incubação, para alavancarem a produção de produtos e serviços de forma empreendedora e inovadora.

Palavras-chave: Jogos Olímpicos. Hélice Tríplice. Megaeventos. Gestão Esportiva.

ABSTRACT

PENA, Bianca Gama. *Research about the application of the Triple Helix Model to promote the legacy of the Rio 2016 Olympic Games.* 208 f. 2019. Tese (Doutorado em Ciências do Exercício e do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

There is a gap in the literature about the Triple Helix theory (ETZKOWITZ, 2010) applicability as a tool for the development of actions that result in legacy for the host city of Olympic Games. The Rio 2016 Olympic Games were first chosen for being the first edition in Latin America and the last edition at the moment of this research. In order to improve the elaboration of a success model through the Triple Helix applicability in the Rio de Janeiro city we chose to extend the study to two other cases of Olympic Games heritage (CHAPPELET, 2018): the case of the Olympic Park in Munich (POM) and the Los Angeles Foundation 84. The POM was chosen for being one of the oldest Olympic Parks open to the public today, after 45 years since the 1972 Munich JO and to stand out as a benchmark of success as it relates to social legacies as a whole being. The LA84 Foundation was chosen because it was considered a great legacy reference for the 1984 Los Angeles Olympics. The creation of the LA84 Foundation (1) year after the event was due to the need to apply surplus financial amount in actions to generate legacy for the host city. The three scenarios were chosen, because at the time of this study the Olympic Park Rio 2016 was being a matter of much controversy for not being administratively resolved how to proceed with the management of the Olympic equipment. The objective of the study was to propose a version of the Triple Helix model that could contribute to a better management of the Rio 2016 Olympic legacy with applicability in other Olympic Games. The Triple Helix theory was used as a reference for the three studies. For the theoretical reference, a search of bibliographic references was made in the database EBSCO, Web of Science, PubMed, Scopus and Scielo with the keywords Triple Helix, Sports, Physical Education, Impact, Legacy, Heritage, Olympic Games, with special Rio 2016 focus. There were 17 interviews with semi structured script, besides performing field research and documentary analysis (VEAL & DARCY, 2014). It is concluded that for the legacy and inheritance plan of the Rio 2016 Olympic Games there is a need for shared attributions between organized civil society, government, businessmen and universities, each of which has its complementary role. The application of the Triple Helix theory for the management of mega-sport events presents itself as the great turning point of the innovation for the next editions of the mega-events, certainly being the fundamental principle for success. In a pragmatic way it is suggested the implementation of an external entity to the three HT actors, providing the shared management of small companies subsidized by big companies, government and universities in the incubation movement to leverage the production of products and services in an innovative and entrepreneurial way.

Keywords: Olympic Games. Triple Helix. Megaevents. Sport Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 −	Modelo estático de relações entre universidade-empresa-governo	22
Figura 2 −	Modelo laizzez-faire de relações entre universidade – empresa −governo	22
Figura 3 −	Modelo da Hélice Tríplice de relações entre universidade-empresa-governo	23
Figura 4 −	Modelo da Hélice Tríplice *Twins*	24
Figura 5 −	Espaços da HT	26
Quadro 1 −	Atribuições dos atores da Hélice Tríplice	29
Quadro 2 −	Perfil dos Patrocinadores	59
Quadro 3 −	Detalhamento das entrevistas	60
Quadro 4 −	Perfil da amostra dos patrocinadores	69
Quadro 5 −	Perfil da amostra de gestores do Parque Olímpico de Munique	70
Quadro 6 −	Perfil da amostra de gestores da Fundação de Los Angeles 1984	73
Figura 6 -	Etapas do modelo de análise.....	75
Quadro 7 −	Categorias e subcategorias	76
Quadro 8 −	Prevalência das categorias e subcategorias	79
Figura 7 −	Objetivo por grau de importância para cada empresa	81
Figura 8 −	Objetivo por grau de importância para cada empresa	81
Quadro 9 −	Citações das entrevistas Fundação LA84	110
Quadro 10 −	Atribuições dos atores da HT aplicadas pela Fundação LA84	116
Quadro 11 −	Integrantes do modelo consorcial proposto	129
Quadro 12 −	Protocolo do modelo de aplicabilidade da HT	133
Quadro 13 −	Escala da presença dos atores da HT	134
Figura 9 −	Marca do protocolo	135

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

HT	Hélice Tríplice
JO	Jogos Olímpicos
POM	Parque Olímpico de Munique
THH	Herança *Hard* Territorial
PHH	Herança *Hard* Pessoal
TSH	Herança Soft Territorial
PSH	Herança Soft Pessoal

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1.1	**Problema**	17
1.2	**Objetivos**	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	**Justificativa**	18
2	**REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**	20
2.1	Organização do Referencial teórico - A Hélice Tríplice	20
2.1.1	Conceptualização do modelo HT	20
2.1.2	A evolução do modelo HT	22
2.1.3	Atores do modelo HT	28
2.1.4	Vantagens e desvantagens do modelo HT	30
2.1.5	O estado da aplicação do modelo HT	31
2.1.6	Hélice Tríplice no contexto esportivo	33
2.2	**Impactos/Legados/*Heritage***	38
2.2.1	Impactos	38
2.2.2	Legados	39
2.2.3	*Heritage* – Patrimônio ou Herança	40
2.3	**Os Jogos Olímpicos**	42
2.4	**Jogos Olímpicos Rio 2016**	45
3	**MATERIAIS E MÉTODOS**	52
3.1	**Tipologia da abordagem metodológica**	54
3.2	**Descrição das etapas de análise**	57
3.2.1	Instrumentos de coletas	57
3.2.1.1	Estudo 1 - Patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016	57

3.2.1.2 Estudo 2 - Parque Olímpico de Munique 68

3.2.1.3 Estudo 3 - Fundação de Los Angeles 1984 72

4 **RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO DOS ESTUDOS** 76

4.1 **Perspectivas do Estudo 1: Patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016** 76

4.2 **Perspectivas do Estudo 2: Parque Olímpico de Munique** 104

4.3 **Perspectivas do Estudo 3: Fundação LA84** 109

5 **DISCUSSÃO DA INVESTIGAÇÃO** 118

CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO 127

REFERÊNCIAS 136

APÊNDICE A − Roteiro semiestruturado do Estudo 1 – Jogos Olímpicos Rio 2016 149

APÊNDICE B −Termo de consentimento do Estudo 1 − Jogos Olímpicos Rio 2016 151

APÊNDICE C − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Caso do POM – Patrocinadores 153

APÊNDICE D − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Caso do POM – Diretor 154

APÊNDICE E − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Caso do POM – Ex-Diretor 155

APÊNDICE F − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Caso do POM – Diretor de marketing 158

APÊNDICE G − Termo de consentimento do Estudo 2 – POM .. 159

APÊNDICE H − Roteiro semiestruturado do Estudo 3 − LA84 160

APÊNDICE I − Termo de consentimento do Estudo 3 − LA84 162

APÊNDICE J − Artigo 1 submetido 163

APÊNDICE K − Artigo 2 submetido 176

APÊNDICE L – Artigo 3 submetido 190

ANEXO A – Link das Entrevistas 208

INTRODUÇÃO

Megaevento Esportivo é um termo que tem sido empregado como sinônimo de grandes competições esportivas internacionais envolvendo atletas, em grande escala bem como técnicos e dirigentes esportivos, presentes num período de poucos dias ou semanas, apresentando grandiosidade em termos de público, nível de envolvimento financeiro governamental e privado, processo de preparação, cobertura de mídia, construções de instalações e obras de engenharia, com potenciais impactos econômicos, socioculturais, ambientais, psicológicos, na saúde e político-administrativo de uma cidade e país (TAVARES, 2011).

Um dos megaeventos esportivos mais cobiçados do mundo se denomina Jogos Olímpicos, o qual teve início em 1896, idealizado por Pierre de Coubertin. Os Jogos Olímpicos são um evento multiesportivo global com modalidades de verão e de inverno, em que milhares de atletas participam de várias competições. Atualmente, os Jogos são realizados a cada dois anos, em anos pares, com os Jogos Olímpicos de Verão e de Inverno se alternando, embora ocorram a cada quatro anos no âmbito dos respectivos jogos sazonais. Originalmente, os Jogos Olímpicos da Antiguidade foram realizados em Olímpia, na Grécia, do século VIII a.C. ao século V d.C. (IOC, 2016)

Os Jogos Olímpicos são uma reunião econômica, cultural, social, política e de planejamento urbano, com importância primordial, inserida no contexto da coexistência pacífica e do diálogo entre civilizações (CHAPPELET, 2018).

Os Jogos Olímpicos Rio 2016 (JO Rio 2016) foram a 31ª edição do evento e, pela primeira vez, ocorreram na América do Sul, reunindo delegações de duzentos e seis países, incluindo quarenta e duas modalidades esportivas que utilizaram trinta e dois locais de competição: Barra da Tijuca, Copacabana, Deodoro e Maracanã, no Rio de Janeiro, e em outras cinco cidades brasileiras para as partidas de futebol: Belo Horizonte, Brasília, Manaus, Salvador e São Paulo (BRASIL, 2016a).

Preuss (2008) diferenciou impacto de legado, informando que impacto ocorre apenas durante o período do evento; o legado surge a partir de impacto anterior. Afirmou que os impactos diretos dos megaeventos esportivos, apesar de não atingirem a população mais pobre, geram diversos impactos indiretos que influenciam a vida dessas pessoas, principalmente no que diz respeito aos empregos.

Segundo Chappelet (2012), há de se fazer uma distinção entre impacto e legado,sendo o primeiro de curto ou médio prazo (por exemplo, de um até quatro anos após o megaevento) – (cf. seção impacto) – e o segundo sendo de longo prazo (após cinco anos do evento) – (cf. seção legado).

O conceito de Legado de Megaeventos Esportivos apareceu na gestão esportiva durante a década de 1990, quando perguntas sobre os custos e benefícios de organizá-los foram levantadas; primeiramente, não apenas do ponto de vista financeiro e econômico, mas também em relação aos aspectos sociais e ambientais (CHAPPELET, 2012).Este pode ser percebido de várias maneiras. Pode ser visto como positivo ou negativo, tangível ou intangível, territorial ou pessoal, intencional ou não intencional, global ou local, de curto ou longo prazo, esportivo ou não relacionado ao esporte, e também pode ser visto pelas diversas perspectivas das partes interessadas do evento. De fato, é muito mais apropriado falar sobre legados, no plural, do que simplesmente em legado, no singular (CHAPPELET, 2012).

Preuss (2008) apontou que, para uma maior e previsível efetividade dos legados de um megaevento esportivo, é essencial que o planejamento se inicie, ainda, durante o processo de candidatura.Destacou, também,a importância do processo de construção e intervenções, pois são nesses momentos que se definem as medidas obrigatórias (necessárias para que a competição possa ocorrer) e as medidas opcionais (que estão atreladas ao projeto do evento, mas que não surgem por causa dele).Alertou que os custos relacionados às medidas opcionais não deveriam ser atribuídos aos megaeventos.

Já as cidades-sede dos Jogos Olímpicos ficam pressionadas, em um curto espaço de tempo, para planejar e organizar tudo o que envolve esses Jogos (DACOSTA, 2008). Sendo assim, muitas vezes o foco está nas condições imediatas que a cidade deve ter para sediá-los com sucesso (CASHMAN, 1998).Contudo, a cidade-sede de Jogos Olímpicos deve se concentrar no ‘Pós-Jogos’, em que o legado está inserido, sendo um período longo, de décadas de impactos antes projetados.

Segundo Chappelet (2018), seria irracional identificar quaisquer impactos claramente atribuíveis aos Jogos para mais de doze anos após a candidatura. Nesses casos, seria melhor usar o termo *Heritage* – "herança" (patrimônio, em português), pois ele representa os legados positivos a longo prazo. Para o autor, existem duas dimensões importantes em relação à sua natureza e âmbito: a herança

pode ser *hard* ou *soft*; pode ser pessoal (para um indivíduo associado aos Jogos) ou territorial (específico para a cidade anfitriã ou território e, portanto, não pode ser replicada em outro lugar). Essas duas dimensões opostas criam quatro categorias de herança:

a) Herança *Hard* Territorial - THH (por exemplo, uma instalação esportiva);

b) Herança *Hard* Pessoal - PHH (uma medalha olímpica, um uniforme de voluntário);

c) Herança *Soft* Territorial - TSH (um espírito de voluntariado, uma nova imagem);

d) Herança *Soft* Pessoal - PSH (conhecimento e experiência adquiridos por um funcionário do Comitê Olímpico Organizador – OCOG).

Sobre *Heritage* de Megaeventos Esportivos, identifica-se carência de informação acerca do tema. Neste sentido, para alterar e atender a demanda dessa nova economia, o processo de inovação tornou-se mais interativo, envolvendo vários atores que pressupõem colaborar além do universo das empresas, mas também com fornecedores, com o Estado e com as instituições de produção de conhecimento − as Universidades.

Com a transição da Era da Revolução Industrial para a Era do Conhecimento, as organizações empresariais estão encontrando soluções para diferentes desafios nas interações que estabelecem com o Governo e com as Universidades, construindo um avanço na prática. Nesse sentido, do ponto de vista acadêmico, novas teorias poderão explicar as nuances do processo de interação entre esses três protagonistas: Empresas, Governo e Universidades. Como resultado, vários modelos surgiram para explicar a natureza sistêmica e interativa da inovação e o papel das instituições de conhecimento. Esse conjunto pode incluir, entre outros, a abordagem do Sistema de Inovação e Produção do Conhecimento (cf. LUNDVALL, 1992; RAYNOR & CHRISTENSEN, 2007) e o da Hélice Tríplice (HT), proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (2006).

A proposta do modelo HT foi formulada por Etzkowitz e Leydesdorff (1996) e constitui o fundamento teórico optado para este estudo. Silva, Terra e Votre (2006) reforçam a teoria de Etzkowitz, argumentando em favor do papel relevante da

Universidade na era do conhecimento, uma vez que este sempre foi o principal objeto de trabalho dessa instituição (*op cit*, 2006).

No sentido de viabilizar a efetiva dinamização do que é proposto na HT, o governo brasileiro contribuiu, por exemplo, com a criação da legislação dos fundos setoriais em 1999, a qual pode ser compreendida, segundo Tavares (2014), como um “marco legal inicial da Ciência, Tecnologia e Inovação”, que garante a disponibilização regular de recursos para promover maior sinergia entre as universidades, o setor produtivo e os governos. Para, além disso, cabe destacar a Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004, que trata de Inovação Tecnológica, a qual “...foi criada com o propósito principal de estimular as parcerias entre instituições acadêmicas e o setor produtivo brasileiro...” (LEI DE INOVAÇÃO, 2004).

Entretanto, cabe alertar para o fato de que haver um ordenamento estabelecendo as bases jurídicas de apoio governamental à proposta da HT não resulta, necessariamente, que ela aconteça na prática.

Tendo em vista que, no presente estudo, o ambiente esportivo, notadamente o olímpico, constitui o âmbito de nossas problematizações, um aspecto importante a ser pontuado é que os fundos setoriais supracitados não contemplam o apoio direto ao esporte, tendo sido o mesmo direcionado ao petróleo, à energia elétrica, aos recursos hídricos, aos transportes, à mineração, à área espacial, à tecnologia da informação, à infraestrutura, à saúde, ao agronegócio, à biotecnologia, ao setor aeronáutico, às telecomunicações, ao transporte aquaviário, à construção naval e à Amazônia.

Tavares (2014) destaca o apoio do governo ao esporte através da criação da Rede dos Centros de Excelência Esportiva (CENESP), em 1998, e da Rede dos Centros de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e do Lazer (CEDES), em 2003. A primeira fora criada pelo Ministério do Esporte com as Instituições de Ensino Superior, com o intuito de financiar pesquisas na área do esporte, treinamento e aperfeiçoamento de atletas. A segunda rede, inicialmente, desenvolvia estudos relacionados ao esporte recreativo e ao lazer, e, posteriormente, financiava pesquisas, via edital público, com fomentos advindos do Ministério do Esporte e, posteriormente, também do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

No entanto, as dinâmicas processuais e operacionais dessas redes parecem não estar adequadas ao que é proposto pelo modelo HT. A não adequação, em

certa medida, distancia, como pressuposto, os setores universitários que têm o esporte como seu objeto de trabalho. A aproximação da Universidade instauraria a expectativa de que estes organismos constituam motores do desenvolvimento econômico.

Desde a década de 1970, os governos, no mundo industrial, têm procurado aumentar a taxa de transferência dos avanços da pesquisa acadêmico-universitária para a indústria e facilitar a aplicação da pesquisa pelas empresas domésticas, a fim de melhorar o desempenho econômico nacional (VILJAMMA, 2007). Tal relacionamento − Universidade-Empresa-Governo− constitui o cerne do modelo HT.

Em princípio, a mudança de muitas economias regionais foi impactada pela revolução digital, a partir da década de 80, e pelas revoluções da biotecnologia e da Tecnologia da Informação (TI), da década de 90, desvelando o papel do conhecimento. Viljamma (2007) discorre acerca da

> transição para uma economia baseada no conhecimento, na qual empresas e economias nacionais são cada vez mais dependentes da capacidade de criar, absorver e utilizar novos produtos e processos (VILJAMMA, 2007).

Para revolucionar e atender a demanda dessa nova economia, o processo de inovação tem se tornado mais interativo, envolvendo diversos atores que precisam colaborar para além do universo das empresas, também com fornecedores e instituições de conhecimento, como universidades. Viljamma (2007) argumenta que a abordagem neoclássica tradicional considera o conhecimento como exógeno, dando pouca atenção a como ele é realmente produzido e transferido durante o processo de inovação. Ao mesmo tempo, o modelo linear tradicional de inovação coloca pouca ênfase nas interações entre os diferentes atores envolvidos nesse processo (*op cit*, 2007).

O modelo atual do processo inovador é marcado pela aprendizagem coletiva, possibilitado por relações cooperativas entre diferentes membros do sistema. Como resultado, as atividades científicas e a mudança técnica foram aproximadas e tornaram-se cada vez mais interdependentes (LUNDVALL, 1992).

Embora a teoria da HT tenha sido elaborada com foco na efetivação de inovação tecnológica e empreendedorismo, o modelo tem revelado uma expressiva amplitude de validade, mostrando-se eficiente para explicar um vasto leque de áreas econômicas. Dentre as áreas econômicas em potencial, está a esportiva,

notadamente a do esporte olímpico. Já há algum tempo, reconhecem-se as nuances econômicasdos eventos olímpicos, seja de forma direta ou indireta. Atualmente, vários e distintos setores produtivos, tecnológicos e de comércio desenvolvem, em parte ou no todo, suas atividades econômicas no contexto deste ambiente olímpico reificado. Há mesmo indicadores, ainda que de natureza empírica, que demonstram efetivos processos de inovação no contexto olímpico.

Um fato significativo, e de grande valor para o debate acerca da aplicação do modelo HT no exame do ambiente de eventos olímpicos e pós-eventos olímpicos, é que, nesse setor, já há algum tempo, os três protagonistas considerados na teoria, a Universidade, as Empresas e o Governo, participam deste megaevento. Apesar disso, ainda não se definiu com precisão, no que tange a utilização de conhecimento no desenvolvimento de estratégias de inovação, como a interação entre esses três protagonistas pode resultar em legado para a cidade-sede de Jogos Olímpicos.

1.1 **Problema**

Embora a projeção e execução de megaeventos olímpicos envolvam a participação de Empresas, Universidades e Governos, ainda não se sabe, em teoria e prática, como estão sendo dinamizados elementos que determinam a efetiva aplicação da teoria da Hélice Tríplice nesse âmbito de realização esportiva.

1.2 **Objetivos**

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como Empresas, Universidades e Governo estão sendo dinamizados no contexto dos Jogos Olímpicos de forma a contribuir com a efetiva aplicação da teoria da hélice tríplice.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar a motivação e os objetivos que levaram os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 a participarem do programa oficial;

Identificar “se” e “como” ocorreu a atuação do modelo da Hélice Tríplice dentro da plataforma de Gestão do Parque Olímpico de Munique;

Analisar a participação dos atores da HT na Fundação LA84 bem como o modelo de gestão desta entidade.

1.3 **Justificativa**

Os Jogos Olímpicos movimentam bilhões em transações monetárias. A receita obtida pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) nos últimos dezesseis anos (de 2000 a 2016) teve um crescimento na ordem de 579 milhões a 1,022 bilhão de dólares americanos (relatório anual do COI, 2017, p. 37).

Segundo relatório do Comitê Olimpico Brasileiro (COB, 2018), o repasse de recursos às Confederações, no período de 2014 a 2018, chega aR$ 586.673.653,00. Se avaliarmos o investimento do Governo Federal antes mesmo da criação do Ministério do Esporte, o investimento foi na margem de 450 milhões (1998-2002 – Cf. OGU-SIAFI). Nos primeiros cinco anos de gestão do Ministério do Esporte (ME), o investimento foi duplicado à margem de 613 milhões (2003-2007. Cf. OGU – SIAFI). O investimento total feito nos doze anos daexistênciado ME foi na ordem de 10,2 bilhões de reais, apenas no âmbito das políticas sociais, incluindo a infraestrutura de esporte e Lazer.

Com a chegada dos Jogos Olímpicos Rio 2016, entre 2013 e 2016, o Ministério do Esporte adicionou, através do Programa Bolsa Atleta,1 bilhão de reais com o intuito de projetar o legado esportivo das modalidades olímpicas (DAMIANI, 2018). Entre 2011 e 2014, foram aprovadas obras para construção e cobertura de nove mil, oitocentos e dezessete quadras em três mil, oitocentos e sete municípios, nas vinte e sete unidades da federação, totalizando 3,8 bilhões de reais (*opcit,* 2018). Segundo Damiani (2018), a soma de investimentos, por ocasião dos Jogos, superou 6 bilhões de reais, incluindo toda a cadeia do esporte de alto rendimento, que vai da base ao mais alto desempenho.

O presente estudo expande o conhecimento existente por investigar os primeiros Jogos Olímpicos da América Latina, contribuindo, assim, para a produção de saberes na área de inovação e empreendedorismo no esporte.

Em 2015, para iniciarmos a escolha da temática, tivemos acesso a diferentes pesquisas, até que percebemos a lacuna de se analisar os legados dos Jogos Olímpicos à luz da Teoria da HéliceTríplice (ETZKOVITZ, 1996). Durante o seminário internacional de estudos olímpicos ocorrido em Olímpia, na Grécia, pela Academia Olímpica Internacional, houve, em setembro de 2015, a definição do tema após discussão com especialistas na área.

Graças à experiência relatada em alguns estudos quanto ao desenvolvimento de projetos esportivos com aplicação da teoria da Hélice Tríplice(HT) (ETZKOVITZ, 1996) e a observação do *gap* (hiato)latente da aplicabilidade dessa teoria no cenário pós-megaevento esportivo, em especial no nível olímpico, percebeu-se a importância de analisar os Jogos Olímpicos Rio 2016 à luz da HT, com a proposição de um modelo de aplicabilidade da mesma como expressão pragmática de legado dos Jogos Rio 2016.Perante este cenário, torna-se cabível e significativa a análise da atuação e da relação dos três atores daHélice Tríplice (Empresas, Universidades e Governos) em vista a contribuir para a gestão da inovação e empreendedorismo esportivo e olímpico.

A importância de estudar os três atores é por reconhecer que a teoria da HT, aqual preconiza atribuições diferentes para cada um deles, exemplifica de forma clara que a promoção do legado não é uma responsabilidade única e esclusivamente de um ator, e sim de vários outros. Assim sendo, gera-se o pressuposto de atuarem de forma conjunta e sinérgica.

Sob a ótica do estudo cerne desta investigação focada em um dos três atores da HT, os patrocinadores, analisar os projetos realizados pelos patrocinadores para os Jogos Olímpicos permite o entendimento de suas capacidades de atuação e das diretrizes norteadoras de suas ações, possibilitando a previsão de continuação dos projetos já realizados por eles no pós-JogosOlímpicos como expressão pragmática de legado.

2 **REVISÃO DE LITERATURA**

2.1 **Organização do referencial Teórico - A Hélice Tríplice**

2.1.1 Conceptualização do Modelo da Hélice Tríplice (HT)

O modelo teórico da Hélice Tríplice atende ao propósito de examinar o papel ea interação dos protagonistas, a saber: Empresa-Governo-Universidade, de um sistema que visa a promover inovação. Segundo Etzkowitz (2006),a“[…]Hélice Tríplice provê uma metodologia para examinar pontos fortes e fracos locais e preencher lacunas nas relações entre universidades, indústrias e governos[…]”.Deste modo, o modelo da Hélice Tríplice vem sendo cada vez mais usado para descrever as relações de interação dos atores que participam de projetos de desenvolvimento, com vistas:

a) à produção do conhecimento relevante nas universidades e transferência deste conhecimento para a sociedade;
b) à inovação tecnológica nas empresas e
c) ao governo como agente no processo de inovação.

Este modelo trabalha orquestrando para alavancar inovação regional e nacional na ciência e tecnologia, formando um benefício entre eles, pelo princípio da reciprocidade no qual o foco é a interação entre as Universidades, o Governo e as Empresas com forte ênfase nas interações, ligações e colaborações, bem como a criação de organizações híbridas.

Como exemplo de organizações híbridas, encontram-se as incubadoras. Algumas delas, sobretudo as de alta tecnologia na qual o conhecimento é indicador determinante, são organismos dentro das Universidades. A função da incubadora é fazer o *link* com o mercado, estimulando os alunos a abrirem suas empresas para fornecerem serviços ou produtos inovadores à população. Essas empresas incubadas, que estão iniciando suas trajetórias e precisam de apoio para entrada no mercado competitivo, denominam-se*startups.*

Na visão das incubadoras frente aos três atores, as empresas se posicionam nas mais tradicionais, cujo objetivo é aprimorar as capacidades organizacionais. Já o governo tem cunho mais social, provedor de emprego. Nesse ecossistema, assim tipificado e conceituado por ser um ambiente composto por diversos atores que interagem entre si, a empresa supre, financeiramente, a incubadora de alta tecnologia, e as universidades treinam o incubador social. (ETZKOWITZ E LEYDESDORFF, 2006).

A partir desses nexos, Etzkowitz e Leydesdorff (2006) propuseram o modelo de uma Hélice Tríplice (HT) das relações universidade–indústria−governo, para explicar os desenvolvimentos estruturais nas economias baseadas no conhecimento, e contra uma economia política.

Para descrever como funciona uma HT, três conceitos ilustrativos são propostos: estrutura de inovação não-linear, interação de campo e circulação. Uma HT tem uma característica estática na qual três esferas são independentes e se sobrepõem umas às outras e cada hélice tem um núcleo interno e um espaço de campo externo. Uma imagem dinâmica é, assim, representada: na dimensão vertical, cada hélice se desenvolve autonomamente; na dimensão horizontal, formam um sistema circulatório interativo.

A premissa da circulação em hélice tripla é que o movimento de pessoas em torno das esferas aumenta a criatividade, as ideias e as habilidades, e as universidades, provedoras tradicionais de recursos humanos e conhecimento, são agora atores críticos do desenvolvimento socioeconômico.

Um modelo de desenvolvimento de HT baseia-se nas seguintes tendências, segundo Etzkowitz e Leydesdorff (2003):

i. A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento, na qual as instituições produtoras de conhecimento, como as universidades, potencialmente desempenham um papel maior na inovação e no desenvolvimento;
ii. A superação de tecnologias físicas em grande escala que exigem formas burocráticas de organização para tecnologias cada vez mais flexíveis em escala menor, que podem ser utilizadas por organizações de menor porte;
iii. surgimento do conhecimento polivalente, em áreas, como: biotecnologia, ciência da computação e nanotecnologia, que é, ao mesmo tempo, teórico e prático; e publicável;
iv. surgimento de novos formatos universitários enfoca o desenvolvimento de disciplinas com uma cultura de empreendedorismo, inovação e transferência de tecnologia. (ETZKOWITZ E LEYDESDORFF, 2003)

2.1.2 A evolução do modelo HT

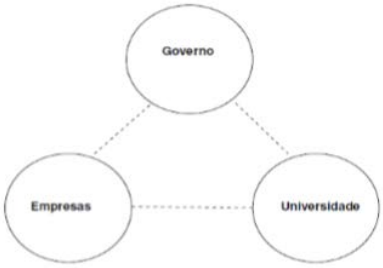
À vista do modelo de três entradas, de acordo com Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a primeira proposta do modelo da Hélice Tríplice (HT1), a qual possui uma configuração estática, apresenta semelhança com a proposta de Sábato (1975), em que o governo engloba a universidade e a empresa, direcionando e controlando a relação entre eles (Figura 1). Neste modelo genérico percebe-se a liderança na coordenação feita pelo ator Governo.

Figura 1 − Modelo estático de relações entre universidade-empresa-governo:

Fonte: adaptado de Etzkowitz; Leydesdorff (2000).

A segunda proposta do modelo da Hélice Triple (HT2) apresenta um distanciamento entre a universidade, a empresa e o governo, também chamado modelo *laissez-faire.* As instituições, ainda de modo genérico, apresentam-se com suas margens de limitações bem definidas e sem interação, atuando isoladamente (Figura 2).

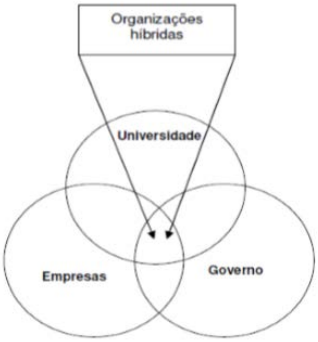
Figura 2 − Modelo laissez-faire de relações entre universidade – empresa −governo



Fonte: adaptado de Etzkowitz; Leydesdorff (2000).

A terceira proposta, todavia, menos genérica, do modelo da Hélice Tríplice (HT3) apresenta o momento atual, que vem sendo utilizado a partir datransição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Neste caso, há efetiva interação entre os três atores, promovendo o conhecimento que alicerça o desenvolvimento das regiões. Nesse ambiente, as instituições podem, também, exercer o papel da outra, produzindo organizações híbridas que emergem de suas interações (Figura 3).

Figura 3− Modelo da Hélice Tríplice de relações entre universidade-empresa-governo

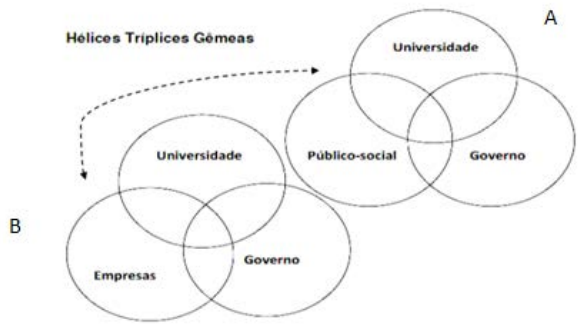


Fonte: adaptado de Etzkowitz; Leydesdorff (2000).

O debate sobre a Hélice Tríplice tem focado na questão de se ter o quarto ator, podendo este ser o setor informal ou a sociedade civil. Essas inovações organizacionais são muito importantes para o avanço técnico (LEYDESDORFF, 2003, 2011), pois cada esfera institucional pode assumir ou complementar o papel do outro, de forma a melhorar a eficiência da interação. Esse conceito é centrado no desenvolvimento conceitual do modelo da Hélice Trípliceno qual não mais cada hélice possui sua atribuição, mas uma hélice pode acumular funções de outra hélice. Nesse sentido, Etzkowitz& Zhou (2006) desenvolveram, atuando com maior especificidade, o modelo de hélices tríplices gêmeas (*triple helixtwins*), incorporando uma dimensão crítica ao modelo tradicional.

Em determinados contextos, um ator pode estar muito enfraquecido e, neste caso, outras instituições podem substituí-lo (Figura 4). Assim, teríamos, já atuando no plano teórico, a HT tradicional, ou yin (universidade – empresa - governo) e a HT twins, ou sustentável, ou yang (universidade – público - governo), que se complementariam.

Figura 4− Modelo da Hélice Tríplice Twins



A) Modelo *Yin,* ou chamado Universidade – Público social – Governo
B) Modelo *Yang*, ou chamado Universidade – Empresa – Governo

Fonte: adaptado de Etzkowitz; Leydesdorff (2000).

Senhoras (2008) utiliza o termo Hélice Tríplice público-social para se referir à HT *twins*, ou sustentável. Neste, o formato estratégico pressupõe, por exemplo, que o sistema público de pesquisa deve responder às demandas sociais com comprometimento da agenda de ensino para a solução de problemas de inclusão social. Trata-se da incorporação das demandas da sociedade, de suas aspirações, de suas necessidades e também de sua realidade. As redes que buscam articular os atores em espaços construídos nas diversas interações sociais constituem o modelo de HT público-social.

O fenômeno da inovação por meio de redes é sintetizado por Figueiredo (2010) através dos seguintes modelos de análise:

1. Sistema Nacional de Inovação, no quala empresa tem o papel preponderante no desenho de governança (LUNDVALL, 1992);
2. Triângulo de Sábato, em que o Estado é o principal ator (SÁBATO, 1975);
3. Hélice Tríplice Tradicional (HT3), no qual a universidade empreendedora é a protagonista (ETZKOWITZ & LEYDESDORF, 1995, 2000);
4. Hélice Tríplice*Twins* (Sustentável ou Público-Social), em que a universidade e a sociedade, com forte apoio estatal e por meio de institutos públicos de pesquisa, do sistema público de pesquisa e de

ensino superior, exercem a liderança (ETZKOWITTZ; ZHOU, 2006; SENHORAS, 2008).

O modelo *Yin*, de conotação mais social, sustenta, ainda no plano teórico, o conceito de desenvolvimento e sustentabilidade, enquanto o modelo *Yang* apoia o conceito de desenvolvimento e inovação.

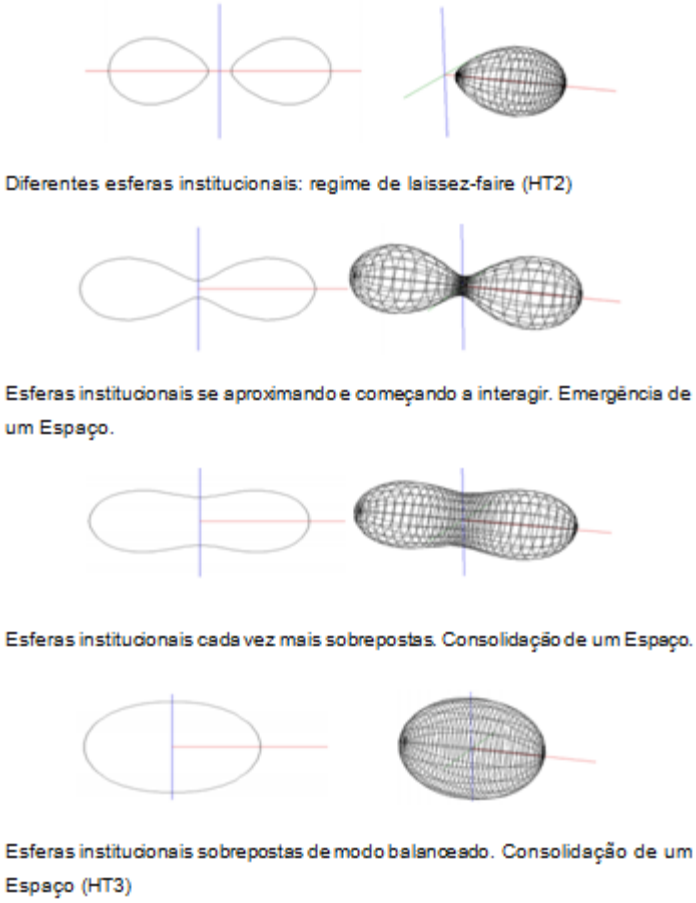
Em relação ao nível de liderança dos atores ao longo do estudo da teoria, há de se referir que:

a) no modelo estático (HT1), a liderança é do governo;
b) no modelo *laissez-faire* (HT2), a liderança é da indústriae
c) no modelo HT3, a liderança é da Universidade, cuja sociedade é baseada no conhecimento.

Para explicar ainteraçãodos atores na HT, Etzkovitz & Ranga (2010) expande o entendimento domodelo HT3 paraalém das esferas institucionais: Universidade, Indústria e Governo, e apresenta o conceito de “Espaços da Hélice Tríplice”, sendo estes: Espaços deConhecimento, de Inovação e de Consenso. O conceito mostra o processo e os mecanismos pelos quais as esferas interagem e coevoluem ao longo do tempo.

Os formatos específicos dos Espaços são apresentados na Figura 5.

Figura 5: Espaços da HT



Fonte: Etzkovitz & Ranga (2010)

Esse fenômeno posto em diagramação se dá pela necessidade de entender a interação dos três atores, sobretudo na Era do Conhecimento. Esta se caracteriza pela evolução do formato de ensino superior deixando de ser apenas universidades de pesquisa e abarcando o empreendedorismo. O Governo, neste conceito, atua de forma a apoiar o empreendedorismo universitário. Ele não só estimula, mas também desenvolve a legislação para estruturar políticas de inovação e de propriedade intelectual, bem como incentiva tal empreendedorismo com a redução de taxas e de impostos para novas e pequenas empresas.

Este conceitopõe em foco o fenômeno da *startup*, iniciado no MIT e Harvard, juntamente com o fenômeno de empresas *venture capital,* que são empresas investidoras de pequenas empresas em seus estágios iniciais com o intuito de

obterem participação nos lucros. Isso ocorre pelo fato de as *venture capital*s já estarem consolidadas no mercado, porém com a necessidade de validarem produtos e serviços de forma ágil comtransferência do risco. Ou seja, a forma de se capitalizar através da interação se tornou o ponto central, compreendendo-se através do "Espaço de Inovação" deste novo modelo (ETZKOWITZ& RANGA, 2010).

Etzkowitz&Ranga (2010) descrevem as atribuições dos atores a partir doconceito de espaços, não se caracterizando assim por um novo modelo, e simpor um conceito. As universidades passam do papel de treinar para o de desenvolver a sociedade economicamente, por meio da atribuição de incubadoras de empresas. A incubadora surge da necessidade de fazer nascer, a partir de infraestrutura já instalada da universidade, uma empresa que não teria condições de surgir e de sobreviver sem este apoio. Neste caso, a incubadora da universidade serve de sede paraempresas que anseiam apoiar, com *expertise*, as incubadadoras, promovendo, assim, a aproximação do mercado das universidadese dessas pequenas empresas, apoiando-as financeiramente.

Os estudantes deixam de serapenas alunos para serem, também, empreendedores. Uma vez criadosos produtos ou serviços, estes deixam de ser trabalhos acadêmicos ou teses, passando a ter aplicabilidade prática e imediata capazes de gerarem novas tecnologias e se habilitarem a ingressar no consumo direto do mercado.

Para isso, o governo dá todo o suporte para garantir a melhor sinergia entre universidades e empresas. Estas, por sua vez, transferem parte de seus recursos para o governo, para que este possa fomentar o crescimento de pesquisas universitáriase, por conseguinte, fomentar a criação de novos produtos ou serviços para as empresas e para a sociedade (ETZKOWITZ & RANGA, 2010).

O Espaço de Conhecimento compreende a ciência e a tecnologia localizadas nas universidades e laboratórios públicosde empresas. Já oEspaço de Inovação compreendeum conjunto com novos conceitos de funcionamento organizacional visando à produção de soluções inovadoras. O Espaço de Consenso é o local físico e a plataforma virtual que congrega, harmonicamente os atores para discussão e proposições de decisões baseadas no conhecimento. (ETZKOWITZ & RANGA, 2010).

2.1.3 Atores do modelo HT

Os atores protagonistas do modelo da Hélice Tríplice, de acordo com vários modelos apresentados, são: Governo, Universidades e Empresas. Dentre o que se denomina para Universidades, estão incluídos também os institutos técnicos, centros de pesquisa, comunidades acadêmicas e colegiado regional. Espera-se que as universidades empreendedoras desempenhem um papel de liderança na inovação regional e estimulem as *startups*, sendo mais do que a criação de mecanismos de interface entre a universidade e a indústria, como um escritório de ligação ou de transferência para ajudar as empresas existentes. A capacidade de agir como uma entidade independente é uma condição necessária, mas insuficiente (CLARK, 1998).

Os elementos-chave do modelo de Universidade Empreendedora são:

a) uma base de pesquisa com potencial comercial;
b) uma tradição de geração de *startups*;
c) um espírito empreendedor no campus;
d) políticas para distinguir propriedade de propriedade intelectual e compartilhamento de lucros.

Quanto às Empresas, espera-se que esse ator se reorganize em um modo de rede para ser mais receptivo às demandas externas.

Do Governo, espera-se que este desenvolva programas cooperativamente com os três atores visando aapoiar o aprimoramento da universidade, da indústria e as interações entre estes. O governo tem buscado encorajar uma ambiência inovadora por meio de incentivos fiscais em ciência e tecnologia, fundos setoriais, legislações de incentivo à pesquisa, ao esporte, à cultura, sendo menos controlador e mais incentivador da inovação.

No quadro 1, apresentamos as atribuições, Segundo Etzkowitz & Ranga (2010), de cada ator das esferas da HT organizadaspor Espaço: Conhecimento, Inovação e Consenso.

Quadro1− Atribuições dos atores da Hélice Tríplice

Espaços	**Esferas**		
	Governo	**Iniciativa privada**	**Universidades**
Conhecimento	Mobilização de recursos	Mobilização de recursos	Mobilização de recursos
	Políticas para aumentar a participação da indústria em pesquisa pública	Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D	Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D
	Fomento a políticas para apoiar as parcerias	Fomento a apoio de parcerias	Capacitação
Inovação	Apropriação de tecnologias (non P&D)	Transferência tecnológica	Educação empreendedora
	Realização de consórcios	Realização de consórcios	Realização de consórcios
	Atividades empreendedoras	Atividades empreendedoras	Capacidade de gerar, de se apropriar e de transferir tecnologia
	Capacidade de gerar tecnologia	Programa de incubação (venture capital)	Políticas de PI (PropriedadeIntelectual) e de Geração de Patentes
	Criação de novas organizações congregando os três atores	Policies to IPR (Propriedade Intelectual) e Geração de Patentes	Programa de incubação
Consenso	Formação de mercado	Formação de mercado	Formação de mercado
	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público/ privado e setor de voluntariado	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público/ privado e setor de voluntariado	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público/ privado e setor de voluntariado
	Interdependência entre organizações	Interdependência entre organizações	Interdependência entre organizações

Fonte: Adaptado por Etzkowitz & Ranga (2010)

Diante dessas teorizações, torna-se perceptível que muitas atribuições são repetidas para diferentes atores. No entanto, ainda assim, o que se espera é uma complementariedade entre os mesmos de forma a preencherem suas lacunas e se potencializarem com seus respectivos pontos fortes.

2.1.4 Vantagens e desvantagens do modelo HT

A seguir, identificamos algumas vantagens e desvantagens da aplicação do modelo da Hélice Tríplice proposto por Etzkovitz (ETZKOWITZ,1996, 2012).

Entre as vantagens do uso deste modelo, podemos destacar:

1. O uso do modelo HT (ETZKOWITZ, 1996), na pesquisa qualitativa, pode ser a conscientização crescente de que a análise de desenvolvimentos baseados no conhecimento requer pelo menos três esferas e espaços relevantes.
2. O modelo HT (ETZKOWITZ, 2010) incentiva o pesquisador a refletir sobre mais de duas possíveis dinâmicas, a de mercados e a de governança. Entende-se por dinâmica de mercado, a relação ganha – ganha, na qual direitos e deveres são expressamente apresentados e cumpridos como reais benefícios às partes. Entende-se como dinâmica de governança, a transparência e clareza adotada nas relações devendo as partes se organizarem para esta gestão organizacional (*opcit, 2010*).
3. O modelo *Yin* (ETZKOWITZ, 1996), ou chamado Universidade – Público Social – Governo, não propõe ameaça ao modelo *Yang* (Universidade – Empresa – Governo) e vice-versa.
4. Como reflexo da colaboração, a vantagem é a circulação de ideias e tem como premissa a comunicação de informações através de redes em vários níveis de pesquisa, produção de conhecimento, atividades de disseminação e utilização. Pode também se estender às comunidades físicas e virtuais. Esta rede de inovação auxilia a comunicação e disseminação de políticas governamentais e recursos de financiamento, resultados de pesquisa de ponta de universidades e suas implicações para novas tecnologias e indústrias.

5. Circulação de Inovações: disseminação de vários resultados para potenciais usuários e inovadores, a fim de colocar em prática em uma escala muito maior para auxiliar no desenvolvimento baseado no conhecimento (ETZKOWITZ & RANGA, 2010).

Já dentro deste modelo da HT, existem também algumas desvantagensidentificadas por nós a partir da pesquisa teórica, tais como:

1) Na interlocução com o mercado local, há uma demanda reprimida por profissionais capazes de assumir o papel de protagonistas em projetos de desenvolvimento, como empreendedores que venham a interferir decisivamente no processo local de mudança.
2) Há de se considerar que projetos com diferentes atores envolvidosesbarram nos conflitos de interesses, quer sejam econômicos, quer sejam políticos.

2.1.5 O estado da aplicação do modelo HT

No contexto nacional e não esportivo, um caso de aliança dos três atores da hélice foi encontrado na ação do projeto “Rio Criativo”. O projeto é uma iniciativa governamental da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro, em articulação com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)e empresas,visando a transferir conhecimento sobre mercados e gestão de empreendimentos na área criativa para diversos agentes do setor no Estado, a partir do processo de formação e qualificação massiva para cerca de dez mil agentes do setor.

Esse projeto também teve objetivo de incubar – oferecer sede administrativa, prestar serviços de consultoria e assessoria especializada e rede de relacionamentos dos parceiros envolvidos – vinte e oito empreendimentos selecionados por edital público, de forma a apoiar a geração, formalização e sustentabilidade de empreendimentos inovadores no setor criativo fluminense.

Isso demonstra o importante papel da universidade em promover os microempreendimentos (*startups*), que já possuem um relevante papel no cenário econômico do país como um todo, sendo ainda mais importante no campo das indústrias criativas. Porém, como afirma Mello (2014),

> a maioria destas pequenas empresas carecem de apoio em diversos aspectos, especialmente as que atuam nos segmentos do setor criativo, as quais, normalmente, não têm uma visão econômica de sua atividade. (MELLO, 2014)

Desta forma, segundo o autor, faz-se necessáriaa aplicação da Hélice tríplice para investimento em *startup*, uma vez que estas estão se lançando mais do que as grandes empresas no que tange à absorção de novos talentos e no desenvolvimento de projetos criativos e inovadores (MELLO,2014).

Para complementar a aliança entre o governo e as universidades, as empresas − sendo este o terceiro ator da hélice − podem assumir o papel do investidor das pequenas empresas de forma a incubarem, ou aceleraremas mesmas com investimentos, *knowhow*, dentre outros apoios.

Para aprofundamento no cenário de integração dos atores no modelo da Hélice Tríplice, ainda no contexto não esportivo, D'Avila (2015) fez um diagnóstico inédito dos estudos de caso no Brasil, em relação à análise comparativa da abordagem Tríplice Hélice e seus efeitos para o desenvolvimento de empresas e/ou regiões. Para tanto, o autor avaliou um portfólio bibliográfico com oito estudos de casos, analisando as interações entre empresas-universidade-governo que estavam relacionadas ao desenvolvimento local, regional, nacional e/ou do setor produtivo. As interações foram divididas em relações bilaterais universidade-governo, empresa-universidade e governo-empresa. Osresultados do estudo de D'Avila (2015) mostram que:

a) há um forte relacionamento entre as instituições de ensino e o governo. Isto pode ser explicado, pois a maioria das instituições é mantida pelo poder público exigindo, assim, maior aproximação entre essas esferas;
b) todas as empresas analisadas no estudo possuem, de certa forma, relação com o governo, seja por algum tipo de financiamento, inserção em programas, ou mesmo incentivos locais através de benefícios das prefeituras. Essas informações mostram que a maioria das empresas,

em certa medida, mesmo que de forma modesta, possui interação com o governo representado, neste caso, pelas prefeituras, estados, união, ou outros agentes governamentais;

c) a relação entre empresas-universidades foi evidenciada, neste trabalho, como de relevância significativa na geração de conhecimento e troca de informações para a geração de inovações e desenvolvimento econômico das regiões;

d) são incipientes os estudos sobre a aplicação da abordagem da Hélice Tríplice nas organizações e regiões do país.

D'Avila (2015) ainda apresenta, em seu estudo, que no Brasil existe outro agente que assume um papel importante para a promoção da interação e estímulo ao desenvolvimento de regiões e organizações: as instituições privadas sem fins lucrativos (ONGs), como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). De tal forma que, das oito empresas avaliadas, para D'Avila (2015), sete elencaram o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE como um agente de estímulo para o progresso e competividade das empresas.

2.1.6 Hélice Tríplice no contexto esportivo

Quando avaliada a lacuna em relação às barreiras existentes entre as empresas esportivas e as universidades, Zaharia (2016), no contexto internacional, apresentou um importante estudo no qual explorou as tendências dessas barreiras de colaboração entre os vários níveis de envolvimento desses dois atores. No estudo do autor, foram entrevistados trezentos e três gerentes esportivos, os quais trabalhavamem empresas esportivas norte-americanas. Os dados indicaram que 34,32% (n = 104) dos entrevistados estavam envolvidos, por meio de suas empresas esportivas, em pesquisa colaborativa com academia de esportes, e 50,50% (n = 153) não colaboraram em pesquisa com universidades, enquanto os demais respondentes (n = 46) se uniram em esforços de pesquisa com departamentos de universidades dos EUA, além do campo de gestão esportiva.

Os resultados de Zaharia (2016) indicaram existir várias barreiras para as colaborações de pesquisa entre a indústria esportiva dos Estados Unidos e a universidade. Tais barreiras incluem as de comunicação, por falta de familiaridade acadêmica com as necessidades das organizações, as de subsetores da indústria desportiva, as de localização das organizações desportivas easdonível de idade e de educação dos respondentes. Sugere-se, desta forma, que há intenção de interação, porém muitas vezes não há ambiente e preparo da empresa e dos gestores do esporte para absorver o universo de pesquisa.

Como ações a serem seguidas na interação entre empresa e universidade do campo esportivo, Zaharia (2016) cita:

> Encontrar as publicações de pesquisas corretas, localizar os estudantes de esportes certos em uma universidade e saber os custos (ou seja, tempo ou dinheiro) relacionados à cooperação com a academia esportiva são importantes contribuintes transacionais para preencher a lacuna de pesquisa entre a academia e a indústria das áreas esportivas. (ZAHARIA, 2016)

Ainda no contexto internacional, analisando a interação da indústria de esportes motorizados com a universidade, Viljamaa (2007) avaliou essa relação na região da Carolina do Norte, EUA, propondo a seguinte questão: como as universidades (com outras organizações educacionais e de pesquisa) podem construir colaboração com uma indústria que tradicionalmente prosperou na região sem qualquer vínculo com elas, mas que, diante dos desafios tecnológicos, precisa alcançar o conhecimento de ponta e pessoal qualificado? Para tanto, foram entrevistados quarenta e quatro respondentes, sendo os grupos focais: fabricantes de automóveis esportivos, prestadores de serviços privados, respondentes de universidades e faculdades comunitárias, associações setoriais.

Viljamaa (2007) concluiuque, embora a universidade se apresentasse muito timidamente até a década de 90, essa interação se mostrou estratégica desde 2004, incluindo a atuação também do governo nas esferas regional e estadual.Com o advento da tecnologia, inovação e criatividade, houve o surgimento da nova Era do “desenvolvimento econômico baseado na ciência” e a discussão do “terceiro papel” afetou a maneira pela qual as universidades atuavam como iniciadoras nas atividades de desenvolvimento.

Segundo Viljamaa (2007):

> O processo de interação dos atores tem sido amplamente influenciado pelas ideias da economia do conhecimento e da inovação como um processo interativo, pelas ideias do papel social e econômico mais amplo das universidades, e pelo aumento da conscientização sobre a relevância da indústria de esportes motorizados para a economia regional. (VILJAMAA, 2007)

Gerke (2016) pesquisa práticas ilustrativas emque as interações interorganizacionais podem ser alavancadas para fins de inovação na indústria do esporte. O autoranalisou dois casos de indústrias do esporte náutico, um sobre o *cluster* de navegação de Auckland e o outro sobre o *cluster* de *surf* vitoriano na Austrália, entrevistando cinquenta e dois indivíduos diretamente ligados aos setores. Três categorias foram propostas para análise do impacto, cada uma delas sendo:

a) interação com osconsumidores;
b) interação entre diversos atores (contemplando a Hélice Tríplice) e
c) recursosinternos.

Em ambos os estudos, Gerke (2016) constatou que os respondentes destacam a categoria “interação entre diversos atores”. Isto significa que, para eles, esta articulação se torna o fator preponderante de alavanca para a inovação no esporte.

Como conclusão, Gerke (2016) sugere que a Hélice Tríplice promova novas formas de gerar negócios. A categoria “interação com o público consumidor”, ainda que tenha sido de menos destaque entre os respondentes por ter sido a menos citada, possui um componente importante para a promoção da inovação, uma vez que contempla o engajamento da sociedade civil organizada.

Com o olhar no cenário nacional, o estudo de Tavares (2014) se concentra na transição das organizações no Brasil, sejam estas públicas ou privadas. Esse estudo se focou na construção do conhecimento com base nas relações das organizações com a unversidade e o governo. O autor mostrou que, no que tange o governo brasileiro, este procurou criar fundos setoriais, os quais abordam as parcerias entre universidades, governos e empresas, para captação de recursos destinados a pesquisas, podendo incentivar novas diretrizes nas políticas públicas.

No Brasil, a legislação que criou os fundos setoriais, em 1999, pode ser entendida como o marco legal inicial da Ciência, Tecnologia e Inovação com o objetivo de promover maior sinergia entre asuniversidades, o setor produtivo e o governo (TAVARES, 2014). Contudo, o autor ressalta que os temas apoiados pelos fundos setoriais não contemplam o esporte e apresentam duas redes brasileiras criadas em resposta a essa ausência, focadas no esporte: a Rede CENESP (1998) e a Rede CEDES (2003).

O autor cita que, apesar do grande suporte técnico e financeiro dado pelo Governo Federal e pelo Ministério do Esporte para as universidadespor meio dessas redes, não temos dados que comprovem que os resultados dessas pesquisas possam ter auxiliado efetivamente na construção de Políticas Públicas eficazes no campo do esporte e do lazer (TAVARES, 2014). Essa lacuna nos permite avaliar que, se há o investimento e a interação dos atores e não há o resultado esperado, então há de se propor análises de como seria a melhor interação desses atores para resultar em uma eficiência nos negócios gerados.

Emrich (2017) reforça a importância do papel dasuniversidades para a geração do conhecimento no movimento criativo e inovador:

> Ideias criativas são a força motriz por trás da produção do conhecimento, sendo os produtores deste conhecimento geralmente domesticados em universidades para fins de garantir a credibilidade metodológica do conhecimento produzido. (EMRICH, 2017)

Segundo o autor, na Alemanha, o Instituto Federal Alemão de Ciências do Desporte funciona como um “simulador de demanda de conhecimento gerado pelas Universidades”, o que demonstra a necessidade de um ator integradore facilitador para inserir o conhecimento gerado no exato local de demanda das organizações (EMRICH, 2017).

Ainda no contexto esportivo, Silva (2011) e Silva (2012) estudaram a sinergia dos atores da Hélice Triplice, mostrando a ausência de um ou mais atores. No caso Laers Grael, relatado por Silva (2011), o autor aponta que o principal parceiro do projeto é a prefeitura da cidade de Niterói. Segundo o mesmo, a atuação das indústrias, basicamente, situa-se, muito timidamente, no âmbito do patrocínio, sendo que o projeto depende da verba da prefeitura para subsistir. As conexões com as universidades necessitam de uma ação mais efetiva, promovendo a pesquisa e capacitando os agentes do projeto.

Ainda no contexto esportivo, outros autores que apresentam a falta de um dos atores da hélice são Silva & Silva (2014). Estesexploram os sentidos e significados atribuídos pelos atores de uma rede de *stakeholders* (co-participantes) que desenvolvem um projeto esportivo social de boxe no Vidigal. Foi evidenciada a participação de diversos atores, dentre estes, unsrepresentavam o governo, outros representavam as empresas patrocinadoras, porém não se constatou a presença da universidade.

Quanto ao modelo inovador da Hélice Tríplice, em que há a figura de *startups* a partir da incubação nasuniversidades, outro autor (SILVA, 2010) constatou um número expressivo de pesquisadores e de grupos de pesquisa. Entretanto, segundo o autor, não existem empresas vinculadas e a não participação destas indica que a educação física e o esporte estão distantes do setor produtivo, o que ressalta a incapacidade em captar recursos para a pesquisa, bem como envolvê-lo em esquemas que viabilizem projetos de inovação e desenvolvimento neste setor.

Para reforçar este cenário da baixa inovação por parte de empresas, outros autores (SILVA*et al*, 2017) realizaram um importante estudo relatando o cenário brasileiro de fomento à inovação no esporte, observando o contexto dos jogos esportivos realizados no Brasil desde 2007, até os Jogos Olímpicos Rio 2016. Nesse estudo, foi realizada uma extensa avaliação em quatrocentos e trinta incubadoras brasileiras, de todas as regiões do país.

Silva *et al* (2017) argumenta que:

> O Brasil tem um baixo grau de inovação em empresas (Pesquisa de Inovação - PINTEC, 2013) e as grandes empresas desportivas que desenvolvem pesquisa e desenvolvimento (Pesquisa & Desenvolvimento) são marcas internacionais, caracterizando o país como consumidor e não um produtor nas ferramentas inovadoras de desporto.(SILVA *et al,* 2017)

Desta forma, os autores sugerem uma atuação do governo por meio da iniciativa de fomentara inovação no esporte, podendo gerar um legado em Ciência, Tecnologia & Inovação (C, T&I) no setor econômico. Por outro lado, o estudo aponta que, no período de 2010 a 2014, foram aprovados cento e quarenta e oito projetos de pesquisa e desenvolvimento de inovação no esporte, apresentados por Universidades, Institutos de Pesquisa e Empresas.

Diante deste cenário, Silva *et al* (2017) sugere o grande potencial universitário comocatalizador da inovação por meio do modelo da Hélice Tríplice, precisando,

apenas, entender os processos de integração do ator Universidade, no universo dos outros dois atores: Governo e Empresas. Tais constatações nos levam a perceber uma lacuna na literatura, uma vez que já conhecemos o potencial de cada ator e suas atribuições e possibilidades, faltando-nos a compreensão de como fazer essa integração, alicerçada em processos para desencadear uma perfeita integração.

2.2 **Impactos, Legados e *Heritage***

2.2.1 Impactos

Segundo Preuss (2008), existe impacto direto dos megaeventos esportivo ocorrendo apenas durante o período do evento. Para o autor, como observado anteriormente, os impactos tambémpodem ser indiretos os quais influenciam diretamente a vida das pessoas, principalmente no que diz respeito aos empregos. A aceleração da economia gera várias oportunidades que, muitas vezes, parecem não ter qualquer ligação com o megaevento em si, mas que não aconteceriam sem este.

Nesta visão deimpacto intangível, segundo Preuss (2008), há quese considerar a possibilidade de se promoverem “Jogos Sociais”, que deem atenção às questões sociais. Certamente, existem formasde envolver os menos favorecidos financeiramente, já que não se trata apenas da obtenção de lucro.

Outra questão é em relação à transformação cultural. Este processo baseia-se na questão educacional, possibilitandoàs crianças conhecimentos sobre seu próprio país e sobre o megaevento esportivo. No nosso entendimento, a Educação Olímpica tem muito a contribuir para a promoção da cultura e da história dos países.

Existem outros impactoscorrelacionadosa edificações e a estruturas da cidade, assim como o dinheiro extra que entra na economia provenientedo turismo (*opcit*, 2008).

Segundo Chappelet (2012), há de se fazer uma distinção entre impacto e legado, sendo o primeiro de curto ou médio prazo (por exemplo, de um até quatro anos após o megaevento) e o segundo, sendo de longo prazo (após cinco anos do término do evento).Ainda segundo o autor, seria irracional identificar quaisquer impactos claramente atribuíveis aos Jogos Olímpicos até doze anos após a

candidatura. Nesses casos, seria melhor falar em termos de legado ou *Heritage* (cf. seção Legado) (CHAPPELET, 2018). Por outro lado, é facilmente concebível que os Impactos dependem do período de análiseem questão.

2.2.2 Legados

O conceito de legado de megaeventos esportivos apareceu na gestão esportiva durante a década de 1990, quando perguntas sobre os custos e benefícios de organizá-los foram levantadas, primeiramente, não apenas do ponto de vista financeiro e econômico, mas também em relação aos aspectos sociais e ambientais. Foi quando a palavra “legado” começou a aparecer nos discursos e na literatura dos organizadores dos megaeventos esportivos, podendo ser considerado como consequência do evento em seu ambiente. (CHAPPELET, 2012)

O legado dos Jogos Olímpicos torna-se um tópico importante, não só para a cidade-sede, mas também para o Movimento Olímpico (CASHMAN, 1998).

Os legados de megaeventos esportivos podem ser percebidos de formas distintas. Estes podem ser positivos ou negativos, tangíveis ou intangíveis, territoriais ou pessoais, intencionais ou não, globais ou locais, de curto ou longo prazo, esportivos ou não relacionados ao esporte (CHAPPELET, 2012). Também podem ser vistosde diversas perspectivas por parte dos organizadores do evento (*opcit*, 2012).

Algunsautores propuseram categorizações paraos legados. Cashman (2003) identificou seis tipos: Econômico; Infraestrutura Física; Educação; Vida Pública, Política e Cultura; Esporte; Símbolos, Memória e História. Já Chappelet (2003) propõe cinco tipos de Legados: Turismo e Economia; Infraestrutura; Instalações Desportivas; Ambiente Urbano e Natural; Sociocultural.

Outro autor é Hiller (2003) que nos apresentaquatro "resultados" olímpicos: Ambiente construído; Desenvolvimento Econômico; Recordações; Comunidades. Gratton e Preuss (2008) são dois autores que identificam seis "estruturas de eventos": Infraestrutura; Conhecimento, Desenvolvimento de habilidades e educação; Imagem; Emoções; Redes; Cultura. O COI (2009) consideratrêscategorias para oslegados: Esporte, Social e Urbano (COI, 2015, p. 92), os quais têm sido monitorados e documentados para garantir legado máximo,

comunicação transparente e transferência de conhecimento e boas práticas (*opcit,* p. 92).

Outros as subdividem em tangíveis e intangíveis. Assim, pode ser considerado legado tangível toda a infraestrutura do megaevento, pois ela é suscetível à análise econômica de custo-benefício. Já o legado cultural do megaevento é considerado intangível, pois seus efeitos repercutem de modos diversos ede forma a não se conseguir mensurar física ou financeiramente (POYNTER, 2007).

Legado não é um resultado aalcançar; ao contrário, descreve a expansão progressiva de realizações multiformes (DACOSTA,2008). O bom legado é o que é dirigido de forma contínua, baseado emfatores*soft*, mas esporádico em alguns pontos. O legado sociocultural positivo emerge quando os mencionados fatores estão suficientemente evidenciados na cidade-sede. Conforme Poynter (2007), tais fatores de legado *soft* mantêm a coordenação, a comunicação e o consenso antes, durante e após os Jogos.

Preuss (2008) apontou que para maior efetividade dos legados de um megaevento esportivo é essencial que o planejamento se inicie durante o processo de candidatura destacando a importância do processo de construção e intervenções na cidade-sede. Nesses momentos, definem-se as ações obrigatórias, necessárias para que as competições possam ocorrer, e as opcionais, as quais estão atreladas ao projeto do evento. Preuss (2008) alerta-nos que os custos relacionados às medidas opcionais não deveriam ser atribuídos aos megaeventos.

As cidades-sede dos Jogos Olímpicos sãopressionadas, em um curto espaço de tempo, para planejar e organizar tudo que envolve esses Jogos (DACOSTA, 2008). Sendo assim, muitas vezes o foco está nas condições imediatas que a cidade deve ter para sediar, com sucesso, esse megaevento esportivo (CASHMAN, 1998). Entretanto, a cidade-sededeve focalizar suas atenções para o ‘Pós-Jogos’, no qual o legado está inserido, sendo este um período de décadas, e não um piscar de olhos de quinze dias.

2.2.3 *Heritage* - Patrimônio ou Herança

O conceito de *Heritage* ainda é emergente na literatura acadêmica (CHAPPELET 2015, p. 63). Apresenta-se como o processo que transforma um recurso inicial (um evento esportivo) em um recurso realizado, que pode representar uma vantagem competitiva para o território (CHAPPELET, 2015).

Para Chappelet (2015, p. 63), os termos*Heritage*, "Herança" ou Patrimônio representam os legados positivos, em longo prazo, dos Jogos Olímpicos. Para o autor, existem duas dimensões importantes em relação à sua natureza e âmbito: a *Heritage* pode ser *Soft* ou *Hard*; pode ser pessoal (para um indivíduo associado aos Jogos) ou territorial (específico para a cidade-sedeou território e, portanto, não pode ser replicada em outro lugar). Essas duas dimensões opostas dão origem aquatro categorias de *Heritage*:

- Herança *Hard* Territorial - THH (por exemplo, uma instalação esportiva olímpica).
- Herança *Hard* Pessoal - PHH (uma medalha olímpica, um uniforme de voluntário).
- Herança *Soft* Territorial - TSH (um espírito de voluntariado, uma nova imagem).
- Herança *Soft* Pessoal - PSH (conhecimento e experiência adquiridos por um funcionário do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos – OCOG).

Como caso de sucesso de *Heritage*, podemos destacar a criação da Universidade Olímpica Internacional na Rússia dos Jogos de Sochi 2014. Segundo Belousov (2017),os elementos-chave do sistema incluíam: estabelecimento claro de metas, avaliação realista dos recursos e oportunidades disponíveis, colaboração próxima com todos os parceiros dos Jogos, com base em suas necessidades e capacidades − em especial, cooperação com o Comitê Organizador Sochi 2014, o COI, o Comitê Olímpico Russo, as federações esportivas e as comunidades locais, assim como a criação de uma grande rede de parcerias com universidades russas e internacionais e centros de pesquisa. Ele acrescenta:

> Esforços realizados em todas essas áreas surtiram efeitos tangíveis. Atualmente implementa o Programa Olímpico Internacional providenciando treinamento em várias áreas da gestão esportiva e *Marketing* para centenas de líderes e empregados da indústria esportiva. Um dos pontos-chave do sucesso da RIOU foi uma colaboração próxima com as comunidades locais.

> A universidade assinou um memorando de cooperação com a Prefeitura de Sochi. (BELOUSOV, 2017, p.243)

2.3 **Os Jogos Olímpicos**

Um dos megaeventos esportivos mais cobiçados do mundo denomina-se: Jogos Olímpicos (JO).Originalmente, os Jogos Olímpicos da Antiguidade eram realizados em Olímpia, na Grécia, do século VIII a.C. ao século V d.C. (IOC, 2016).Na modernidade, o Barão Pierre de Coubertin resgatou esse ideal. Em 1896, após uma pausa de mil e quinhentos anos, os jogos voltaram a ser realizados, o que convencionou-se denominar de Primeiros Jogos Olímpicos da Era Moderna, com os quais Pierre de Coubertin esperava ajudar a fomentar a comunicação e a promover a paz internacional.

Os Jogos Olímpicos posteriores a Pierre de Coubertin, não são apenas uma série de competições esportivas de elite (com cerca de cinquenta modalidades de verão e quinze de inverno), mas como tal, eles são uma reunião econômica, cultural, social, política e de planejamento urbano, com importância primordial, inserida no contexto da coexistência pacífica e do diálogo entre civilizações (CHAPPELET, 2018). Caracterizam-se como um evento multiesportivo global com modalidades de verão e de inverno, em que milhares de atletas participam de várias competições.

Atualmente, os Jogos estão subdivididos em Jogos Olímpicos, Jogos Paralímpicos e Jogos Olímpicos da Juventude. Hoje, quase cinquenta cidades, grandes e pequenas, já hospedaramos Jogos de Verão ou de Inverno (CHAPPELET, 2018).

O Barão de Coubertin fundou, além dos Jogos, o Comitê Olímpico Internacional (COI). O COI se tornou o órgão dirigente do Movimento Olímpico e sua missão é promover o olimpismo através do esporte, garantir a celebração regular das edições dos Jogos Olímpicos, educar a juventude através do esporte e liderar o Movimento Olímpico (COI, 2015).

Em 2014, o Comitê Olímpico Internacional fez um grande progresso implementando quarenta recomendações compiladas em um documento chamado Agenda 2020, o qual foi unanimamente aprovado durante a 127º sessão do COI em Mônaco em 2014 (COI, 2015, p. 12), com o objetivo de proteger o *status* único dos

Jogos Olímpicos.Diversas dessas recomendações estão relacionadas diretamente com os JO, tais como (COI, 2015, p. 80):

a) ênfase em sustentabilidade e legado;
b) concessão de mais flexibilidade às cidades candidatas;
c) redução do custo de candidatura para os JO;
d) garantia de que o Programa Olímpico permaneça atraente o maispossível, mesmo em meio a uma perspectiva de mudança esportiva.

Em relação ao processo de mudança para as candidaturas das cidades-sede, a Agenda 2020 realça a necessidade de melhorar o diálogo entre o COI e as cidades candidatas, destacando três estágios (COI, 2015, p. 83):

a) Estágio 1: Visão, Conceito dos Jogos e Estratégia.Esta é uma fase de análise estratégica em que cada cidade apresenta seus planos de visão, conceitos e legado para os JO; para tanto, o COI provê videoconferências e *workshops* para auxiliar a construção do conceito para os JO.
b) Estágio 2: Recursos Legais, de Governança e de Instalações.Essa fase assegura que as cidades candidatas possuam condições legais e financeiras para sediarem os JO. Neste caso, o COI provê *workshops*relacionados à Governança, Recursos Legais e de Instalações.
c) Estágio 3: Capacidade de entrega dos JO, Experiência e Legado de Instalação. Essa fase se concentra em como as cidades candidatas vão entregar os Jogos e garantir um legado sustentável. Nesta fase, o COI realiza *workshops* relacionados à entrega dos JO, Experiência e Legado de Instalação, bem como realiza visitas técnicas.

Depois da escolha da cidade-sede, que acontece com sete anos de antecedência da realização dos JO, o COI contribui com todo o suporte de planejamento, apoio financeiro e entrega dos JO em cada fase, focando na redução dos custos e estabelecimento do plano de legado.

Além do COI, os Comitês Olímpicos Nacionais são essenciais embaixadores do Movimento Olímpico em seus respectivos países sendo responsáveis por disseminar os valores olímpicos em nível nacional.

A visão original de Pierre de Coubertin para o Movimento Olímpico era de usar o esporte como um veículo para a melhoria das condições individuais e sociais com o objetivo de o olimpismo promover o relacionamento entre as comunidades e as nações, habilitando as pessoas a viverem em harmonia entre si (COI, 2015, p. 94). O COI dá continuidade ao Movimentoatravés de seu Programa Olímpico, que possui alguns pilares (COI, 2015, p. 94), dentre eles:

a) engajamento da juventudade;
b) promoção do esporte e de sociedades ativas;
c) desenvolvimento e paz;
d) igualdade de gênero;
e) esporte, cultura e educação;
f) foco nos atletas;
g) proteção contra *doping*;
h) proteção do atleta.

Os Jogos Olímpicos movimentam bilhões e parte de sua receita é advinda de patrocinadores oficiais internacionais, ou *TOP sponsors* ligados diretamente ao COI, e apoiadores oficiais locais ligados aos comitês locais. Os *TOP sponsors* estão associados aos Jogos Olímpicos de inverno e de verão. Essa categoria apareceu pela primeira vez nos Jogos de Seul e de Calgary em 1988 e, depois, nos Jogos de Barcelona e de Albertville em 1992, pois foi nas Olímpiadas de LA 1984 que as relações comerciais se iniciarama partir do comitê organizador local. E foi naquela edição que o número de patrocinadores foi limitado por categoria, garantindo ainda contratos de exclusividade (LLEWELLYN, 2018, p. 209).

A partir do interesse dos patrocinadores *TOP* pelos JO, o COI decidiu separar os Jogos de inverno e de verão, sendo este a cada dois anos, começando em Lillehammer (1994) e em Atlanta (1996).O calendário bienal permite que os patrocinadores explorem seus direitos de *merchandising* de forma mais efetiva e contínua (MORAGAS *et al,* 1995, p.28).

Os *Top sponsors* são as empresas desejosas deligarem suas marcas ao olimpismo em uma escala global. Antes de 1988, a empresa que desejasse se afliar aos JO deveria negociar com cada Comitê Olímpico Nacional. A partir dos Jogos de Seul, o COI centralizou os contratos de forma a facilitar a negociação junto aos patrocinadores e comitês locais (MORAGAS*et al*, 195, p. 28).

A combinação de direitos olímpicos nacionais e internacionais, ou seja, de os patrocinadores escolherem ser globais e também locais, mostra-se extremamente interessante para aqueles que desejam transmitir sua marca em nível mundial e, ao mesmo tempo, estreitar seu relacionamento com os clientes e aumentar canais de distribuições em níveis nacionais.

Analisando a receita do “Patrocínio Olímpico” ao COI nos últimos dezesseis anos (2000 a 2016), verifica-se um crescimento na ordem de 579 milhões a 1.022 bilhão de dólares (RELATÓRIO ANUAL DO COI, 2015, p. 37).

2.4**. Jogos Olímpicos Rio 2016**

Os Jogos Olímpicos de Verão Rio 2016 (JO Rio 2016) foram a 31ª edição do evento e os primeiros que ocorreram na América do Sul. Estiveram presentes delegações de duzentos e seis países, competindo emquarenta e duas modalidades esportivas. Os jogos foram realizados emtrinta e dois locais, passando pela Barra da Tijuca, Copacabana, Deodoro e Maracanã.Outras cinco cidades brasileiras acolheram as partidas de futebol: Belo Horizonte, Brasília, Manaus, Salvador e São Paulo (BRASIL, 2016a).

Essa edição teve um grande sucesso tanto no Brasil, quanto no exterior, no que se refere ao alcance midiático. De acordo com o relatório do COI de dezembro de 2016, os números são supreendentes, a saber (COI, 2016):

a) os Jogos Olímpicos Rio 2016 foram os Jogos Olímpicos mais consumidosem termos de mídia de todos os tempos;
b) metade da população mundial assistiu à cerimônia de abertura dos Jogos;

c) mais de sete bilhões de visualizações de vídeos de conteúdo oficial em plataformas de mídia social;
d) as emissoras de todo o mundo disponibilizaram mais cobertura de televisão e mais cobertura digital: mais de trezentos e cinquenta mil horas no Rio 2016, em comparação com quase duzentas mil horas em Londres 2012;
e) metade da população mundial assistiu à cobertura dos Jogos Olímpicos Rio 2016;
f) os conteúdos dos Jogos Olímpicos Rio 2016 transmitidos *on-line* foram mais do que o dobro de Londres 2012;
g) mais de sete bilhões de visualizações de vídeos de conteúdo oficial em plataformas de mídia social;
h) de acordo com uma pesquisa global independente encomendada pelo COI, 82% dos espectadores entrevistados disseram que sua experiência foi melhor do que a esperada e classificaram sua satisfação em 9,5 de 10 pontos;
i) a consciência (*awareness*) e o apelo dos Jogos Olímpicos continuam sendo os mais altos entre todos os esportes medidos e eventos de entretenimento pesquisados preliminarmente aos Jogos do Rio de Janeiro.

Não só em termos de mídia, mas também os Jogos Rio 2016 se destacaram em visibilidade e conectividade. O acesso ao transporte público de alta qualidade para os cidadãos aumentou de 18% em 2009, para 63% no final de 2016. Pela primeira vez na história dos Jogos Olímpicos, atletas de duzentos e seis NOCs receberam umaequipe olímpica de refugiados. Além disso, mais de onze mil atletas, dos quais mais de 45% eram mulheres, perfazendo o maior número da história; mulheres competiram em todos os esportes nos Jogos pela segunda vez consecutiva (COI, 2016).

O revezamento da tocha olímpica inspirou e envolveu todo o país durante uma viagem de noventa e cinco dias que envolveu trezentos e vinte e cincocidades, abrangendo cada um dos vinte e seis estados brasileiros e o Distrito Federal, e incluiu doze mil e quatrocentoscondutores da tocha (COI, 2016).

Em relação à receita proveniente de *tickets* de bilheteria, foi registrado um montante de 430 milhões de dólares, 18% acima da meta. 70% dos ingressos vendidos foram para cidadãos brasileiros, atingindo moradores de todo o Brasil (COI, 2016).

Os Jogos proporcionaram oportunidades de treinamento e emprego para a população local. A criação de empregos representou 82% do crescimento econômico local do Rio. A renda dos 5% mais pobres cresceu 29,3%, contra 19,96% dos 5% mais ricos (COI, 2016).

Uma cultura de voluntariado foi aprimorada, acompanhada ao aumento da autoestima nacional, uma vez que já havia uma pré-conscientização da população da cidade do Rio de Janeiro por ter sediado outros megaeventos em anos anteriores.

Comparado à audiência da edição anterior, Londres 2012, os números dos Jogos Rio 2016 superaram as expectativas. A competição masculina de *badminton* para a medalha de ouro do Rio 2016 recebeu uma audiência na China maior, se comparado ao evento de Londres 2012. Os espectadores no Japão assistiram a uma cobertura maior no Rio 2016 do que se comparado com Londres 2012, e os três programas mais assistidos foram de eventos femininos.O vídeo digital da NBC Olympics totalizou 3,4 bilhões de minutos de *streaming* para o Rio 2016 – dos quais 2,71 bilhões foram de cobertura ao vivo, mais de 1,2 bilhão de minutos a mais do que todos os Jogos Olímpicos anteriores combinados (COI, 2016).

Sobre as parcerias desenvolvidas nos Jogos do Rio destaca-se a participação de patrocinadores. O Programa Olímpico de Patrocínio dos JO "Rio 2016" contou com vinte e oito patrocinadores. Cada categoria de patrocínio confere às empresas:

a) direitos de comercialização diferentes em várias regiões, internacionalmente, quando forem os *TOP Sponsors*, ligados diretamente ao COI e, nacionalmente, ligados diretamente ao comitê gestor local;
b) exclusividade de categoria, por exemplo, a Coca-Cola como fornecedor de bebidas;
c) uso de imagens e marcas olímpicas designadas.

Os patrocinadores também possuem o privilégio de poderem ativar as suas marcas nos eventos testes. Para tanto, os valores são acrescidos aos já efetuados por serem patrocinadores oficiais. Porém, a visibilidade tem se mostrado de grande escala e alcance. Diferentemente dos JO, as arenas nos eventos testes podem ter *merchandising* (propaganda) com, principalmente, as marcas dos patrocinadores distribuídas ao redor das quadras. Essa ação exponencia a visibilidade televisiva.

Outra ação que é garantia de benefício é o fato de os patrocinadores oficiais terem a condição de fazerem seus programas de hospitalidade. Porém, assim como nos eventos testes, para essa ação, o valor também é separado, sendo por vezes uma quantia quase que equiparada ao montante direcionado pela categoria exclusiva.

Outro impacto dos Jogos Rio 2016, conforme demonstrado por Susan (2016) e DaCosta (2018), foram as Casas de Hospitalidade. Essas “Casas” deram destaque à comercialização, de forma paralela, ao patrocínio olímpico, como verdadeiros espaços de promoção de países e patrocinadores oficiais olímpicos. Nesses ambientes, era comum se perceber uma feira de negócios onde os patrocinadores usavam-nos como *show room* de lançamentos de novos produtos, ou para receberem seus convidados, bem como as Casas de Países para apresentação de sua cultura.

Essas Casas se alojaram nos principais pontos da cidade e se mantiveram abertas ao público, alcançando quatro milhões de participantes, um número expressivo de espectadores se comparado com o público presente nas competições esportivas, sendo este de oito milhões (DACOSTA, 2018). Desta forma, as Casas de Hospitalidade dos Jogos Rio 2016 se apresentaram como um *case* de sucesso e em escala inédita nos Jogos Olímpicos para conectividade e compartilhamento na cidade-sede.

Ainda sobre os parceiros dos JO Rio 2016, destaca-se a grandiosa atuação dos militares, tendo as Forças Armadas papel fundamental:

a) nas vertentes da Segurança e do Esporte, empregando mais de quarenta e três mil militares das F.A.;
b) na execução de cerca de doze mil patrulhas, como as realizadas em Vias Expressas;
c) na solução de mil incidentes cibernéticos;

d) na proteção de cento e trinta e nove estruturas estratégicas, como estações de trem e ruas no entorno de arenas;
e) na realização de seiscentas escoltas a dignatários;
f) na prevenção e combate ao terrorismo e cerca de quinhentos procedimentos de varreduras ou monitoramento de instalações, contribuindo para a garantia da segurançaeda tranquilidade do território nacional (NOBREGA, 2017, p. 1245).

Por meio da parceria junto aos JO, as Forças Armadas receberam aproximadamente 20,5 milhões de reais para melhoria de condições técnicas e de demandas de infraestrutura para apoio ao Centro de Treinamento de Alta Performance do Time Brasil (CTAP Brasil). Desse montante, foram realizadas as reformas e adequação das instalações esportivas e não-esportivas do CCFEx, em atendimento aos requisitos do COB; melhoria nos meios de telefonia e internet; nos sistemas de segurança; nas condições da estrutura de apoio de saúde e da infraestrutura de esgotamento, iluminação e acessibilidade do Complexo da Fortaleza de São João (NOBREGA, 2017).

O Exército Brasileiro também foi beneficiado na parceria, especialmente na Guarnição da Vila Militar, em Deodoro, local de onze modalidades olímpicas e três paraolímpicas, tendo instalações reformadas e outras construídas. Dentre as instalações reformadas, são elas:

a) o Parque Equestre General Eloy Menezes;
b) o Centro Militar de Tiro Esportivo Tenente Coronel Guilherme Paraense;
c) o Centro de Pentatlo Moderno Coronel Eric Tinoco Marques e
d) o Residencial Vila Verde.

As instalações construídas foram:

a) o Centro de Hóquei sobre grama Sargento João Carlos de Oliveira;
b) a Vila dos Tratadores e
c) a Arena Coronel Wenceslau Malta.

Obras de mobilidade também se caracterizaram como legado, sendo elas:

a) a Via Expressa Transolímpica, Corredor BRT;
b) reformas das Estações de Trem da Supervia.

Sejam as instalações construídas ou as reformadas, bem como as de melhoria da mobilidade, todas elas agregaram valor à família militar (NOBREGA, 2017).

Quanto às universidades, houve uma presença muito tímida sob o ponto de vista de pesquisas científicas, bem como de iniciativas de fomento ao empreendedorismo, a saber: capacidade de gerar, apropriar-se e transferir tecnologia; geração de patentes e de propriedade intelectual e inserção de programas de incubação. No entanto se percebeu a atuação da Universidade Estácio de Sá como apoiadora dos JO. Este apoio foi através de prestação de serviços na capacitação da força de trabalho, bem como no engajamentode voluntários acadêmicos dessa instituição de ensino, caracterizando-se como um grande legado social (POSE, 2017).

Dando sequência à análise dos Legados provenientes dos Jogos, não se limitando àrelação com as instalações esportivas, outro caso de discussão é a sustentabilidade da promoção educacional dos Jogos Olímpicos de 2016, numa abordagem prospectiva, considerando conhecimentos, inovações e experiências acumuladas no país para o estabelecimento de perspectivas e tendências futuras. Também apoiado nas recomendações da Agenda 2020 do Comitê Olímpico Internacional, que assumiu entre suas prioridades a Educação Olímpica para o período 2015 – 2020 (Recomendação 22), Turini (2015) considera que o risco é o decréscimo ou abandono das iniciativas de Educação Olímpica ligadas ao megaevento de 2016 logo após os Jogos, repetindo circunstâncias similares a Olimpíadas anteriores em distintos países.

Como resposta ao item 2 da Recomendação 22 que considera importante o uso de tecnologias, orientando o COI e seus parceiros quanto à criação de “plataformas eletrônicas para compartilhar programas de educação orientada por valores olímpicos”, constata-se o importante impacto do Programa educacional chamado “Transforma”.

Esse programa foi uma parceria entre o governo, através do Ministério da Educação, e o Comitê Rio 2016 sendo este o programa de educação dos Jogos

Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, o qual esteve presente em duas mil e duzentas escolas nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Brasília. Diversas escolas introduziram, nas aulas de educação física, esportes pouco praticados no Brasil, como hóquei sobre grama, *rugbi*, e *goalball*, recebendo também, de forma gratuita, materiais didáticos, cursos de formação, capacitações esportivas, desafios escolares, sugestões de experimentação esportiva, conteúdo para aulas e atividades sobre a história, a simbologia e os valores dos jogos olímpicos e paralímpicos.

As atividades do Transforma contemplavam a população para além da escola, com a realização de festivais esportivos, que permitiam que o público em geral experimentasse novos esportes. Nesses festivais, atletas profissionais se apresentavam ao público, aumentando a interação entre esportistas e população e reforçando o clima de confraternização dos jogos olímpicos e paralímpicos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016).

Verifica-se, no Programa Transforma, a atuação da Hélice Tríplice uma vez que os três atores foram envolvidos para a realização do mesmo. Coordenado pelo Comitê Rio 2016, o Programa teve apoio do Ministério da Educação, da Universidade Estácio de Sá, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento da plataforma e pela montagem do conteúdo educacional, com patrocínio da iniciativa privada que financiava o programa de educação dos Jogos Olímpicos como sendo seu respectivo projeto de responsabilidade social.

O risco sinalizado por Turini (2015) de fato ocorreu, uma vez que, após os Jogos Olímpicos Rio 2016, o programa Transforma foi descontinuado, pois era coordenado pelo Comitê Rio 2016 que foi desconstituído.

Tendo em vista esses destaques do evento Rio 2016, a presente tese coloca seu foco maior em descrições e análises na edição brasileira dos Jogos Olímpicos, adicionando, todavia, mais dois eventos da mesma natureza, mas caracterizados como singulares por se distinguirem em localização e diferenças temporais como se descreve a seguir.

3 **MATERIAIS E MÉTODOS**

Três estudos foram executados na realização desta investigação. O primeiro estudo consiste no cerne desta investigação e com ele buscamos identificar, notadamente nas visões das empresas patrocinadoras expressas nos discurssos de seus representantes legais, elementos que nos permitissem entender sob a ótica de um dos três atores da HT, as empresas, o objetivo destas em participarem do programa oficial de patrocínio dos Jogos Olimpicos Rio 2016). Infelizmente na coleta de dados do primeiro estudo, na qual, como aludido anteriormente, só foi possível entrevistar o ator Empresas da teoria HT, não foi possível obter informações significativas acerca dos atores Universidade e Governo, instalando-se a necessidade de obter-se estas informações. Neste sentido os segundo e terceiro estudos foram realizados de forma a aproveitar a oportunidade de poder coletar informações adicionais que poderiam enriquecer a produção de evidências acerca do tema em foco.

A primeira das oportunidades acima citadas surgiu quando, por meio de intercâmbio estudantil, estivemos na Universidade Técnica de Munique e visitamos o Parque Olímpico de Munique, o que oportunizou-nos obter informações acerca de legados provenientes dos Jogos Olímpicos de 1972. Já a segunda oportunidade surgiu em visita técnica realizada na Fundação LA84 em Los Angeles, considerada grande legado dos Jogos Olímpicos de 1984. Durante esta visita foram coletados dados complementares acerca da aplicabilidade da HT como modelo de gestão em jogos olímpicos.

Nesta seção, será apresentada a razão pela qual foram escolhidos os temas para revisão da literatura, bem como os cenários: Jogos Olímpicos Rio 2016, Parque Olímpico de Munique e a Fundação LA84, dando maior consistência às opções metodológicas com manutenção da singularidade de cada caso selecionado de Jogos Olímpicos.

Isto posto, importa-nos fazer constar que, durante a revisão da literatura sobre a aplicação do modelo da Hélice Trípliceno cenário esportivo e não esportivo, percebemos uma lacuna em relação a pesquisas relacionando a HT no cenário pós-evento esportivo, confirmando assim a validade da temática fulcro da presente tese.

Por outro lado, quando da revisão do modelo HT em relação aos Impactos, Legados e *Heritage* dos Jogos Rio 2016, constatamos a falta de estudos em âmbito olímpico, sobretudo, no período pós-megaevento. Por isso os Jogos Olímpicos Rio 2016 foram os escolhidos, primeiramente, por serem a primeira edição na América Latina e por representarem uma lacuna na literatura acerca da aplicabilidade da teoria da HT como ferramenta para o desenvolvimento de projetos e ações que resultem em legado para a cidade-sede.

Para identificar como os atores da Helice tríplice estão sendo dinamizados de forma a contribuir com a efetiva aplicação da teoria para o contexto dos Jogos Olímpicos, optamos por ampliar o estudo incorporando dados de outros dois casos e, sobretudo, dos legados provenientes da realização de Jogos Olímpicos. Para isso, como já antes mencionado, foramconsiderados os casos: Parque Olímpico de Munique e Fundação LA84.

O Parque Olímpico de Munique foi incorporado por ser um dos mais antigos Parques Olímpicos aberto ao público na atualidade, isto após quarenta e cinco anos dos JO de Munique 1972.O Parque desponta como uma referência de sucesso no que tange a legados sociais como um todo, sendo, sobretudo, um pólo de entretenimento, cultura e prática esportiva.

Além disso, compreendemos como sendo importante analisar o modelo de gestão de um Parque Olímpico, pois um dos maiores desafios para a cidade-sede dos XXXIJOde 2016 será a manutenção do Parque Olímpico da Barra. Este foi construído especialmente para a realização dos Jogos. Do ponto de vista de sustentabilidade financeira, bem como das tratativas operacionais e de gestão, e para a concretização de um verdadeiro legado, é de importância para os objetivos da presente tese perceber como os três atores interagiram.

Já a Fundação LA84 foi incorporada ao estudo por ser considerada uma grande referência de legado dos Jogos Olímpicos de Los Angeles de 1984. Os Jogos de 1984 foram os únicos com um superávit financeiroem toda a história deste evento. Os milhões de dólares gerados pós-realização do megaevento foram aplicados na criação da Fundação LA84 um ano após o evento,para utilização do superávit financeiro em ações para geração de legado para a cidade-sede.Nestes termos, o caso LA84 também se mostrou válido em face aos objetivos desta tese e demais fundamentações temáticas e metodológicas anteriormente aqui expostas.

Importa ressalvar, face a realização dos três estudos, que não foi nosso propósito investigar relações entre essas edições de Jogos Olímpicos, mas sim de obter informações diversas que pudessem contribuir com o estabelecimento de uma base diversificada a fim de colher material que possibilitasse considerar dados acerca da efetiva aplicação do modelo HT no âmbito das Olimpíadas já realizadas.

Note-se, por esclarecimento, que cada edição de Jogos Olímpicos tem caracterizações *per se* em face de localizações variadas e períodos temporais diversos, sendo esta a natureza intrínseca deste evento, embora alguns padrões comuns sejam estabelecidos pela Carta Olímpica. Neste particular, a seção que se segue explica a opção por estratégias de investigação múltiplas, adotadas de modo a respeitar tipificidades de cada caso pesquisado na presente investigação.

O projeto foi submetido ao comitê de ética da Universidade do Estado do Rio de Janeiro tendo sido aprovado com o CAAE n° 10532919.2.0000.5259.

3.1**Tipologia de abordagem metodológica**

Para efetivação desta investigação, optamos por adotar estratégias distintas, em decorrência de características particulares de cada um dos três estudos que a compõem. Sendo assim, foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas (VEAL& DARCY, 2014) em diferentes momentos. Essa alternativa metodológica consiste naconciliação de abordagens qualitativas e quantitativas em umamesma investigação, possibilitando quantificar; ou seja, criar métricas para dados qualitativos (SANDELOWSKI, 2000; PLEWA, 2016; CHATZIEFSTATHIOU, 2005). Enquanto a abordagem qualitativa contribui para melhorar a compreensão do meio analisado, que fica oculto, quando o foco é quantitativo, os dados visam a agregar valor recorrendo à expressões de natureza numérica (PLEWA, 2016).Contemporâneamente este tipo de estratégia se aplica a investigações abrangentes e complexas visando fornecer um conhecimento mais detalhado dos multiplos fenômenos estudados (THOMAS, NELSON, 2007).

Em acordo com as propostas de autores como Adler (1996), Apostolopouou e Papadimitrou (2004) utilizamo-nos de dados em paralelo com as entrevistas, de forma a pôr em evidência fontes que sustentassem abordagens qualitativas na

análise de entrevistas de roteiro semiestruturado, buscando elucidar questões diversas. Neste sentido,ao contrário de estudos que apenas utilizaram uma das duas abordagens, nesta investigação combinamos elementos de métodos qualitativos com quantitativos para o exame dos dados, de forma a esclarecer aspectos específicos, como é o caso da questão que se pões acerca de “quais são os discursos mais ou menos frequentes” e proceder a comparação entre categorias (CARACELLI & GREENE, 1993; TASHAKKORI & TEDDLIE, 1998, 2002). Segundo especialistas a combinação do uso de elementos metodológicos quantitativos e qualitativos tende a melhorar o produto oriundo da interpretação de descobertas significativas na pesquisa (COLLINS ET AL., 2006; ONWUEGBUZIE & LEECH, 2004, 2006; DIXON, 2009; MAXWELL, 2008; BAZELEY, 2009; GREENE, 2007).

Há evidência de que nos estudos em que se encontraram circunstâncias favoráveis, os dados foram preservados e "quantificados" (TASHAKKORI & TEDDLIE, 1998, 2002) com base em suas frequências de aparições. Seguimos esta orientação e, tal como outros estudiosos de temas semelhantes ao nosso, utilizamos o*software*MAXQDA (2017). Depois de processados os dados foram transformados em resultados quantitativos. Segundo Caracelli & Greene (1993):

> O conjunto de dados qualitativos e quantitativos podem ser analisados conjuntamente, preservando os números e as palavras em cada conjunto de dados. Ou esses dados podem ser transformados para criarem um conjunto de dados, com dados qualitativos convertidos em dados quantitativos, ou dados quantitativos convertidos em dados qualitativos (CARACELLI & GREENE, 1993, p. 42).

Tal proposta é ratificada porTashakkori e Teddlie (1998) ao afirmarem que:

> Quantificar refere-se a um processo pelo qual os dados qualitativos são tratados com técnicas quantitativas para transformá-los em dados quantitativos. O pesquisador converte dados verbais (de entrevistas ou documentos) em itens, ou variáveis que significam apenas um elemento típico e que pode, portanto, ser representado numericamente (TASHAKKORI & TEDDLIE, 1998, p. 130).

O *software* MAXQDA foi, portanto, utilizado para estruturar a organização de informações provenientes do banco de dados qualitativos segundo um sistema de categorias e subcategorias quantificáveis, possibilitando a realização de análises baseadas em matriz de texto codificado (VERBI, 2017). Dessa forma foi possível

fazer a conversão da codificação qualitativa em categorias de dados, criando-se, primeiramente, categorias de análise. Em um segundo momento, realizou-se o *upload* das entrevistas, desvelando no texto as frases correspondentes às categorias criadas. Após correlacionar as frases às categorias, o *software* gerou gráficos, apresentando a quantidade de relações por categoria.

Por mais de uma década, segundo os autores Ulin, Robinson e Tolley (2005), os *softwares* para dados qualitativos cresceram em disponibilidade e em complexidade. Os autores Edwards& Skinner (2009) acreditam que o usode *softwares* objetiva permitir ao pesquisador total controle do processo interpretativo e decidir quais das ferramentas disponíveis dentro do mesmo podem facilitar a sua própria abordagem para a análise de forma mais eficaz. A fim de atender a abordagem qualitativa, a análise de conteúdo contemplou o método de contagem de frequência do discurso (THOMAS, NELSON & SILVERMAN, 2015).

A análise quantitativa, neste caso, serviu para avaliar quantas vezes o entrevistado menciona tal categoria. Esse resultado exprime a relevância do mencionado objetivo em relação aos demais. Isto possibilita, no momento de proposições de modelo de gestão ou de projetos, apresentar tais proposições de forma assertiva, priorizando o objetivo de acordo com a maior relevância para o mesmo (THOMAS, NELSON & SILVERMAN, 2015).

Compreender os seus objetivos de maiores relevâncias possibilita, ainda, encaixar atribuições e responsabilidades das empresas dentro do modelo de aplicabilidade da HT em formato de cooperação consorcial, o que essa pesquisa objetiva entregar.

Esclarecemos, no entanto, que somente no primeiro estudo, recorremos ao método misto acima descrito. O fizemos para obter a frequência das respostas dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016, com o objetivo de elaborar uma compreensão acerca da ordem de importância das respostas, de forma a que fosse possível, posteriormente, classificá-las.

Nos outros dois estudos, tanto do Parque Olímpico de Munique quanto da Fundação LA84, optamos apenas por utilizar abordagem qualitativa na análise do material produzido pelas entrevistasrealizadas.

3.2 **Descrição das etapas de análise**

3.2.1 Instrumentos de coletas

3.2.1.1 Estudo 1- Patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016

Para avaliar o processo de interação do ator Patrocinador junto aos demais atores, Governo e Universidade, no contexto da Hélice Tríplice, a partir do cenário Olímpico, detectamosa primeira necessidade de examinar o objetivo das empresas em patrocinarem este megaevento Olímpico. Neste sentido, o estudo dos patrocinadores visou identificar a motivação e os objetivos que levaram os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 a participarem do programa oficial. Para isso, foram entrevistados seis respondentes de empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016.De acordo com Silverman (2010, p. 48), a técnica da coleta de entrevistas é indicada para analisarmos a percepção dos respondentes.

Em relação às entrevistas realizadasno Estudo 1, tivemos conhecimento da pesquisa aplicada por DimitraPapadimitriou nos Jogos Olímpicos de Atenas de 2004 com os patrocinadores. Após avaliação dos instrumentos, optamos pela aplicação do questionário junto aos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016, conforme apresentado no Apêndice A deste estudo.

O quantitativo de seis respondentes foi compreendido pela adesão espontânea das empresas uma vez que todas as vinte e oito integrantes do programa de patrocínio dos JO Rio 2016 foram convidadas a participar da pesquisa.

Neste estudo, foi escolhida a forma de preenchimento das respostas pelo entrevistador Veal& Darcy, (2014, p. 282), optando-se pela categorização conforme o dispostoporSilverman (2010, p. 50). De acordo com o autor, análise por categoria é uma técnica que visa obter mensuração e abordagem uniforme.

Foi realizada análise descritiva, tendo como fonte a percepção dos respondentes (SILVERMAN, 2010, p. 48). Aplicamosentrevistas com roteiro semiestruturado aos responsáveis pelos contratos das empresas patrocinadoras dos JO Rio 2016.O roteiro semiestruturado utilizado foi o mesmo aplicado por Apostolopoulou & Papadimitriou (2004) quando da pesquisa com os patrocinadores dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004.

Para examinar o ator “empresa” na Hélice Tríplice, doravante referida como patrocinadora dos Jogos Olímpicos, optamos por técnicas de métodos mistos, avaliação qualitativa e quantitativa, visando, com já aludido, ampliar o escopo de informações (VEAL& DARCY, 2014, p. 226).

As entrevistas foram registradas por meio de um gravador da marca VERDE e transcritas conforme detalhamento metodológico proposto por Silverman (2010, p. 55). Segundo o autor, há duas formas de realizar a transcrição: análise da conversação e análise do discurso. Na primeira, todas as paradas na fala, respiração, etc são anotadas para incremento da análise, já na segunda forma, são anotadas exatamente como dito pelo respondente. Todas as transcrições foram feitas pelo analista do estudo, sendo ele o único transcritor. Foi “preciso escutar repetidamente o áudio até que as frases escritas correspondessem exatamente ao falado” (SILVERMAN, 2010, p. 241).

O software MAXQDA auxiliou a organizar as entrevistas com as frases selecionadas em suas respectivas categorias.

O programa olímpico de patrocínio dos Jogos "Rio 2016" contou com vinte e oito patrocinadores os quais, neste estudo, foram agrupados em três diferentes categorias, conforme o programa olímpico oficial de patrocínio, a saber: patrocinadores olímpicos globais ou patrocinador *TOP*, com onze empresas; patrocinadores oficiais nacionais com seis empresas e apoiadores oficiais nacionais com onze empresas.

Foi enviado um convite por e-mail a todos os patrocinadores das três categorias de patrocínio. Desta forma, todos tiveram oportunidade de participar, não se caracterizando seleção por conveniência (VEAL & DARCY, 2014, p.394), e sim pelo método de seleçãointencional deliberando por uma população específica, mas envolvendo outras considerações com limite máximo de variação (VEAL & DARCY. 2014, p.403).

Neste estudo, foram consideradostodos os patrocinadores dos Jogos Olímpicos, porém os respondentes eram de setores diferentes variando, no máximo, entre o departamento de*Marketing* e o departamento de comunicação.

Dos vinte e oito patrocinadores convidados, doze responderam, mas somente sete aceitaram participar. Dois patrocinadores tiveram o mesmo responsável pelo contrato, razão pela qual as duas empresas foram aglutinadas e somente uma entrevista foi realizada para ambas as companhias, o que resultou em um total de

seis entrevistas realizadas. Segundo Veal& Darcy (2014) este quantitativo é suficiente, uma vez que, no entendimento dos autores, é recomendado que "...uma pesquisa qualitativa tenha no mínimo três Entrevistas" (p. 428).

O questionário foi aplicado a seis empresas divididas em três categorias (Quadro 2). Como Patrocinadores Olímpicos Globais, temos a Coca-Cola. OsPatrocinadores Oficiais Nacionaisentrevistados foram Embratel & Claro. E a Cisco, *Aliansce*, Ernest& Young, como Apoiadores Oficiais. A Universidade Estácio de Sá, como instituição educacional.

Quadro 2: Perfil dos Patrocinadores (continua)

Categoria	**Patroci-** **Nador**	**Setor**	**Cargo entrevistado**	**Experiência prévia como patrocinador esportivo**	**Nac/** **Intern.**	**Serviçosoferecidos**
Top Sponsor	Coca-Cola	Fornecedorofficial de bebidas	Diretor de comunicação, governo e sustentabilidade	Patrocinador dos Jogos Olímpicos desde 1928 (88 anos) - Paralimpicos desde 1992- Competições de futebol desde 1950	Inter/nacional	Patro-cínio pago ao COI e ao Comitêdos Jogos Rio 2016
Patrocinador Oficial	Embratel – Claro Consorcio	TelecomuniçãoBrasileira&operador mobile	Diretor de Megaeventos e dos Jogos Rio 2016	Longa experiência em evento com services de telecom Participou do timede candidatura do Rio	Inter/nacional	100% fornecedor de services telecom
Fornecedor Oficial	Ernst & Young	Serviço de Consultoria e auditoria interna	Diretor executivo de *Marketing* estratégico- Infraestrutura & Governo	Copa do Mundo 2014 Primeira vez patrocinador olímpico Prestador de serviço para o COI	Inter/nacional Empresa B to B	Serviço de consultoria e auditoria

	Aliansce	Gerenciador de shoppings	Gerente da conta Aliansce na empresa Octagon (empresa terceirizada)	ProjetoReação	Nacional	Estacio-namento e espaço de hospitalidade e campanhas (Casa Brasil)
	Estácio	Instituiçãoed ucacional	Gerente da conta Estácio na empresa Octagon (empresaterceiriz ada)	Comitê Paralímpico Brasileiro (bolsa de estudos para atletas) Jogos Pan Americanos 2007; Jogos Mundiais Militares	Nacional	Treinamento da Forçade trabalho, material didático, seleção e treinamento de Recursos Humanos
	Cisco	Soluções integradas de rede e comunicação	Gerente de Desenvolvimento de negócios	Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2012 Time Brasil	Inter/nacional B to B	Serviço de data center, blade e racks

Fonte: A autora, 2018

O roteiro de entrevista, elaborado segundo a proposta de Apostolopoulou & Papadimitriou (2004), foi aplicado nos escritórios dos patrocinadores conforme informações do Quadro 3.

Quadro 3: Detalhamento das entrevistas

Patrocinador entrevistado	**Data**	**Tempo de entrevista**
Embratel – Claro	14 de outubro de 2015	2h38”
Cisco	4 de novembro de 2015	1h15”
Ernst & Young	2 de dezembro de 2015	1h35”
Aliansce	7 de janeiro de 2016	45”
Estácio	9 de fevereiro de 2016	1h27”
Coca-Cola	2 de março de 2016	1h50”

Fonte: A autora, 2018

As entrevistas foram realizadas com o responsável por tomar decisões no contrato de patrocínio tendo sido considerado requisito de inclusão quemo entrevistado tivesse sido responsável por tal contrato desde o início.

Todas as transcrições foram submetidas aos entrevistados para validação e somente nos consideramos de posse da versão final após acatar as sugestões de alterações ou inserções de dados por parte dos entrevistados. Todas as empresas tinham sede no Rio de Janeiro, e o procedimento foi realizado entre outubro de 2015 e março de 2016.

As Entrevistas das empresas Aliansce e Estácio foram realizadas com a empresa terceirizada. Entrevistamos os gerentes da empresa *Octagon* das respectivas contas Aliansce e Estácio, sendo estes também responsáveis pelo contrato de patrocínio desde o início.

Um estudo similar foi conduzido por Apostolopoulou&Papadimitriou (2004) usando a mesma pergunta para analisar os objetivos dos patrocinadores em investirem nos Jogos Olímpicos: "quais são os objetivos envolvidos no acordo olímpico do patrocínio?".

Na primeira etapa do processo da análise, cuidamos de identificar manualmente as citações específicas provenientes dos relatos dos respondentes dentro do *software* MAXQDA (VERBI, 2017), e correlacioná-los a cada categoria e subcategoria, sendo esta a etapa qualitativa (LEECH, 1996, 2007). Este processo de categorização tem a ver com o trabalho de interpretação intelectual criativa e inovadora do pesquisador. Esta fase, permite ao pesquisador familiarizar-se com a transcrição, separar os dados em categorias e codificar o texto correlacionando-o à respectiva categoria ou subcategoria.

O segundo passo constituiu em criar um padrão de associação representando as relações quantitativas, medindo o quanto as características e as variantes estão associadas com fatores contextuais e analisando a frequência do conteúdo. A contagem de frequência é defendida em algumas pesquisas (DALILI & DEGIOVANI, 2013; TASHAKKORI & TEDDLIE, 1998, 2002). Para tanto, utilizou-se o *software*, anteriormente referido, para manipular os dados em um processo mecânico de forma mais eficiente e quantificar as vezes em que cada empresa falou sobre cada categoria, possibilitando a análise de prevalência da categoria mais citada.

Todos os respondentes assinaram o termo de consentimento de participação da pesquisa.

Este estudo foi baseado em cinco categorias e treze subcategorias, apresentadas abaixo.

1) Capacidade Organizacional

O termo capacidade refere-se à capacidade de uma pessoa, organização ou comunidade de fazer algo que inclua processos e estruturas, bem como adimensões quantitativas e qualitativas (SOWA *et al*.; 2004). O primeiro está relacionado aos objetivos formais, e o último significa a avaliação a respeito das realizações daqueles objetivos (*opcit*, 2004).

Alguns estudos (GIRGINOV, *et al*., 2017; CORNFORTH & MORDAUNT) consideraram para essa categoria os objetivos internos e externos que são, respectivamente: melhorar o processo interno ou mostrar distinta competência. Girginov (2017) também inclui o desenvolvimento de recursos humanos (RH) como um objetivo dentro desta categoria, diferente da perspectiva de Demir (2015) que contempla RH como uma categoria individual/pessoal.

Para este estudo, a categoria capacidade organizacional foi dividida em três subcategorias externas:

a) capacidade de orientação para o mercado interno;
b) desenvolvimento de estrutura organizacional e
c) desenvolvimento de recursos humanos.

a) Capacidade de orientação para o mercado

Outra subcategoria mencionada na literatura é a capacidade de identificar como as organizações lidam com ocontexto de competirem por posição, influência e recursos (ZINKE, 2006). Assim, como uma abordagem externa, esta subcategoria está relacionada com os objetivos que a empresa tem em ser percebida como pertencente a uma capacidade organizacional diferenciada.

b) Desenvolvimento de Estrutura Organizacional

Cornforth (2011) e ZinKe (2006)

> ampliam a abordagem para a compreensão da capacidade de construção desempenhando um papel maior na seleção e gestão da ajuda externa recebida, bem como o processo de construção de capacidade como um todo (CORNFORTH, 2011 e ZINKE, 2006).

O objetivo desta subcategoria está relacionado a permitir que uma organização e seus membros performem de modo a se autorrenovarem para entregarem os jogos.

c) Desenvolvimento de Recursos Humanos

Além das variáveis de capacidade externas– infraestrutura e financeira –há outra que é mencionada em alguns estudos como um objetivo interno: recursos humanos (GAZLEY *et al.*, 2008; WIGBOLDUS*et al*., 2010). Neste estudo, esta categoria considerou todos os objetivos a respeito da motivação do empregado, da base de conhecimento e da melhoria de sua experiência.

2) *Branding*

Branding é o processo de criação e gestão das associações que geram imagens e sentimentos sobre a marca (ADAMSON, 2006, p. 226). As empresas investem no esporte na esperança de influenciar os consumidores por essa conexão. Amis e Slack (1999) consideram que os principais recursos intangíveis de uma empresa são a imagem da marca, aumentando a conscientização e aprimorando essa imagem. Outros estudos corroboram com esse autor mostrando que uma das razões pela qual a empresa investe no esporte é um esforço para melhorar a sua imagem e aumentar a conscientização da marca (LUDWIG & KARABETSOS, 1999, APOSTOLOPOULOU &PAPADIMITRIOU,2004).

Como se fosse uma escada, existem três etapas para entender os objetivos da marca e consequentemente aumentar o seu valor. Na primeira, a empresa precisa posicionar-se claramente e, então, os consumidores vão perceber o seu

valor e o reconhecimento pelo mercado pode ser desenvolvido. Com base nessa ideia da escada, descrita anteriormente, e com a literatura, foram consideradas três subcategorias para *Branding*, de forma a compreender os objetivos da empresa:

a) Construção da marca,
b) Alavancagemdo valor da marca e
c) Aumentodaconscientização da marca.

a) Construção da marca

A construção da marca é o esforço que a empresa imprime para construir uma identidade na mente dos consumidores. É o primeiro passo para consolidar o valor da marca. Tem muito a ver com a representação da marca no mercado (RICHELIEU, 2012). Neste contexto, para essa subcategoria, foi considerada a ideia de reconstrução da marca, construção ou reposicionamento.

b) Alavancagem do valor da marca

Quanto mais a marca e seu patrocínio se tornarem conhecidos aos olhos do público, mais a empresa terá o benefício de produzir uma imagem de *Marketing* coerente e seu valor (BREUER, 2012; DAVIS, 2012; DAVIS, 2013; HIGHTOWER, 2014). De acordo com Davis & Hilbert (2013), há duas dimensões para avaliar o valor de uma marca: a reputação da marca e o seu valor social. "A reputação é o nível de confiança entre a marca e suas partes interessadas" e "o valor social é criado quando uma marca faz contribuições significativas e relevantes para as comunidades", fornecendo empregos, por exemplo (DAVIS & HILBERT, 2013, p. 39). Alavancar o valor da marca é uma subcategoria da categoria *Branding*.

c) Aumento da conscientização da marca

"A conscientização descreve o grau em que os consumidores identificam a empresa, a marca e a associam com características e qualidades familiares" (DAVIS & HILBERT, 2013, p. 129). Aumentar a conscientização da marca é outra subcategoria desse estudo.

3) Desempenho Financeiro

De acordo com a publicação Dicionário de Negócios, o

> desempenho financeiro mede os resultados políticos, organizacionais e operações em termos monetários. Estes resultados dizem respeito ao retorno da empresa sobre o investimento, o retorno sobre os ativos, o valor acrescentado, etc. (DICIONÁRIO DE NEGÓCIOS, 2017).

O objetivo financeiro foi mostrado na literatura como o objetivo mais claro da razão pela qual empresas atrelam suas marcas a megaeventos esportivos (COLLET, 2008, FREEMAN, 2010; APOSTOLOPOULOU & PAPADIMITRIOU, 2004; LUDWIG, & KARABETSOS 1999). Em resumo, o desempenho financeiro é outra subcategoria de análise nesta pesquisa.

4) *Network*

"A rede de patrocínio é uma iniciativa do patrocinador em fazer parte de uma rede maior de atores que contribuem conjuntamente ao valor de um evento esportivo" (DEMIR, 2015). Esta abordagem pode ser com diferentes parceiros, bem como patrocinadores, patrocinados e clientes. De acordo com Demir (2015), há uma aliança entre o patrocinador e o patrocinado com objetivos comerciais e não comerciais e também objetivos através da aliança de clientes.

Este estudo vai mais fundo, incluindo mais uma subcategoria, sendo esta a relação entre os próprios patrocinadores, por ter aparecido mais de uma vez nos relatos das entrevistas. Para este estudo, essa categoria foi dividida em quatro subcategorias:

a) Relação patrocinador-clientes;

b) Relação patrocinador-patrocinado –relacionamento mútuo;
c) Relação patrocinador-patrocinador e
d) Relação patrocinador-patrocinado – benefícios comerciais tangíveis.

a) Relação patrocinador−clientes

Asubcategoriapatrocinadores−clientes foi verificada a partir das entrevistas. Esta compreende a intenção que os patrocinadores possuem em fazer contato com seu público alvo diretamente para vender mais, expor sua marca e fazer negócio. Sendo assim, a subcategoria relação patrocinador−cliente é uma nova contribuição para a literatura, assim como a subcategoriapatrocinador−patrocinador.

b) Relação patrocinador–patrocinado –relacionamento mútuo

A subcategoria relação patrocinador–patrocinado"relação mútua"(DEMIR, 2015) relaciona-se com o objetivo não-comercial; ou seja, é baseada em recursos não-financeiros. Concessões promocionais e alguns serviços com benefícios intangíveis são oferecidos para exposição da marca.

c) Relação patrocinador−patrocinador

Outra subcategoria é a relação entre os patrocinadores. Esse objetivo não foi encontrado na literatura, mas, como foi um objetivo presente mencionado por algumas empresas entrevistadas, foi incluída como uma nova contribuição para a literatura.

d) Relação patrocinador−patrocinado – benefício comercial tangível

Relação patrocinador−patrocinado é um negócio relacionado à parceria entre um patrocinador e um patrocinado baseado na reciprocidade (BUEHLER; NUFER, 2014 p. 45). Assim, o patrocinador, dependendo da categoria, fornece ao patrocinado um recurso financeiro ou não financeiro, a fim de receber em troca uma

exposição de marca, concessões promocionais ou alguns serviços. Neste estudo, a subcategoriarelação patrocinador−patrocinado – "benefícios tangíveis comerciais" refere-se ao objetivo comercial.

5) Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade social corporativa é uma categoria em que a maioria das empresas quer investir para preencher a lacuna entre as questões econômicas e sociais, reduzir os problemas sociais, melhorar as condições de vida das pessoas e das comunidades. Nas últimas duas ou três décadas, as iniciativas sociais (em nível local, nacional e internacional) promoveram os princípios da responsabilidade social corporativa nos negócios. Os patrocínios têm grande potencial para construir uma imagemsocialmente responsável. Gray (1996) fornece uma ilustração sobre as relações entre organizações e sociedade e, consequentemente, sobre a natureza da responsabilidade social.

Alguns estudos preconizam as subcategorias de responsabilidade social em relação às perspectivas sociais e ambientais (SMITH, 2007; VAALAN ET AL, 2008; JAHDI, 2009; LEVERMORE, 2010; HILDEBRAND ET AL, 2011, PELOZA, 2011; PAPPU, 2014; UHRICH, 2014, CHELLADURAI, 2016). Já outras pesquisas apontam duas diferentes linhas, uma com interesses financeiros e concentrados em práticas empresariais, e a outra de interesse não-financeiro com objetivos filantrópicos. Para esta categoria, optamos pelas duas subcategories a seguir.

a) Práticas empresariais

As práticas empresariais, correlacionadas com os objetivos financeiros, buscam a capitalização. Algumas empresas, por causa dos projetos nocivos e desastrosos contra o meio ambiente, decidem apoiar projetos sociais sustentáveis, de forma a minimizarem a percepção negativa de seus impactos, em suas marcas. Morrow, (2012, p.103) e Freeman *et al* (2010, p. 262) apoiam esta perspectiva,declarando, respectivamente, que a "responsabilidade social poderia simplesmente ser usada como um mecanismo de defesa: contra a campanha de partes interessadas ou círculos eleitorais" e que o "capitalismo acerca de negócios

com responsabilidade social é utilizado para diminuir os excessos do capitalismo empresarial".

b) Filantropia

A outra maneira de equacionar a responsabilidade social é se associando aorganizações que acreditam no bem-estar da sociedade e são filantrópicas (FREEMAN*et al*, 2010). A subcategoriafilantropia representa os objetivos com interesses não-financeiros, aqueles que buscam a mudança social ou uma redução do domínio do capital financeiro na vida social (PLEWA*et al*, 2016).

3.2.1.2 Estudo 2 - Parque Olímpico de Munique

Entendendo ser importante analisar os legados de cidades-sede de Jogos Olímpicos e tendo em conta que a abertura ao público do Parque Olímpico é considerada como um legado extremamente importante, neste segundo estudo buscamos identificar “se” e “como” ocorreu a atuação do modelo da Hélice Tríplicedentro da plataforma de Gestão do Parque Olímpico de Munique. E, ainda, se o uso do modelo contribuiu para o desenvolvimento de estratégias de inovação e empreendedorismo.

A mesma técnica do estudo 1, em relação ao envio do convite de participação aos respondentes, foi utilizada para o estudo 2, não se caracterizando, desta forma, seleção por conveniência (VEAL & DARCY,2014 p.394), e sim pelo método de seleção intencional (VEAL & DARCY, 2014 p.403).

O método de seleção por critério (VEAL & DARCY, 2014, p.403) foi utilizado para entrevistar o diretor do parque, o ex-diretor, bem como com o diretor de *Marketing*, uma vez que os entrevistados foram selecionados por serem considerados infroantes de elite (VEAL & DARCY,2014, p.403). O objetivo de entrevistar o ex-diretor do parque justifca-se uma vez que tal ação possibilita a que tenhamos um entendimento relativo aos quarenta e cinco anos, pós-JO de 1972, de gestão do parque. Já aentrevista com o diretor atual se tornou relevante de forma a

entendermos as propostas atuais e de futuro. O diretor da empresa de *Marketing* foi entrevistadode de forma a que nos fosse possível compreender o modelo de integração das empresas patrocinadoras com a gestão do parque. Os três patrocinadores do Parque Olímpico de Munique (POM) foram avaliados com o objetivo de compreendermosas motivações dos que patrocinam o POM, bem como a gestão do legado dos JO de 1972 em Munique.

Foi feita uma avaliação de cenário com o método de observação qualitativa não estruturada e naturalística (VEAL& DARCY, p. 226), por meio de visitas técnicas ao Parque Olímpico de Munique (POM) e a outras instalações na cidade.

O grupo de respondentes deste estudo foi composto por:

a) três patrocinadores, sendo eles: Langnese, empresa de sorvetes; Hotel Leonardo, rede hoteleira e Coca-Cola, empresa de bebidas.
b) equipe de gestão do Parque Olímpico, sendo eles:diretor do PMO; ex-diretor do POM e o diretor da empresa de *Marketing*responsável pela captação de patrocínio.

O ex-diretor foi considerado respondente de fundamental importância pelo fato de, como aludido anteriormente, ele ter administrado o parque durante quarenta e três anos, tendo iniciado sua gestão na abertura do parque em 1973, pós-Jogos Olímpicos e terminado em 2016. Assim sendo o ex-diretor aposentou-se quatro meses antes da entrevista para este estudo.

A seguir, os quadros 4 e 5 apresentam o perfil dos respondentes.

Quadro 4: Perfil da amostra dos patrocinadores

Categoria de patrocínio	**Patrocinador**	**Setor**	**Cargo entrevistado**	**Serviçosoferecidos e recebidos**
Única	Coca-Cola	Fornecedor de bebidas	Diretor de *Marketing*	Patrocínio em espécie; Exclusividade da marca no fornecimento de bebida
Única	Langnese	Fornecedor de sorvete	Diretor comercial e de *Marketing*	Patrocínio em espécie; Exclusividade da marca no fornecimento do produto
Única	Hotel Leonardo	Rede Hoteleira	Diretor executivo de	Patrocínio em espécie; Benefícios comerciais nas

			Marketing	reservas de hotel para clientes do parque

Fonte: A autora, 2018

Quadro 5: Perfil da amostra de gestores do Parque Olímpico de Munique

CargodoEntrevistado	**Experiência**	**Data**	**Tempo**
Diretor do POM	Ex-diretor financeiro doparque. Formação em administração e contabilidade.	16 de janeiro de 2017	1h50”
Diretor da empresa de *Marketing*	Gestor na empresa de*Marketing*. Formação em *Marketing*.	23 de fevereiro de 2017	1h15”
Ex-Diretor do POM	Diretor do parque durante 43 anos, de 1973 a 2016. Formaçãoemelétrica .	12 de abril de 2017	2h40”

Fonte: A autora, 2018

Foi solicitado ao parque os contatos com seus respectivos patrocinadores e a autorização para contatá-los. Após a autorização da diretoria do parque, foi enviado um convite por e-mail a todos os patrocinadores explicando a pesquisa e concedendo a todos a mesma oportunidade de participarem, não se caracterizando, desta forma, amostra por conveniência. Dos sete patrocinadores convidados, quatro responderam, mas somente três aceitaram participar do estudo.

Foi enviado e-mail convidando o diretor do parque a participar da pesquisa, bem como e-mail ao seu antecessor e também ao diretor da empresa de *Marketing* responsável pela captação de patrocínios. Os contatos com o ex-diretor e o diretor da empresa de *Marketing* foram informados pelo diretor do Parque Olímpico.

Para aentrevista com os patrocinadores, optamos por um roteiro semiestruturado, conduzido de acordo com a proposta de Papadimitriou (2004) e

conforme o que foi aplicado no estudo 1 (patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016).

Já as entrevistas realizadas com o diretor do parque, com o seu antecessor, bem como com o responsável pelo *Marketing*, foram submetidas à análise de três pesquisadores-doutores da Universidade Técnica de Munique (Departamento de *Marketing* Esportivo), bem como de uma pesquisadora-doutora da Universidade de Patras, na Grécia (Departamento de *Marketing* Esportivo). As entrevistas com o diretor do parque e o diretor de *Marketing* ocorreram nos escritórios dos mesmos. Aentrevista com o ex-diretor do parque ocorreu na sua casa. Todas as entrevistas tiveram uma duração média de duas horas.

As entrevistas foram registradas com gravador de voz digital da marca Verde e posteriormente transcritas em sua totalidade pelo avaliador deste estudo. Depois de traduzidas, também pelo avaliador, para a língua inglesa, todas as transcrições foram submetidas aos entrevistados para validação. Todos os respondentes moravam na cidade de Munique, Alemanha, e o procedimento foi realizado entre janeiro de 2017 e maio de 2017.

Para identificar os objetivos dos patrocinadores em escolherem o Parque Olímpico para investimento, as perguntas utilizadas foram: "Por que você escolheu o Parque Olímpico de Munique para patrocinar? Quais são os objetivos que a empresa pretende alcançar com este patrocínio?", as quais se encontram no Apêndice III.

Para examinar a estratégia de manutenção e o modelo de gestão do parque, foram elaboradas as perguntas abaixo quanto à equipe de gestão:

a) Na entrevista junto ao diretor atual do parque: “Como é a gestão do Parque Olímpico? Como são feitas as parcerias? Qual o plano de negócios para o futuro?” (Apêndice IV).
b) Na entrevista junto ao diretor antecessor: “Como você descreveria as estratégias para manter o Parque Olímpico desde 1972?” (Apêndice V).
c) Na entrevista junto ao diretor da empresa de *Marketing*: “Como é desenvolvido o programa de patrocínio do Parque Olímpico?” (Apêndice VI).

As entrevistas na íntegra podem ser encontradas no Apêndice XII deste manuscrito.

Recorremos à análise documental, à pesquisa de campo e às entrevistas com roteiro semiestruturado para examinarmos as características do modelo de gestão do legado olímpico de 1972.

Foi feita, outrossim, uma avaliação de cenário com o método de observação qualitativa não estruturada e naturalística (VEAL&DARCY, p.226). Nesse método, não há regras pré-estabelecidas, tendo registros e procedimentos de análises informais. O observador procura descrever o fenômeno de interesse e desenvolve entendimento e explicações de processos. Desta forma, a observação, nesse estudo, foi calcada na percepção de dois profissionais de educação física, com experiência em gestão do esporte, sendo um doutor e o outro, doutorando. Realizamos anotações em diário de campo. Após múltiplas visitas técnicas ao POM e a outras instalações na cidade, realizamos a compilação dos dados, juntamos elementos das entrevistas realizadas com o diretor do POM e seu antecessor, assim como com o responsável pelos contratos de patrocínio do parque. Para além disto, entrevistamos três patrocinadores do POM, de forma a compreendermos a motivação das empresas em participarem do programa de patrocínio do POM, bem como entender o modelo de gestão do legado em relação à presença da teoria da HT. As observações, assim como as entrevistas, ocorreram no período de 17 de novembro de 2016 a 17 de maio de 2017.

Todos os respondentes assinaram o termo de consentimento de participação da pesquisa.

3.2.1.3 Estudo 3: Fundação de Los Angeles 1984

Neste terceiroestudo, objetivamos analisar a participação dos atores da HT na Fundação LA84 bem como o modelo de gestão da Fundação foi feita uma avaliação de cenário com o método de observação qualitativa não estruturada e naturalística (VEAL& DARCY, p. 226), por meio de visita técnica à Fundação LA84, bem comode entrevistas com representantes do comitê gestor da Fundação.

O método de seleção por critério (VEAL & DARCY, 2014, p.403) foi utilizado uma vez que os entrevistados foram selecionados, baseado em um critério específico, sendo estes os responsáveis por cada setor do comitê gestor da Fundação.

O estudo foi composto por cinco pessoas escolhidas pelo consultorde acordo com o roteiro semiestruturado, enviado previamente para ele, sendo, desta forma, amostra por conveniência (VEAL & DARCY, 2014, p.403), conforme o quadro 6.

Quadro 6: Perfil da amostra de gestores da Fundação de Los Angeles 1984

Departamentos	**Temas**	**Data**	**Tempo**
VP de Programas e Bolsas	*Grant making and community programs*	30 de agosto de 2018	30”
VP de Operação e Finanças	*Administration& budget*	30 de agosto de 2018	35”
Directorde Desenvolvimento e Parcerias	*Sponsorships&Partnerships*	30 de agosto de 2018	30”
VP de Comunicação e *Marketing*	*Marketing & Communications*	30 de agosto de 2018	40”
Consultor – ex CEO	CEO de 1985 a 2016	30 de agosto de 2018	1h20

Fonte: A autora, 2018

O consultor foi considerado como um respondente de expressivo valor informativo pelo fato de o mesmo ter participado ativamente da Fundação desde a sua criação em 1985(logo após os Jogos Olímpicos de 1984). Eletinha se aposentado dois meses antes da entrevista; prestava serviço como consultor para a Fundação.

Foi enviado um e-mail ao consultor da Fundação LA84 informando o objetivo da pesquisa. Neste e-mail, foi solicitada a realização de entrevistas com respondentes em potencial para as questões sinalizadas no roteiro semiestruturado enviado, conforme apresentado no Apêncide H deste estudo. O consultor agendou as entrevistas com os membros do comitê gestor da Fundação de acordo com a

necessidade de informação, sendo ele também um entrevistado, num total de cinco entrevistados.

O desenvolvimento do roteiro semiestruturado foi elaborado por dois especialistas em gestão de megaeventos esportivos, sendo os dois da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (Departamento de Educação Física), um mês antes da aplicação do mesmo. O roteiro foi baseado na estratégia utilizada no estudo 2 (POM). As entrevistas ocorreram na sede da Fundação, em Los Angeles, e tiveram uma duração média de 45 minutos, conforme o quadro 6. Todas foram registradas com gravador de voz digital da marca Verde e posteriormente transcritas em sua totalidade pelo avaliador deste estudo. Após transcritas, foram submetidas aos entrevistados para validação. Todos os respondentes moravam na cidade de Los Angeles, e as entrevistas foram realizadas no dia 30 de agosto de 2018.

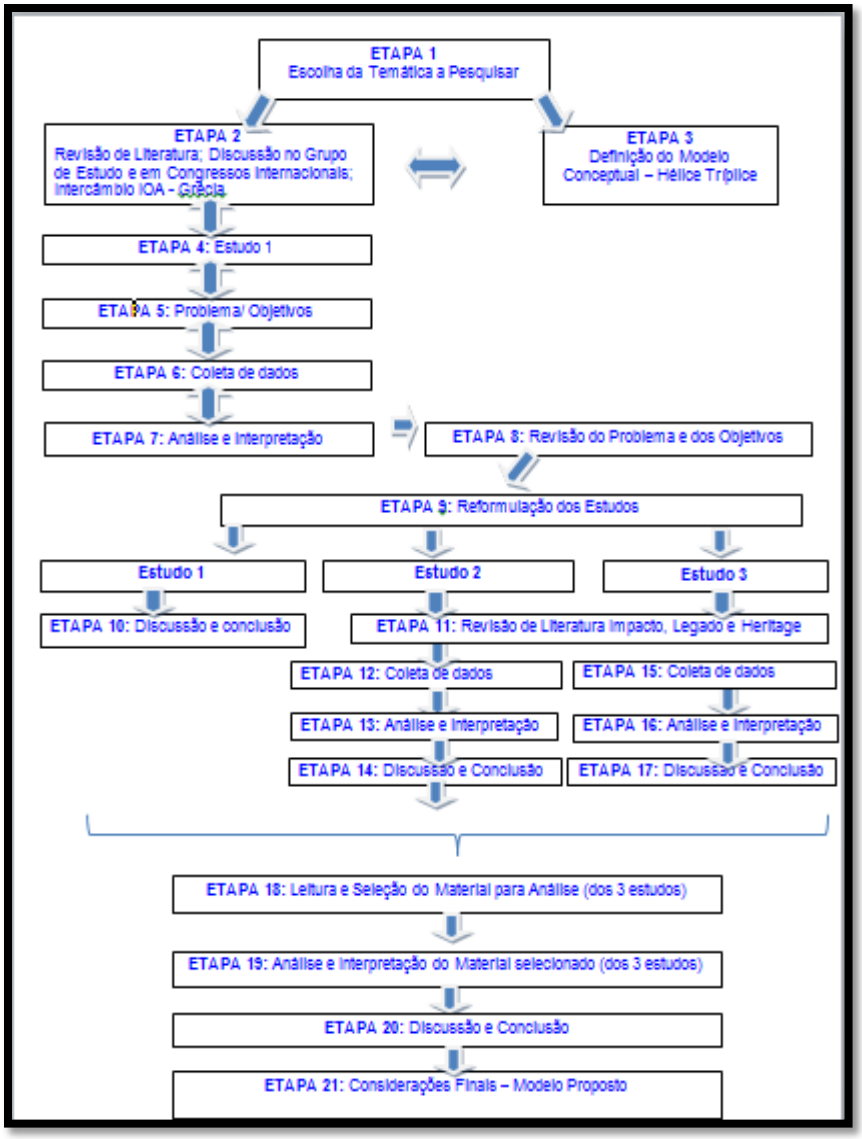
Para analisar o modelo de gestão da Fundação em relação àteoria da Hélice Tríplice, as perguntas realizadas encontram-se no Apêndice VII, sendo alguns exemplos: “Os apoios financeiros e gerenciais da LA84 tiveram contribuições ao longo de seu desenvolvimento, desde 1985, de universidades ou de instituições educacionais e científicas similares?” “Em termos percentuais, qual é a participação do patrocínio de empresa no orçamento de hoje?” “Qual é a participação das instituições governamentais (locais, estaduais e federais) no orçamento da LA84?”

Além dos entrevistados, foram ainda associadas informações contidas no site da Fundação para melhor compreensão do modelo de gestão da mesma. Todos os respondentes assinaram o termo de consentimento de participação da pesquisa.

Todas as entrevistas transcritas podem ser acessadas no Apêndice XII.

Neste sentido a pesquisa seguiu o fluxo apresentado abaixo. A figura 6 apresenta o esquema das etapas consideradas para construção dos procedimentos para elaboração das pesquisas da presente tese:

Figura 6: Etapas do modelo de análise



Fonte: A autora, 2018

4 RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO DOS ESTUDOS

4.1 Perspectivas do Estudo 1: Patrocinadores dos JogosOlímpicosRio 2016

Esta seção concentra-se em apresentar os resultados, a discussão e a conclusão do estudo 1. A seguir segue as citações em suas respectivas categorias e subcategorias, conforme quadro 7.

Quadro 7: Categorias e subcategories (continua)

Categorias	**Subcategorias**	**Relatos**
Responsabilidade Social Corporativa	Práticas empresariais	"Atender pessoas com deficiência é o nosso projeto com responsabilidade social em mente porque queremos fazer a responsabilidade social". (Entrevista da Embratel) "Há também o objetivo social de aproximar os jovens dos esportes olímpicos". (Entrevista da Estácio) "O objetivo é promover a inclusão social e estimular o engajamento em um estilo de vida mais ativo". (Entrevista daCoca-Cola)
	Filantropia	"O objetivo com o projeto social é engajar as comunidades, promover inclusão e participação". (EntrevistadaAliansce)
Network	Relação Patrocinador-Clientes	"O maior valor é estar em contato com nossos clientes mostrando-lhes que nós ajudamos a fazer os jogos". (Entrevista daErnest Young)
		"A coisa mais importante é criar engajamento com os lojistas". (Entrevista daAliansce) "Procuramos oportunidades com os parceiros dos jogos". (Entrevista daEstácio)

	Relação Patrocinador–patrocinado –mútuo relacionamento	"O relacionamento com o Comitê é um objetivo". (Entrevista da Embratel)
	Relação Patrocinador-Patrocinador	"Precisamos começar alianças com os outros patrocinadores". (Entrevista da*Aliansce*) "Queremos melhorar a relação com os patrocinadores". (Entrevista da Cisco)
	Relação Patrocinador –patrocinado –benefício comercial tangível	"Assim, o relacionamento que criamos no Comitê Rio 2016 foi outro objetivo alcançado para estar em contato com outras partes interessadas". (Entrevista daErnest Young) "Queríamos fazer relações comerciais com o Comitê através do Estacionamento do Shopping Center Via Parque". (Entrevista daAliansce)
Financeiro	Desempenho financeiro	"Um motivo é a geração denegócios com os patrocinadores dos Jogos". (Entrevista daErnest Young) "O primeiro pilar para os nossos objetivos é o comercial, também tem o objetivo de concessão de marca. Há também os objetivos do mercado, fazer negócios com investidores e parceiros". (Entrevista daEstácio) "Queremos expandir nossa distribuição aumentando a área em que é vendido o produto. Isto é negócio". "Nosso patrocínio diz respeito às vendas". (Entrevista da Coca-Cola)
Capacidade Organizacional	Capacidade de orientação para o mercado	"O objetivo é ser qualificado para este tipo de serviço e ter um diferencial". (Entrevista da Embratel) "Queremos credenciais e certificados distintos para a geração de novos negócios e oportunidades". (Entrevistada Ernest Young)
	Desenvolvimento de estruturaOrganizacional	"A empresa quer profissionalizar mais os processos". (Entrevista daEstácio)

		"Nosso objetivo é aprender a trabalhar melhor, para ser mais flexível, para gerenciar as coisas melhor". (Entrevista da Cisco) "O patrocínio trouxe uma grande modificação empresarial para os nossos processos internos que nos mostra como organizar melhor a comunicação". (Entrevista daErnest Young)
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	"Nós patrocinamos para promovermos a motivação interna, *endoMarketing*, queremos engajar nossos funcionários". (Entrevista da Embratel) "Queremos engajar e envolver os funcionários". (Entrevista daAliansce) "O objetivo de fazer com que os funcionários se sintam como se fossem parte do evento e orgulhosos da empresa por sermos um patrocinador do Rio 2016". (Entrevista da Cisco)
Branding	Construção da Marca	"O primeiro pilar é a reposicionamento da marca no Brasil." (Entrevista da Cisco) "Nosso patrocínio considera a construção da marca, bem como a construção da imagem." (Entrevista da Coca-Cola)
	Alavancar o valor da marca	"Houve um enorme desejo de exposição de marca através das Olimpíadas" (Entrevista daErnest Young) "Nós usamos o patrocínio dos jogos para sermos lembrados" (Entrevista da Embratel) "Visibilidade da marca é o nosso objetivo e tem a ver com o número de seguidores em redes sociais, bem como a preferência da marca" (Entrevista daEstácio)
	Aumentar a conscientização da marca	"Tudo o que fazemos hoje em dia tem o objetivo de gerar valor." (Entrevista

		daAliansce) "Queremos aumentar o valor da marca Cisco para as empresas brasileiras, usando os Jogos Olímpicos como uma plataforma de negócios" (Entrevista da Cisco) "Nós patrocinamos porque queremosconectar valores à nossa marca " (Entrevista da Embratel)

Fonte: A autora, 2018

Na segunda seção de análise dos dados, vê-se a quantificação das citações por categorias e subcategorias. Nesse sentido o quadro 8 mostra a prevalência de cada categoria e subcategorias, ou seja, o número de vezes que cada empresa citou cada objetivo.

Quadro 8: Prevalência das categorias e subcategorias (continua)

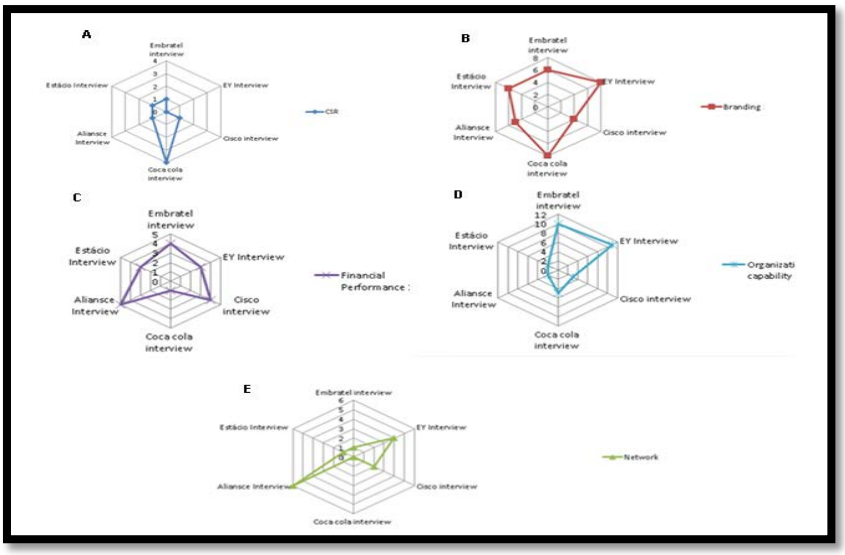
Categorias	**Subcategorias**	**Embratel**	**Ernest Young**	**Aliansce**	**Estácio**	**Cisco**	**Coca-Cola**	**Total**
Responsabilidade social	Práticasempresariais	1	11		1	1	4	8
	Filantropia			1				
Network	RelaçãoPatrocinador-Clientes		2	4	1	1		14
	Relação Patrocinador – patrocinado – mútuo relacionamento	1						
	RelaçãoPatrocinador-Patrocinador		1	1		1		
	Relação Patrocinador – patrocinado – benefício comercial		1	1				

	tangivel							
Financeiro	Desempenhofin anceiro	4	3	5	3	4	1	20
CapacidadeOrgani zacional	Capacidade de orientação para o mercado	5	4					33
	Desenvolvi-mento de estrutura Organizacio-nal	2	4		1	1	1	
	Desenvolvi-mento de Recursos Humanos	3	3	3	4			
Branding	Construir Marca					1	1	37
	Aumentar a conscientiza-ção da marca	3	4	3	2			
	Alavancar o valor da marca	3	4	2	4			
Soma		22	26	20	6	3	5	112

Fonte: A autora, 2018

Na figura 7 abaixo, segue a apresentação do objetivo de cada empresa em investir no megaevento de acordo com o respectivo grau de sua importância.

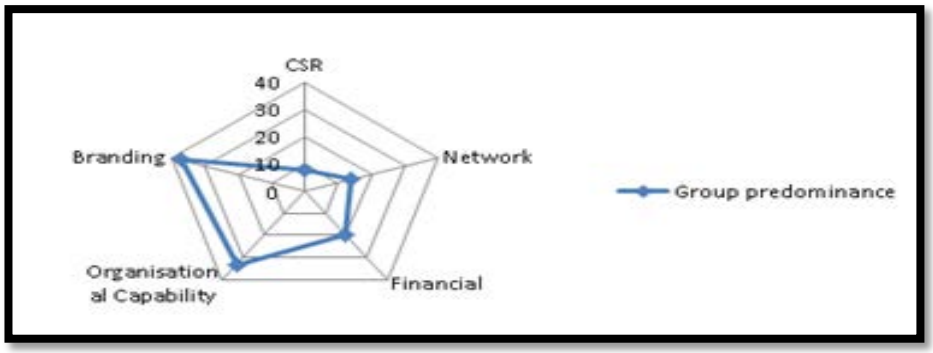
Figura 7: Objetivo por grau de importância para cada empresa



Fonte: A autora, 2018

Branding se despontou, em relação aos demais objetivos, com trinta e sete citações, conforme apresentado na figura 8, a seguir. Esse resultado demonstra que projetos e ações devem ser sugeridos, primeiramente, de forma a garantir que as marcas das empresas tenham um real ganho através da visibilidade proporcionada pelo projeto e estarão protegidas de todas as formas.

Figura 8: Objetivo por grau de importância para cada empresa



Fonte:A autora, 2018

Observando as três subcategorias de *Branding*, a ordem da menos citada para a mais citada foi: Construção de marcas, Aumentaro Reconhecimento da Marca e Alavancaro Valor da Marca. “Construção da marca” foimencionado de acordo com as expressões: “O primeiro pilar é o reposicionamento da marca da empresa no Brasil” (Entrevista da Cisco), e a outra frase foi: "Nosso patrocínio diz

respeito à construção de marcas e à construção de imagens" (Entrevista da Coca-Cola).

A Coca-Cola, por ser a empresa patrocinadora da categoria *TOP Sponsor*, ou seja, ligada diretamente ao COI, seria, talvez, a menos provável de apresentar o objetivo de construir sua marca por causa de seu longo período junto ao programa de patrocinadores do COI, desde 1928. A empresa mostrou sua necessidade de construir sua marca pelo fato de estar se reposicionando em apenas um pilar− os jovens −, em vez de se concentrar em muitas estratégias, assim como fora feito no passado.

Outra motivação da Coca-Cola é a intenção de "despertar nos consumidores uma relação emocional com a marca" (Entrevista da Coca-Cola), ou seja, em momentos familiares memoráveis, fazendo parte da história do cliente. Esse objetivo citado pela empresa confirma a contribuição de Breuer, *et al* (2012) de que as empresas querem investir no esporte porque a emoção projeta suas marcas (p.48). Além disso, é uma ótima oportunidade para associar suas marcas aos valores olímpicos, tais como:*fair play*, honra e integridade (DAVIS, J. 2012, p.189).

Como exemplo da subcategoria Aumentar o Reconhecimento da Marca, registrou-se a frase: "Utilizamos o patrocínio dos Jogos para sermos lembrados" (Entrevista da Embratel), e a outra: "Temos o pilar de conscientização de marca e elevação de reconhecimento" (Entrevista da Cisco). Para demonstrar a importância da subcategoria “Alavancar o Valor da Marca”, destacamos: “Tudo o que fazemos hoje tem como objetivo gerar valor de marca” (Entrevista daAliansce).

Em relação à categoria *Branding*, pode-se observar que, além das empresas Coca-Cola e *Ernest Young*, sendo estas internacionais, também as empresas nacionais tiveram um interesse expressivo em *Branding* e, especialmente, com a possibilidade de serem reconhecidas como pioneiras na América Latina na entrega deste megaevento, como,por exemplo, apresentado pela Embratel: “Um dos meus objetivos é dizer que a Embratel é a primeira empresa de telecomunicações da América Latina a ter feito a transmissão dos Jogos Olímpicos”.

Em segundo lugar, com trinta e três citações, está o objetivo referente à Capacidade Organizacional da Empresa. Capacidade Organizacional foi uma categoria presente nos comentários dos patrocinadores. Examinando as três subcategorias de Capacidade Organizacional: Capacidades de Orientação de Mercado, Desenvolvimento de Estrutura Organizacional e Desenvolvimento de

Recursos Humanos (DHR), a última subcategoria foi a mais prevalente em comparação com as outras.

Esse resultado difere do estudo de Ludwig & Karabetsos (1999) e concorda com algumas outras pesquisas (PICHOT, TRIBOU, &O'REILLY, 2008)que apoiam a ideia de que o patrocínio esportivo se tornou uma ferramenta útil para alguns patrocinadores em sua tentativa de motivar e engajar os funcionários.O estudo mostrou que a motivação, o conhecimento e a melhoria da experiência dos funcionários são os objetivos mais importantes quando comparados com a Capacidade de Orientação do Mercado e o Desenvolvimento da Estrutura Organizacional.

Para apoiar essa constatação, uma empresa desenvolveu uma plataforma e um aplicativo para engajar seus funcionários e estimular a participação deles em programas de atividades físicas: "O objetivo é fazer com que os funcionários se sintam parte do evento e se orgulhem em trabalhar em uma empresa patrocinadora dos Jogos Rio 2016 "(Entrevista da Cisco). Essa declaração sugere haver uma relação positiva entre a satisfação do empregado com a sua retenção, como mencionado por uma empresa: "O objetivo é envolver funcionários e alunos, gerar o sentimento e o orgulho de pertencer, e isso se reflete na retenção dos funcionários" (Entrevista da Estácio).

Outra constatação desse estudo é que, implícito no objetivo do Desenvolvimento de Recursos Humanos, existe uma meta financeira: “O movimento de voluntariado interno tem outro objetivo, economizar dinheiro para a empresa” (Entrevista daAliansce). Sendo assim, percebe-se que a ativação do patrocínio da *Aliansce* foi realizada, em parte, pelos seus próprios funcionários, não tendo que contratar nova mão-de-obra.

O aumento das vendas e das intenções financeiras, de acordo com outros estudos, são objetivos cruciais em um patrocínio de eventos esportivos (PAPADIMITRIOU, 2004; LUDWIG, S.; KARABETSOS, J.D., 1999; FREEMAN, R.E., 2010; COLLET, P., 2008). Nesse estudo, a categoria Desempenho Financeiro foi muito citada, talvez porque pudesse ser vista como uma consequência dos demais objetivos. Segue um exemplo de codificação que representa essa categoria: “Meu objetivo é vender mais, trazer clientes.” (Entrevista da Embratel); “Tudo o que fazemos hoje tem como objetivo aumentar as vendas” (Entrevista da Aliansce).

Na categoria Desempenho Financeiro, todas as empresas apresentaram mais ou menos o mesmo perfil, menos a empresa Coca-Cola. Isso pode ser justificado pelo fato de a empresa já possuir uma capilaridade internacional. Embora a mesma tenha demonstrado pouco interesse pelo Desempenho Financeiro, registrou essa categoria por meio da frase: "Queremos expandir nossa distribuição aumentando a área de abrangência. Isso é negócio. Nosso patrocínio diz respeito a vendas" (Entrevista da Coca-Cola).

A categoria *Network* tem aumentado em interesse, provavelmente porque fazer *Network* pode ser um objetivo indireto para as empresas atingirem outras metas, por exemplo, aumentar suas vendas e alavancar suas marcas. Uma diferença em relação a alguns achados (SÉGUIN, B. & BODET, G., 2015; DEMIR, R., 2015) é a adição da subcategoria “Aliança entre os patrocinadores”, porque, em nossa pesquisa, foi destacada: “Este patrocínio nos levou a construir um relacionamento com os principais executivos das grandes empresas "(Entrevista daErnest Young).

A subcategoria Relação Patrocinador−Clientes aparentemente foi a mais desejada, apoiando a justificativa anterior desse estudo de que, com esses relacionamentos, as empresas conseguem exponenciar suas vendas: "O maior valor é estar em contato com nossos clientes e mostrar a eles que ajudamos a fazer os Jogos" (Entrevista da Ernest Young).

Embora a literatura ilustre a crescente tendência de os patrocinadores desenvolverem a responsabilidade social corporativa (RSC) incorporando uma variedade de partes interessadas (*stakeholders*), i. e., governos, comunidade, organizações esportivas, patrocinadores, funcionários e mídia, um aspecto significativo dos resultados desse estudo é que, além dos objetivos comerciais, apenas duas empresas mostraram objetivos mais filantrópicos, sociais e comunitários. Vejam-se, por conseguinte, as declarações da Aliansce: "Meu objetivo com o projeto social é envolver as comunidades, inclusão e participação." (Entrevista daAliansce) ou da Coca-Cola: "O objetivo de patrocinar os Jogos Escolares Olímpico e Paralímpico é para promover a inclusão social e estimular o engajamento em um estilo de vida mais ativo" (Entrevista da Coca-Cola).

A propósito, a Coca-Cola foi a empresa que demonstrou maior interesse em RSC, com quatro citações, em comparação às demais empresas com apenas uma

citação. Registramos, finalmente, que todas as citações estavam na subcategoria Práticas Empresariais.

Para a empresa Coca-Cola, as categorias RSC e *Branding* mostraram-se muito importantes. Assim sendo, esse estudo entra em concordânciacom a declaração de Davis (2012, p. 237) de que “a Coca-Cola tem enfatizado historicamente seus objetivos serem intangíveis, incluindo mostrar que é uma corporação responsável e associando sua marca a valores e imagens de estilo de vida positivos”; bem como, “historicamente a empresa Coca-Cola tem consciência da crescente ênfase que os consumidores, organizações governamentais, grupos comunitários e sociedade em geral atribuem à responsabilidade corporativa”.

Não somente a Coca-Cola, mas também a maioria das empresasentrevistadas mencionaram alguma prática de RSC, apenas uma não a mencionou. A Cisco, por conseguinte, teve uma parceria com o Comitê Rio 2016 e com o Governo local (Prefeitura), fornecendo um programa de treinamento para a comunidade na área da tecnologia, através do desenvolvimento do Programa Técnico Cidade Olímpica: "O Programa Técnico Cidade Olímpica junto ao Programa das Naves do Conhecimento (escolas técnicas) é o nosso projeto social", mostrando sua motivação para a RSC (Entrevista da Cisco). Essa atividade encontra-se totalmente alinhada com a missão da empresa: “Desenvolver um modelo para treinamento e aprimoramento de técnicos” (CISCO, 2017).

Outro exemplo de empresa que afirma ter suas motivações em RSC: "PCD é o nosso projeto de responsabilidade social porque queremos ser socialmente responsáveis" (Entrevista da Embratel)

Ter os objetivos bem definidos desde o início do programa de patrocinadores é uma das estratégias mais bem-sucedidas para uma empresa, até mesmo para avaliar os resultados no final, tanto para o patrocinador quanto para o patrocinado. Os objetivos do pré-evento servem como guia para a definição de metas detalhadas de desempenho (DAVIS, 2012, p. 340).

Este estudo apresenta uma estrutura multicategórica para a cultura de patrocínio esportivo na América do Sul.

De acordo com a literatura, o patrocínio de uma empresa a um evento esportivo reflete positivamente no aumento da conscientização de sua marca (LUDWIG & KARABETSOS, 1999, PAPADIMITRIOU, 2004). Semelhante a essas descobertas, a presente pesquisa constatou que todas as empresas mencionaram

Branding como um objetivo significativo. Essa evidência é encontrada em alguns dos comentários das empresas, tais como: "Queremos participar da memória afetiva das pessoas, e isso tem a ver com o valor da marca"(Entrevista da Coca-Cola). Se analisarmos a missão da empresa Coca-Cola, encontraremos uma total congruência com os seus valores: “Criar valor e fazer a diferença” (Coca-Cola, 2017). Outra contribuição da análise: "houve esse enorme desejo de exposição da marca através das Olimpíadas". (Entrevista daErnest Young).

Esse resultado temsemelhança com o estudo de Papadimitriou (2004), no qual a categoria mais citada entre os patrocinadores nacionais nos Jogos Olímpicos de Atenas também foi *Branding*. Após essa categoria, aque mostrou importância foi Capacidade Organizacional. Nesse caso, as subcategorias internas se destacaram: motivação dos funcionários e melhoria de suas experiências.

Embora os objetivos financeiros tenham sido mostrados na literatura como a categoria mais relevante das razões pelas quais as empresas atrelam suas marcas a megaeventos esportivos (COLLET, 2008, FREEMAN, 2010; PAPADIMITRIOU, 2004; LUDWIG; KARABETSOS, 1999), Desempenho Financeiro não mostrou ter mais importância em comparação às categorias *Branding* e Capacidade Organizacional. Provavelmente, pelo fato de o entendimento do Desempenho Financeiro ser uma consequência quando atingidos os objetivos das duas categorias citadas anteriomente.

A categoria menos citada foi a RSC. De acordo com os respondentes, muitos exemplos de atividades de RSC foram desenvolvidos, no entanto, a análise qualitativa permite compreender a verdadeira motivação intrínseca da resposta. Nesse caso, os reais objetivos de algumas dessas práticas tinham a ver mais com as motivações financeiras e de *Branding*: “Patrocinamos o programa social olímpico - chamado Transforma - para engajar os funcionários e para que os alunos tenham orgulho de fazerem parte da marca” (Entrevista da Estácio).

Nesta perspectiva, a RSC seria a categoria predominante para os patrocinadores, mas, provavelmente por causa das reais razões, a RSC pode ser observada como a menos citada. Embora as empresas tivessem um objetivo de investir em RSC e muitas atividades de RSC tenham sido desenvolvidas, a maioria das empresas mostrou mais interesse em “práticas de negócios” do que em relação à filantropia. Em outras palavras, mais interesse em direções financeiras do que em fins não financeiros. (PLEWA, *et al*, 2016)

A análise das subcategorias permite uma abordagem estratégica mais direcionada e específica, não apenas para o patrocinador, mas também para o patrocinado. Por exemplo, a análise da subcategoria “Relação Patrocinador−Patrocinador” da categoria *Network* permite que o patrocinado inclua em sua lista de entregáveis mais reuniões com os patrocinadores, promovendo uma troca e geração de negócios.

Assim, sabendo que, para os patrocinadores, o mais importante é o desenvolvimento de seus Recursos Humanos, na categoria “Capacidade Organizacional”, permite que o patrocinado dê mais atenção a essa subcategoria, a fim de desenvolver mais atividades para engajar os funcionários nas operações do megaevento.

Além dessa constatação, essa pesquisa indica que o entrevistado, responsável pelo contrato de patrocínio desde o início, tinha um histórico de participação em patrocínio de eventos esportivos. As duas empresas, Estácio e Aliansce, que terceirizaram o serviço de *Marketing* esportivo, também escolheram uma empresa especializada em patrocínio esportivo e gestores que já haviam realizado megaeventos antes. Esse resultado sugere que o conhecimento específico contribui positivamente para os negócios refletidos e para a tomada de decisão.

Todos os seis patrocinadores reconheceram o evento como uma excelente plataforma de negócios e apresentaram os objetivos de seus investimentos, sendo eles: aumentar o reconhecimento da marca, alavancar oportunidades de negócios entre patrocinadores e clientes, aumentar o reconhecimento da capacidade técnica da empresa, prestar serviços de alta complexidade, envolver-se com a cidade olímpica anfitriã e estimular seus funcionários a terem espírito de pertencimento gerando impacto positivo na produtividade.

No entanto, devido à crise econômica no Brasil, à época desse estudo, os investidores não ficaram particularmente satisfeitos com os resultados obtidos em relação ao desenvolvimento de novos negócios, em comparação com a meta inicialmente planejada. Mas devemos reconhecer, por conjectura, que existe um risco inerente associado a qualquer patrocínio.

Outros objetivos que foram discutidos pelo menos por três patrocinadores nesse estudo, tendo uma congruência com os achados de Papadimitriou (2004) e Pena (2014; 2015), foram: a oportunidade de criar um legado após as Olimpíadas com algumas atividades realizadas antes do evento, seja treinando voluntários,

empregadores, ou mesmo com o legado da infraestrutura, com todos os equipamentos e materiais que as empresas deixariam para a cidade. No entanto, a vantagem, a longo prazo, depende da integração do patrocínio com o restante do *Marketing mix*, para produzir uma poderosa imagem para a empresa.

O desafio da sustentabilidade *post hoc* não é apenas do Rio de Janeiro, mas de todas as futuras cidades-sede dos Jogos Olímpicos para as quais a Agenda Olímpica 2020 prevê que haja adequação da estrutura das instalações, dentro do tamanho e das possibilidades funcionais da cidade-sede.

Considerando que o termo “sustentável” não tem relação somente com as questões sociais e ambientais, e sim com a sustentabilidade econômica (CAMPESTRINI, 2015) e apoiando-se na proposta da Agenda Olímpica 2020 − por iniciativa do Comitê Olímpico Internacional (COI, 2014) −, que elegeu a sustentabilidade como conceito básico para o desenvolvimento futuro dos Jogos Olímpicos e seus diversos relacionamentos com os esportes em geral,observamosa não ocorrência de sustentabilidade nos Jogos Olímpicos pelo fato da não rentabilização dos equipamentos esportivos gerados por este megaevento.

A mobilidade urbana foi um dos principais ganhos para os moradores e visitantes (PICCIANI,2017; KASSENS-NOOR,2016). Segundo informações da Prefeitura do Rio de Janeiro, até 2009, menos de 18% dos habitantes eram atendidos por transporte de massa (PICCIANI, 2017). Depois dos Jogos, 63% passaram a utilizar a rede de alta capacidade, uma combinação entre corredores exclusivos de ônibus articulados (BRT), Veículos Leves sobre Trilhos (VLT Carioca), barcas, trens e metrô. No total, foram construídos 155 km de vias para BRT em toda a cidade.

Entre as obras, estão os corredores BRT TransOeste, que vai da Barra da Tijuca a Santa Cruz e Campo Grande; o BRT TransCarioca, que passa por vinte e setebairros da cidade; o BRT TransOlímpica, que liga o Recreio dos Bandeirantes a Deodoro, e passou a ser utilizado, diariamente, por setentamil pessoas e o BRT TransBrasil, que conecta o Centro a Deodoro. Além desse, outro investimento do Governo, durante a gestão do ministro Picciani (2017), aumentou a capacitação dos nossos atletas, com a criação do Programa Bolsa Atleta. Dos quatrocentos e sessenta e cincoconvocados para os Jogos Olímpicos, 77% eram bolsistas. Nos Jogos Paralímpicos, 90,9% dos duzentos e oitenta e seisatletas foram patrocinados pelo programa. Das dezenove medalhas conquistadas, dezoito eram de atletas

beneficiados pela iniciativa do Governo Federal. Todas as setenta e duas medalhas paralímpicas foram ganhas por bolsistas.

Rumo a Tóquio 2020, Picciani (2017) alega que o legado é o investimento em nossos atletas, devendo investir R$ 31 milhões naqueles com mais chances de obter medalhas. Também, como entrega do legado, o Governo Federal criou os Centros Nacionais de Treinamento, que abrigam a preparação das seleções de diferentes modalidades. Há espaços, como o Centro de Formação Olímpica do Nordeste, em Fortaleza (CE), com capacidade para atender até vinte e seisesportes olímpicos, paralímpicos e não-olímpicos, e o Centro Paralímpico Brasileiro, em São Paulo (SP), que contempla quinzemodalidades.

A falta da Hélice Tríplice também foi demonstrada logo após os Jogos Olímpicos Rio 2016. Com o término dos jogos, e não tendo sido possível a Parceria Público−Privada, inicialmente pretendida pela Prefeitura do Rio de Janeiro, o município transferiu, em dezembro de 2016, a responsabilidade de algumas instalações tanto do Parque Olímpico, como do Complexo de Deodoro, para o Ministério do Esporte, quandooentão ministro Leonardo Picciani determinou, imediatamente, a formação de um grupo de trabalho para estudar um plano para essas instalações.

Já em 2017, foi instituída a Autarquia de gestão do Legado Olímpico - AGLO, autarquia federal criada pela Medida Provisória nº 771, de 29 de março de 2017, com o fim de viabilizar a adequação, a manutenção e a utilização das instalações olímpicas. Essa autarquia possui autonomia administrativa e financeira para administrar o legado e está vinculada ao Ministério do Esporte (MELLO, 2017).

A ausência de um programa nacional de educação olímpica foi um caso negativo dos Jogos Olímpicos Rio 2016, considerado por ReppoldFilho et al (2017). Segundo o autor, a candidatura brasileira para os Jogos Olímpicos de 2016 previa um programa de educação olímpica de impacto nacional, contudo, acabou não acontecendo como planejado. Tal fato pode ser caracterizado como um ponto negativo do evento, embora o Transforma – programa já aqui examinado anteriormente definido no âmbito do Rio de Janeiro – tenha se expandido para alguns estados do país e tenha tido resultados dignos de atenção como se verifica a seguir

De fato, em 2014, o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 deu início, na cidade do Rio de Janeiro, ao Programa de Educação do Rio

2016, denominado “Transforma”. Kirst (2017) afirma que os objetivos do Programa erampermitir que as crianças e os jovens vivenciassem os valores olímpicos e paralímpicos, experimentassem novos esportes e entrassem em contato com os Jogos. O Transforma chegou a dezesseis mil e quarenta e duas escolas em três mil e trinta e oito cidades de vários estados do país e a mais de oito milhões de alunos, segundo anúncios públicos emitidos pelo próprio programa.

As ações para dar proporções nacionais ao Transforma envolveram o estabelecimento de parcerias com o Ministério da Educação, com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, com o Conselho Federal de Educação Física e três fundações. O envolvimento dessas entidades foi bastante variado, mas foi considerado por Kirst (2017) como um sucesso, sendo uma das razões a generalidade formal dos objetivos do Transforma, o que permite que muitas instituições diferentes se juntem ao programa sem compromissos educacionais mais detalhados. Um dos resultados mais importantes dessas parcerias foi o uso compartilhado da plataforma de educação federal *on-line* "e-Proinfo", possibilitando oferecer todos os cursos sem o custo adicional de implementar um novo sistema.

Kirst (2015) avaliou o Programa de Educação Olímpica do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o Transforma, a partir da perspectiva dos profissionais da educação que interagiram com o Programa. Participaram do estudo seiscentos e vinte e seis indivíduos, respondendo a um questionário semiestruturado aplicado por via eletrônica. Constatamos a falta de uma teoria pedagógica definida, a atuação limitada ao conhecimento e à experiência, mas grande capacidade de articulação com agências públicas e privadas, permitindo que a educação olímpica atingisse um nível nunca antes alcançado no Brasil.

Em relação ao mesmo Projeto Transforma, ReppoldFilho et al (2017) possui uma percepção negativa, pois considerou pouco tempo, apenas umano antes dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em que o Comitê Organizador firmou convênio com o Ministério de Educação para que o programa fosse levado às escolas de ensino fundamental e médio das redes públicas de ensino do país. Além dessa implantação tardia, a previsão de encerramento do convênio era dezembro de 2016. Neste caso, afirma Reppold Filho (2017):

> Na época dos Jogos Olímpicos, em agosto de 2016, o Transforma havia atingido somente o Distrito Federal e três (Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais) dos 26 estados brasileiros. Não se pode esperar que um programa de educação olímpica com cerca de um ano e meio de duração,

> ou seja, de tão curta duração e restrito a alguns poucos estados, possa ter um impacto significativo na população. (REPPOLD FILHO, 2017, p.153)

Por fim, temos elementos para concluir que o legado educacional, em valores, foi mais claramente limitado ao ambiente da escola e que apresenta sinais de descontinuidade no tempo.Constatamos essa descontinuidade, pois, há um ano dos Jogos, cerca de metade dos profissionais que participaram do Transforma já deixaram de usar seus materiais pedagógicos.

Reppold Filho et al (2017) aponta também como legado negativo o desrespeito com as populações urbanas afetadas pelas obras dos megaeventos esportivos:

> Os deslocamentos e os reassentamentos de populações urbanas decorrentes de obras para a Copa do Mundo de Futebol e para os Jogos Olímpicos foram um dos pontos críticos da realização dos megaeventos esportivos no Brasil. Neste aspecto, não houve o respeito e o cuidado necessários, em especial para com as populações de baixa renda. As pessoas estavam nas suas regiões da cidade, algumas estabelecidas nesses locais há vários anos. Tinham ali seus amigos, seu trabalho, seus espaços de saúde, educação e lazer. Em razão dos eventos esportivos, essas pessoas foram deslocadas para outras regiões da cidade. (REPPOLD FILHO, et al. 2017,p. 154)

Bienenstein (2015) corrobora com ReppoldFilho et al (2017), e ainda acrescenta como sendo impacto negativo dos Jogos Rio 2016 a “[...]onerosa e questionável construção de um novo estádio na cidade”.Perceberam-se operações destinadas a favorecer a especulação imobiliária, beneficiar empreiteiras, promover a valorização fundiária, implantar moderna infraestrutura (telecomunicações) em áreas nobres, aquecer o setor hoteleiro, assegurar a permanência de grupos políticos no Executivo local, “fomentar o ufanismo urbano [...] e projetar internacionalmente a imagem da cidade” (p.147).

Um ponto considerado importante por Vilani (2015) para discussão é o alto custo. O principal legado, segundo o autor, refere-se exatamente a medidas contraproducentes ou não implementadas, como flagrantes “gastos abusivos” e “projetos inconsequentes”, destacando a importância de discutir “as fronteiras entre o público e o privado”.

O insucesso dos jogos de 2016 pode ter maior significado confrontando-o com cases de sucesso da Hélice Trípliceusada em megaeventos esportivos, destacando-se o caso da criação da Universidade Olímpica Internacional, na Rússia,

como um legado de Sochi 2014. Como elementos-chave do sistema, segundo Belousov (2017), incluíam: estabelecimento claro de metas, avaliação realista dos recursos e oportunidades disponíveis, colaboração próxima com todos os parceiros dos Jogos com base em suas necessidades e capacidades − em especial, cooperação com o Comitê Organizador Sochi 2014, o COI, o Comitê Olímpico Russo, as federações esportivas e as comunidades locais, assim como a criação de uma grande rede de parcerias com universidades russas e internacionais e centros de pesquisa. A esses dados acrescentamos declaração da fonte mencionada, como mostra a citação abaixo:

> Esforços realizados em todas essas áreas surtiram efeitos tangíveis. Atualmente implementa o Programa Olímpico Internacional providenciando treinamento em várias áreas da gestão esportiva e *Marketing* para centenas de líderes e empregados da indústria esportiva. Um dos pontos-chave do sucesso da RIOU foi uma colaboração próxima com as comunidades locais. A universidade assinou um memorando de cooperação com a Prefeitura de Sochi. (BELOUSOV, 2017, p.249)

Outra percepção considerada como ponto positivo dos Jogos Rio 2016 foi levantada por Flores (2017). O estudo evidência que a Rio 2016 atuou como uma plataforma para inovação no esporte no Brasil, a partir da demanda gerada pela estratégia nacional de medalhas, pela implantação de linhas de fomento não reembolsáveis e pela abertura de canais de comunicação na mídia de massa, que facilitaram a difusão da informação sobre o assunto.

No entanto, Flores (2017) aponta que devido à fragmentação das partes interessadas, o megaevento não foi capaz de consolidar o ecossistema digital do esporte no âmbito nacional reforçando a premissa desse estudo de que a Hélice Tríplice é fundamental para se estabelecerem projetos duradouros e sustentáveis.

Flores (2017) afirma que, no Brasil, as primeiras linhas de financiamento não reembolsável para inovação no esporte foram lançadas a partir dos Jogos Panamericanos e permaneceram disponíveis até o final dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) lançaram editais totalizando mais de cinco milhões de dólares que permitiram o desenvolvimento de empresas, como a plataforma de comunicação, tais como:

> Web Esporte Interativo já vendida para a Turner; startups já consolidadas como Itactical PAD, SIGNOVE e OneSports; projetos de pesquisa na área biomédica, no uso de big data, realidade aumentada e mobilização do ecossistema digital; o software “Pacificador” em fase de licenciamento e a abertura de novos canais de difusão na mídia de massa sobre inovação no esporte, como as colunas em O Globo e na Rádio Globo, a maior empresa de comunicação do país. Graças a parceria publico privada incluindo Universidades (FLORES, 2017, p. 609)

Neste momento, constata-se a inovação do modelo da HT sendo aplicado através do advento de *startups*, fruto da parceria de fomento de editais de pesquisa para o crescimento de pequenas empresas através de universidades.

Outra iniciativa de sucesso dos Jogos Olímpicos é apontada por Rocha (2017), em que é percebido, também, que o fator preponderante do sucesso foi a gestão compartilhada de *stakeholders*. A iniciativa partiu do Governo através do Fórum de DesenvolvimentoEstratégico, juntamente com a Câmara Setorial de Agronegócios do Poder Legislativo, que viram a possibilidade de transformar a experiência do projeto Rio Alimentação Sustentável em um projeto de impacto.

O projeto consistia em disponibilizar duzentasmil refeições a partir de produtos da agricultura familiar e orgânica brasileiras. Este poderia avançar para tornar real outra demanda no estado, em seus noventa e doismunicípios: o cumprimento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que define como meta que 30% das quarentamilhões de merendas escolares servidas nas unidades escolares do país por dia tem de vir, por força de lei, da agricultura familiar e/ou orgânica.

Para isso, a Câmara Setorial de Agronegócios se uniu ao Rio Alimentação Sustentável e convidou duas Secretarias Estaduais, a de Agricultura e a de Educação, e a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) para empreenderem,em conjunto, os esforços necessários de aproximação das unidades escolares de todo o estado dos produtores familiares, por meio da ferramenta de geotecnologia.

Para controle do projeto, um aplicativo foi desenvolvido, o qual reunia informações sobre cada unidade escolar estadual e a produção dos agricultores familiares mais próximos, bem como seus contatos, para tornaresses dados acessíveis aos diretores das escolas. Para Rocha (2017), o maior dos desafios

sempre foi e será manter os atores que participam dessa iniciativa mobilizados, sendo o segredo do sucesso a colaboração entre o público e o privado.

Avaliando pelo viés da iniciativa privada, uma das empresas patrocinadores dos Jogos Olímpicos, também avaliada como entrevistada dessa pesquisa, apresentou-se aberta ao modelo de inovação colaborativo de *stakeholders*público-privado. Como um Apoiador Oficial dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016 na categoria de servidores de rede e empreendimentos, a Cisco formou a espinha dorsal tecnológica do evento e, por meio de seu Programa de Legado, treinou uma nova geração de profissionais da tecnologia, trabalhou para transformar bairros com tecnologia de ponta e fez parcerias para apoiar o Esporte Olímpico Brasileiro (UCHOA, 2017).

O Programa de Legado Olímpico da Cisco Rio 2016 contemplou as Academias da Rede Cisco, localizada nas Naves do Conhecimento (Centros Cívicos de Conhecimento Digital) da cidade do Rio, conectando as comunidades com o apoio da Universidade Estadual do Rio de Janeiro e do Governo, com programas educacionais para treinar a próxima geração de profissionais da tecnologia. Mais de trezentosalunos completaram o Programa Técnico Cidade Olímpica e cem foram contratados para dar apoio às atividades da Cisco durante os Jogos (UCHOA, 2017).

A empresa Cisco também se mostrou adepta à inovação, através do novo modelo da Hélice Tríplice, por ter realizado “O Desafio de Inovação Urbana − Porto Maravilha”, incentivando mais de quinhentosempreendedores brasileiros, desenvolvedores, *startups* e acadêmicos a se inscreveram no desafio, que continha aplicações digitais de *software* inovadoras e experiências físicas direcionadas à transformação da cidade. As cinco principais ideias participaram de um programa de aceleração apoiado pelo Centro de Inovação Cisco, de modo a permitir a implementação das soluções na forma de projetos-piloto na área do Porto Maravilha, antes dos Jogos (Uchoa, 2017).

Vale ressaltar, nos Jogos do Rio, a grandiosa atuação dos militares, tendo as Forças Armadas um papel fundamental:

a) nas vertentes da Segurança e do Esporte, empregando mais de quarenta e trêsmil militares das FA;

b) na execução de cerca de dozemil patrulhas, como as realizadas em Vias Expressas;
c) na solução de mil incidentes cibernéticos;
d) na proteção de cento e trinta e noveestruturas estratégicas, como estações de trem e ruas no entorno de arenas;
e) na realização de seiscentasescoltas a dignatários;
f) na prevenção e combate ao terrorismo e cerca de quinhentosprocedimentos de varreduras ou monitoramento de instalações, contribuindo para a garantia da segurançae da tranquilidade no território nacional (NÓBREGA, 2017).

A parceria foi firmada por meio do Termo de Execução Descentralizada nº 43/2014, entre o Ministério do Esporte e o Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEx), publicado no DOU, de 16 de setembro de 2014, sendo destinados, aproximadamente, 20,5 milhões para a melhoria de condições técnicas e de demandas de infraestrutura do CCFEx para apoio ao Centro de Treinamento de Alta Performance do Time Brasil (CTAP Brasil). Desse montante, foram realizadas as reformas e adequação das instalações esportivas e não-esportivas do CCFEx em atendimento aos requisitos do COB; melhoria nos meios de telefonia e internet; nos sistemas de segurança; nas condições da estrutura de apoio à saúde e da infraestrutura de esgotamento, iluminação e acessibilidade do Complexo da Fortaleza de São João (NÓBREGA, 2017).

O Exército Brasileiro obteve, de modo similar, um significativo e relevante legado, especialmente na Guarnição da Vila Militar, em Deodoro, palco de onze modalidades olímpicas e três paralímpicas. Instalações como o Parque Equestre General Eloy Menezes, o Centro Militar de Tiro Esportivo Tenente Coronel Guilherme Paraense, o Centro de Pentatlo Moderno Coronel Eric Tinoco Marques e o Residencial Vila Verde, construídas para o Pan-Americano e para os Jogos Mundiais Militares foram reformadas. Outras, como o Centro de Hóquei sobre Grama Sargento João Carlos de Oliveira, a Vila dos Tratadores e a Arena Coronel Wenceslau Malta foram construídas. Obras de mobilidade, como a Via Expressa TransOlímpica, Corredor BRT, reformas das Estações de Trem da Supervia foram efetuadas, todas elas agregando valor à qualidade de vida de civis e da família militar da região (NÓBREGA, 2017)

Nóbrega (2017) atribuiu como ponto essencial para o sucesso dos Jogos a ótima coordenação e integração entre entes governamentais, nas operações interagências, na obtenção do máximo de sinergia e contribuição para recuperar a sensação de segurança e garantia da tranquilidade na cidade do Rio de Janeiro. Como oportunidade de melhoria, o autor cita a necessidade de serem implementadas ações permanentes.

Outro legado positivo decorrido dos Jogos Rio 2016 foi a capacitação da força de trabalho realizada pela Universidade Estácio de Sá, considerada apoiadora do evento. Realmente, os números alcançados foram grandiosos, tendo sido treinados mais de dezoito mil e quinhentos participantes em seiscentos e quatorze turmas (POSE, 2017). Contudo, vale ressaltar que, neste caso, o ator Universidade, da Hélice Tríplice, exerceu apenas a atribuição de capacitação, faltando as demais responsabilidades já relatadas anteriormente.

Por fim, destacamos o Projeto do Porto Maravilha sendo um promissor legado. Santos (2018) analisou documentos oficiais (a proposta, o comitê organizador e o plano de legado), sites oficiais e sites de jornais, com cobertura nacional e internacional, para revelar como os Jogos Olímpicos funcionaram como catalisador da regeneração urbana, principalmente no "Porto Maravilha" e na área circundante para o Parque Radical, em Deodoro, somado à grande expansão do sistema de transportes da cidade.Isso melhorou a mobilidade urbana e ligou todas as regiões do Rio de Janeiro (SANTOS, 2018). Consequentemente, o legado social apareceu, principalmente, na área do Parque Radical, onde não havia equipamentos voltados ao lazer da população local.

Ainda quanto ao Porto Maravilha, Latuf (2018) aponta, como legado positivo, o poder privado, afirmando que este não deve ser encarado como um mal a ser combatido, mas sim como um aliado para a realização de interesses comuns: atender os desejos de governantes e empresários de uma cidade mais competitiva e dos habitantes de uma cidade mais humanizada. Nesse sentido, o desenho urbano pode exercer seu papel social, ao eliminar barreiras, abrir espaços públicos, congregar grupos sociais e proporcionar atividades diversas – inclusive as de consumo, para diferentes perfis.

Os resultados negativos são revelados pelo nascimento de vários projetos e instalações com respectiva “morte prematura”, sem a devida mensuração de seus impactos. Portanto, o tão decantado problema do legado nos megaeventos é, em

tese, a falta de harmonização dos atores da Hélice Tríplice − governo, iniciativa privada e universidades − na fase de planejamento. Sendo estaa fase para que seja construído um plano de execução para antes, durante e pós-jogos, de forma que a articulação dos atores seja continuada em vistas à sustentabilidade dos projetos e instalações.

Levando-se em conta tais deficiências, esse estudo apresenta uma estrutura multicategórica para a cultura de patrocínio da América do Sul, considerando como essa cultura reflete em negócios ou tomada de decisão empresarial, podendo ser aplicável nos seguintes cenários:

a) patrocínio olímpico e não-olímpico,
b) apoio a esportes e a outros setores.

O resultado possibilita a elaboração de modelos de gestão ou de projetos de forma assertiva, priorizando o objetivo de acordo com a maior relevância para o mesmo.

A partir da compreensão dos objetivos de maiores relevâncias, possibilitamos propor atribuições e responsabilidades às empresas dentro do modelo de aplicabilidade da HT em formato de cooperação consorcial, o que essa pesquisa objetiva entregar.

A análise das subcategorias permite uma abordagem estratégica mais direcionada e específica, não apenas para o patrocinador, mas também para o patrocinado. Por exemplo, a análise da subcategoria “Relação Patrocinador−Patrocinador” permite que o patrocinado inclua em sua lista de entregáveis mais reuniões com os patrocinadores, promovendo troca e geração de negócios.

Assim, sabendo-se que, para os patrocinadores, o mais importante é o desenvolvimento de seu RH na categoria Capacidade Organizacional, permite que o patrocinado desenvolva mais atividades para engajar os funcionários nas operações do megaevento.

Essa pesquisa indica que o entrevistado, responsável pelo contrato de patrocínio desde o início, tinha um histórico de participação em patrocínio de eventos esportivos. As duas empresas, Estácio e *Aliansce*, que terceirizaram o serviço de *Marketing* esportivo, também escolheram uma empresa especializada em

patrocínio esportivo e gestores que já haviam realizado megaeventos antes. Este resultado sugere que o conhecimento específico contribui positivamente para os negócios refletidos e para a tomada de decisão.

Complementando o papel do marketing esportivo, cabe examinar o perfil das Forças Armadas, nos Jogos Olímpicos Rio 2016, que se revelou muito além da prestação de serviços de apoio logístico, operação, instalação e segurança. Considerando que quinhentosatletas militares brasileiros, de ambos os sexos, foram disponibilizados em tempo integral de treinamento para a seleção nacional, visando à participação nos Jogos Olímpicos de 2016. E a consequência disso foi que os militares representaram 30% das vagas do Time Brasil, compondo cento e quarenta e cincomilitares, conquistando 68% das medalhas brasileiras dos Jogos Olímpicos.

Tal resultado expressivo encontra significativo apoio na recomendação sete da Agenda 2020, ou seja, a busca pelos entes olímpicos de sinergia com "organizações que gerenciam esporte para pessoas de diferentes habilidades" (MATARUNA, 2015, p.401); sugerimos, então, que, neste caso, pode-se promover uma inovação de apoio ao esporte Paralímpico com a reconvocação de militares afastados por invalidez em função de deficiência física. Como foi criada a função do Atleta Militar, criar-se-ia, outrossim, o ParatletaMilitar por meio do Serviço Militar Voluntário (CANCELLA & MATARUNA, 2012).

Portanto, um caminho que possivelmente permitirá um encontro mais produtivo e duradouro das F.A. em nítida vantagem seráa aderência ao modelo da Hélice Tríplice, uma vez que pesquisas científicas e capacitações precisariam ser feitas por meio depesquisadores com vínculos em universidades para atuarem na capacitação de militares, no treinamento de atletas e na identificação de talentos, bem como apoio financeiro de empresas, fechando, assim, o círculo sinérgicosugerido pela Agenda 2020.

Dando continuidade à análise de praticidade do modelo da Hélice Tríplice para a inovação nos Jogos Olímpicos, a atuação das Forças Armadas, enquanto poder governamental da Hélice, não deve ser subtraída, dada a importância para a preparação dos Jogos e para a operação dos mesmos.

Rememorando Etzkowitz (2012), como atribuição do governo, este deve promover a articulação entre os demais atores do projeto pautado, mobilizar recursos, criar políticas para aumentar a participação de empresas em pesquisas públicas, criar fronteiras mais transparentes entre o público, o privado e

ovoluntariado.Assim sendo, além do exemplo dos militares,vale ressaltar a atuação do Governo do Estado,sede dos Jogos Rio 2016,através do Fórum Permanente de Desenvolvimento Estratégico do Estado do Rio de Janeiro, liderado pela Assembleia Legislativa desse Estado (ALERJ). Este dispositivo reuniu trinta e nove entidades da sociedade civil e universidades locais para debater propostas olímpicas globais para o desenvolvimento social e econômico do Estado e colocá-las em prática. Promoveu-se, desde a indicação do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos, não só na cidade, mas no estado do Rio de Janeiro, o exercício de *stakeholder*, função realçada na Agenda Olímpica 2020, e subentendida como uma parceria mais compartilhada e responsável do que simples trocas de apoio entre instituições e pessoas.

Para o legado pós-2016, segundo Rocha (2015), o mais importante é a experiência do trabalho conjunto, da divisão de responsabilidades, da coordenação de esforços, pois legado sem gestão é apenas entrega sem compromisso. Promoveu-se o mapeamento das atividades esportivas predominantes nos noventa e dois municípios do estado, liderado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ, 2011), que resultou na produção do Caderno de Esportes do Estado do Rio de Janeiro.

Uma equipe foi a campo e identificou as vocações esportivas das cidades. Após esse diagnóstico, os gestores municipais foram chamados para a apresentação do trabalho, de forma que nele pudessem contribuir a partir da visão que possuíam. A publicação foi lançada pela ALERJ e enviada aos prefeitos e titulares das pastas de esporte dos noventa e dois municípios (ALERJ, 2011).

O passo seguinte, em 2013, consistiu em uma capacitação direcionada aos secretários de esporte municipais e titulares das estruturas existentes em cada um dos noventa e doismunicípios. Ao todo foram realizados dez encontros, vinteoficinas temáticas que mobilizaram trezentos e cinquentapessoas de cinquenta e cincomunicípios do estado. A capacitação, realizada em todas as regiões do estado, em parceria com o SEBRAE e no âmbito do Lidera Rio no Esporte, teve como foco o estímulo ao desenvolvimento de projetos locais e a captação de recursos públicos e privados, visando a estimular a economia do esporte como fator de desenvolvimento das micro e pequenas empresas de seus municípios (ROCHA, 2015).

Outro exemplo de lidar com visões presente-futuro foi a do Fórum, aorealizaruma parceria com o Comitê Rio 2016 visando a duas ações:

a) a aproximação entre o Comitê e as entidades que participam do Fórum de modo a torná-las parceiras do trabalho e
b) o de levar à Secretaria Estadual de Educação a proposta de divulgar nos veículos de comunicação da rede estadual a oportunidade de participação de toda a comunidade escolar no programa de voluntariado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos.

Foram quarenta e cinco mil vagas abertas para os voluntários, resultando em duzentos e quarenta mil inscritos, que na sequência estiveram participando de jornadas de formação que incluíram, dentre outros conhecimentos, a capacitação em inglês *on-line* e gratuita.

Ainda em relação ao posicionamento do Governo, dois especialistas quetrabalharam no Ministério do Esporte registraram as ações do Governo, especialmente no que tange à integração com as universidades (DAMIANI & REPPOLD FILHO, 2018). Na visão dos autores, para o Governo brasileiro, os Jogos olímpicos significavam uma oportunidade para acelerar o desenvolvimento do país, montando a infraestrutura necessária para realizá-los. Também “fortaleceriam e expandiriam políticas públicas garantidoras de direitos de cidadania, além de alavancar cadeias produtivas e inovadoras nacional e regionalmente” (DAMIANI & REPPOLD FILHO, 2018, p. 65).

Por este motivo, o Governo Federal na época da candidatura, optou pelo modelo utilizado por Barcelona, nos Jogos Olímpicos de 1992. Diferentemente de algumas cidades-sede que utilizam a infraestrutura e serviços já existentes em fases anteriores do seu desenvolvimento para servir de plataforma para os grandes eventos esportivos, os Jogos Olímpicos Rio 2016 serviriam como plataforma propulsora do país.

Para melhor operação dos Jogos Rio 2016, o Governo Federal propôs mudanças na legislação, implementou planejamento, adotou o Regime Diferenciado de Contratações, RDC, para agilizar realizações. Toda essa capacidade organizacional de melhorar os processos foram consideradas como legado dos megaeventos. Em 2011 e 2012, o governo ainda “concebeu um modelo de gestão integrada entre os três níveis de governo, os parceiros privados e a sociedade civil”

(DAMIANI& REPPOLD FILHO, 2018, p. 66). Essa constatação demonstra o ator Governo assumindo o papel de articulador, como aponta Etzkovitz & Ranga (2010).

As três esferas do Governo−Federal, Estadual e Municipal− assumiram assegurar as garantias e exigências do Comitê Olímpico Internacional e do Comitê Paralímpico Internacional. Desta forma, foi criada a Autoridade Pública Olímpica - APO, para coordenar a participação das três esferas de Governo, congregar e divulgar os compromissos por meio da matriz de responsabilidade e do plano de aceleração de políticas públicas. Porém o que se constatou foi que, pós-Jogos, a APO não entregou o relatório no prazo e quem assumiu a coordenação foi a Autoridade de Governança do Legado Olímpico - AGLO, através de seu presidente, Paulo Marcio. Esta última autoridade, em uma entrevista coletiva, afirmou publicamente que, como a AGLO não tinha participado desde o planejamento, não era de sua responsabilidade entregar o relatório. Sendo assim, não houve a continuidade efetiva de controle das entregas.

Em que pesem as disfuncionalidades, foram criadas quinzecâmaras temáticas para tratarem do planejamento e do legado: acessibilidade, cidades do futebol, comunicação, cultura, turismo, e imagem do Brasil com a Casa Brasil e Cerimônias; energia; legado estratégico; controle de dopagem; meteorologia; politicas sociais; revezamento da tocha; saúde; segurança; defesa e inteligência; sustentabilidade; telecomunicações; transporte e mobilidade com chegadas e partidas e saúde animal (DAMIANI & REPPOLD FILHO, 2018, p.68). Uma inovação considerada foi a criação de uma plataforma digital para assegurar a memória e embasar futuros estudos; além disso, para garantir maior alinhamento, agilidade, economia e efetividade nas entregas para os Jogos Olímpicos (*opcit*, 2018).

Outra atribuição ressaltada por Etzkowitz&Ranga, (2010) em relação ao governo, é a mobilização de recursos. Desde a preparação para a realização da Copa das Confederações, que foi realizada em 2013 no Brasil, foi constatado o investimento de 8,38 bilhões de reais em construções e reformas de estádios, sendo 3,81 bilhões financiados pelo BNDES; 3,95 bilhões, pelo governo local e 611 milhões de investimentos privados. No total, para este referido evento, foram investidos 27 bilhões de reais, contemplando obras de mobilidade urbana, portos, aeroportos, segurança, telecomunicações, infraestrutura de turismo e instalações complementares ao evento (BRASIL, 2015).

Já para os Jogos OlímpicosRio 2016, somente do Ministério do Esporte foram destinadoscerca de 6,6 bilhões, sendo 1,1 bilhão para modernização, ampliação e construção de espaços para a prática esportiva dos quais 801,4 milhões de reais foram aplicados em equipamentos na área de esporte educacional, recreativo e de lazer (DAMIANI& REPPOLD FILHO, 2018).

Quanto à atribuição do governo em articular-se com o meio acadêmico e produzir conhecimento (ETZKOWITZ& RANGA, 2010), constatamos algumas ações realizadas, sendo algumas delas:

a) o Diagnóstico Nacional do Esporte, realizado pelo Ministério do Esporte com apoio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP –, foi coordenado pela Universidade Federal da Bahia e implementado por uma rede de Universidades Federais;
b) o projeto Referências, realizado pelo Ministério do Esporte em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, desenvolve o mapeamento situacional das modalidades olímpicas e paralímpicas no país, cobrindo o período de 2008 a 2016, equivalente a dois ciclos olímpicos;
c) o Inteligência Esportiva, também do Ministério do Esporte em parceria com a Universidade Federal do Paraná, tem o objetivo de produzir, sistematizar, analisar e difundir informações sobre as políticas para o esporte de alto rendimento no Brasil (MEZZADRI, 2016);
d) a Rede CEDES – Centro de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer −a qual visa a estimular grupos de pesquisa a produzirem e a difundirem conhecimento voltados para o aperfeiçoamento de projetos e políticas públicas de esporte recreativo.

Em 2015, houve um marco como política de longo prazo, pois foi implantada, em todas as unidades federativas, sendo tanto no quesito organização, quanto no de financiamento, a partir daquela época, a regência de editais. A partir dessa iniciativa, duzentos e quarenta e trêspesquisadores de cento e doze grupos de pesquisas passaram a compor a Rede CEDES (SCHWARTZ, 2010).

Ainda apresentando investimento do governo em pesquisas com parcerias junto a universidades, Silva (2017) aponta que, no período de 2010 a 2014, foram

aprovados pelo governo cento e quarenta e oitoprojetos de pesquisa e desenvolvimento de inovação nos esportes, apresentados por universidades, institutos de pesquisa e empresas, totalizando oito pedidos de propostas.

Quanto ao modelo inovador da Hélice Tríplice em que há a figura de *startups* a partir da incubação de universidades, sendo formadas para auxílio na captação de recursos, conforme apresentado por Etzkowitz & Ranga (2010), não foi constatado, em qualquer estudo, essa atuação. Esse dado indica que a educação física está distante do setor produtivo, o que ressalta a sua incapacidade, atualmente, de captar recursos para a pesquisa junto a esse setor, bem como envolvê-lo em esquemas que viabilizem projetos de inovação e desenvolvimento a partir de ações de pesquisa.

Conforme já mencionado por esse estudo, reforçando o cenário da baixa atuação de inovação por parte de empresas, Silva *et al* (2017) realizou um importante estudo relatando o cenário brasileiro de fomento à inovação no esporte, observando o contexto dos jogos esportivos realizados no Brasil, desde 2007 até os Jogos Olímpícos Rio 2016. Nesse mesmo estudo, foi também realizada uma extensa pesquisa em quatrocentos e trintaincubadoras brasileiras, de todas as regiões do país, em busca de empresas incubadas e de *startups* que foram desenvolvendo produtos e/ou serviços na área de inovação de esportes.

Silva *et al* (2017) cita que o Brasil tem um baixo grau de inovação em empresas (Pesquisa de Inovação - PINTEC, 2013) e as grandes empresas desportivas que geram pesquisa e desenvolvimento (P & D) são marcas internacionais, caracterizando o país como consumidor, e não um produtor nas ferramentas inovadoras de desporto.

Desta forma, Silva *et al* (2017) sugerem uma atuação do governo com a iniciativa de incentivar a inovação no esporte, podendo gerar um legado em C, T & I no setor econômico, até então inexistente. Diante desse cenário, verifica-se o grande potencial universitário em catalizar a inovação na Hélice Tríplice, porém precisa-se entender os processos de integração do ator Universidade no universo dos outros dois atores: Governo e Empresas, com foco na geração de negócios sustentáveis.

Ou seja: a Universidade precisa apoiar o movimento de incubação das empresas, sendo estas empresas compostas por pesquisadores, de forma que o conhecimento se desencadeie em produto ou serviço para a população. As

empresas, por sua vez, devem se posicionar como apoiadoras dessas pequenas empresas, como sendo investidoras ou mentoras. Os novos produtos e serviços são compartilhados entre as pequenas empresas desenvolvedoras e as grandes empresas apoiadoras, tendo essas duas uma espécie de sociedade no negócio gerado. O governo se posiciona como fomentador de recursos, com abertura de editais de pesquisa e desenvolvimento, voltados não somente para pesquisas, mas, sobretudo, para apoio financeiro às empresas incubadas nas universidades.

Como recomendação para estudos posteriores, é desejavel a reaplicação das entrevistas com as mesmas empresas, a fim de avaliar os resultados alcançados pelos patrocinadores, pós-evento, porque “resultados reais comparados aos resultados projetados devem ser revisados de perto para análise das lições aprendidas” (DAVIS, 2012). Também ajuda a empresa a redefinir objetivos ou até mesmo mantê-los. Um exemplo disso é que, às vezes, durante as ativações do programa de patrocínio, a empresa descobre que estão alcançando alguns resultados que não foram nem mesmo planejados e, portanto, poderiam ser adicionados para o próximo planejamento.

Uma contribuição prática imediata desse estudo poderá ocorreratravés do apoio à elaboração de estratégia de captação de recursos para o próximo megaevento a ser sediado na cidade do Rio de Janeiro em 2020, os Jogos PanAmericanos Master.

4.2 **Perspectivas do Estudo 2: Parque Olímpico de Munique**

Esta seção concentra-se em apresentar os resultados, a discussão e a conclusão do estudo 2.

Entendendo a importância de analisar os legados das cidades-sedes de Jogos Olímpicos e que a abertura ao público do Parque Olímpico é considerada como um legado extremamente importante, buscamos, nesse estudo, perceber se e como ocorreu a atuação dos três atores do modelo da Hélice Tríplice na Gestão do Parque Olímpico de Munique.

O Olympia Parque é um subsidiário quase que integral da cidade de Munique. A gestão do time do POM é composta pelo gerente geral e pelos chefes de quatro departamentos: o departamento financeiro, o departamento técnico, o departamento de vendas e eventos, e o departamento de negócios contínuos. A gerência reporta-se regularmente ao Conselho Fiscal. A presidente do Conselho Fiscal é a prefeita da cidade de Munique (diretor do POM).

O Olympia Parque é responsável pela gestão de locais olímpicos, tais como: o Estádio Olímpico, o Salão Olímpico, a Torre Olímpica e o Estádio Olímpico de Gelo. Os locais são principalmente alugados por agências de eventos, como, por exemplo, a Arena de Futebol (*Soccer* Arena) e a Arena aquática (*Swimming hall*) as quais possuem suas instalações terceirizadas para empresas que exploram o espaço em troca de pagamento de aluguel para a administração do parque (diretor do POM).

No entanto, também há eventos próprios, como o *MASH* (evento esportivo extremo), o *Summer Nights Dream* (show com fogos de artifício), bem como o *Impark-Festival* (feira). O *StadtwerkeMuenchen* é outro subsidiário integral da Cidade de Munique − é responsável pela gestão e manutenção das instalações no Parque Olímpico (diretor do POM).

Em 2016, o Olympia Parque hospedou mais de quatrocentoseventos e mais de quatro milhões de pessoas visitaram o Parque Olímpico (diretor do POM). O POM foi aberto ao público logo no ano seguinte dos JO e, segundo o ex-diretor do parque, esse feito se deu por conta de todo o planejamento de legado realizado no período anterioraos JO (ex-diretor do POM). Mesmo com um montante elevado de investimentos, as contas do parque são deficitárias em relação aos gastos realizados nos últimos cinco anos.

Schiller (2010), em seu livro dedicado ao referido JO, concorda que o parque seja “considerado um legado dos JO de 1972, sendo este a atração mais popular de lazer da Europa” (SCHILLER, 2010, p 227). Além deste legado de infraestrutura, segundo o autor, a cidade ganhou outros, dentre eles:

a. a reestruturação do metrô, com dozelinhas, cento e trinta e quatronovas paradas, totalizando 51 km;
b. fabulosos parques e praças esportivas;
c. seis milapartamentos;

d. mil e oitocentos *flats* para estudantes;
e. três escolas com sete mil, seiscentos e cinquenta lugares e
f. revitalização de arenas esportivas existentes.

Schiller (2010) acredita que, por conta de todo o legado constatado de infraesrutura, a cidade passou a ser incluída na rota turística de visitação. Logo após os JO de Munique, até 1985, foram constatados cinco milhões e oitocentos mil de pernoites na rede hoteleira da cidade. A cidade recebeu, até 1977, vinte e ummilhões de consumidores pagantes, sendo uma média de onze mil praticantes de atividades esportivas, por semana (*opcit,* 2010, p 227).

Para manter a atratividade, segundo o diretor do parque, “o conselho de administração tem como objetivo desenvolver formatos de eventos modernos e atraentes para inspirar novos grupos-alvo, ou seja, eventos para jovens de 15 a 25 anos” (diretor do parque). Além dos eventos, o parque possui uma vida ativa diária, cujas instalações tornaram-se palco para atividades esportivas oferecidas pelas empresas terceirizadas (não identificadas nasentrevistas).

Essas atividades são financiadas não só pela população alemã, através dos impostos, mas também pelos visitantes estrangeiros. Porém, uma parte do custo é subsidiada pelo governo como uma forma de retorno social. Ou seja, o valor por aluno, por atividade é calculado e parte desse custo é subsidiado pelo governo (PENA*et al*, 2017).

Para custeio de todo o parque, outra alternativa encontrada foi a realização de eventos próprios com cobrança de entrada, como shows, espetáculos esportivos, concertos, entre outros, bem como a locação dos espaços para realização de eventos. Em alguns casos, além da locação do espaço, um percentual da arrecadação da bilheteria também é revertido para o parque (diretor do parque).

Após aentrevista com o responsável pela empresa de *marketing* do parque, observamos que a cultura de captação de recursos só foi adotada como política a partir de 2010, quando o governo diminuiu o repasse de verba. Essa informação foi confirmada pelo ex-diretor do parque. Portanto, é visível a preocupação por parte do governo em estabelecer alianças com as empresas, de forma a tornar sustentável suas ações e projetos.

Como estratégia de *marketing*, as empresas patrocinadoras do parque exploram o espaço através de *advertising* (propaganda), de forma a garantir sua

visibilidade ao público, assim como possuem o benefício de fazerem seus eventos de final de ano com seus funcionários na instalação olímpica e terem cortesia para os eventos próprios do parque (diretor do parque).

Embora a parceria com as empresas exista, nenhuma delas recebe um relatório de acompanhando com metas e indicadores (entrevista Hotel Leonardo). Percebemos que o ROI (Retorno de Investimento) não é bem realizado, quebrando linhas de planejamento e investimentos longitudinais. Essa falha pode gerar a descontinuidade de participação por parte de certos patrocinadores, uma vez que desconhecem estatisticamente quais os benefícios de atrelarem sua marca ao parque.

Todos os patrocinadores possuem a mesma cota de patrocínio, porém as entregas são diferentes. No caso da Langnese, por exemplo, é concedido espaço dentro do parque para promoção e venda de seus produtos (sorvetes).

Já a Coca-Cola possui exclusividade de vendas de seus produtos, tendo um restaurante exclusivo no parque. No caso do Leonardo Hotel, o mesmo tem exclusividade para reserva de quartos em sua rede hoteleira, o qual é sugerido no site do parque, além de ser indicado quando há eventos de grande porte no parque.

Os doispatrocinadores entrevistados, detentores dos produtos de bebidas e sorvetes, sendo respectivamente a Coca-Cola e a Langnese, afirmaram que a razão pela qual escolheram patrocinar o Parque Olímpico foi em função do quantitativo diário de público circulante, não importando a estação do ano, assim como o apelo cultural e esportivo que o parque possui, caracterizando-o como o grande centro de atração turística da população alemã (Coca-Cola e Langnese). Já o hotel se interessou pelo patrocínio, pois considera interessante a receita advinda das reservas provenientes do turismo.

O patrocínio se dá exclusivamente através de recursos financeiros diretos não existindo alternativas de incentivos fiscais por parte do governo para fomentar a integração e incentivo ao patrocínio, conforme sugere Etzkovitz & Ranga (2010).

No que se refere à universidade, um dos atores da HT, é visível a ausência de sua atuação na gestão do Parque. Perde-se, por exemplo, a capacidade de gerar pesquisas e de se desenvolverem programas no parque a partir das necessidades acadêmicas e/ou do próprio parque.

Ainda sobre as universidades, interessante observar que nenhum dos entrevistados, seja gestor do parque, sejam patrocinadores, mencionaram a

Universidade como ator faltante ou presente na gestão do parque. Isto nos permite concluir que os dois atores, Empresas e Governo, não compreendem o papel que a Universidade possui na HT, assim como o poder de colaboração deste ator para um desempenho mais eficaz dos três atores.

Mesmo assim, o parque é considerado como um lugar de lazer, entretenimento, prática esportiva e cultural. Este representa um legado dos JO de 1972, uma vez que toda a população é estimulada a utilizar as instalações, financiados, em parte, pelo governo.

Entende-se, desta forma, que, no caso do Parque Olímpico de Munique, não foi aplicado o modelo de gestão da teoria da Hélice Tríplice, o que não impede o seu sucesso. No entanto, esse sucesso é considerado do ponto de vista de atendimento à população, mas se for avaliado em relação à sustentabilidade financeira do parque, esta não ocorre. Além disso, o pilar pesquisa e desenvolvimento é atrofiado pela ausência do ator Universidade; logo, o desenvolvimento de pesquisas científicas e a gestão do conhecimento como atribuições desse ator são inexistentes. As questões culturais e políticas locais devem ser consideradas. No caso de Munique, o governo subsidia 80% do custo de manutenção do equipamento e de suas atividades. A exploração do parque deve ser elevada, evitando a crítica da privatização do lazer ou do espaço público.

Constata-se que o modelo de gestão da Hélice Tríplice não se apresentou para o desenvolvimento de estratégias de inovação e sustentabilidade no Parque Olímpico de Munique. No entanto, a análise do modelo de gestão do equipamento olímpico dos Jogos Olímpicos de Munique 1972 foi de extrema importância, uma vez que possibilitou algumas conclusões. Verificamos que, embora haja parceria com as empresas, é necessário estabelecer um caminho para o aprimoramento da atração de mais recursos advindos da iniciativa privada, bem como no modelo de governança. Um modelo sugerido a ser aplicado é o de incentivos fiscais sugerido por Etzkovitz&Ranga (2010), no quala atribuição do governo se configura através do incentivo de editais de fomento ou renúncia fiscal para programas de cultura, ciência e tecnologia, inovação e de esporte.

Outro aspecto importante é no que concerne aoterceiro ator da Hélice Tríplice, a Universidade. O parque deixa de aproveitar a capacidade de gerar pesquisa e de desenvolver programas em parceria com as universidades, não ocorrendo, assim, o pilar “pesquisa e desenvolvimento de extensão acadêmica”.

Seria como levar o crescente conhecimento teórico com necessidades práticas para pensar em soluções inteligentes e inovadoras para toda uma sociedade, reduzindo os impactos negativos dos legados e otimizando as decisões de gerenciamento de evidências.

Por conta dessa ausência, não é desenvolvida também a iniciativa de fomento às *startups* advindas das universidades para inovação tecnológica e empreendedorismo.

O Governo ainda se configura como o ator principal. Isto posto, sugerimos a descentralização das responsabilidades para os outros dois atores de forma a existir

a. a produção do conhecimento relevante nas universidades e transferência desse conhecimento para a sociedade;
b. a inovação tecnológica nas empresas e
c. o governo como agente no processo de inovação.

Em síntese final, o caso do POM sugere a análise de modelos de gestão das cidades-sede olímpicas com o olhar da Hélice Tríplice, de forma a se construir um modelo de governança para a gestão do Legado Olímpico Rio 2016.

4.3 **Perspectivas do Estudo 3: Fundação LA84**

Esta seção concentra-se em apresentar os resultados, a discussão e a conclusão do estudo 3.

A Fundação LA84 promove o esporte de forma que este seja acessível a todas as crianças, enquanto eleva o campo dos esportes juvenis como parte integrante da vida americana. Já capacitou mais de setenta e cinco mil treinadores (*coaches*), apoia financeiramente mais de duas mil e duzentas instituições sem fins lucrativos, impacta mais de três milhões de jovens e familiares, bem comotrinta mil crianças são alcançadas pelos programas sociais, anualmente, pela Fundação (Entrevista do consultor).

Segue no quadro 9 algumas citações retiradas das entrevistas dos respondentes que estabelecem resumos das entrevistas, assim como constituíram base para as conclusões do caso da LA84.

Quadro 9: Citações das entrevistas Fundação LA84 (continua)

Departamentos	**Respostas**
VP de Programas e Bolsas	"Todo ano abrimos editais para que ONGs ou associações submetam seus projetos esportivos para que possamos apoiá-los financeiramente. Nossos programas atendem crianças e jovens." "A Fundação LA84 acredita no poder de transformação do esporte. Como legado dos Jogos Olímpicos de 1984, a Fundação LA84 faz doações para organizações que se concentram no desenvolvimento da juventude por meio do esporte." "Os jovens não podem colher todos os benefícios dos esportes juvenis se desistirem cedo. Patrocinamos treinamento para treinadores porque precisamos que eles saibam como tornar os esportes uma experiência significativa e positiva que mantenha as crianças no jogo."
VP de Operações e Finanças	"Nosso grande papel é criar a sustentabilidade para os programas da Fundação. Para isso, nossas ações são pensadas de forma a integrar universidades, governo e iniciativa privada." "Atualmente recebemos verba governamental, rendimentos bancários ainda dos Jogos de 1984 e buscamos parcerias com universidades com programas de voluntariado. Nosso maior recurso advém das empresas, cerca de 70% do nosso *budget*."
Diretor de Desenvolvimento e Parcerias	"A marca LA84 é bem respeitada no setor filantrópico e entre milhões de consumidores que se beneficiaram de seus subsídios e programas." "A Fundação LA84 é o Legado Vivo das Olimpíadas de 1984 graças às parcerias efetuadas com os setores público e privado." "Oferecemos vários tipos diferentes de oportunidades de parceria, incluindo corporativo, individual, fornecedor, doação de caridade irrestrita e valor em espécie. Também podemos personalizar um programa que se adapte às suas metas e objetivos específicos."
VP de Comunicação e *Marketing*	"Um grupo de jovens atletas ativamente engajados, os Atletas Estudantes em Ação (SAMb Embaixadores), atuam como um conselho consultivo para a fundação, oferecendo orientação sobre subsídios, programas e atividades." "Com o apoio de seus nove patrocinadores atuais a Fundação já impactou, desde o seu início, três milhões de jovens e mais de oitenta

	mil treinadores foram treinados.”
Consultor – Ex-CEO	“Um grandioso projeto considerado um legado dos Jogos da Fundação LA84 é o seu repositório, a Biblioteca Digital da Fundação. Disponibilizamos a todos os nossos arquivos digitais únicos, contendo relatórios, histórias orais, artigos sobre esporte e história dos Jogos Olímpicos.” “Nosso repositório foi construído a partir de parceria com o COI que autorizou A Fundação LA84 a digitalizar todo o acervo do Comitê Internacional. Para tanto, não houve investimento financeiro do COI, mas a Fundação se valeu de todo o acervo e, com isso, hoje é o maior repositório virtual em memória dos Jogos Olímpicos” “Nosso grande patrimônio é o acervo catalogado e toda memória construída.”

Fonte: A autora, 2018

Destacamos, adicionalmente, em face à busca de significados das ações da LA84, que a fundação recebe candidaturas de organizações e agências em todo o sul da Califórnia para apoiar programas e atividades de esportes para jovens. Em geral, a LA84 faz doações para apoiar os custos do programa, equipamentos esportivos e a renovação de instalações esportivas, ou reforma de campos de jogo (VP de Programas e Bolsas).

Como prioridades de financiamento da Fundação LA84, o VP de Programas e Bolsas, afirma que a Fundação financia uma variedade de esportes para uma ampla gama de jovens, principalmente em comunidades com poucos recursos. No entanto, de acordo com “nossa crença de nivelamento”, (palavras da entrevistada), elaconsidera especialmente duas áreas prioritárias:

> - Programas Esportivos com Base na Escola - Os subsídios nessa área buscam proporcionar aos jovens, particularmente nas comunidades que não têm recursos, o acesso máximo a oportunidades esportivas em um lugar onde passam a maior parte do dia.
> - Meninas no Esporte - Doações nesta área são projetadas para aumentar a participação como forma de promover a liderança através de oportunidades de esportes e treinamento. (https://la84.org/)

O VP de Programas e Bolsasacrescentou ainda que a fundação não está financiando exclusivamente esses dois tipos de programas de esportes para jovens. No entanto, com base em trinta anos de doações, programas e parcerias, a LA84

identificou essas duas áreas como uma prioridade, enquanto ainda apoiava uma ampla gama de esportes para jovens.

Seja financiando programas prioritários ou outros tipos de oportunidades de esporte para jovens, pode-se admitir que a política de financiamento da Fundação LA84 através da análise dos seguintes princípios listados no site da mesma:

a) O esporte é uma ferramenta eficaz no desenvolvimento positivo da juventude.
b) O esporte pode melhorar a vida dos jovens por meio de resultados socioemocionais, de saúde e educacionais positivos e tem impactos importantes ao longo da vida.
c) O treinamento em *coaching* melhora muito a experiência esportiva para os jovens e os resultados do desenvolvimento juvenil.
d) Nenhum esporte é livre de risco, mas a saúde e a segurança de atletas jovens é uma prioridade.
e) Esporte e bolsas têm impacto. A LA84 espera trabalhar mais de perto com os beneficiários para entender seus resultados e sucessos programáticos para obter uma visão mais abrangente do impacto da doação da fundação.

Quanto aos critérios de elegibilidade do beneficiário, a saber:

a) As organizações devem fornecer atividades esportivas estruturadas para jovens de seis a dezessete anos.
b) As organizações devem oferecer programas e atividades em uma das oito cidades do sul da Califórnia: Imperial, Los Angeles, Orange, Riverside, San Bernardino, San Diego, Santa Bárbara ou Ventura.
c) As organizações devem ser certificadas como isentas de impostos de acordo com o Código da Receita Federal dos EUA, não sendo uma fundação privada com fins lucrativos.
d) As organizações devem estar em boas condições com o Conselho de Imposto de Franquia da Califórnia, através da Secretaria de Estado da Califórnia.

e) As organizações devem ter uma política escrita e pública que lide com seu compromisso de manter as crianças seguras contra abuso sexual, prevenindo, reconhecendo e respondendo a situações que de alguma forma comprometam sua segurança, tanto dentro quanto fora do campo de ação.

Além das bolsas para esses dois programas específicos, a Fundação possui inúmeras iniciativas, a saber:

a) A LA84 oferece, juntamente com seus parceiros de treinamento, recursos *on-line* de treinamento e uma ampla variedade de clínicas para treinadores para, desde pais voluntários pela primeira vez, até treinadores experientes do ensino médio. Todos os cursos LA84 estão disponíveis gratuitamente ou com um custo de registro significativamente reduzido. O programa atende mais de setenta e cinco mil treinadores.
b) As clínicas de treinamento da LA84 e recursos *on-line* gratuitos são, a saber: segurança e treinamento de futebol, atletismo, *cross country*, vôlei, pólo aquático, beisebol e basquete.
c) Programas Esportivos com Base na Escola - Os subsídios nessa área buscam proporcionar aos jovens, particularmente nas comunidades que não têm recursos, o acesso máximo a oportunidades esportivas em um lugar onde passam a maior parte do dia.
d) Meninas no Esporte - Doações nesta área são projetadas para aumentar a participação feminina como forma de promover a liderança através de oportunidades de esportes e treinamento.

Além dessas iniciativas, outro programa da Fundação é o*Run4Fun*. Este é o maior programa de *cross country* do ensino médio do país que treina estudantes de LA para concorrer e competir em um programa de dez semanas. O Programa introduz os jovens do ensino médio de Los Angeles à corrida de longa distância. Ele funciona de outubro a dezembro, utiliza as aulas de educação física existentes e as sessões depois da aula para dar aos alunos uma introdução à corrida por diversão, *fitness* e competição. O evento culminante é o *Festival Run4Fun*.

Durante o programa de dez semanas, há três competições cronometradas na terceira, quinta e sétimasemanas:oitocentos metros, mil metros e uma milha, respctivamente. Essas corridas programadas servem como incentivos de treinamento para os alunos e permitem que os técnicos meçam o progresso do treinamento e forneçam à Fundação LA84 a verificação da participação no treinamento.

O principal objetivo do *Run4Fun* é o “TLC” - ensinar, aprender e competir. A Fundação LA84 fornece recursos de treinamento *on-line* para treinadores, incluindo um programa de treinamento semanal recomendado de jogos de corrida introdutórios, atividades e exercícios, material para publicidade, promoção do local da escola e transporte para as escolas participantes assistirem ao *Festival Run4Fun*. O Festival apresenta competição individual, de equipe e prêmios − tudo sem custo para a escola secundária ou distrito escolar participantes.

Esse programa muito se assemelha ao Programa Transforma que foi desenvolvido durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 com o grande desafio de ser dada a continuidade do mesmono pós-Jogos. Através desse estudo, percebemos que uma Fundação, à semelhança da LA84, pode ser a solução pertinente para a gestão dos projetos de legado e patrimônio dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Outro Programa de iniciativa da Fundação LA84 é o *Summer Splash,*comoacrescenta o VP de Programas e Bolsas: “Usamos piscinas públicas para oferecer aulas de natação, mergulho, pólo aquático e natação artística, que salvam vidas e introduzem jovens de Los Angeles aos esportes aquáticos”.Mais de quinze mil jovens, com idades entre sete e dezesseteanos, se beneficiam do programa *Summer Splash* todos os anos. O programa culmina, a cada verão, com festivais competitivos em todos os quatro esportes.

O Consultor, responsável pela Fundação LA84 desde a sua criação em 1985, ressalta em sua entrevista dois pontos de relevo:

a) A importância de registrar a memória dos Jogos de LA84 em um repositório on-line. Destacou, ainda, que uma grande iniciativa proveniente dos JO foi a digitalização de todo o conteúdo do Comitê Olímpico Internacional de edições anteriores dos JO e sua inclusão nessa grande plataforma de conteúdo.

b) O grande sucesso da Fundação LA84 que se dá por meio da integração dos diferentes setores que são envolvidos de acordo com as necessidades de atuação.

Chappelet (2012) concorda com o Consultoruma vez que reconhece ser um grande *Heritage* uma entidade que perpetua a memória do megaevento, dando o exemplo da fundação criada em Los Angeles com os benefícios dos Jogos de 1984.

O Consultor esclarece a atuação integrada entre os entes: governo, universidade e iniciativa privada, que acontece da seguinte maneira:

1) o governo atua através do departamento de recreação e parques com apoio logístico para as atividades das universidades;
2) as universidades apoiam nas ações gerenciais e produção de conhecimento, pois os alunos são voluntários nos projetos e auxiliam no desenvolvimento de pesquisas;
3) a iniciativa privada aporta recursos “adotando” projetos como parte de sua responsabilidade social.

De acordo com o quadro 12 e resumos das entrevistas realizadas na LA84, é admissível que o modelo da Hélice Tríplice se apresente como compatível para o desenvolvimento de estratégias de inovação e sustentabilidade nos projetos de gestão da Fundação LA84, objetivando a continuidade dos projetos pós-Jogos Olímpicos de 1984.

A avaliação da Fundação LA84 foi de nítida importância uma vez que percebemosa valorização de se ter um agente externo coordenando os três atores da Hélice Tríplice, porém atuando de forma autônoma e articulada com os demais atores da HT.

Se avaliarmos a proposição de Etzkowitz & Ranga (2010) quanto à contribuição do modelo da HT em relação às atribuições dos atores conforme apresentado anteriormente, identificamos, no quadro 10, as ações efetuadas e as não efetuadas pela Fundação LA84.

Quadro 10: Atribuições dos atores da HT aplicadas pela Fundação LA84

Aplicam-se	Não se aplicam
Produção do conhecimento relevante nas universidades e transferência desse conhecimento para a sociedade	Capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D)
Mobilização de recursos	Processo de inovação tendo o governo como agente
Aumentoda participação da indústria em pesquisa pública	A inovação tecnológica nas empresas
Fomento a políticas para apoiar as parcerias	Realização de consórcios
Atividades empreendedoras	Programa de incubação (Venture Capital)
	Políticas de PI (propriedade intelectual) e Geração de patentes

Fonte: A autora, 2018

Embora observemos a parceria dos atores da HT na Fundação para o desenvolvimento do esporte de jovens, fomento a práticas esportivas através dos programas educacionais e dos eventos, assim como um repositório para a memória dos JO, havemos de estabelecer ainda um caminho paramelhores resultados caso adotemos o modelo HT em sua plenitude:

a) o desenvolvimento de *startups* advindas dos projetos sociais ou das Universidades, sendo estes considerados celeiros de talentos para a entrada no mercado de trabalho;

b) a aproximação das empreseas constantes de seu portfólio aos programas de incubação e aceleração de *startups*, já que a Fundação concentra os três atores da HT;

c) o fomento da capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D). A plataforma criada para o repositório poderia ser compartilhada de forma a ser um *hub* para que outras edições dos JO pudessem utilizá-la criando, assim, um grande centro de memória internacional dos JO.

Isto posto, como sugestão para pesquisas futuras, apontamos duas ações importantes:

a) pesquisar um cenário, ainda que não esportivo, em que esse modelo de *startup* seja efetivamente realizado no contexto de aplicabilidade da teoria da Hélice Tríplice.;
b) montar um protocolo para identificação do nível de atuação dos atores a partir da presença ou ausência de suas respectivas atribuições podendo ser aplicável em qualquer cenário.

5 **DISCUSSÃO DA INVESTIGAÇÃO**

O desenvolvimento desta seção no contexto de elaboração das pesquisas e da construção da tese como objetivo final do presente estudo, foi assumido como um trabalho em progresso (work on progress) em face à opção de oportunidades surgidas ao estilo do Parque de Munique e da LA84. Ou seja: a metodologia exposta na seção 3 foi estabelecida preliminarmente, mas foi rediscutida na medida em que foram sendo incluídas abordagens e conhecimentos advindos do fluxo de reconhecimentos. Assim sendo, os pontos de discussão que se seguem estão dispostos por sequência dos acontecimentos das pesquisas, iniciando-se pela adoção do modelo HT como fulcro da tese em elaboração.

No modelo da Hélice Tríplice, os protagonistas – Governo, Universidades e Empresas –muito embora sejam referidos como unidades categóricas, cada uma delas apresenta diferentes atribuições que, na prática, são elas os determinantes de sua dinâmica pragmática. Como o objetivo desse estudo foi propor um modelo de aplicabilidade da HT para promoção do Legado dos Jogos Rio 2016, primeiramente, a estratégia inicial foi analisar a atuação desses três atores, no cenário dos Jogos Olímpicos Rio 2016, pela relevância de esta ter sido a última edição dos JO quando do período desse estudo.

No entanto, não foi possível o acesso aos três atores do modelo HT pela inviabilidade de contato com o Governo, também pelo fato de a autora do estudo ter sido admitida pelo Comitê Olímpico Rio 2016 quatro meses antes dos JO. Somente o ator Patrocinador e uma universidade parceira foram entrevistados durante o megaevento.

Perante essa situação, o grupo de pesquisa captou a oportunidade de entrevistar as empresas patrocinadoras dos JO no que concerne à participação nesse megaevento, de forma a avaliar o processo de interação dos “Patrocinadores” junto aos demais atores.

Neste sentido, o primeiro estudo dos patrocinadores dos JO Rio 2016 limitou-se a examinar a motivação e os objetivos que os levaram a participar do programa oficial de patrocínio do COI. Para tal, foram entrevistadas seis empresas patrocinadoras.

No entanto, durante a concretização do primeiro estudo, constatamos a falta de informações no que diz respeito à atuação dos outros dois atores em relação às reais atribuições destes no funcionamento da engrenagem do modelo HT. Após a análise dos dados de tal estudo, não nos foi possível propor a aplicabilidade da HT para promoção do Legado dos JO Rio 2016.

Admitimos então, a necessidade de avaliarmos outros cenários rumo ao objetivo de identificarmos elementos estruturais para propormos a aplicabilidade da HT na gestão do legado da cidade-sede dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Desta forma, surgiu a oportunidade de uma bolsa de estudos na Universidade Técnica de Munique (TUM), na Alemanha, e, com isso, o Parque Olímpico de Munique, por representar um patrimônio dos Jogos Olímpicos de Munique de 1972 (CHAPPELET, 2018), constituiu um novo cenário ao alcance de contatos com a TUM. Note-se que o Parque é um ícone de entretenimento da população alemã, completando quarenta e cinco anos em 2017, na época de coleta de dados para esse estudo, e estando aberto ao público com diversas atividades esportivas e culturais. O objetivo do estudo consistiu em tentarmos entender como é realizada a gestão dessa instalação esportiva à luz do modelo de aplicabilidade da HT para promoção dos Legados. Sendo que, neste caso, tentamos perceber qual a interação dos três atores no cenário do Parque Olímpico de Munique.

Após a análise dos dados do segundo estudo, não nos foi possível propor o modelo de aplicabilidade da HT para promoção do Legado dos JO Rio 2016, pois faltava o ator Universidade na gestão do parque. Neste caso, concebemos a necessidade de avaliarmos outro cenário mantendo-se, como foco principal, a análise de atuação dos três atores em um modelo de gestão de patrimônio capaz de ser sustentável financeiramente e com alto impacto social.

Foi então que surgiu a oportunidade de analisarmos o cenário dos Jogos Olímpicos LA 1984, através de sua Fundação LA84. O patrimônio dos JO é capaz de gerir instalações, organizações e programas. O terceiro estudo continuou a perseguir a proposição de aplicabilidade do modelo da HT na promoção do Legado dos Jogos, sendo, neste caso, através da análise da atuação dos três atores no cenário da Fundação LA84.

No cenário dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o objetivo de identificarmos como os patrocinadores compreendem a sua participação nos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi alcançado. O estudo apresentou uma estrutura multicategórica definida a partir

de pontos de dominância para a cultura de patrocínio da América do Sul, considerando como essa cultura se reflete em negócios ou tomada de decisão empresarial, podendo ser aplicável nos cenários:

a) patrocínio olímpico e nãoolímpico,
b) apoio a esportes e a outros setores.

Ter os objetivos e tendências bem definidos e prevalescentes desde o início do programa de patrocinadores tem sido uma excelente estratégia para avaliarmos os resultados, tanto para o patrocinador quanto para o patrocinado. Além disso, a partir da análise dos objetivos dos patrocinadores, é possível avaliarmos o processo de interação do ator “Patrocinador” junto aos demais atores, i.e. Governo e Universidade, no contexto da Hélice Tríplice, a partir do cenário Olímpico.

Todos os seis patrocinadores reconheceram o evento como uma excelente plataforma de negócios e apresentaram os objetivos de seus investimentos, sendo eles: aumento do reconhecimento da marca, alavancagem de oportunidades de negócios entre patrocinadores e clientes, aumento do reconhecimento da capacidade técnica da empresa, prestação de serviços de alta complexidade, envolvimento com a cidade olímpica anfitriã e estímulo a seus funcionários a terem espírito de pertencimento, gerando impacto positivo na produtividade.

A análise das categorias nos permitiu uma abordagem estratégica mais direcionada e específica, não apenas para o patrocinador, mas também para o patrocinado. Possibilitou-nos, também, análise de articulação com os outros dois atores, Estado e Universidade, propondo atribuições diferentes e complementares. Por exemplo, saber que para o patrocinador é desejável o estímulo a relações entre eles (subcategoria “Relação Patrocinador-Patrocinador”) permite que o patrocinado inclua em sua lista de entregáveis mais reuniões com os patrocinadores, promovendo mais *Network*ing e geração de negócios. Além disso, saber que, para os patrocinadores, o mais importante é queo patrocinador tenha a possibilidade de desenvolver o seu RH (subcategoria Desenvolvimento do RH - categoria Capacidade Organizacional), permite que o patrocinado promova mais atividades para engajar os funcionários nas operações do megaevento.

De acordo com o estudo 2, cenário do Parque Olímpico de Munique, constatamos que o modelo de gestão da Hélice Tríplice não se apresentou como

solução para o desenvolvimento de estratégias de inovação, empreendedorismo e sustentabilidade. Apresentou-se que o protagonismo é acentuadamente do governo, do ponto de vista de gestão e custeio, com tímida aparição do apoio de empresas, sugerindo-se a descentralização das responsabilidades deste em favordos outros dois atores, de forma a existir:

A) produção do conhecimento advindo das universidades e transferência desse conhecimento para a sociedade;
B) inovação tecnológica nas empresas e
C) governo como agente no processo de inovação.

O ator Universidade não possui presença, mostrando que todo o pilar de capacitação, transferência de conhecimento e de tecnologia, geração de renda, incentivo àentrada no mercado de trabalho e estímulo às *startups* é atrofiado.Quanto ao ator Patrocinador, ainda que hajaa presença do mesmo de forma crescente, sugere-se um modelo de incentivos fiscais (ETZKOWITZ & RANGA, 2010) ou renúncia fiscal para programas de cultura, ciência e tecnologia, inovação e de esporte. Este incentivo fiscal está diretamente atrelado a parcerias governamentais. Esses resultados foram fundamentais para nortear a visão crítica da autora frente às atribuições esperadas para cada ator, antes de realizar o Estudo 3.

Já no caso do Estudo 3 ora posto em apreciação, cenário dos JO de LA 1984 - Fundação LA84, constatamos que, neste, há a presença do modelo da Hélice Tríplice se apresentando como solução para o desenvolvimento de estratégias de inovação e sustentabilidade nos projetos pós-Jogos Olímpicos de 1984, embora seus dirigentes não aparentaram conhecer a modelagem HT.

Contudo, a primeira conclusão valiosa em relação à gestão da Fundação LA84 foi o fato de ela não fazer parte de qualquer dos três atores da HT, sendo esta um agente externo coordenando os três atores. A Fundação atua autonomamente como também articulada com os demais atores da HT.

Avaliando as atuações e ausências de atuações da Fundação quanto ao esperado em relação às atribuições de cada ator da HT (ETZKOWITZ & RANGA, 2010), foi possível concluir que há atuações que se aplicam ao modelo e atuações que não se aplicam.

Focalizando atuações que se aplicam podemos mencionar:

a) Produção do conhecimento relevante nas universidades e transferência desse conhecimento para a sociedade: parceria com as universidades para ministração de cursos para pais, voluntários e treinadores.
b) Mobilização de recursos: de todos os três atores.
c) Aumentoda participação da empresa em pesquisa pública: Geração de relatórios de pesquisa para os patrocinadores.
d) Fomento a políticas para apoiar as parcerias: uso de equipamentos esportivos públicos para a realização das atividades esportivas da Fundação.
e) Atividades empreendedoras: apoio a outras ONGs para promoção do esporte de forma empreendedorae atuação da Fundação para o registro da memória dos Jogos de LA84 em um repositório *on-line*.

Atuações que não se aplicam:

a) Geração de patente e Propriedade Intelectual.
b) Capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D).
c) Processo de inovação tendo o governo como agente.
d) Inovação tecnológica nas empresas.
e) Realização de consórcios.
f) Programa de incubação (*Venture Capital*).

Embora observemos a parceria dos atores da HT na Fundação para o desenvolvimento do esporte de jovens, fomento a práticas esportivas através dos programas educacionais e dos eventos, assim como um repositório para a memória dos JO, há de se estabelecer, todavia um caminho para:

a) o desenvolvimento de *startups* advindas dos projetos sociais ou das universidades, sendo estes instrumentos de gestão considerados celeiros de talentos para entrada no mercado de trabalho;
b) atribuição sw: aproximar as empresas de seu portfólio a programas de incubação e de *startups*, já que a Fundação tem concentrado os três atores da HT;

c) fomento à capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D). A plataforma criada para o repositório foi além da memória dos Jogos de 1984, servindo também para transformar boa parte do acervo do COI para o meio digital. Essa plataforma poderia ser compartilhada, sendo um *hub* para que outras edições dos JO passadas ou futuras, pudessem utilizá-la, criando, assim, um grande centro de memória internacional dos JO.

Nesse contexto de relacionamentos, o estudo 3 complementou os estudos 1 e 2. O encadeamento dos três estudos se deu devido à necessidade de complementariedade dos cenários para haver a proposição do modelo de gestão do Legado Olímpico Rio 2016, bem como as conclusões alcançadas de forma a ser uma escada onde cada estudo foi um degrau. A conclusão do primeiro estudo, referente aos Jogos Olímpicos Rio 2016, embora não tenha contribuído para o entendimento da atuação dos três atores, possibilitou entendermos as razões pelas quais empresas patrocinaram os JORio 2016, sendo uma das atribuições listadas por Etzkowitz & Ranga (2010) como mobilização de recursos.

Além da análise qualitativa, a combinação da análise quantitativa no estudo 1 possibilitou a compreensão dos objetivos de maiores relevâncias, sendo a ordem do objetivo mais importante para o menos importante, a saber: *Branding*, Capacidade Organizacional, Desempenho financeiro, *Network* e Responsabilidade Social. Este resultado possibilita-nos, ainda, encaixarmos atribuições e responsabilidades das empresas dentro do modelo de aplicabilidade da HT em formato de cooperação consorcial, o que esta pesquisa inclui entre suas entregas. O Estudo 1 também facilitou o entendimento para aplicar a pesquisa com os patrocinadores do Estudo 2. Outra facilidade é que o mesmo roteiro semiestruturado foi utilizado.

Saber o porquê de o ator Patrocinador se engajar no programa oficial de patrocínio foi fundamental para compreendermos as reais motivações para que, no período pós-Jogos, tão desejado para o contexto de busca de parcerias para a cidade do Rio de Janeiro, os mesmos possam continuar participando e, neste caso, facilitar a montagem de um plano de ações personalizadas para cada patrocinador dentro do modelo a ser proposto.

Compreendermos os patrocinadores no cenário olímpico facilita o entendimento de como reter a motivação dos mesmos para o cenário pós-

megaevento. No entanto, como o grande “elefante branco” dos Jogos Rio 2016 se concentra nas instalações esportivas, seria importante avaliarmos um cenário de sucesso em operação a longo prazo para avaliarmos as estratégias de atração, retenção e gestão do equipamento olímpico. Além disso, como no estudo 1 não houve a avaliação dos outros dois atores, a expectativa era de que a HT existisse no Parque Olímpico de Munique. Foi desta forma que o estudo 2 complementou o estudo 1.

A avaliação do estudo 2 nos permitu expandir o entendimento do ator Empresas da HT também para o momento pós-JO, a partir de um já instalado equipamento esportivo de herança, possibilitando ainda compararmos os objetivos do ator nos contextos antes e depois dos JO.

No estudo 2, além dos patrocinadores, o ator Governo também foi avaliado. Contudo ainda se apresentou a lacuna da Universidade. Ainda assim, muitas atribuições dos atores investigados não estavam sendo realizadas. Neste caso, havia limitação do entendimento para que o modelo fosse proposto. Por outro lado, constatamos que o Governo e as Empresas sequer apontaram a Universidade como um potencial parceiro para o desencadear das ações estruturantes para manutenção do parque, o que nos fez entender a necessidade de avaliarmos um novo cenário, pois continuávamos sem avaliar os três atores num mesmo cenário. O novo roteiro semiestruturado criado para a categoria dos respondentes, sendo estes a equipe de gestão do parque, já estava preparado para ser aplicado em um novo cenário, em busca da complementação das atribuições dos atores analisados e do ator faltante, a Universidade. Foi desta forma que o estudo 3 complementou o estudo 2.

No terceiro estudo,optamos por não avaliar um dos atores como na primeira pesquisa, nem mesmo por um *Heritage* de infraestrutura, o Parque Olímpico de Munique, mas sim por analisarmos uma entidade que não se caracterizava por qualquer dos atores e que usava os equipamentos públicos para a gestão sustentável dos JO de Los Angeles 1984, a Fundação LA84.

Através do Estudo 3, concluimos então que cada ator da HT possuia suas próprias motivações e atribuições, porém o mais eficaz é se ter uma entidade externa para coordenar todos em formato de consórcio, com a qual compartilham suas demandas, e as soluções são proposições em conjunto. Foi desta forma que o estudo 3 complementou os estudos 1 e 2.

Após a realização dos três estudos, o significativo é que já tínhamos material suficiente, porém algumas atribuições dos atores não eram executadas pelos mesmos, limitando nossa capacidade de entendimento a cerca da proposição do modelo. Por exemplo, constatamos a falta de:

a) geração de Políticas de PI (propriedade intelectual) e de Patentes;
b) capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D);
c) processo de inovação tendo o governo como agente;
d) inovação tecnológica nas empresas;
e) realização de consórcios;
f) programa de incubação (Venture Capital).

Em adição a tais verificações e para entendimento de como seria este modelo de gestão de sucesso preenchendo a lacuna acima mencionada, foi realizado ainda um *benchmarking* na cidade de São Francisco, no Vale do Silício (EUA), local considerado um celeiro para geração de negócios em modelos consorciais, ainda que não fosse no cenário esportivo.

Nesse levantamento de diferenças e semelhanças foram realizadas dez reuniões no período de 1 a 20 de setembro de 2018, sendo elas: três na Universidade de Berkeley, com os departamentos de inovação, esporte e tecnologia; três em empresas,PlugandPlay, The Vault e Samsung e quatro nas Prefeituras do Vale do Silício na Califórnia: Prefeitura de Menlo Park, San Jose, Fremont e San Francisco.

As reuniões foram escolhidas aleatoriamente pelo organizador, de forma que fosse atingido o objetivo de perpassarmos pelos três atores da HT, tendo sido escolhido o método de seleção intencional deliberando por uma população específica, mas envolvendo outras considerações com limite máximo de variação (VEAL & DARCY. 2014, p.403).

De acordo com o *benchmarking* do vale do Silicio e mediante visitas às Empresas, Universidades e departamentos públicos de prefeituras selecionadas, constatamos que um modelo de sucesso do Vale é a implantação de uma fundação chamada IHUB, criada pelo governo da cidade de São Jose,cujo objetivo é descentralizar o poder e integrar as suas respectivas ações com outras cidades, universidades e empresas (IHUB, 2018). A Fundação IHUB trabalha em estreita

colaboração com os parceiros associados, engajando diversas cidades de São Francisco, empresas e universidades para gerar uma comercialização de tecnologia emergente, levando à criação de empregos e ao desenvolvimento de negócios.

Desta forma, discutimos e reconhecemos o compartilhamento dos problemas e soluções através da gestão compartilhada dessa empresa junto aos diversos atores e gestores do Estado. Para tanto, há repasse de recursos financeiros para que a empresa possa acionar os projetos de forma integrada sem que o objetivo seja apenas o lucro, mas sim o bem comum, principalmente sem interferência política.

O papel do governo na Fundação IHUB é apoiar o ecossistema de cada caso examinado revisando-se entidades regulatórias, incentivos fiscais para instalação de empresas localmente, bem como em relação às questões logísticas e de problemas de moradia. As universidades, por sua vez, entendem as necessidades das empresas e preparam alunos selecionados de acordo com as demandas empresariais para que, ao final do curso de graduação ou pós-graduação, já estejam empregados e com suas empresas abertas, sendo prestadores de serviços. A Fundação é parte integrante da estrutura econômica da cidade.

A Fundação IHUB não é apoiada apenas financeiramente pelo governo, mas também pelas universidades e pelas empresas. Neste caso, caracteriza-se um consórcio, não imputando apenas ao Estado a responsabilidade de resoluções das questões sociais. A Fundação atua de forma autônoma, possuindo poder de decisão mediante seu conselho. Seus funcionários recebem salários pelos seus trabalhos.

Assim disposto e em termos de discussão dos resultados da presente pesquisa,, o caso da Fundação IHUB apresta-se para complementar em teoria a Fundação LA84,que também atua com a coordenação dos atores da HT recebendo recursos do governo e de empresas para desenvolverem projetos continuados de esporte e lazer recreacional e de alto rendimentoe também realizam parcerias com as Universidades para o desenvolvimento de pesquisas. Porém a Fundação IHUB atua de forma a complementar as ações faltantes da Fundação LA84, já citadas anteriormente. As duas Fundaçõesem questão, LA84 e IHUB, inspiram ser uma solução para o modelo de gestão de sucesso de forma a ser gerido continuamente após o megaevento esportivo, uma vez que esta pode cumprir o papel do comitê gestor, que sempre é descontinuado pós-realização do megaevento.

CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO

Na época de realização desse estudo, o Parque Olímpico da cidade do Rio de Janeiro estava sendo administrado pela AGLO, Autoridade de Governança do Legado Olímpico, sendo gerido pelo Ministério do Esporte. Segundo Paulo Marcio de Melo (comunicação oral, 2017), presidente da AGLO, a gestão feita pela entidade em foco se deu porque, após os Jogos Olímpicos, o Governo abriu licitação para que empresas se candidatassem para administraro parque. Como apenas uma empresa aceitou participar, a licitação foi cancelada (GLOBO ESPORTE, 2017). Neste caso, se a Hélice Triplice tivesse sido estabelecida como condicionante da gestão deste megaevento, sugere-se que naturalmente as receitas e as despesas para a manutenção do parque teriam sido planejadas com antecedência.

Portanto, resultado para a administração do Parque Olímpico poderia ter sido positivo se houvesse uma solidez equilibrada de receitas crescentes e despesas controladas para que se mantivesse a sua sobrevivência ao longo do tempo, somada à sua atratividade e inovação constante. Essa inovação, segundo Campestrini (2015), dar-se-á por meio da disseminação de conhecimento e a troca de experiências que possibilitem um diálogo irrestrito entre o mercado e o meio acadêmico. Em outras palavras, o complexo inovação-gestão de legados se apresenta naturalmente como um trabalho em progresso (work on progress). Tal afirmação reforça a tese da interação dos atores da teoria da Hélice Tríplice para o sucesso da gestão do Parque Olímpico advindo dos Jogos Olímpicos 2016. Porém, quando os projetos já não apresentam mais com margem de manobra para estudos e análises suficientes no alcance de um modo de legado ideal, o trabalho pós-jogos deve ser no sentido de buscar alternativas e soluções para rentabilizá-las como se apresentam na atualidade, sendo este o grande desafio pós-evento.

De forma concreta e na perspectiva da presente tese em construção final, para o plano de legado e herança dos Jogos Olímpicos Rio 2016, há a necessidade de atribuições compartilhadas entre a sociedade civil organizada, governo, empresários e as universidades, tendo cada um deles seu papel específico e complementar. Não há, em princípio, mais justificativas para esperar que cada ator aja sozinho. É preciso que as instituições estejam atentas e ativas na construção de

agendas e tenham disposição de unirem forças, pelo menos como pressuposto teórico desta tese em condições pós evento.

Não se limitando ao cenário esportivo, projetos brasileiros em geral precisam dar passos mais ambiciosos para aprimorar seus sistemas de inovação, como, por exemplo, a adaptação de incubadoras citado no estudo do Vale do Silício. Um modelo de sucesso deve visar não apenas a indústrias de alta tecnologia, mas sim a expandir e tornar esse modelo relevante para empresas de média tecnologia, baixa tecnologia e até não tecnológicas. Para isso, é necessária a percepção de que o propósito de uma incubadora é treinar um grupo de indivíduos para trabalhar como uma organização unificada. A universidade pode fazer esse papel, pelo menos segundo suas perspectivas tradicionais. Isso é um conceito mais amplo do que inventar novas tecnologias, é também criar estruturas organizacionais e ecossistemas para que as empresas atinjam seus objetivos corporativos, conforme demonstrado nessa pesquisa.

Sendo assim, a realização dos grandes eventos esportivos de forma integrada e articulada junto aos diferentes atores da HT não se caracteriza como um fim em si mesmo, mas como indutor do desenvolvimento a partir da continuidade dos projetos advindos do megaevento, em vista a contribuir para além do desenvolvimento da política nacional do esporte,sobretudo para o empoderamento de um país.

Como conclusão do estudo cerne desta investigação pode-se considerar que os Jogos Olimpicos Rio 2016 sob a ótica dos patrocinadores avaliados caracteriza-se como uma plataforma para impulsionamento de suas marcas**.** Além disso, os patrocinadores dos Jogos que representam o ator “empresas”, na HT se tornaram um dos principais atores, uma vez que o país enfrentava grande crise financeira e política à epoca de realização desse estudo. Neste caso, o governo não possuia condições financeiras e nem se planejou para dar continuidade a ações iniciadas durante os Jogos, assim como as universidades, cujas verbas são habitualmente provenientes, em maior volume, do poder público.

Fiinalmente, com a lente da HT aplicada nesses cenários e ainda com o *benchmarking* no Vale do Silício, foi possível, então, determinarmos como a aplicabilidade da teoria da Hélice Tríplice pode resultar em legado para a cidade-sede dos Jogos Olímpicos Rio 2016, através da proposição de um modelo de aplicabilidade da HT como expressão pragmática de patrimônio ou herança para a cidade do Rio de Janeiro, a concluirmos que:

a) o modelo de gestão ideal é através de uma entidade como ator externo coordenando os atores da HT. A atuação da Entidade dar-se-á centralizando problemas e demandas para gerar soluções, com a visão de extrair o melhor de forma compartilhada e harmonicamente das empresas, da sociedade civil, do governo, das universidades e dos indivíduos. Desta forma, todos têm acesso a um formato de gestão para abordar diferentes problemas sociais de forma a atuarem colaborativamente e com planejamento de uma economia sustentável.
b) o modelo de consórcio é a forma eficaz para gerir todos os integrantes. Participação ativa de todos, tanto na proposição de soluções técnicas, operacionais e financeiras, quanto na exposição de demandas, agindo de forma continuada pós- megaevento esportivo Rio 2016.
c) os integrantes partícipes do modelo consorcial podem ser vistos no quadro 11, no qual o elemento 'Governo' incluiu entidades subvencionadas (COB, Confederações etc) e organizações da Administração Direta (Governo Federal, Ministérios etc):

Quadro 11: Integrantes do modelo consorcial proposto (continua)

Ator	**Representante**
Entidade	Criada para coordenar os diversos atores
Universidade	Todas as Universidades públicas
	Universidades privadas
	Instituições de Ensino
	ONGs cultura e esporte
	Sociedade civil organizada
Governo	Comitê Olímpico do Brasil
	Comitê Paralímpico do Brasil
	Confederações
	Federações
	Clubes
	Associaçõesesportivas

	Governo Federal
	Governo Estadual
	Governo Municipal
	Pasta da Ciência e Tecnologia das três esferas de governo
	Pasta da Educação das três esferas de governo
	Pasta da Esporte das três esferas de governo
	Pasta da Cultura das trêsesferas de governo
	Pasta da Defesa das três esferas de governo
	Pasta da Assistência Social das três esferas de governo
	Pasta de Turismo das três esferas de governo
	Pasta de Inovação
	Instituições Estatais e Governamentais (Sistema S, Sebrae, BNDES, etc)
Empresas	Privadas de grandeporte
	Privadas de médioporte
	Privadas de pequenoporte
	Startups

Fonte: A autora, 2018

O modelo de atuação da Entidade deve considerar alguns pontos importantes baseados no modelo sugerido por Preuss (2008):

a) Subsídio Cruzado: cada grupo envolvido se beneficia de investimentos feitos por diferentes grupos.
b) Produção Ligada: o investimento que para um grupo não é eficiente é, ao mesmo tempo, essencial para outro e a viabilização do projeto só se dá a partir desses acordos.
c) Custo de Oportunidade: o recurso está disponível para apenas uma finalidade e para nenhuma outra diferente desta.
d) Sinergia: é preciso desenvolver uma perspectiva de longo prazo para análise das intervenções.

A aplicação da teoria da Hélice Tríplice para a gestão de megaeventos esportivos apresenta-se em tese como o ponto de inflexão da inovação para as proóximas edições dos megaeventos, certamente sendo este o princípio fundamental para o sucesso.

De forma pragmática e considerando a confirmação da tese ora em revisão, a entidade proporcionará o desenvolvimento de pequenas empresas subsidiadas por grandes Empresas, Governo e Universidades no movimento de incubação para alavancarem a produção de produtos e serviços de forma empreendedora e inovadora. Grandes empresas sendo sócias de pequenas empresas para entregarem novos produtos ou serviços, ao invés de contratarem multinacionais ou prestadores de serviços e, assim, gerando empregos e fomentando o Mercado a partir do esporte.

Como conclusão adicional dessa pesquisa, inferimos, ainda, que:

(d) a Agenda 2020 do COI, e a Agenda 2030 da ONU, estão sendo referências fundamentais nessa caminhada. Nesse sentido, é importante articular ações e aprofundar entendimentos conjuntos que permitam avançar sobre pontos considerados relevantes pela sociedade. Em seu 17° objetivo do desenvolvimento sustentável, a Agenda 2030 também aponta para a necessidade de buscarmos meios para a sua implementação a partir da articulação de diferentes atores.

Por isso é necessária a figura de uma entidade com foco na inovação que tenha o respeito de todos para uni-los em uma discussão profícua, o que Etzkovitz (2010) chama de "espaços de consenso", para coordenar as relações e ideias para um projeto em comum e melhorar o sistema de inovação, seja numa região, estado ou país. Entretando, pode-se também admitir que o “espaço de consenso” coincide com com a interpretação de ecossistema antes neste estudo incorporada ao nexo do modelo HT ao acolher a gestão de legados dos megaeventos esportivos.

A idéia de ecossistema, por outro lado, ratifica a importância dada por DaCosta (2015) de que os estudos e geração do conhecimento fazem parte do legado e confirmam que o futuro dos Jogos Olímpicos é parte de uma pesquisa voltada para a Herança do conhecimento que envolve o seu entorno ecosistemático. Nesse sentido, provocado pela necessidade de gerar conhecimento e tangibilizar a presença ou ausência de cada ator de acordo com suas respectivas atribuições,

este estudo estrapola os objetivos iniciais à medida que propõe um protocolo definidor da solução ecossistema.

Este protocolo foi dimensionado a partir das atribuições listadas por Etzkovitz & Ranga (2010) apresentadas anteriormente nesta tese no quadro 10:

Copia do quadro 10: Espaços, Atores e Atributos

Espaços	**Esferas**		
	Governo	**Iniciativa privada**	**Universidades**
Conhecimento	Mobilização de recursos	Mobilização de recursos	Mobilização de recursos
	Políticas para aumentar a participação da indústria em pesquisa pública	Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D	Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D
	Fomento a políticas para apoiar as parcerias	Fomento a apoio de parcerias	Capacitação
Inovação	Apropriação de tecnologias (non P&D)	Transferência tecnológica	Educação empreendedora
	Realização de consórcios	Realização de consórcios	Realização de consórcios
	Atividades empreendedoras	Atividades empreendedoras	Capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia
	Capacidade de gerar tecnologia	Programa de incubação (venture capital)	Políticas de PI (propriedade intelectual) e Geração de patentes
	Criação de novas organizações congregando os 3 atores	Policies to IPR (propriedade intelectual) e Geração de patentes	Programa de incubação
Consenso	Formação de mercado	Formação de mercado	Formação de mercado
	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado	Apoio à governança: Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado
	Interdependência entre organizações	Interdependência entre organizações	Interdependência entre organizações

Fonte: Adaptada de Etzkowitz e Ranga (2010), elaborada pela autora.

A partir das atribuições dos atores identificadas separadamente entre eles, listadas no Quadro 10, esta tese propõe um protocolo, ainda a ser validado, com o intuito de dimensionar quantitativamente a presença de cada ator em diferentes cenários, podendo haver a comparação entre os atores, bem como entre os cenários. Segue abaixo, no Quadro 12, a proposta deste protocolo:

Quadro 12: Protocolo do modelo de aplicabilidade da HT (continua)

Espaços	**Esferas**					
	Governo		**Iniciativa privada**		**Universidades**	
	Atributos	**Case 1**	**Atributos**	**Case 1**	**Atributos**	**Case 1**
Conhecimento	Mobilização de recursos		Mobilização de recursos		Mobilização de recursos	
	Políticas para aumentar a participação da indústria em pesquisa pública		Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D		Performance de pesquisa e desenvolvimento P&D	
	Fomento a políticas para apoiar as parcerias		Fomento a apoio de parcerias		Capacitação	
Total parcial						
Inovação	Apropriação de tecnologias (non P&D)		Transferência tecnológica		Educação empreendedora	
	Realização de consórcios		Realização de consórcios		Realização de consórcios	
	Atividades empreendedoras		Atividades empreendedoras		Capacidade de gerar tecnologia	
	Programa de incubação		Programa de incubação		Programa de incubação	
	Políticas de propriedade intelectual e Geração de patentes		Políticas de propriedade intelectual e Geração de patentes		Políticas de propriedade intelectual e Geração de patentes	
	Capacidade de gerar tecnologia		Apropriação de tecnologias (non P&D)		Capacidade de gerar tecnologia	
Total parcial						
Consenso	Formação de mercado		Formação de mercado		Formação de mercado	

	Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado		Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado		Fronteiras mais transparentes entre público, privado e setor de voluntariado	
	Interdependência entre organizações		Interdependência entre organizações		Interdependência entre organizações	
Total parcial						
Total						

Fonte: Adaptada de Etzkowitz e Ranga (2010), elaborada pelos autores.

Este protocolo não foi validado até a realização do presente estudo, limitando-se aqui a ser uma proposta preliminar. O mesmo possibilita a comparação de diversos cenários, sendo estes incluídos no protocolo na coluna chamada “Cenário”. Também sugere um total parcial por espaço e esfera (ator), possibilitando comparações parciais e um somatório total por espaço e esfera.

A legenda abaixo, apresentada no quadro 13, pode ser considerada a escala para preenchimento do nível de presença ou ausência dos atores, conforme os atributos identificados por Etzkowitz e Ranga (2010):

Quadro 13: Escala da presença dos atores da HT

0	Total Ausência
1	Pouca presença
2	Neutro
3	Muita presença
4	Total Presença

Fonte: A autora, 2018

Para posterior validação do protocolo, a marca do mesmo foi criada conforme mostra a figura 9 e registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - INPI conforme nº de protocolo 916677672.

Figura 9: Marca do protocolo

Fonte: Marca do Protocolo de Medição

Desta forma, o estudo desses três cenários tornou-se muito relevante para o desfecho desta pesquisa com a proposição do modelo de gestão, principalmente pelo fato de que, na época de realização desse estudo, o Parque Olímpico Rio 2016 estava sendo uma questão de muita polêmica por não se resolver, administrativamente, como proceder com a gestão do equipamento olímpico pela falta de integração de entidades pressupostas como responsáveis.

Finalmente, em termos de tese a ser consolidada por meio do presente conjunto de investigações importa concluir que a aplicabilidade do modelo da Hélice Tríplice mostra-se habilitado a constituir sobretudo um ecossistema do Legado Olímpico do Rio de Janeiro 2016, a julgar pela convergência de evidências expostas ao longo deste estudo. Contudo, a aplicabilidade universal do modelo HT em diferentes edições passadas dos Jogos Olímpicos não mostrou praticidade embora componentes da Hélice Tríplice tenham se revelado potencialmente capazes de participar na gestão de legados por abordagens selecionadas.

REFERÊNCIAS

ACOG. *The Official Report of the Centennial Olympic Games*. Atlanta Committee for the Olympic Games: Peachtree Publishers, 23, 1997. Disponível em: www.la84foundation.org/6oic/OfficialReports/1996/1996v1.pdf. Acesso em: 16 jun. 2017.

ADLER, L. Qualitative Research of legal issues. *In: D*.SCHIMMEL (Ed.), *Research that makes adifference*: complementary methods for examining legal issues in educat ion NOLPE Monograph Series (No. 56, pp. 331). Topeka, KS: NOLPE, 1996.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Caderno de Esportes do Estado do Rio de Janeiro*, 2011. Disponível em: https://pt.scribd.com/doc/86222036/Cadernode-Esportes.

AMIS, J., SLACK, T.; BERRETT, T. Sport sponsorship as distinctivecompetence. European Journal of *Marketing*, 33, p. 250-272,1999.

APOSTOLOPOULOU, A. ;PAPADIMITRIOU, D. Welcome home: motivations and objectives of the 2004 Grand National Olympic Sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, v. 13, n. 4, p.180-192, 2004.

AZEVEDO, S. MAXQDA - *software para análise qualitativa*. S.I., 2018. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/administracao/MaxQDA--software-para-analise-qualitativa-simeia-azevedo.pdf. Acesso em: 20 dez.2018.

BAZELEY, P. Mixed methods data analysis. *In:* ANDREW, S.; HALCOMB, E. (ed.), *Mixed methods research for nursing and the health sciences*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2009. p. 84-118.

BIENENSTEIN, G., *et al*. Megaeventos e metrópoles: insumos do Pan-2007 e perspectivas para as Olimpíadas de 2016. *In*: MASCARENHAS, G.; BIENENSTEIN, G.; SÁNCHEZ, F. (org.). *O jogo continua*: mega eventos esportivos e cidades. Rio de Janeiro: UERJ, 2011. p.123-61.

BELOUSOV, L. Russian international olympic university (RIOU): a footprint leading to the future. *In*: MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J. ; PENA, B. G. (ed.). *Mega events footprints:* past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 243-262.

BRASIL. Ministério do Esporte. *Caderno de Legados dos Jogos Olímpicos e Paralimpicos Rio 2016*. S.I., 2009. Disponível em: http://www.2.esporte.gov.br/snear/rio2016/default.jsp. Acesso em: 18 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Esporte. *Matriz de responsabilidade consolidada*. S.I., 2015a. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/assessoriaespecialfutebol/copa2014/matriz_consolidada_dez_2014.pdf. Acesso em: 18 maio 2015.

BRASIL. Ministério do Esporte. *Diagnóstico Nacional do Esporte*. S.I., 2015b. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/diesporte/. Acesso em: 18 maio 2017.

BREUER, C; PAWLOWSKI; RUMPF, C.*Sponsorship and Branding*.Global Sport *Marketing*.Contemporary issues and practice.Routledge. S.I., 2012.

BUEHLER, A; NUFER, Gerd.*International sports marketing*: principles and perspectives.Erich Schmidt Verlag. S.I., 2014. p. 45.

BUSINESS DICTIONARY.*Definition of Financial Performance*. Retrieved March 27, 2017. Disponível em: http: //www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html.

CAMPESTRINI, G.Instalações esportivas como legado pós-copa 2014 e projetos para os jogos olímpicos RIO 2016. *In*: DESLANDES, A., DACOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. (ed.) *The Future of sports mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura. S.I., s.n. p. 309-324.

CARACELLI, V.J.; GREENE, J.C. Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15, p. 195–207, 1993.

CASHMAN, R. *Olympic Legacy in an Olympic City*: Monuments, Museums and Memory. *Global and Cultural Critique*: Problematizing the Olympic Games: Fourth International Symposium for Olympic Research, October,1998. p. 107-114.

CASHMAN, R. What is Olympic Legacy. *In:* MORAGAS, Miguel de; KENNETT, Christopher; PUIG, Nuria, (ed.). *The Legacy of the Olympic Games, 1984–2002*. Lausanne: International Olympic Committee, 2003. p. 31–42.

CHAPPELET, J.-L. The Legacy of the Winter Games: An Overview. *In: The Legacy of the Olympic Games, 1984–2002* (Miguel de Moragas, Christopher Kennett and Nuria Puig, (ed.). Lausanne: International Olympic Committee,2003. p. 54– 66.

CHAPPELET, J.-L. *Mega sporting event legacies*: a mulfaceted concept. Papeles de Europa 25, 2012. p. 76-86. Doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_PADE.2012.n25.41096.

CHAPPELET, J.-L. *Challenges and opportunities for past and future Olympic cities*.Working paper de l'IDHEAP 6/2018.Disponível em: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_29F28F9E5192.P001/REF. Acesso em: 15 jul. 2018.

CHATZIEFSTATHIOU, D. *The changing nature of the ideology of olympism in the modern olympic era*. A doctoral thesis. S.I., s.n., 2005. Disponível em: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/. Acesso em: 18 mar. 2017.

CHELLADURAI, P. Corporate Social responsibility and discretionary social initiatives in sport: a position paper. *Journal of Global Sport Management*, 1:1-2, 4-18, DOI: 101080/24704067.2016.1177355.

CISCO. *Cisco telecom Mission*. Disponível em: http://ciscotelecom.com.br/missao.php. Acesso em: 18 mar. 2017

CLARK, Burton. *Creating entrepreneurial universities*: organizational pathways of transformation. New York: Pergamon, 1998.

COCA-COLA. Disponível em: http://www.coca-cola-deutschland.de/. Entrevista realizada em 10-05-17 OlympiaPark. Disponível em: http://www.olympiapark.de/.

COCA-COLA. *Coca-Cola Mission*. Disponível em: http://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores. Acesso em: 17 mar. 2017.

COI. Comitê Olímpico Internacional. *Legacy Rio 2016*. S.I., s.n., 2016. Disponível em: https://www.olympic.org/news/olympic-games-rio-2016-the-legacy. Acesso em: 15 ago. 2017.

COI. Comitê Olímpico Internacional. S.I., s.n., 2016. Disponível em: https://www.olympic.org/news/how-do-we-know-that-rio-2016-was-a-success. Acesso em: 15 jan. 2017.

COI. Comitê Olímpico Internacional. *IOC Annual Report*: Credibility, Sustainability and Youth. S.I, s.n., 2015.

COI. Comitê Olímpico Internacional. *IOC*. Lauseanne: IOC, 2009. Disponível em: https://www.olympic.org/the-ioc. Acesso em: 02 dez. 2018.

COI. Comitê Olímpico Internacional. *Evaluation Commission Report, Games of the XIX Olympiad in 2008*. Lausanne: International Olympic Committee, 2001.

COLLET, P. *Sponsorship-related hospitality*: Planning for measurable success. S.I., Journal of Sponsorship, v. 1, n. 3, p. 286-296, 2008.

COLLINS, K. M. T., ONWUEGBUZIE, A. J.; SUTTON, I. L. A model incorporating the rationale and purposefor conducting mixedmethods research in special education and beyond. *Learning Disabilities: a Contemporary Journal*, n. 4, p. 67–100, 2006.

CORNFORTH, C.; MORDAUNT, J. *Organizational capacity building*: Understanding the dilemmas for foundations of Intervening in small-and medium-size charities. Voluntas: International Journal of Voluntary Nonprofit Organizations, v. 22, n.3, p. 428–449, 2011.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. *Relatório annual*. S.l., s.n., 2018. Disponível em: https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/orcamento-das-confederacoes. Acesso em: 10 jun. 2018.

DACOSTA, L.*et al*. *Em Busca de uma definição de legado na perspectiva de megaeventos olímpicos*. Legados de Megaeventos Esportivos. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 117-120.

DACOSTA, L. P.; OLIVEIRA, A.F.S.de; TAFFAREL, C.N.Z.; BELEM, C.M. Legacy as knowledge. *In:* VIEHOFF, V.; TAYLOR, G. (org.). *Mega-Event Cities*: urban legacies of global sports events. London; New York: Routledge, 2015. p.153-162.

DACOSTA, L. Revisitando Rio 2016. Pergunta-se o que realmente aconteceu: Jogos Olímpicos ou Feira Internacional Olímpica? *In:* OLIVERIA, A. ; HAIACHI, M. *Diferentes olhares sobre os Jogos Rio 2016*: a mídia, os profissionais e os espectadores. Sergipe: Edise, 2018. p.49-60.

DALILI, M. V.; DASTJERDI, H. V. *A contrastive corpus-based analysis of the frequency of discourse markers in NE and NNE media discourse*: implications for a universal discourse competence, v. 9, n. 1, p.39-69, 2013.

DAMIANI, C.; REPPOLD FILHO, A. Decada de Megaeventos esportivos no Brasil: uma narrative das ações do governo federal. *In:* OLIVERIA, A.; HAIACHI, M. *Diferentes olhares sobre os Jogos Rio 2016*: a midia, os profissionais e os espectadores. Sergipe: Edise, 2018. p.61-102.

DAVIS, J. A. The Olympic Opportunity. *In: The Olympic Games Effect*. How Sports *Marketing* Builds Strong Brands. John Wiley & Sons Singapure Pte. Ltd., 2012. p. 189-219.

DAVIS, J. A. The Olympic Sponsor.Case Study Coca-Cola. *In: The Olympic Games Effect*. How Sports *Marketing* Builds Strong Brands. John Wiley & Sons Singapure Pte. Ltd., 2012.p. 235-244.

DAVIS, J. A. The Olympic Sponsorship Checklist.In Davis, J. (org.).The Olympic Games Effect. How Sports *Marketing* Builds Strong Brands. USA: John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd., 2012. p. 338-339.

DAVIS, J. ;HILBERT, J. Sports *Marketing* Measures. *In:* DAVIS, J.; HILBERT, J. (org.).*Sports Marketing*: Creating Long Term Value. USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2013. p. 166.

DAVIS, J. ;HILBERT, J. *Sports marketing*: creating long term value.Edward Elgar Publishing Limited, 2013. p. 39.

D'AVILA, J. A Tríplice Hélice como fator de desenvolvimento regional: um estudo de casos no Brasil. *Espacios*. v. 36, n.11, p. 17, 2015.

DEMIR, R.; SODERMAN, S. Strategic sponsorship in professional sport: a review and conceptualization.*European Sport Management Quarterly*. v.15, n. 3, p. 271-300. 2015.

DIXON, J. K. Review of: M. Kane; W. M. K. Trochim (2007). Concept mapping for planning and evaluation (Thousand Oaks, CA: Sage). *Journal of Mixed Methods Research,* v. 3, n. 1, p.87-89, 2009.

EDWARDS, A; SKINNER, J. *Modes of analysis in sport management*. Qualitative Research in Sport Management. Elsevier Ltd., 2009.

EMRICH, E.; THIEME, L.Sports scientists as entrepreneurs on the knowledge market. *German Journal of Exercise and Sport Research*, v.47, n.1, p.25-41, 2017.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *The Triple Helix—university–industry–government relations*: a laboratory for knowledge-based economic development. EASST Review 14, 1996. p.14–19

ETZKOWITZ, H. *et al*. The future of the university and the university of the future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *ResearchPolicy*, Londres, v. 29, n. 2., 2000. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science. Acesso em: 20 jun. 2018.

ETZKOWITZ, H. *MIT and the rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge, 2002.

ETZKOWITZ, H. *Research groups as 'quasi-firms'*: thei nvention of the entrepreneurial university. Londres: Research Policy, n. 32, 2003.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, Chunyan. *Triple Helix twins*: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, v. 33, n. 1, p. 77–83, Feb. 2006.

ETZKOWITZ, H. *Hélicetríplice*. Universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M. *A Triple Helix System for knowledge-based regional development*: From “Spheres” to “Spaces”. In VIII Triple Helix Conference, 2010. p. 1-29.

FIGUEIREDO, C. Educação física, desenvolvimento e inovação: o argumento daHélice Tríplice. *Motriz*, Rio Claro, v.16, n.4, p.995-1005, out./dez. 2010.

FLORES, M.Innovation in sports - a way to go.*In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B. G. (ed.) *Mega events footprints*: past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 607-614.

FREEMAN, R. E., et al. *Stakeholder theory*: the state of the art.Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GAZLEY, B.; CHRISTENSEN, R. Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development*, v. 28, n.4, p. 265–279, 2008.

GERKE, A. Towards a Network model of innovation in sport – the case of product innovation in nautical sport clusters. *Innovation Management, Policy & Practice*, v. 18, n. 3, p. 270-288, 2016. DOI: 10.1080/14479338.2016.1237306.

GIRGINOV, V.; PESHIN, N.; BELOUSOV, L. *Leveraging mega events for capacity building in Voluntary Sport Organisations*. International Society for Third - Sector Research, 2017.DOI: 10.1007/s11266-016-9825-x.

GLOBO ESPORTE. *Prefeitura cancela processo de licitação do Parque Olímpico*. Disponível em: http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2016/12/prefeitura-cancela-processo-de-licitacao-do-parque-olimpico.html. Acesso em: 2 maio 2017.

GRATTON, C. ; PREUSS, H. Maximizing Olympic Impacts by Building up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, v. 25, n.14, 1922-1938, 2008.

GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. *Accounting and accountability*: changes and challenges in corporate social and environmental reporting, London: Prentice Hall, 1996.

GREENE, J. C. *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

HIGHTOWER, R. Jr. Leveraging Sport Brands with the Servicescape.Leveraging Brands in *Sport Business*. Routledge, 2014.

HILDEBRAND, D.; SEN, S. ; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility: a corporate Marketing perspective. *European Journal of Marketing.* v.45 n. 9/10, p.1353-1364, 2011.

HILLER, H. Towards a Science of Olympic Outcomes: The Urban Legacy. *In: The Legacy of the Olympic Games, 1984–2002* (Miguel de Moragas, Christopher Kennett and Nuria Puig, ed.). Lausanne: International Olympic Committee, 102-109.

IHUB, 2016. Disponível em: http://sjeconomy.com/initiative/ihub/. Acesso em: 3 out. 2018.

IOC.*2018: Candidature Acceptance Procedure*. Lausanne: International Olympic Committee, 2009.

IOC Annual Report. (2015). *Credibility, Sustainability and Youth*. Disponível em: www.olympic.org.

IOC.*Olympic Agenda 2020* – 20+20 Recommendations. Lausanne: International Olympic Committee, 2014.

JAHDI, K. S; ACIKDILLI, G. Marketing Communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, p.103-113, 2009.

KASSENS-NOOR. *et al.* Olympic transport legacies: Rio de Janeiro's Bus Rapid Transit System. *Journal of Planning Education and Research*, 2016. DOI: 10.1177/0739456X1668322.

KIRST, F.; TAVARES, O. Mega events footprints: transforma 2016. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B. G. (ed.). *Mega events footprints*: past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 421-436.

KIRST, F.; TAVARES, O. *Olympic Education in the Games Rio 2016*: Transform Program. *Journal of Human Sport and Exercise*, 13 (1proc), 2018. S86-S98. doi:https://doi.org/10.14198/jhse.2018.13.Proc1.08.

LANGNESE. 2017. Disponível em: https://www.langnese.de/home. Entrevista realizada em 12 março 2017.

LEECH, L.*An array of qualitative data analysis tools*: a call for dataanalysistriangulati on. *School Psychology Quarterly,* v. 22, n. 4, p. 557-584, 2007.

LEONARDO-HOTELS. Disponível em: https://www.leonardo-hotels.de/ munich-hotels. Entrevista realizada em 12 abril 2017.

LEVERMORE, R. CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, v.31, n.2, p. 223-41, 2010.

LEYDESDORFF; ETZKOWITZ.Can "the public" be considered as a fourth helix in university– industry–government relations? Report of the fourth Triple Helix conference. *Sci Public Policy* , v. 30, n. 1, p. 55–61, 2003.

LEYDESDORFF, L.The Triple Helix, Quadruple Helix, and an N-Tuple of Helices: explanatory models for analyzing the knowledge-based economy? *J Knowl Econ.* (2012) 3, p. 25–35, 2011.

LITTLE, Arthur D.Planejamento de Cenários. *In: Estratégia e Planejamento:* autores e conceitos imprescindíveis – coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

LUDWIG, S.; KARABETSOS, J. D.Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic games. *Sport Marketing Quarterly*, n. 8, p. 11-19, 1999.

LUNDVALL, B. *National Systems of Innovation*.London: Pinter,1992.

MATARUNA, L. Esporte Militar Brasileiro: Renovações na Perspectiva dos Jogos Olímpicos 2016 – 2020.*In:* DESLANDES, A.;DACOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. (ed.).*The Future of Sports Mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura. p. 339-447.

MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B.G. *Mega events footprints*: past, presente and future. Rio de Janeiro: Engenho, 2017.

MAXWELL, J. A. The value of a realist understanding of causality for qualitative research. *In:* DENZIN, N. K.;GIARDINA, M. D. (ed.). *Qualitative inquiry and the politics of evidence*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press. [S.d]. p. 163-181.

MAZO, J. Z; SILVA, L.H.R.; DACOSTA, L. P. Em busca de uma definição de legado na perspectiva de megaeventos olímpicos. Legados de Megaeventos Esportivos. *In:* DACOSTA, L.P. *et al. Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 117-120

MELLO, P. (2017). The governance challenge for olympic legacy. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J. ; PENA, B. G. (ed.) *Mega events footprints*: past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2008. p. 366-381.

MELLO, R. ; ZARDO, Julia. *Rio criativo*: política pública de formação, qualificação e de incubação de empreendedores nos setores criativos do estado do rio de janeiro. V seminário internacional – políticas culturais– 7 a 9 de maio/2014. Setor de Políticas Culturais – Fundação Casa de Rui Barbosa – Rio de Janeiro – Brasil

MEZZADRI, F. (org.). *Inteligência esportiva*. Curitiba: UFPR, 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA. *Rio 2016*: Militares conquistam 68% das medalhas brasileiras. Brasil, 2016. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/noticias/23696-rio-2016-militares-conquistam-68-das-medalhas-brasileiras. Acesso em: 15 ago. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Projeto treinará professor para diversificar esportes na escola.*Disponívelem:http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/36392..Acesso em: 15 maio 2017.

MORAGAS.M.; RIVENBURGH, N.;LARSON, J. Economic, Organizational and Technological Infrastructures for Olympic Television. *In: Television in the Olympics*. John Libbey & Company Ltd. London: England, 1995. p. 13 – 34.

MORROW, S. Corporate Social Responsibility in Sport.Routledge Handbook of Sport Management. Routledge, 2012. p. 104.

NAOOC. *Official Report of the 19th Olympic Winter Games*. Nagano Olympic Organising Committee, 1999.

NOBREGA, L. Contributions of the brazilian army for olympic and paralympic games rio-2016. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B. G. (ed.). *Mega events footprints*: past, presentand future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p.1245-1262.

ONWUEGBUZIE, A. J.; LEECH, N. L. Enhancing the interpretation of “significant” fin ding: The role ofmixed methods research. *The Qualitative Report*, 9, p. 770–792, 2004. Retrieved March 8, 2005, Disponível em: http://www.nova.edu/ssss/QR/QR9–4/onwuegbuzie.pdf

ONWUEGBUZIE, A. J.; LEECH, N. L. Linking research questions to mixed methods data analysis procedures. *The Qualitative Report*, 11, 2006. p. 474-498. Retrieved June 6, 2007. Disponível em: http://www.nova.edu/sss/QR/QR11-3/onwuegbuzie.pdf.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Agenda 2030*. Disponível em: http:// www.agenda2030.com.br/aagenda2030.php. Acesso em : 25 ago. 2017.

PAPPU, R.; CORNWELL, T.B. Corporate sponsorship as an image platform: understanding the roles of relationship fit and sponsor-sponsee similarity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. n.42, p. 490-510, 2014.

PELOZA, J. ; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy Marketing Science*. 39, p.117-135, 2011.

PENA, B. *Renovação do voluntariado:* Legado de Megaeventos Esportivos. [S.I.]: Ed. Multifoco, 2014.

PENA, B. Reconceituação e Estratégia de Inovação para o Voluntariado de Megaeventos Esportivos. *In:* DESLANDES, A., DACOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. (ed.).*The Future of Sports Mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 228-241.

PENA, B.G. *et al*.Parque Olímpico de Munique: Uma Análise do Modelo de Governo depois de 45 anos. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B.G. *Mega events footprints*: past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho, 2017.

PENA, B.G. *et al*. *Tendências dominantes dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016*: uma plataforma para impulsionamento de marcas. Submetido à Revista Movimento, 2018.

PICCIANI, L. Percepções e lições sobre legados: a visão do ministério do esporte do brasil. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L. J.;PENA, B. G. (ed.). *Mega evnts footprints*: past, present and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 42-55.

PLEWA, C.; CARRILLAT, F.A.; MAZODIEr, M.; QUESTER, P.G. Which sport sponsorship most impact sponsor CSR image¿ *European Journal of Marketing*. v. 50 n.5-6, 2016.

POYNTER, G. A Cidade e os Megaeventos Esportivos. *In:* DESLANDES, A., DACOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. (ed.).*The Future of Sports Mega-events*. Engenho Arte e Cultura, 2015.

POYNTER, G. *From Beijing to Bow Bells*: measuring the olympics effect. Working Papers in Urban Studies: London East Research Institute, 2007.

POSE, S. O legado de ouro – treinamento dos professores da estácio para capacitação da força de trabalho dos jogos olímpicos rio 2016. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J.; PENA, B. G. (ed.). *Mega events footprints*: past, presente and future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 1222-1243.

PREUSS, H. *et al. Impactos econômicos de mega eventos*: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. *Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.p. 80-90

PRICE, D.J.S. *Little science, big Science and beyond*.New York, Columbia, 1986.

RAYNOR, M.; CHRISTENSEN, C. *O crescimento pela inovação*: como crescer de forma sustentada e reiventar o sucesso. Elsevier Editora, 2007.

REEVE, S. *One day in September*: the full story of the 1972 Munich Olympics massacre and the Israeli revenge operation “wrath of God”. New York: Arcade Publishing, 2000.

REPPOLD FILHO;DAMIANI; FONTANA. Aspectos positivos e negativos dos megaeventos esportivos no Brasil: uma visão preliminar aspectos positivos e negativos dos megaeventos esportivos no Brasil: uma visão preliminar. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L. J. ;PENA, B. G. (ed.).*Mega events footprints*: past, presentand future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 153-167.

RICHELIEU, A. Building sport brands. *Global Sport Marketing*.Contemporary issues and practice. Routledge, 2012.

ROCHA, G. Governança responsável como dayafter dos jogos olímpicos 2016. *In:* DESLANDES, A., DACOSTA, L.P.; Miragaya, A. (ed.). *The Future of sports mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 490-494

ROCHA, G. Articulation for sustainability: intangible legacy in construction in the state of Rio de Janeiro. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L. J.;PENA, B. G. (ed.).*Mega events footprints*: past, presentand future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura,2017. p. 868-886

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. *Management Research News*.Volume 27, nº 6,2004.p. 31-39.

SÁBATO, J. *El pensamento latino-americano em la problemática ciencia–technología– desarrollo-dependencia*. Buenos Aires: Paidós, 1975.

SANDELOWSKI, M. *Focus on research methods combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques in mixed-method studies*. *Research in Nursing & Health*, v. 23, p.246–255, 2000.

SANTOS NETO, S.C., *et al.* Rio 2016 Olympics: urban regeneration and social legacy. *Journal of Human Sport and Exercis*e, 13 (1proc), 2018. S116-S133. doi:https://doi.org/10.14198/jhse.2018.13.Proc1.10.

SCHILLER, K. ; YOUNG, C. *The 1972 Munich Olympics and The Making of Modern*.Germany, Universityof California Press, 2010.

SCHWARTZ, G. *Gestão da informação sobre esporte recreativo e de lazer*: balanço da rede Cedes, 2010. Disponível em: http://www.cedes.ufsc.br:8080/xmlui/handle/123456789/287. Acesso em: 15 maio 2015.

SENHORAS, E. M. As redes do desenvolvimento Econômico e Social no Sistema de Ensino Superior Brasileiro. *Liinc em Revista*, v.4, n.1, p. 138-153, mar. 2008. Disponível em: http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/258/149. Acesso em: 2 jun. 2017.

SEURING, S.; MÜLLER, M. *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production,* v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

SILVA, C.A.F.; TERRA, B.; VOTRE, S.J. O modelo da Hélice Tríplice e o papel da educação física, do esporte e do lazer no desenvolvimento local. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Campinas, v. 28, n.1, 2006.

SILVA, C.;LOPES, J. &NETTO, J. *Educação física, desenvolvimento e inovação*: o argumento da Hélice Tríplice. Motriz: rev. educ. fis. (*On-line*) vol.16 no.4 Rio Claro, Oct. /Dec, 2010.

SILVA, Carlos.*Gestão do esporte e Hélice Tríplice*. o esporte náutico e a dinâmica da Hélice Tríplice no projeto grael: um estudo de caso. S.I.:s.n.,2011. Tese de doutorado.

SILVA, C.; VOTRE, S. (2012). O Portal da Inovação do MCT e a sinergia entre universidade, empresa e governo no desenvolvimento da educação física. *Rev. bras. educ. fís. Esporte*, São Paulo, v. 26, n.1, jan./mar, 2012.

SILVA, O. ; SILVA, C. Desenho da rede de um projeto esportivo social: atores, representações e significados. *Rev. bras. educ. fís. Esporte*, São Paulo, v.28, n.3, jul/set., 2014.

SILVA, B. *et al*. O legado de ciência, tecnologia & inovação (c, t & i) dos jogos esportivos brasileiros: um relato baseado na infraestrutura das universidades empreendedoras. *Polêmica*, v. 17, n.2, 2017. p. 01-12.

SILVERMAN, D. *Doing qualitative research*: a Practical Handbook. SAGE. S.I.: s.n., 2010.

SMITH, A.; WESTERBEEK, H. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, p.43-54, 2007.

SOWA, J.; SELDEN, S.; SANDFORt, J. No longer immeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 33, n.4, p. 711–728, 2004.

SPIELBERG, S.; KENNEDY, K.; MENDEL, B.; WILSON, C. *Munique*. Filme. Califórina: Universal Film Manufacturing Company, 2005.

STEVE, Stemler. *An overview of content analysis*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 7, n. 17. Retrieved October 30, 2005 from http://PARE*on-line*.net/getvn.asp?v=7&n=17. This paper has been viewed 45,902 times since 6/7/01.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE C. *Mixed methodology*: combining qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE C. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousands Oaks, CA: Sage, 2002.

TAVARES, G H; SCHWARTZ, G. M. Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a gestão do conhecimento em foco. Rev. educ. fis. UEM, Maringá, v.25, n.4 set. /dec., 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4025/reveducfis.v25i4.22533. Acesso em: 15 jun. 2017.

THOMAS, J. R. ; NELSON, J.K.; SILVERMAn, S. J. *Research methods in physical activity.* 7.ed., Human Kinetics, 2015.

TURINI, M. Revisão da educação olímpica como inovação de sustentabilidade antes e depois dos jogos olímpicos de 2016. *In:* DESLANDES, A., DACOSTA, L.P. ; MIRAGAYA, A. (ed.).*The Future of Sports Mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 381-388.

UCHOA, R.; BARROS, G. Legado tecnológico, urbano e social da Cisco para rio 2016. *In:* MATARUNA-DOS-SANTOS, L.J. ; PENA, B. G. (ed.). *Mega events footprints*: past, presentand future. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2017. p. 1142-1164

UHRICH, S; KOENIGSTORFEr; J. ; KLEIN, A. Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*. n.67, p.2023-2029, 2014.

ULIN, P. R., ROBINSON, E. T.; TOLLEY, E. E.*Qualitative methods in public healt:* a field guide for applied research*.* San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

VAALAN, T. I.; HEIDE, M.; GRONHAUG, K. Corporate social responsability: investigating theory and research in the Marketing context. *European Journal of Marketing,* v. 42, n. 9/10, p. 927-953, 2008. DOI: 10.1108/03090560810891082.

VEAL,A. J. ; DARCY, S. *Research methods in sport studies and sport management*: a practical guide.Routledge, 2014.

VERBI, Software. *MAXQDA Plus Analytic Pro* [Computer Programme]. Berlin, Alemanha: Verbi, 2017.

VILANI, R.; MACHADO, C. The impact of sports mega-events on health and environmental rights in the city of Rio de Janeiro, Brazil. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 31, 2015. Sup: S39-S50, 201. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00047414.

VILJAMAA, K. Technological and cultural challenges in local innovation support activities – emerging knowledge interactions in Charlotte's Motor Sport Cluster. *Journal European Planning Studies,* v. 15, n. 9, p. 1215-1232, 2007.

WIGBOLDUS, S.; NELL, A.-J.; BROUWER, H.; VAN DER LEE, J. *Making sense of capacity development*. Wageiningen: Wageiningen UR Centre for Development Innovation, 2010.

ZAHARIA, N ; KABURAKIS, A. *Bridging the Gap*: U.S. Sport Managers on Barriers to Industry–Academia Research Collaboration.*Journal of Sport Management*, v. 29, n. 4, 2016. ISSN-e 1543-270X,

ZINKE, J. European Centre for Development Policy Management Study on Capacity Change and Performance-Final Workshop.*Workshop report*. Maastricht, p. 15–17 May 2006.

APÊNDICE A − Roteiro semiestruturado do Estudo 1 – Jogos Olímpicos Rio 2016

1. Como você descreveria as estratégias de gestão de marca da empresa sendo um patrocinador dos Jogos Olímpicos?

2. Quais são os objetivos da empresa em ser um patrocinador olímpico? Gostaria de explicá-los?

a) Fornecer objetivos mensuráveis (tangíveis)
b) Fornecer objetivos não mensuráveis (intangíveis)

3. Por que a empresa escolheu esta categoria de patrocínio?

4. Quais são os benefícios pretendidos através de seu patrocínio olímpico?

5. Em relação ao RH envolvido:

a) Quantos departamentos envolvidos e quais são eles?
b) Quantidade total de HR (internacional e local).
c) Quais são as especializações do HR?
d) Quanto tempo esta equipe está trabalhando?
e) Depois dos Jogos, o HR será remanejado?

6. Quais são as iniciativas que a empresa tomou ou pretende tomar para alavancar de forma adequada o seu patrocínio olímpico? (pode incluir promoções cruzadas com outros patrocinadores Rio 2016?)

a) Online (acessível a todos)
b) Offline (atividades internas da empresa – com funcionários, dentre outras)

7. Quais são as estratégias de comunicação que a empresa utiliza para ativar seu patrocínio olímpico?

8. A empresa pretende avaliar a eficácia / eficiência de seu patrocínio olímpico? Em caso afirmativo, quais são as medidas de avaliação da eficácia? (Há resultados disponíveis?)

9. Qual o tipo de apoio do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e do COI com relação a este patrocínio?

a) Tipo de apoio necessário.

10. A empresa possui expectativa de continuar sendo um patrocinador nos próximos megaeventos?

11. A empresa está satisfeita com as entregas da sua Categoria?

a) Se a empresa pudesse tomar a mesma decisão, iria assinar o mesmo acordo?

b) Você sugeriria alguma outra entrega para ser incluída como um benefício para a sua categoria de patrocínio?

12. Perfil do Patrocinador:

c) Cargo do Entrevistado.

d) Nacionalidade da empresa.

e) Tamanho da empresa (por exemplo, número de funcionários, departamentos, etc.).

f) Negócios / Indústria da empresa (ou seja, produtos ou serviços prestados).

g) Quanto tempo dura o seu contrato de patrocínio?

h) Alcance da empresa (local, nacional, internacional).

i) Envolvimento passado da empresa em outros patrocínios esportivos e não-esportivos.

APÊNDICE B − Termo de consentimento de participação do Estudo 1- Jogos Olímpicos Rio 2016

Você está sendo convidado a participar do estudo que tem por objetivo analisar as motivações dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e suas respectivas expectativas em fazer parte do programa oficial de parceria, bem como o legado deixado para o Rio de Janeiro através da participação de sua empresa como patrocinadora. O Termo de consentimento será obtido pelas pesquisadoras Ms. Bianca Gama de Universidade Estadual do Rio de Janeiro e Drª Dimitra Papadimitriou, da Universidade de Patras - Grécia. Os resultados desta pesquisa irão gerar impacto positivo para o desenvolvimento de estratégias para atrair novos patrocinadores para os próximos megaeventos esportivos. Sua participação se dará respondendo a perguntas relacionadas à sua experiência sendo patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Sua entrevista será gravada. Após a transcrição das gravações, o áudio será descartado. Você é livre para deixar de participar desta pesquisa a qualquer tempo, sem qualquer prejuízo ou coerção. Não há nenhum risco encontrado para os participantes desta pesquisa. Uma cópia original deste Termo de Consentimento ficará com você. Dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com: Bianca Gama - biancagamapena@gmail.com, telefone 21 98156-0258.

Eu, (nome impresso) _____, nacionalidade _____, estado civil _____, identidade número _____permito e autorizo Bianca Gama Pena, brasileira, solteira, identidade 11721279-5, que é pesquisadora de Estudos Olímpicos com foco no legado deixado para a cidade do Rio de Janeiro através do envolvimento dos patrocinadores dos Jogos Rio 2016, a obter e usar o meu nome, o nome da minha empresa, minha experiência falada/ gravação de áudio para fins relacionados com a missão educativa sem compensação à minha pessoa, em conformidade com a presente autorização para uso de imagem, voz ou experiência. Entendo que a minha entrevista irá colaborar para a tese de doutorado de Bianca Gama e para os próximos megaeventos esportivos. O material transcrito será apresentado a mim e será utilizado após minha validação.

Tendo lido e compreendido as condições desta autorização de uso de imagem, voz e experiência, aceito participar do projeto acima referido, voluntariamente, depois de ter sido devidamente esclarecido.

Rio de Janeiro, _____/_____/_____

_____

Assinatura do pesquisador

_____

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE C − Roteiro semiestruturado do estudo 2 – Caso do POM – Patrocinadores

1. Why did you choose the Munich Olympic Park to sponsor? What are the specific objectives the company wants to achieve with this agreement?
2. What are the benefits sought through your Munich Olympic Park sponsorship?
3. How do you link your company's brand management strategy with the Munich Olympic Park sponsorship?
4. Besides the fees, what kind of resources do you invest in the Olympic Park?
5. What are the leveraging activities that you have taken or plan to take to adequately leverage your sponsorship? Online and offline
6. Do you evaluate the particular sponsorship effectiveness? If so, what kind of measures do you employ for this evaluation?

APÊNDICE D − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 - Caso do POM – Diretor

1. How is the management of the Olympic Park? Is there any company responsible for? What is the scope of the company?
2. How would you describe the strategies to maintain the Olympic park since 1972?
3. How are the partnerships made? What are they? How does it work?
4. What are the resources (e.g., monetary, human)?
    a. How many departments?
    b. How many HR, length of employment?
    c. Which are the specializationsw
    d. How long this team are working?
    e. Could you inform the monetary resources?
5. Do you have evaluation ofeffectiveness/efficiencyof the activities (and also the Return of the Investments, ROI, for the sponsors)? Do you have indicators to evaluate? What are they?
6. What are the initiatives or plansthat you have taken and plan to take for the future?
7. If one company wants to become a sponsor of the Olympic Park, could they build a new building inside the Olympic Park?
8. Does the Marketing department search for sponsorship for the Olympic Park or do the companies look for this rents?
9. When did you begin work at the Olympic Park and how long is your contract?
10. Do the facilities have accessibility for people with disabilities?

APÊNDICE E − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Caso do POM – Ex-Diretor

1- **Competencies and commitment**

1.1 When did you begin work at the Olympia Park and how long was your contract?

1.2 What academic and occupational backgrounds did you had and how many years of experience did you exhibit in sport management?

1.3 What academic and occupational backgrounds did the members of the board (and the management) had and how many years of experience did they exhibit in sport management?

1.4 How often did you hold board meetings and conduct casual meetings with members, and wherein lies the focus of these meetings?

.

2- **Olympia Park structure (Responsibilities distribution)**

2.1 What does the organizational structure of the Olympia Park looks like?

2.2 What tasks were carried out by the individual members of the manager's board?

2.3 What were the resources?

a) How many departments?
b) How many HR?
c) Which were the specializations?
d) How long this team were working?

3- **Services and service development**

3.1 What was the emphasis of the Olympia Park regarding services and what services were provided in your administration?

3.2 Was any service added based on market research?

3.3 Did you evaluate the effectiveness/efficiency of the activities? Did you have indicators to evaluate? What were they?

3.4 What were the major challenges during your administration and what were the strategies used for them?

4- **Collaborations**

4.1 How did the Olympia Park and how did you personally stand to collaborations?

4.2 What kind of collaborations and management activities were pursued?

4.3Who and how many stakeholders were usually involved in collaborations and what were the stakeholder's initiatives?

5- **Customer integration**

5.1 What possibilities do customers of the Olympia Park had to get involved with the Park? (Check if there were some strategies of either customer engagement or customer fidelity)

6- **Infrastructure**

6.1 What is your opinion about the infra structure the Olympia Park had in your administration period and has at the moment? Did you do any adjustment in the infrastructure after the Olympic Games?

6.2 Do the facilities have accessibility for people with disabilities?

7- **Financing**

7.1 How do you evaluate the general financial situation the Olympia Park had in your administration period and what role do public funding and sponsorship play as sources of finance?

8- **Competition**

8.1 Did you have competitors? If so, who were they? What king of strategy did you use to mitigate competitiveness?

9- **Personal achievements**

9.1 Did you have any personal benefits during your administration?

10-**Future contributions**

10.1 Do you highlight anything in your administration that could be improved? Is there something you would like the opportunity to do differently?

APÊNDICE F − Roteiro semiestruturado do Estudo 2 − Diretor de marketing

1. How does the management model of the official sponsorship program to the Olympic Park works?

2. What are the specific objectives the POM wants to achieve with this agreement?

3. What are your assignments as a service provider of the Olympic Park?

4. How do you link the company's brand management strategy with the Munich Olympic Park sponsorship interests?

5. Besides the fees, what kind of resources do they invest in the Olympic Park?

6. What are the deliveries of the sponsorship agreement? Is there only one category or are there several?

7. Do you evaluate the particular sponsorship effectiveness? If so, what kind of measures do you employ for this evaluation?

APÊNDICE G − Termo de consentimento do Estudo 2 – Parque Olímpico de Munique

You are invited to participate in the study that aims to examine the legacy of 1972 Olympic Games and the strategies to maintain the 1972 Olympic Park. The Instrument of Consent will be obtained by the researchers Ms. Bianca Gama from TechnischeUniversitätMünchen, Fakultätfür Sport- und Gesundheitswissenschaften, Munich, and State University of Rio de Janeiro, Brasiland Dr. Leonardo Jose Mataruna-Dos-Santos from Coventry University – CTPSR/CBiS– Coventry, and Federal University of Rio de Janeiro, Brasil. The results of this research will generate positive impact to the development of strategies for the next hosting cities sporting mega-events. Your participation will consist of answer questions related to your experience as being responsible for the 1972 Olympic Park. Your interview will be recorded. After the transcription the audio recordings will be unrecorded. The transcription will be sent to you to get your approval. You are free to stop participating in this research at any time without any prejudice or coercion. There is no risk found for the participants of this research. An original copy of this Instrument of Consent will be left with you. Any questions about the research, you can contact: Bianca Gama – biancagamapena@gmail.com , phone +49 15256526341.

I,(printed name) _____, nationality _____, marital status _____, identity number _____permit and authorize Bianca Gama Pena,Brazilian, single, identity number 11721279-5, who is researcher of Olympic Studies in the field of Legacy, to obtain and use my name, the name of my company, my voice or my experience spoken/audio recording for purposes related to the educational mission without compensation to me in accordance with this authorization for use of image, voice or experience. I understand that my interview will collaborate to her doctoral thesis and to the next sporting mega-events. I have read and understood the conditions of this authorization for use of image, voice and experience. I accept participate in the project mentioned above, voluntarily, having been duly clarified. Munich, _____/_____/_____

Researcher signature

Research participant signature

APÊNDICE H − Roteiro semiestruturado do Estudo 3 − Fundação de Los Angeles 1984

1. Management Model

The financial and management supports of LA84 had contributions along in its development since 1985 from universities or similar education&scientific institutions?

In terms of percentage, what is the participation of sponsorship in today's budget? What is the participation of governamental institutions (local, State, Federal) in the LA84 budget? Are there monetary income from internal services and finantial returns?

2. 1984 Olympic Games' Legacy

Is LA 84 Foundation considered up today a legacy of the 1984 Olympic Games? Is the image of 1984 legacies equally alive in the public opinion of the City of Los Angeles in face of LA84 activities? Is the legacy memory currently a value or instrumental Idea identified among LA84 staff? What is the central rationale issued by LA84's management orientation in documents and public declarations?

3. Functions of selected sources from the Staff

Names and position of staff members Who Will give information in the question and answers meetings at August, 30th, 2018.

4. Issues with the need of clarification from the respondents

Sponsors: How many are they with definition of the main and secondary contributors.

Management: managerial positions with functions related to the legacy traditions of the LA84 Foundation in today's perspectives.

Development: main changes in the development of the LA84 according with the interpretation of its roles as a legacy means.

Marketing: main changes in the marketing police of the Foundation during its existence.

Professional profile of staff members encharged of contacts with sponsors, key internal managers and marketing officers, including years of employment at LA84.

Examples of benefits vs costs from services and financial deals as managed by staff members.

Business profiles and experience of main sponsors according to LA64 staff members views.

5. Main focus of question presented to staff members selected as respondentes:

(a) How you define the style of management of LA84? Is it typical or it reflects traditional ways of doing business? Are there joint ventures involving LA84 with corporations or government agencies?

(b) What are the strategies – IF any – to keep alive the spirit of the success that emerged at 1984?

(c) What are the main points of commitments developed by the marketing plansof LA84? Can you describe the business model?

(d) Is LA84 able to have a reproduction in other countries or it is a typical product of the well acknowledged 1984 Olympic Games as a different Olympiad in history of sport?

APÊNDICE I − Termo de consentimento do Estudo 3 – Fundação de Los Angeles 1984

You are invited to participate in the study that aims to examine the legacy of 1984 Olympic Games and the strategies to maintain the LA 84 Fundation. The Instrument of Consent will be obtained by the researcher Ms. Bianca Gama from State University of Rio de Janeiro, Brasiland. The results of this research will generate positive impact to the development of strategies for the next hosting cities sporting mega-events. Your participation will consist of answer questions related to your experience at LA 84. Your interview will be recorded. After the transcription the audio recordings will be unrecorded. The transcription will be sent to you to get your approval. You are free to stop participating in this research at any time without any prejudice or coercion. There is no risk found for the participants of this research. An original copy of this Instrument of Consent will be left with you. Any questions about the research, you can contact: Bianca Gama – biancagamapena@gmail.com , phone +55 21 981649039. I, (printed name) _____, nationality _____, marital status _____, identity number _____permit and authorize Bianca Gama Pena,Brazilian, single, identity number 11721279-5, who is researcher of Olympic Studies in the field of Legacy, to obtain and use my name, the name of my company, my voice or my experience spoken/audio recording for purposes related to the educational mission without compensation to me in accordance with this authorization for use of image, voice or experience. I understand that my interview will collaborate to her doctoral thesis and to the next sporting mega-events.I have read and understood the conditions of this authorization for use of image, voice and experience. I accept participate in the project mentioned above, voluntarily, having been duly clarified.

LA, _____/_____/_____

Researcher signature

Research participant signature

APÊNDICE J − An Exploration of the Corporate Objectives of the Rio 2016 Olympic Sponsors

BIANCA GAMA PENA[1]; DIMITRA PAPADIMITRIOU[2]; LAMARTINE da COSTA[1]

[1] Physical Education Department, State University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil
[2] Business Administration Department, University of Patras, Patras, Greece

biancagamapena@gmail.com http://www.biancagamapena.com

Abstract:

The purpose of this study was to examine the corporate objectives of the "Rio 2016" Olympic Games sponsors program, expanding the literature by investigating the first Latin American edition of the Olympic Games and by introducing a multi categorical framework for understanding why sponsors invest in mega sport events. The data for this study derives from 6 in-depth interviews with highly standing managers of Rio 2016 official sponsors. All of the interviewees had a sports sponsorship background, indicating that the specific knowledge contributes positively for business reflections and decision making. This study revealed five categories of corporate objectives relevant to the Rio 2016 Olympic Games, including Corporate Social Responsibility, Branding, Organizational capability, Network, and Financial Performance. International and national companies affiliated with the Rio games had a strong interest in branding and especially in the possibility of being recognized as pioneers in Latin America in delivering the games and showing that the country can be appealing to new business and growth. The networking of the sponsors in the context of sponsor-sponsor and sponsor-sponsee was a new set of corporate objectives highlighted by this research. This indicates that events can be the beginning of a great institutional relationship between the sponsor and the sponsee. The least cited sponsors' objective was CSR and related more with financial and branding sub-objectives. Also, the study offers evidence that sponsors may use the event as an opportunity to create a legacy after the Olympics, which can be exploited beyond the games for business benefits.

Key Words*:* **sponsorship, olympic games, mega-events, management**.

Introduction

Sponsorship, according to early definitions (Meenaghan, 1991), focuses on sponsors' investments in cash or in kind and their return of exploitable rights. The Olympics have evolved over the decades as an excellent platform for sponsors to boost their brands and implement competitive business strategies. The Olympic sponsorship income generated over the last 16 years (2000 to 2016) has increased from 579 million to 1,022 billion US dollars, reflecting the power of the Olympic Games to mobilize business interest (IOC, 2015, p. 37). This enormous financial resource is vital for the support of the Olympic movement led by the IOC and according to Chappelet (2015), is distributed to Local National Olympic Committees and other IOC partners.

The top IOC Olympic sponsorship attracts a large number of companies every four years. These companies invest in expensive partnerships in order to reach pre-defined corporate objectives, referring usually to marketing and branding. After signing agreements, the companies work intensively on realizing their sponsorship goals by implementing nicely tailored strategies for activation (Amis et al., 1999). However, there is research evidence pinpointing that the corporate objectives of major sponsors are often vague and usually focus on exchange capacity, corporate social responsibility (CSR) and the relationship between a sponsor and a sponsee (Demir, 2015; Quester, 2012). Accordingly to a testimony by the Visa company in the final report of the Rio 2016 Olympic Games, "*The Olympic Games Rio 2016 provided an unparalleled opportunity to promote the Visa brand on the world stage*" (IOC, 2016). However, sponsors can benefit the most out of these agreements only if they enter with clearly defined objectives and sophisticated sponsorship activation strategies.

The mapping of sport sponsorship corporations' objectives is vital not only to the sponsors, but also to the sports mega-event owners (i.e., IOC) in order to maintain high interest in their sponsorship proposals and guidelines. An in-depth understanding of the reasons behind companies' decisions to sponsor mega events is also important for effectively promoting the competitiveness of a sponsorships program and handling afterwards the expectations of the sponsors from the sponsee (Apostolopoulou, 2004). Based on Levermore (2010), companies choose to invest in mega sport events because they want to contribute to social inclusion, engage with diverse population groups in communities, divert young people from crime and anti-

social behavior, raise health and sustainability awareness and take part in the mass media distribution which is usually attached to mega events.

The relevant literature on Olympic sponsorship has been built mainly on western companies and the Olympic Games of Athens 2004. However, there is a significant dearth of research on why Olympic sponsorship is attractive to Latin American companies or what international companies set as corporate objectives when they invest in a mega-event held in Latin America (i.e., Rio 2016). As a result, this study explores the corporate objectives attached to the Rio 2016 Olympic sponsorship program. The present research expands existing literature by investigating for the first time the Latin American Olympic Games and by analyzing the Olympic sponsors which were formally and actively involved in the Rio 2016 International and National Olympic sponsorship programs. The purpose of this study was to examine the corporate objectives of the “Rio 2016” Olympic Games sponsors and build a new conceptual framework reflecting the South American Olympic sponsorship culture. This framework can be applicable to Olympic and non-Olympic sponsorship and across different sport and business sectors.

Material & Methods

For data collection, this study used semi-structured interviews and conducted content analysis to analyze the qualitative data from the interviews (Thomas, 2015). The MAXQDA software was used for the coding of the data into themes and sub-themes (Verbi, 2017). The data collection process started with an invitation which was sent by email to all 28 companies participating in the RIO 2016 Olympic Program. From this group, 12 companies responded and 6 agreed to participate in the study.

The development of the semi-structured interview was based on Apostolopoulou & Papadimitriou (2004) with minor adaptions to the new context. The interviews took place at the companies’ offices, lasting between one to two hours and were carried out with each firm’s managing director. The interviews were recorded and then fully transcribed. All transcripts were submitted back to the interviewees for validation. All of the companies were located in Rio de Janeiro, Brazil and the interviews were conducted from October 2015 to March 2016. During the interviews, respondents were informed of the research objectives by reading and consenting to the Consent Term, which was duly approved by the Ethics Committee of the State

University of Rio de Janeiro. Table 1 presents the profile of the participants and companies, including sponsorship category, sector, interviewee position, national vs international and service offered.

Table1: Profile of the participants and companies

Category	Sponsor	Sector	Interviewee Position	Previous experience	National/ Internat.	Services offered
Top Sponsor	Company 1	Official beverage supplier	Director of government and sustainability	Olympic games sponsor since 1928 Paralympics since 1992	Inter/ national	Cash paid to IOC and to Rio 2016
Official Sponsor	Company 2	Brazilian Telecom & Mobile operator	Director of mega-events and Rio 2016	Long expertise in event-related telecom services	Inter/ national	100% telecom services suppliers
Official Supporter	Company 3	Exclusive advisory and Internal audit services	Executive Director Strategic Markets - Infrastructure & Government	World Cup, First time Olympic sponsor IOC Service provider	Inter/ national B to B company	Consultancy and advisory services
	Company 4	Shopping Mall Management	Account manager	Social Projects sponsor	National	Rio 2016 shops, parking and hospitality space and campaigns
	Company 5	Educational Institution	Account manager	Grants for the Brazilian Paralympic athletes	National	Volunteer and HR selection and material training
	Company 6	Integrated communication network solutions	Business Development Manager	London 2012 Paralympics Sponsor, BOC Team Brazil	Inter/national B to B	Data center blade servers, racks

Results & Discussion

This section explains in detail the categories and sub-categories comprising the new conceptual framework of Latin American Sponsors' Corporate Objectives attached to the Rio 2016 Olympic Games, along with relevant quotes (see Table 2) from the qualitative interviews. Based on the analysis, five (5) different categories

and 12 sub-categories of corporate objectives attached to the Olympic sponsorship agreements emerge from the results. These are:

(1) Corporate Social Responsibility, Sub-categories: (1.1) Business Practices (1.2) Philanthropy;

(2) Branding, Sub-categories: (2.1) Building brands, (2.2) Leveraging Brand Value and (2.3) Increase brand

Awareness;

(3) Organizational Capability, Sub-categories: (3.1) Organizational Structure Development, (3.2) Human Resources Development and (3.3) Development Market Orientation Capability;

(4) Network, Sub-categories: (4.1) Sponsor- Sponsee relationship -"tangible commercial benefits", (4.2) Sponsor- Sponsee relationship -"Mutual Relationship", (4.3) Sponsor- Sponsor relationship and (4.4) Sponsor-Clients relationship.

(5) Financial Performance.

The first category of corporate objectives, namely, *Corporate Social Responsibility,* reflects the sponsors' objectives that relate to social initiatives. This category describes the firm's interest in contributing to bridge the gap between economic and social issues, reducing social problems or strengthening citizens and communities. Based on the results, two sub-categories were addressed: *business practices* when the company demonstrates financial interests and *philanthropy* when the company's objective refers a non-financial interest.

The second category of corporate objectives is titled *Branding* and captures the sponsors' interest in positioning their company brand in the Latin American market by associating their brand identity with the Olympic Games and their values. As a result, consumers who are exposed to the Olympic Games will become aware of the sponsors' products/services and add extra value to these products. Interviewees referred to three sub-categories to explain the corporate objectives related to branding. These were *building brands*, *leveraging brand value* and *increase brand awareness*. With building the company's brands, interviewees refer to corporate objectives aiming at reconstructing and repositioning the sponsor brand towards yielding additional market share. Companies already owing strong brands tend to set objectives pertinent to leveraging their brand value into a new market or

an existing market which is growing due to the Olympic Games. A few companies also mentioned *increase brand awareness* as a sponsorship objective because they saw the Olympic Games as an opportunity to strengthen the distinctiveness of their brand and increase product recall among potential consumers.

The third category of corporate objectives called *Organizational Capability* relates to the ability of the companies to improve their organizational capacity either in relation to their internal processes and development of their human resources or externally in relation to their client's perception that they possess the excellence to provide services. Thus, these objectives were grouped into three sub-categories: internal: *organizational structure development* and *human resources development* and external: *development market orientation capability*. Based on the results, a few sponsors had set objectives that had to do with enabling their company and members to perform a self-renewal of their internal process. Other firms set priorities regarding employees' motivation, knowledge base and experience improvement, while some other sponsors use the Games as an opportunity to develop capabilities about how to differentiate their products and services.

Corporate objectives formulated by the sponsors to increase key stakeholders' relations with commercial and non- commercial content were grouped under the *Network* category. Four sub-categories of objectives were revealed under this broad category including *sponsor- sponsee relationship* - "tangible commercial benefits" which relates to the commercial objectives; *sponsor- sponsee relationship* - "mutual relationship" which relates to non- commercial objectives; *sponsor-clients relationship,* which reflects the sponsors' strategy to establish contacts with their direct target consumers in order to sell more, show their brand, or enable them to do business, and *sponsor- sponsor relationship,* which refers to in-between relations that occur exclusively among the Olympic Games sponsors, which are a new addition to the relevant literature. The last category of corporate objectives reported by the interviewees was titled *Financial Performance* and grouped their intentions to raise sales and specific financial outcomes (e.g., return on investment, return on assets, or value added) by signing and leveraging their sponsorship agreement. Table 2 presents some quotations' examples according to the categories.

Table 2: Representative Quotations per Category and Sub-categories

Categories	Sub-categories	Quotations
Corporate Social Responsibility	Business practices	"PCD is our project with social responsibility in mind." (Company 2)
	Philanthropy	"My objective with the social project is to engage the communities, inclusion and participation." (Company 4)"
Network	Sponsors - clients	"The largest value is to be in contact with our clients and showing them that we made the Games."(Company 3)
	Sponsor – sponsee – mutual relationship	"The relationship with the Committee was an objective." (Company 2)
	Sponsors-sponsors	"We want to improve relationship with the sponsors." (Company 6)
	Sponsor – sponsee – tangible commercial benefits	"A goal that was reached was to be in contact with other stakeholders." (Company 3)
Financial	Financial resources	"We want to expand our distribution, increasing the area in which it's sold. "Our sponsorship regards sales." (Company 1)
Organizational Capability	Market orientation capabilities	"We want Credentials and distinct certificates to generate new opportunities." (Company 3)
	Organizational structure development	"The company wants to professionalize the process more." (Company 5)
	Human resources development	"We want to engage and involve the employees." (Company 4)
Branding	Building brands	"Our sponsorship regards brand and image construction." (Company 1)
	Increase brand awareness	"There was a huge desire of brand exposition through the Olympics." (Company 3)
	Leveraging brand value	"We want to increase the company brand value to Brazilian companies, using the Olympics as a business platform." (Company 6)

Based on the above results, this study developed a multi-dimensional framework of corporate objectives out of the Olympic sponsors affiliated to the first Olympic Games (i.e., Rio 2016) hosted in Latin America. To the best of our knowledge, no research has been conducted so far in mega-event sport sponsorship in Latin America. By focusing on South American sponsorship agreements, the present research reflects back on how big corporations used the Olympic Games as an unparalleled platform to set and achieve core business objectives and increase market shares. Putting together the corporate objectives of the Olympic Sponsors of Rio 2016 taking part in this study, a new framework has been introduced to capture the multifaceted value of the top Olympic sponsorship programs. This framework is made of five broad categories of corporate objectives, namely Corporate Social Responsibility, Branding, Organizational capability, Network and Financial performance.

So far, the sponsorship literature has underlined that by sponsoring mega sport events, companies can raise the level of a company's brand awareness and equity (e.g., Papadimitriou, 2016; Hightower, 2014; Quester, 2012; Richelieu, 2012; Papadimitriou, 2009; Apostolopoulou, 2004; Ludwig, 1999). Similar to those findings, the present research highlighted that all the companies mentioned branding as one of the most significant corporate objectives attached to their sponsorship agreement with "RIO 2016". This is clearly reflected in the following quotations put forward by the interviewees: "*we want to participate in people's affective memories and it has to do with brand value*" and "*to awaken in consumers an emotional relationship with the brand*" (Company 1) and "*there was this huge desire of brand exposition through the Olympics*." (Company 3). This finding confirms the contribution of Breuer et al. (2012) underlining that companies want to invest in sport because the "*emotion touches to their brands*" (p.48). Besides that, sponsorship "is a great opportunity for the companies to associate their brands to the Olympic values such as fair play, honor, and integrity" (Davis, 2012, p.189).

After branding, organizational capability was the next category of corporate objectives which was perceived as very important by the Olympic sponsors. Organizational capability was conceptualized by the interviewees with three sub-categories of objectives referring to market orientation capabilities, organizational structure development and human resources development. However, in the case of the Olympic sponsors of Rio 2016, salient objectives attached to these agreements

were the motivation of the sponsors' employees and the improvement of the knowledge and experience base of employees and, to a lesser extent, goals related to market orientation capabilities and organizational structure development. For example, one company developed an internet platform and an app to engage their employees and stimulate participation in Olympic activities. As one interview stated, the objective was to be able to make: "*employees feel as though they're part of the event and proud of the company as a Rio 2016 sponsor*" (Company 6). Another company stressed the need to build a positive relation between employees' satisfaction with employers' retention, and as one of the Olympic sponsors sees value in a goal "*to engage employees and students, generate the feeling and pride of belonging, it reflects to employers' retention*" (Company 5). This finding agrees with prior research which supports that sport sponsorship has become a useful tool for some sponsors in their attempt to motivate and engage the employees (Girginov et al., 2017; Cornforth, 2011; Pichot, 2008).

An interesting finding from this study was that financial performance objectives were set lower in the rank among the Olympic sponsors in contrast to the literature, which reports them as high priority objectives and one of the most salient reasons justifying decisions behind big sponsorship contracts with the sports mega-events (Collet, 2008; Ludwig, 1999). Equally interesting was also the finding that indicated that CSR was among the least cited corporate objectives pursued by the Olympic sponsors of Rio 2016. In fact, a few interviewees reported CSR activities such as the following: "*we sponsor the Olympic City Technical Program alongside the "knowledge ships" - technical schools are our social project*" (Company 6); "*the objective to sponsor the Olympic and Paralympic School Games is to promote social inclusion*" (Company 1). However, the in-depth qualitative analysis of the data revealed that behind these corporate activities, there are other hidden objectives reflecting financial, human resources, and branding objectives. As one interviewee reports: "*we sponsor the Olympic social program - called Transform program - to engage employees and for the students to be proud of being part of the brand*" (Company 5). Although a few companies set objectives to invest in CSR and engage in plenty of CSR activities, most of these companies were more interested in "business practices" than in philanthropy. In other words: in reality, financial objectives overrun the non-financial purposes of the Olympic sponsors. (Chelladurai, 2016; Plewa et al., 2016; Uhrich, 2014).

Under the network category of sponsors' objectives, the "*sponsor to sponsor*" sub-category revealed clearly the unique space that the Olympic Games offer to the official sponsors to work together and fulfill common objectives towards the preparation of the Games. For example, the sponsor for telecommunications works together with other technology oriented sponsors to develop innovations necessary for the Games and these collaborations create new opportunities for business and knowledge development which are confined only to the official sponsors of the Games. A few interviewees highlighted the strong interest of the sponsors to improve relationships with other sponsors during their sponsorship agreement. Similarly, commercial objectives were also hidden behind the sponsor-sponsee networking which was expected to be developed as a result of the Olympic sponsorship. As one interviewee states, we decided to join the Olympic sponsorship program because "we wanted to do commercial relationships with the Organizing Committee". Interestingly, the corporate objectives behind the networking sub-categories (i.e., sponsor-sponsor and sponsor-client) are also new contributions to the literature of sport sponsorship which deserve further attention.

This study indicated that the interviewees who were responsible for the sponsorship agreement from the beginning had a sport sponsorship background. Both Companies 5 and 4, that outsourced the sport marketing service, also choose one company specialized in sport sponsorship and managers who had already performed in mega events before. It might indicate that the specific knowledge and the companies' experience in sponsoring sporting events contribute positively to business reflections and decision making.

Finally, another objective that was discussed by a few interviewees in our sample and remains congruent with the findings of Apostolopoulou & Papadimitriou (2004) was the opportunity for the sponsors to create a legacy after the Olympic Games. Before the event, a few sponsors chose to participate in activities such as volunteer and employee training or even contributed to infrastructure legacy. This activation was seen as having long term advantages for their firms to the extent that it was well integrated with the rest of the marketing mix, producing a powerful image for the firm.

Conclusions

The main aim of the research was to explore the corporate objectives of the sponsors of “Rio 2016” in order to contribute by introducing a conceptual framework for understanding how South American sponsors approach mega-event sponsorship agreements as tools for creating a competitive advantage.

The results indicated that international companies use Olympic sponsorship to firm their brand in the context of the hosting country by demonstrating participation and tangible support in the games, which can translate into higher value for their products in the eyes of the consumers. Both the international companies and the national ones had an expressive interest in branding, especially with the possibility to be recognized as a pioneer in Latin America in delivering this mega-event, thus showing that the country has an excellent business appeal. Regarding strategic relationships, the Rio 2016 Olympic Games were approached by the companies as a great platform for developing institutional relationships both with other sponsors and the sponsee and to yield unique business opportunities from these relationships.

All six sponsors recognized the event as an excellent business platform and acknowledged as goals of the particular investments the following: increase of brand awareness, leverage of business opportunities between the sponsors and clients, increase of recognition of company’s technical capability, provision of high complexity services, engagement with the Olympic host city and stimulation of the spirit of pride in order to positively impact employee productivity.

A few sponsors used the event as an opportunity to create a legacy for their company after the Olympics by taking part in various activities. This can be a key point to develop a sustainable and long partnership after the event with the owners of those investments or to strengthen their profile for other mega-events to be hosted in the same country.

Conflicts of interest - None of the authors have any conflicts of interest to declare.

References

Amis J., Slack T., Berrett T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. European Journal of Marketing, 33, 250-272.

Apostolopoulou A., Papadimitriou D. (2004). “Welcome home”: Motivations and Objectives of the 2004 Grand National Olympic Sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 180-192.

Breuer C; Pawlowski T.; Rumpf C. (2012). Sponsorship and Branding*. Global Sport Marketing*. Contemporary issues and practice. Routledge.

Chappelet J. L. (2015): From Olympic administration to Olympic Governance. *Sport in Society*, DOI: 10.1080/17430437.2015.1108648

Chelladurai P. (2016). Corporate Social responsibility and discretionary social initiatives in sport: a position paper. *Journal of Global Sport Management*, 1:1-2, 4-18, DOI: 101080/24704067.2016.1177355

Collet P. (2008). Sponsorship-related hospitality: Planning for measurable success. *Journal of Sponsorship*, 1 (3): 286-296.

Cornforth C., Mordaunt J. (2011). Organizational capacity building: Understanding the dilemmas for foundations of Intervening in small-and medium-size charities. *Voluntas: International Journal of Voluntary Nonprofit Organizations*, 22(3), 428–449.

Davis J. A. (2012). The Olympic Opportunity. In: *The Olympic Games Effect*. *How Sports Marketing Builds Strong Brands*. John Wiley & Sons Singapure Pte.Ltda.p. 189-219.

Demir R., Soderman S. (2015). Strategic Sponsorship in Professional Sport: a Review and conceptualization. *European Sport Management Quarterly*. 15(3), 271-300.

Girginov V., Peshin N., Belousov L. (2017). Leveraging mega events for capacity building in voluntary sport organisations. *International Society for Third - Sector Research*, DOI: 10.1007/s11266-016-9825-x

Hightower R. Jr. (2014). Leveraging Sport Brands with the Servicescape. *Leveraging Brands in Sport Business*. Routledge.

International Olympic Committee. (2016). *Credibility, Sustainability and Youth*. Available in: www.olympic.org

Levermore R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31 (2), 223-41.

Ludwig S., Karabetsos J. D. (1999). Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic games. *Sport Marketing Quarterly*, 8(\), 11-19.

Meenaghan T. (1991). The role of sponsorship in the communications and marketing mix. *International Journal of Advertising*, 10:35-47.

Papadimitriou D., Apostolopoulou A. (2009) Olympic sponsorship activation and the creation of competitive advantage. *Journal of Promotion Management.* 15 (1-2), 90-117.

Papadimitriou D., Kaplanidou K., Papacharalabous N. (2016). Sport event-sponsor fit and its effects on sponsor purchase intentions : A Non-consumer perspective among athletes, volunteers and spectators. *Journal of Business and Industrial Marketing, 31(2), 247-259. (ABS 2*, Scopus)*

Pichot L., Tribou G., O'Reilly N. (2008). Sport sponsorship, internal communications, and human resource management: An exploratory assessment of potential future research. *International Journal of Sport Communication*. 1 (4), 413-423.

Plewa C., Carrillat F., Mazodier M., Quester P.G. (2016). Which sport sponsorship most impact sponsor CSR image? *European Journal of Marketing*. Vol. 50 nº 5-6, 2016.

Quester P., Bal C. Sport Sponsorship: definitions and objectives'. In: Robinson L., Chelladurai P., Bodet G. and Downward P. (eds.), *Routledge handbook of sport management*, Abingdon, Oxon: Routledge, 2012.

Richelieu A. (2012). Building sport brands. *Global Sport Marketing*. *Contemporary issues and practice.* Routledge.

Thomas J. R., Nelson J.K., Silverman S. J. (2015). *Research Methods in Physical Activity*.7th edition. Human Kinetics.

Uhrich S., Koenigstorfer J., Klein A. (2014). Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*. 67, 2023-2029.

Verbi, (2017). *Software MAXQDA Plus*. Analytic Pro [Computer Programme]. Berlin, Alemanha.

APÊNDICE K − Proactive Management of Olympic Legacies: Updating Munich 1972 in the Perspectives of Triple Helix Model

BIANCA GAMA PENA[1]; LEONARDO JOSÉ MATARUNA DOS SANTOS[2]; LAMARTINE PEREIRA DACOSTA[1]

[1] Physical Education Department, State University of Rio de Janeiro, BRAZIL
[2] College of Business Administration, American University in the Emirates, Dubai, UNITED ARAB EMIRATES

biancagamapena@gmail.com http://www.biancagamapena.com

Abstract:

In the mega-events of the Olympic Games, we can identify and evaluate the presence of three protagonists named as university, companies and government, when considering the Triple Helix **(TH)** model, currently adopted in project management. This study aims to analyze the performance of the three actors involved in the management of a selected Olympic legacy i.e. the Olympic Park in Munich, product of the 1972 Olympic Games, with the purpose of verifying the decision making in the scenarios: a) **IOC recommendations and** b) **studies in the same theme provided by specialized literature.** It was **then** used i) documental analysis, from the site of the Olympic Park, ii) field research with unstructured qualitative observation method and iii) interview with semi-structured **instrument.** We interviewed 3 sponsors, 2 management people and a sponsorship contract management company. **Conclusively, the** actor university proved to be non-existent **but** government **acted as** the largest subsidiary of the Park, prevailing then a private company. In addition, the study also concluded that for the management of the Olympic legacy, **a proactive** path is required to attract partners with greater efficiency involving the **TH** players, focusing on attracting company resources, considering the partners' needs in offering the programs that achieve common goals, as well as clearly understand expected outcomes and align specific goals with the overall goal of the project, visualizing it as part of the enduring legacy of the event.

KeyWords*:* **Inno*vation, Sporting* Mega-events**,**Olympic Games, Sport Management**

Introduction

The concept of a "legacy" of sport mega events emerged during the 1990s, when questions about their costs and benefits were raised. Firstly, these impacts were examined from a financial and economic point of view and a posteriori in relation to social and environmental aspects, as is shown in Chappelet (2012). Later, the term legacy was explicitly mentioned in 1991 when the Organizing Committee of the 1996 Atlanta Centennial Olympic Games included in its mission the expressed goal by the declaration: "To leave a positive physical and spiritual legacy and a mark in Olympic history, organizing the most memorable Olympic Games of all time "(ACOG, 1997**).**

Three years before the 2002 *Commonwealth* Games in Manchester, a "Commission of Games Opportunities and Legacies Partnerships" was set up by that UK city to deal with the post-games phase.In 1997, the Athens Olympics Games Application Committee 2004 titled a brochure presenting its project "A Legacy for Olympism" (ABC, 1997).On the other hand, the International Olympic Committee (IOC) Evaluation Committee, which was set up to evaluate the 2008 Games, said in its 2001 report: "The Commission believes that the Beijing Games will leave an unique legacy to China and to sport "(IOC, 2001, p.95). It was therefore no surprise that in 2003 the IOC amended its "Olympic Charter" to include a fourteenth mission: "To promote a positive legacy of the Olympic Games to host cities and host countries" (rule 2.14).

Moreover, in the case of the most recent edition of the Rio's Olympiad, the planning for the legacy formally began in 2009 when the IOC's 121st Session in Copenhagen chose Rio de Janeiro as the host city for the 2016 Olympic Games. Once that city made the decision to run for the Olympic Games, the legacy carried on in all its activities. According to the IOC president, this was the reason for the succesful election (IOC, 2016). Ultimately, according to Chappelet (2012), the classification of the sporting mega-events legacies could be seen under different perspectives by their stakeholders. Thus far, the author in focus classifies in principle the legacy as positive or negative, tangible or intangible, territorial or personal, intentional or unintentional, global or local, short or long term, sporting or unrelated to sport.

In short, the legacy of the Games is a multiform and widely recognized topic i. e. to the city due to the improvements of urban infrastructure resulting from the

Games; for the local population, as it is characterized as a progressive expansion of multiple achievements (Dacosta, 2008). In other words, to a better understand of the manifestation of the legacy, it is advisible to evaluate the actions planned before and those carried out during the mega-event so that these multiform achievements will effectively take place after the event.

The first impacts that a legacy begins to develop can be observed by footprints, that is by “Footprints of the Mega-events” (Mataruna-Dos-Santos & Pena, 2017), using a current technical jargon. Such concept is based on the traces and marks left by the event in a locality, and it is sprawling in layers for the city, state, region, country until the borders are crossed. The *footprints* can be classified as *short (short)* - being evidenced before, during and up to one year from the end of the event; *medium* one to three years after the event; or *long* - three to five years after the event. Mataruna-Dos-Santos and Pena (2017, p.6) further elucidate that footprints are generally accompanied by criticism and that they develop popular questioning of the impacts and traces that will influence the handling of the legacy over the years. Symptomatically, concerning the case of Munich 1972 Olympics, the terrorist attacks negatively marked the Games for decades afterwards (Large, 2012; Reeve 2000).

As far as Munich 1972 refer directly to terrorism the development of the legacy tries to move away from its footprints, without erasing the story. Significantly it remains alive in the sport museum both of Cologne (Germany) and at the Olympic Museum in Lausanne (Switzerland) as well, but not being shown in Munich in the same dimensions and narratives. To deny the attacks, or hide this episode, would be a deviation of the historical fact so far what was conversely managed by creating an alternative symbolic memory: in the Olympic Village of Munich the footprints on focus were elevated to the legacy degree with totems and messages marking this grueling moment in the history of the Olympic Games and they have been kept physically present until today at the Olympic Park. Furthermore, these memorial facilities have became the main legacy of the 1972 Olympic Games, standing out as a major leisure attraction in Europe (Schiller, 2010).

The context of the legacies was, however, reassessed by Campestrini (2015), in the case of an infrastructure legacy. This researcher proposed the adaptation of the mega-events’ projects in a customized way with the peculiarities of the region where the sport equipment was built, these being: (a) historical of the installation, (b)

habit of entertainment consumption and income of the population, (c) events of competition analysis, (d) possible attractions, (e) tourism, (f) maintenance costs, among others. Thus, this proactive and multiple analysis is classified as fundamental, in principle, from the standpoint of maintaining the Olympic Park (OP) - the main area of the Olympic Games (OG) - so that it is not only financially sustainable, but also attractive to the local population after the Games.

Munich in these concerns showcases an even more remarkable history of legacy since it opened the doors of the local Olympic Park (MOP) for leisure to the German community shortly after the completion of the OG. Therefore, the different cases of OP becomes a significant scenario for the analysis of the legacy management model.

Theoretically speaking, having behind the sustainable and overall demands of legacies, an interactive management process, involving several actors collaborating through their potentialities, is needed to evaluate the universe of stakeholders. Those supportive actors are generally found in companies, in universities and in government entities, operating together or by independent initiatives. When these three institutional actors emerge as an aggregation they are able to have a typical fuction addressed as a collaborative process which is proposed under the name of Triple Helix - TH (Etzkowitz, 2006). This theoretical model developed by means of practical examples, operates in the sense of leveraging innovation in science and technology through the interaction between the three protagonists mentioned; it is understood by companies or the private initiative, government or public support, and universities or educational institutions. In addition, the Triple Helix provides a methodology for examining strengths and weaknesses and filling gaps in the relationships between these institutional actors. By its general and practical background, the so called TH theory was chosen by the present investigation for the analysis of the MOP management scenario in light of its legacies.

In Table 1 we look forward a better clarification of the TH potentialities presenting the attributions of each actor of the model's spheres stratified by spaces, according to conceptions, classifications and denominations of Etzkowitz (2010).

Table 1. Assignments of the actors of the Triple Helix

Spaces	Spheres		
	Government	Companies	Universities
Knowledge	Mobilization of resources	Mobilization of resources	Mobilization of resources
	Policies to increase company participation in public research	Research and development performance R&D	Research and development performance R&D
	Promotion of policies to support partnerships	Promotion of partnerships	Training
Innovation	Appropriation of technologies (non R&D)	Technology Transfer	Entrepreneurial Education
	Realization of consortia	Realization of consortia	Realization of consortia
	Entrepreneurial Activities	Entrepreneurial Activities	Ability to generate and transfer technology
	Ability to generate technology	Incubation program (venture capital)	Intellectual Property Policies and Generation of Patents
	Creation of new organizations with the three actors	Intellectual Property and Generation of Patents	Incubation program
Consensus	Market formation	Market formation	Market formation
	Governance support: Transparency between public, private	Governance support: Transparency between public, private	Governance support: Transparency between public, private
	Interdependence between organizations	Interdependence between organizations	Interdependence between organizations

Adapted from Etzkowitz

While TH has been designed with a focus on effectiveness of innovation and entrepreneurship, the model has revealed an expressive breadth of validity, proving

to be efficient to explain a wide range of management and economic areas. Among these areas, sporting is the one with the potential to focus the Olympic sport experiences, provided their impacts are mostly recognized directly or indirectly through the interaction between the actors.

A fact of significant value to the debate about the applicability of TH is referred to the sport mega-events which are able to eventually aggregate the three protagonists as stakeholders and increase so far the viability of that enterprise including the promotion of innovation. This proactive capability was demonstrated by Terra, Batista & Almeida (2013) following up universities training the workforce, companies with the financial support and the government also financially supporting and facilitating local legal procedures in sport large commitments. Despite these evidences, there is a gap in the literature regarding the analysis of the applicability of TH in the post sporting mega-event context, i.e. direct application to the realization of the legacy. Consequently, this study aims to investigate an Olympic installation considered as an effective legacy of the 1972 Games: the Munich Olympic Park in Germany; being a sociocultural and sports activities facility, it is hipotetically adaptable to the perspective of the Triple Helix, being able to apply the model in the interests and in the decision making of the scenarios henceforth selected by the present study.

Material & Methods

The present study adopted the following methods: a) documentary analysis, from the site of the Olympic Park; b) field research with the method of unstructured qualitative observation (Veal & Darcy, 2014, p. 226), the background observation in this study was carried on by two physical education professionals, with experience in sport management, one doctor and the other doctoral student. Field journal entries were made from visits to the facilities of the Olympic Park on a systematic weekly basis during the months of February and March 2017 and c) interview with a semi-structured itinerary (*op cit,* p. 226) with: 1) sponsors of the Park, 2) people running the park, and 3) management company for Park sponsorship contracts.

The criterion-selection method (Veal & Darcy, 2014, p. 403) was used in the interviews with the park director, the former director as well as the marketing director since the interviewees were selected based on specific criteria as follows. We considered important to interview the former director of the Park because of the 45

years of management of the park post OG in Munich in 1972. The interview with the director was relevant so that we can understand the current status and the forecasts for the future. The director of the marketing company was interviewed in order to understand the model of integration of the sponsors with the management of the Park. Sponsors of the MOP were evaluated in order to understand their motivation to participate in the official Park's sponsorship program.

In addition, it was developed a semi-structured instrument for the interviews with the sponsors of the Park, conducted according to the proposal of Apostolopoulou (2004). For the research carried out with the Park management team, the semi-structured instrument were submitted to an assessment by three PhDs, being a researcher from the Technical University of Munich (Sports Marketing Department) and a researcher from the University of Patras in Greece (Department of Sports Marketing) and the other from the State University of Rio de Janeiro (Department of Post-Graduation in Exercise and Sports Sciences).

The study was constituted by the population: a) Sponsors: the sponsorship program of the MOP was composed of seven sponsors, which had only one category of sponsorship, b) Olympic Park management team: consisting of seven people in different sectors internally, as well as, c) an outsourced marketing company responsible for attracting sponsorship.

An e-mail was sent inviting the seven sponsors and four responded, but only three agreed to participate in the study. The director, the former director of the Park, as well as the director of the marketing company also received an email inviting them to take part in the study and all three accepted. The respondents were informed of the research objectives by reading and consenting by means of the Free Informed Consent Form (FICF), duly approved by the Ethics Committee of the State University of Rio de Janeiro. Table 2 presents the profile of the participants.

Table 2. Profile of participants

Interviewee	Sector or Formation	Post interviewed
Company 1	Beverage Provider	Marketing director
Company 2	Ice cream Provider	Commercial and marketing director
Company 3	Hotel chain	Chief Marketing Officer

Director of the Park	Management training and accounting	Former financial director of the park.
Marketing company	Marketing training	Director of the marketing company.
Former director of the Park	Engineering training	Director of the park for 43 years from 1973 to 2016.

Information obtained from interviews

The interviews with the director of the Park as well as with the sponsors occurred in their offices and the interview with the former director took place in his own house. All interviews had an average duration of 1h30 occurring in the city of Munich in Germany between January 2017 and April 2017. The interviews were recorded with a recording device of the a brand called VERDE, transcribed by the interviewer (Silverman, 2010, p. 55), and submitted to the interviewees for validation. The software MaxQDA 11, version 2017, recognized and classified by the CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis* for data aggregation (Verbi, 2017) was used to analyze the data.

Results & Discussion

The speeches of all the interviewees led us to extract quotations in search of the understanding about the preponderant elements for the management of the MOP. The reports of participants highlighted through interviews are shown in Table 3.

Table 3: Data

Interviewee	**Interview data /** frames
1. Director of the MOP	"The MOP is an almost integral subsidiary of the Government.The management team is composed by the General Manager and the heads of the following departments: financial, technical, sales and events, and the continuous businnes."; "The MOP is responsible for the management of Olympic venues.. The facilities are outsourced to companies in exchange for rent payment.";

	"The Park has its own events, sports, fireworks show, as well as cultural fair, considered as socio-cultural sports attractions"; "In 2016, the MOP hosted more than 400 events and more than four million people visited the Olympic Park."
2. Former director of the MOP	"The MOP was opened to the public in the following year of the OG as a result of legacy planning in the period before the OG. To maintain attractiveness, we have developed modern and attractive event formats to inspire the participation of 15- to 25-year-olds."; "The Park has a daily active life, and its facilities are a stage for the sports-cultural practice, place of leisure and entertainment.These activities are funded by the German population through taxes and by the government as a form of social return."
3. Director of the marketing company	"The fundraising culture was only adopted in 2010 when the government reduced the transfer of funds. The gorvernment concern in establishing alliances with the companies, in order to make their actions and projects sustainable."; "As a marketing strategy, the MOP sponsors exploit the space in order to ensure the visibility of their brand with the public as well as making their year-end events with their employees in the Olympic installation.”
4. Company -A	"We have exclusive sales of our products and an exclusive restaurant in the Park."; "We chose to sponsor the MOP based on the daily amount of the public."
5. Company - B	"We have space inside the park to promote and sell our products."; "We sponsor the cultural and sports appeal that the Park has, characterizing it as the great center of tourist attraction and of the German population."
6. Company - C	"I do not receive any accompanying report with goals and indicators regarding sponsorship”; "We have exclusivity to reserve rooms in our hotel network thus obtaining good revenues”.

Information obtained from interviews

In view of the statements in Table 3, it is important to highlight the IOC's "2020 Agenda" with recommendations issued in 2014, such as: (1) learning to control costs of maintenance and equipment improvements for consumers; (2) commercial activities that are well accepted by the public in a specific way according to each locality; (3) content and attractions to be promoted on site; (4) form of financing made during the construction phase of the facility and its respective amortization over time, which affect the profitability and cash flow of the project; and (5) definition of clear and feasible indicators that measure the efficiency of the installation and assist in the management of the site. Summarizing, these five general IOC recommendations have correspondence with frames 3, 4, 5 and 6 from Table 3 bringing legitimacy to the synthetic approaches from the respondents.

Furthermore, Schiller (2010), in his book dedicated to 1972 OG gives grounds initially to the appreciation of Table 3 approaches when considering the "Park a legacy of the OG of 1972". The author claims to be the MOP the "Europe's most popular leisure attraction" (Schiller, 2010, p. 227). In addition to this legacy of infrastructure, according to the author, the city developed other heritages, among them: a) the restructuring of the subway b) large parks and sports plazas, c) 6000 apartments d) 3 schools and e) revitalization of existing sports arenas. Schiller (2010) also suggests that because of all the established legacy of infrastructure, the city has been included in the European tourist route of visitation. Shortly after the Munich Olympics, until 1985, 5.8 million overnight stays were verified in the city's hotel network. The city hosted until 1977, 21 million paying visitors, with an average of 11,000 sport participants per week (*op. cit.,* 2010, p. 227). Overall, these data are supportive to frames 1, 2 and 3 confirming the state of art forwarded by Schiller (2010).

Concomitantly and highlighting the statements from interview 1 (Table 3), checks are required and although there has been partnership with companies in the case in question, it was necessary to establish a path for the improvement of the attraction of more resources coming from the private initiative as well as improvements in the governance model especially in the area of transparency. In terms of a proactive decision making this option to be applied would demand fiscal incentives, as suggested by Etzkovitz (2010), in which the government's attribution is

set by encouraging companies to support programs related to culture, science and technology, innovation and sports.

Still in view of the sponsors' lack of knowledge of indicators and alignment of expectations related to targets as suggested by interview 3 framed in Table 3 there might had a discontinuation of support, as they were not statistically aware of the benefits of linking their brand to the Park. In this case Motta et al (2018) in the study of the theory of TH as a strategy of establishing a partnership between physical education and companies, suggests that listening to the interested party is fundamental to understand the demand, thus assuming a more strategic position rather than just operational.

Another important aspect is related to the university: none of the interviewees reported by Table 3, who are managers of the Park as well as sponsors, mentioned a university as a missing or present actor in the management of the Park. This allows us to conclude that the actors, companies and government do not understand in this case the potential role that the university could assume in the management of the MOP as well as the power of collaboration of this actor for a more effective performance of the government and business actors. Due to the absence of the university in the statements, it is understood that the Park no longer takes advantage of the capacity to generate research and to develop programs in partnership with researchers of the academic environment, thus not occurring the pillar research and development of knowledge.It would be like taking the increasing theoretical knowledge with practical needs to think intelligent and innovative solutions for the management of the Olympic equipment reducing the negative impacts of the legacies and optimizing the available data management decisions.

Indeed, the post-Olympics challenge of the Olympic Park is also exemplified in two specific cases of legacy: Barcelona 1992 OG and London 2012 OG. In the first case, Simón (2017) discusses the powerful success narrative of Barcelona in relation to the maintenance as a legacy of the four Olympic Parks (Montjuic, Diagonal, Vall d'Hebron and Parc de Mar), competition and training facilities, which are now considered as socio-cultural sports attractions. These approaches agree with declarations of the Director of MOP (frame 1, Table 3) who explicitly refers to cultural meanings of the Park’s programs. Simón (2017) also points out that one of the determining factors for this implementation was the creation of a mixed economic model (public and private), reinforcing the affirmation of our study regarding the

power of TH for the sporting context.There is also the presence of a university within the Olympic Park of Montjuic, characterizing a case of integration to groups of studies applied to the sport. Again the declarations of respondents show a convergence with public & private collaboration (frame 3) despite the missing link with universities.

Regarding London 2012, Gold (2017) presents the strategies for the maintenance and use of the Queen Elizabeth Olympic Park (QEOP), corroborating the idea of an entertainment center and, therefore, an important focus for the management of the legacy, as well as the importance of management of partnerships. The QEOP includes Olympic Stadium, Aquatic Center, Velodrome, Multipurpose Arena, Hockey Center, Olympic Village and Media Centers. All arenas are available for public use with programming for both families and international competitions.There are also cultural and sporting events throughout the year in the open spaces of the QEOP through private public partnership. In all, those entertaiment approches are much alike the positions framed by Table 3, interviews 1 and 2.

In this context of good results, it is worth emphasizing the theme of the sports facility costing as a relevant challenge. According Campestrini (2015) is of paramount importance that the managers of new arenas and sports facilities seek alternatives and solutions to monetize them. The author exemplifies the case of the Amsterdam Arena, which is one of the most acclaimed sports facilities in the world for its multifunctionality and resource generation. Yet it took at least five years to deliver positive results in its operation, and success finally emerged through effective partnership management. These interpretations correspond again with the essential meanings reported by Table 3, especially in interviews 3, 4 and 5.

Conclusions

Due to the lack of mention of the TH model by the interviewees, it is noted that the management model is not known by the managers as well as to the sponsors. This may be the reason why the model is not applied, which would be explained mainly by the absence of the university in several cases of legacy. Therefore, the use of the TH model under proactive conditions could optimize the operation of the MOP since each actor would be positioned to perform its functions in its maximum capacities, as presented in Table 1, above all, for a) the production of the relevant

knowledge in the universities and transfer of this knowledge to society; b) technological innovation in companies; c) government as agent and not subsidiary almost entirely in the management process.

An immediate theoretical and practical contribution of this study focuses conclusively through the proposition that the presence and interaction of the three actors of the Triple Helix presents itself as viable for the legacy management of Olympic infrastructure and can be applied in other areas for the management of mega-events, in spite of its limited knowledge by its managers.

In final accounts, for the management of the Olympic legacy, one must consider prior planning of strategies for attracting financial resources and partners, identifying their needs to offer them programs that achieve common goals. It is also advisable to build a network of partnerships to ensure the development of the project, including government, companies and universities, viewing them as catalysts of the event's lasting legacy.

Conflicts of interest - The authors don't have any conflicts of interest to declare.

Funding - Apoio da União Europeia Projeto IRSES: FP7 PEOPLE – 2013 – IRSES (612614)

References

ABC (1997). *A Legacy for Olympism*. Athens: 2004 Olympic Bid Committee.

ACOG (1997) *The Official report of the centennial olympic games*. Atlanta Committee for the Olympic Games: Peachtree Publishers. Access in June 16th of 2017. Available at: www.la84foundation.org/6oic/OfficialReports/1996/1996v1.pdf.

Apostolopoulou, A. & Papadimitriou, D. (2004) Welcome home: Motivations and objectives of the 2004 grand national olympic sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 180-192.

Terra, B.; Batista, L. A.; Campos, S. R. C. & Almeida, M. (2013). Interaction among universities, government and spin-off companies in a brazilian context to generate sports innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 93-106.

Campestrini, G. (2015). Instalações esportivas como legado pós-copa 2014 e projetos para os jogos olímpicos RIO 2016. In: Deslandes, A., DaCosta, L.P.; Miragaya, A. (Eds) *The Future of Sports Mega-events*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 309-324

Chappelet, J. L. (2012). *Mega sporting event legacies: a mulfaceted concept.* Papeles de Europa 25, 76-86. Doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_PADE.2012.n25.41096

International Olympic Committee. (2016). *Legacy Rio 2016*. Access in August 15th of 2017. Available at: https://www.olympic.org/news/olympic-games-rio-2016-the-legacy.

International Olympic Committee. (2001) *Evaluation Commission Report, Games of the XIX Olympiad in 2008*. Lausanne: International Olympic Committee.

Etzkowitz, H. & Ranga, M. (2010). A Triple Helix System for knowledge-based regional development: From Spheres to Spaces. In: *VIII Triple Helix Conference*, 1-29.

Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*. 33 (1), 77–83. Doi.org/10.3152/147154306781779154

Gold, M. (2017). Londres 2012: Uma Análise da Regeneração e dos Legados no Parque Olímpico Rainha Elizabeth. In: Mataruna-Dos-Santos, L.J. & Pena, B. G. (Eds) *Mega events footprints: past, present and future*. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 4, 202-220.

Large, D.C. (2012). *Munich 1972: Tragedy, Terror and Triumph at the Olympic Games*. Lanham: Rowman & Littlefield publishers.

Mataruna-Dos-Santos, L.J. & Pena, B.G. (2017). *Mega events footprints: past, present and future*. Rio de Janeiro: Engenho, Arte e Cultura.

Motta, C. F., Figueiredo, C. A., Dos Santos, R. F. Strategies for establishing partnerships between physical education and industry. (2018). *Journal of Physical Education and Sport*, 18(3), 1524-1532.

Reeve, S. (2000). *One day in September: the full story of the 1972 Munich olympics massacre and the Israeli revenge operation wrath of god*. New York: Arcade publishing.

Schiller, K. & Young, C. (2010). *The 1972 Munich olympics and the making of modern Germany*, University of California Press.

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*: *A Practical Handbook*. SAGE.

Simón, J. A. (2017). Os Jogos Olímpicos de Barcelona '92 e as pegadas urbanas na cidade olímpica. In: Mataruna-Dos-Santos, L.J. & Pena, B. G. (Eds). *Mega events footprints: Past, Present and Future*. Rio de Janeiro: Engenho, Arte e Cultura, 888-904.

Veal, A.J. & Darcy, S. (2014). *Research Methods in Sport Studies and Sport Management:* A Practical Guide. Routledge.

Verbi. (2017). Software MAXQDA Plus Analytic Pro [Computer Programme]. Berlin, Germany.

APÊNDICE L - DO LEGADO À HERANÇA DOS JOGOS OLÍMPICOS DE 1984: CAMINHOS DA FUNDAÇÃO LA84

Introdução

Os Jogos Olímpicos (JO) de Los Angeles ocorreram em um momento de muita controvérsia internacional. O receio dos custos elevados, a fama dos “elefantes brancos” como resultado final do evento, boicotes políticos e ataques terroristas eram tão marcantes que cidades-sede em potencial ficaram receosas em sediar este megaevento. No caso dos JO de 1984 somente Los Angeles foi candidata (Llewellyn, 2018). A cidade considerada a mais popular do mundo na cultura industrial marcou a revitalização do Movimento Olímpico, pois foi nesta edição que os JO auferiram um novo patamar, através da comercialização dos direitos televisivos e de marca, ultrapassando recordes de contratos televisivos e de patrocínio.

A conexão da cidade de Los Angeles (LA) com o Movimento Olímpico é histórica iniciando desde as tentativas de sediar os JO de 1924 e 1928 até a vitória da candidatura dos JO de 1932. Mesmo diante da crise financeira global corrente nos anos 1930, os JO provaram ser um novo marco de triunfo conectando o Movimento Olímpico ao glamour de Hollywood, assim como deixando de ser uma proposta elitista para constituir o maior evento de entretenimento em sua época. Os JO de 1932 também foram o marco para utilização de infraestrutura já existente, como o caso do estádio Coliseu, e até as icônicas Palmeiras da Califórnia foram provenientes das Olimpíadas “representando um investimento de 100 mil dólares para o plantio de 30 mil palmeiras” (Llewellyn, 2018, p. 204). Além desses destaques, durante a odisseia de mais de quatro décadas, LA nunca deixou de compartilhar de uma candidatura aos JO como ocorreu com Helsinki (1952), Melbourne (1956), Roma (1960), Tóquio (1964), México City (1968), Munique (1972), Montreal (1976) e Moscou (1980).

Resumindo sua jornada vitoriosa, o Comitê dos JO de LA 1984 se esforçou para diminuir as despesas e maximizar as receitas. A primeira atitude foi aperfeiçoar as instalações esportivas existentes e passíveis de aproveitamento. Das 29 arenas utilizadas, apenas três foram construídas e com custos assumidos pelo setor

privado. O total investido em construção foi 92.973.000 dólares (Llewellyn, 2018, p. 207), recurso infinitamente menor se comparado com a edição anterior, os JO de Moscou 1980, tendo tido este último o aporte de “1.708.596,472 dólares para custos apenas de construção” (Llewellyn, 2018, p. 207).

Outra operação financeira bem planejada referiu-se aos direitos de transmissão televisiva. Foi na edição dos JO de 1984 que tais direitos começaram a ser comercializados como antes aqui posto em relevo. Somente desta fonte de receita adveio o montante de “287 milhões de dólares” (Llewellyn, 2018, p. 209). Ainda em respeito às relações comerciais foi nesta edição que o número de patrocinadores foi limitado por categoria, garantindo ainda contratos de exclusividade (Llewellyn, 2018, p. 209). Houve um total de 35 patrocinadores comerciais, 64 fornecedores comerciais e 65 licenciados os quais pagaram 157.2 milhões de dólares pela exclusividade. Diferentemente, portanto, de Montreal 1976 que teve 600 patrocinadores com uma receita de apenas cinco milhões de dólares e com retorno do investimento expressivamente menor.

Em retrospecto, o valor arrecadado para os JO de LA 1984 foi de 768.644 milhões de dólares advindos de patrocínio, tickets, transmissão de TV e das moedas comemorativas (Llewellyn, 2018). Assim disposto, os Jogos Olímpicos de Los Angeles foram a única edição da história dos JO que se tornou superavitária e seus milhões restantes destinados para abertura de uma fundação, um ano após o término do evento, a fim de dar continuidade aos projetos esportivos e educacionais contemplando crianças, jovens e profissionais. Nas três décadas pós Jogos Olímpicos, a LA84, denominação da Fundação criada, foi responsável pela construção ou melhoramento de aproximadamente 100 instalações esportivas (servindo mais de 500 mil jovens anualmente) e financiamento de bolsas para mais de três milhões de jovens do Sul da Califórnia (Llewellyn, 2018, p. 217). Por este motivo a Fundação pode ser considerada um efetivo e altamente produtivo legado dos JO de 1984.

Nesse propósito, cabe pôr em evidência que alguns autores utilizam a expressão *legado* para evidenciar as consequências tanto positivas quanto negativas no pós JO (DaCosta, 2015; Chappelet, 2012; Preuss, 2008). Assim sendo, Chappelet (2018) considera legado a partir de cinco anos pós o evento e introduz o conceito de patrimônio ou herança (*heritage*). Este é enquadrado como um processo

de longo prazo em que o recurso inicial pode representar uma vantagem competitiva, e que está limitado a uma perspectiva de mais de 12 anos pós realização do megaevento, de forma que seja vista como efetiva contribuição para as cidades sede (Chappelet, 2018). Nesta opção, o processo de construção de legado se transforma num recurso realizado que pode representar uma vantagem competitiva para o território sede do evento. Nessas condições, o conceito de *heritage* ainda é "emergente na literatura acadêmica" (Chappelet, 2015, p. 63).

Todavia para Chappelet (2015) o termo *heritage* representa os legados positivos em longo prazo dos JO. No entanto, e apesar do entendimento relatado por Chappelet acerca do *heritage* em megaeventos esportivos, identifica-se na literatura uma carência de conhecimentos acerca do tema. Neste sentido, para inovar e atender a demanda dessa nova forma de economia, o processo de inovação tornou-se mais interativo, envolvendo vários atores de interesses diversos *(stakeholders,* em língua inglesa) que precisam colaborar entre si. Para além das empresas e fornecedores, assim como o governo e as instituições de ensino, como universidades, precisam atuar como parceiros na organização destes Megaeventos.

Neste ponto de vista de herança segundo Chappelet (2015), a Fundação LA84 pode ser considerada um *heritage* dos JO de 1984, por possui mais de 30 anos de experiência local e apoiar centenas de organizações de esportes juvenis do sul da Califórnia por meio de bolsas, capacitando treinadores, encomendando pesquisas, convocando conferências e atuando como líder nacional em importantes questões esportivas juvenis. Esta capacidade de atuação se dá de forma a integrar diversos *stakeholders* com atribuições diferenciadas.

Pelo facto de a Fundação LA84 integrar diversos atores com atribuições diferenciadas é que consideramos o referencial teórico Hélice Tríplice (HT) (Etzkowitz; Leydesdorff, 1995, 1996, 2000) como o mais adequado para iluminar as relações dos *stakeholders* com os legados tipificados como *heritages*. O modelo HT aborda o processo colaborativo entre Governo, Empresas e Universidades. Entidades capacitadas a trabalhar em conjunto e no sentido de alavancarem a inovação na área da gestão, ciência e tecnologia (Etzkowitz; Zhou, 2006). Segundo seus propositores a HT provê uma metodologia de complementaridade das atribuições entre os três atores maximizando os pontos fortes de cada um de forma

a preencher as lacunas nas relações entre eles. Deste modo, Etzkowitz & Ranga (2010) sugerem que o modelo da HT contribui para:

a) a produção do conhecimento relevante nas universidades e transferência deste conhecimento para a sociedade;

b) a inovação tecnológica nas empresas;

c) o processo de inovação;

d) mobilização de recursos;

e) aumentar a participação da indústria em pesquisa pública;

f) fomento a políticas para apoiar as parcerias;

g) capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D);

h) transferência tecnológica;

i) desenvolvimento de atividades empreendedoras;

j) programa de incubação (venture capital);

l) políticas de PI (propriedade intelectual) e Geração de patentes;

m) realização de consórcios.

Nesse contexto de compreensão do modelo HT, este estudo visa a analisar a gestão da Fundação LA 84, na ótica do *heritage* dos JO de 1984 na perspectiva de confirmar na prática a proposta teórica de Chappelet publicada em 2015. Para tal, foram traçados os seguintes objetivos:

(1) detectar quais são as entidades presentes na gestão atual da Fundação LA84;

(2) verificar como a LA84 administra, gere e capta recursos ou estabelece parcerias de modo a preservar seus *heritages* e quais as inter-relações entre os três agentes da HT (empresas privadas, universidades e governo).

A preferência por esta Fundação como *locus* da pesquisa se deve à oportunidade concedida pela LA84 para entrevistar seus gestores face a face e *in loco*. Além disso, a Fundação iniciou sua gestão um ano após JO de 1984, possuindo mais de 30 anos de operação, constituindo, portanto, uma experiência consolidada de longo prazo; é gerida por entidades públicas e privadas identificáveis e de natureza variada permitindo observações concernentes ao modelo HT; é autossustentável, demonstrando, portanto, ser uma opção viável de *heritage*.

Metodologia

Optou-se por realizar entrevista com roteiro semiestruturado aplicada pelo responsável deste estudo aos representantes do comitê gestor da Fundação por serem considerados respondentes de elite, estando os mesmos mais de cinco anos em seus cargos. Os entrevistados foram selecionados com um critério específico, ou seja, serem responsáveis pelo departamento correspondente às respectivas categorias previamente definidas.

Empregamos a pré-análise do conteúdo de Bardin (2011) para escolha das categorias, intepretação e tratamento dos dados oriundos das entrevistas. Cada categoria foi identificada através de suas respectivas entrevistas, conforme mostra o Quadro 1 no qual VP representa “Vice-Presidente”, função maior de importância operacional adotada pela LA84.

Quadro 1. Categorias e participantes

Categoria	Entrevistado da LA84
Entidades presentes na gestão e atividades realizadas	VP de Programas e Bolsas (PB) e Consultor da Fundação (CF)
Gestão financeira e Captação de recursos e parcerias	VP de Operações e Finanças (OF) e VP de Desenvolvimento e Parcerias (DP) VP de Comunicação e Marketing (CM)

O estudo foi conduzido por conveniência (Veal & Darcy, 2014, p. 403) de modo que os respondentes foram escolhidos com base nos critérios elencados no Quadro 1. Um consultor da Fundação foi contatado previamente para análise dos potenciais respondentes. A escolha deste consultor se deu pelo fato deste ter participado da gestão da Fundação desde o início de sua constituição em 1985. Desta forma, o roteiro semiestruturado foi enviado previamente a este para que pudesse selecionar, sensibilizar e mobilizar o respondente a participar do estudo. Foi solicitado a este que indicasse os respondentes em potencial em relação às questões abordadas no roteiro. O consultor também foi entrevistado, totalizando cinco entrevistados.

O roteiro semiestruturado foi elaborado por dois especialistas em gestão de megaeventos esportivos, um especialista doutor da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Programa de Pós-Graduação de Ciências do Exercício e do Esporte) e um doutorando da mesma Universidade e do Programa. As entrevistas ocorreram na

sede da Fundação em Los Angeles no dia 30 de agosto de 2018, tendo uma média de duração de 45 minutos por entrevista.

Os respondentes eram dos setores, a saber: VP de Programas e Bolsas, VP de Operações e Finanças, VP de Desenvolvimento e Parcerias, VP de Comunicação e Marketing e o Consultor – ex-CEO da Fundação. Todos os respondentes assinaram o termo de consentimento de participação da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas com gravador da marca VERDE e transcritas pelo entrevistador conforme detalhamento metodológico de Silverman (2010, p. 55). Logo após a transcrição dos discursos, iniciou-se leitura detalhada para análise das informações coletadas identificando frases para as respostas em relação ao modelo de gestão. O estudo foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e aprovado conforme CAAE: 10532919.2.0000.5259. Por fim, analisamos os dados segundo o referencial teórico da HT produzindo análises, discussões e conclusões em um quadro resumo, o qual apresentaremos na seção a seguir.

Análise e Interpretação

Nesta seção apresentaremos a análise e interpretação dos dados considerando as duas categorias abordadas: (a) Entidades presentes na gestão e atividades realizadas e (b) Gestão financeira e Captação de recursos e parcerias.

(a) Entidades presentes na gestão e atividades realizadas

Esta seção apresenta os resultados para alcançar o objetivo específico de examinar a as Entidades presentes na gestão e suas respectivas atividades realizadas no âmbito da LA84. Para tanto foram entrevistados: o VP de Programas e Bolsas (PB) e o Consultor da Fundação (CF).

Segundo o consultor da Fundação (CF), o qual no momento desta pesquisa tinha entrado na aposentadoria, após ter trabalhado desde o início da sua constituição em 1995, “a gestão da Fundação se dá através de um conselho de aproximadamente 20 pessoas as quais se encontram três ou quatro vezes ao ano” (CF). Para apoio à Fundação, o consultor acrescentou que “há um grupo de jovens atletas ativamente engajados, chamados de embaixadores, os quais atuam como um conselho consultivo para a fundação, oferecendo orientação sobre subsídios,

programas e atividades” (CF). Segundo o consultor em pauta, “a Fundação, constituída somente um ano pós JO, possui a visão original de ser independente, porque sendo independente e não estando intimamente afiliada a qualquer outra organização, pode fazer mais e tem uma voz autônoma e se posiciona em questões sem ter que se preocupar sobre se faz as pessoas felizes ou infelizes” (CF).

Desta forma entende-se que a Fundação foi criada sem intenção de se associar a qualquer das três entidades integrantes da hélice tríplice, pois não era empresa, governo e nem universidade, para que se tivesse uma maior liberdade administrativa e de gestão. Os Jogos Olímpicos de Los Angeles foram superavitários e os milhões que ficaram no caixa propiciaram a abertura da fundação LA84. Desta forma, todos os recursos da LA84 tiveram origem no investimento do Estado e no patrocínio das indústrias. Configura-se, então, o que Etzkowitz e Leydesdorff (2000) denominam como organização híbrida. Esta concepção surge no terceiro modelo da HT de relações entre governo, empresas e universidades. As relações que se processam neste modelo permitem que essas instituições possam também exercer o papel das outras, produzindo organizações híbridas que emergem das interfaces (Silva; Lopes; Netto, 2010). Neste caso, a LA84 passou a exercer o papel da universidade ao constituir um espaço de conhecimento que realimentasse o processo de inovação.

Ao ser constituída com um orçamento grandioso, o perfil da Fundação durante os primeiros 25 anos não era de captador de recursos, conforme sugerido pelo discurso do consultor: “nós passamos 25 anos sem captar recursos e, por isso, leva um tempo para mudar a cultura daqui e fazer com que as pessoas se interessem em arrecadar dinheiro e também leva tempo para construirmos nosso perfil público para que as empresas queiram se afiliar a nós” (CF). Este relato permite identificar que apesar de o Estado e a indústria alavancarem a LA84, o processo de sustentabilidade econômica da instituição iniciou-se apenas após 25 anos de existência da LA84. Entender a dinâmica da inovação em relação à sustentabilidade é o ponto principal adicionado à estrutura da HT (Silva; Lopes: Netto, 2010). Este ponto é fundamental para a perenidade da LA84, haja vista que a assunção de papeis como o da universidade ou o da indústria por um longo período pode enfraquecer o processo de inovação da LA84.

Durante as entrevistas constatou-se também que a Fundação tornou-se responsável pela concessão de bolsas e suporte financeiro a vários programas esportivos. Segundo o VP de Programas e Bolsas (PB), nos últimos 30 anos, a Fundação já apoiou cerca de 3 milhões de crianças em programas esportivos, mais de mil organizações diferentes e cerca de 80.000 treinadores receberam formação. Acrescentou ainda: “também usamos parte desse dinheiro para construir infraestrutura, esse é o legado. E assim nós chamamos isso de um legado vivo e ele existirá perpetuamente. Então, o plano financeiro nos prevê sermos capazes de fazermos concessões para sempre” (CF).

Além do legado de infraestrutura, “há um legado intelectual por meio da biblioteca e da coleção on-line, o qual é uma maneira de manter a chama viva da nossa história” (CF). O responsável por esta biblioteca é o CF, o qual acrescenta que este é “um grandioso projeto considerado um patrimônio dos Jogos por ser um repositório, a Biblioteca Digital da Fundação. Disponibilizamos a todos nossos arquivos digitais únicos contendo, relatórios, histórias orais, artigos sobre esporte e história dos Jogos Olímpicos. Nosso repositório foi construído a partir da parceria com o COI que autorizou a Fundação LA84 a digitalizar todo o acervo do Comitê Internacional. Não houve financiamento do COI, mas a Fundação se valeu de todo o acervo e com isso hoje é o maior repositório virtual dos Jogos Olímpicos” (CF).

A fala do CF é apoiada por consulta à fonte Chappelet (2012) uma vez que este autor reconhece ser um grande *heritage* uma entidade que perpetua a memória do megaevento, dando como exemplo a própria fundação criada em Los Angeles (fruto dos JO de 1984) e citando inclusive seu endereço eletrônico (www.la84foundation.org). Em última instância, o consultor atribui ainda o grande sucesso da Fundação LA84 por integrar os diferentes setores: governo, ONGs, empresas, universidades. Entidades envolvidas de acordo com as suas necessidades de atuação. Há a destacar na entrevista junto ao VP de Programas e Bolsas (PB) e ao Consultor da Fundação (CF) os seguintes dados:

1) o governo através do departamento de recreação e parques com apoio logístico para as atividades das universidades;

2) as universidades apoiam as ações gerenciais e produção de conhecimento pois os alunos são voluntários nos projetos e auxiliam no desenvolvimento de pesquisas;

3) a empresa aporta recursos “adotando” projetos como parte de sua responsabilidade social.

Quanto ao processo de solicitação de apoio financeiro, a Fundação recebe candidaturas de organizações e agências de todo o sul da Califórnia que visam apoiar programas e atividades de esportes para jovens. Em geral, o LA84 recebe doações as quais permitem a Fundação apoiar os custos do programa, equipamentos esportivos e a renovação de instalações esportivas ou reforma de campos de jogo, segundo o VP de Programas e Bolsas (PB).

Como prioridades de financiamento da Fundação LA84, o VP (PB), afirma que a Fundação financia essa variedade de esportes para uma ampla gama de jovens, principalmente em comunidades com poucos recursos. O entrevistado declarou que ”todos os anos apoia com cerca de oitenta bolsas e algumas das ONGs recebem repetidamente. Elas se candidatam a cada dois anos através de uma nova inscrição. Mais de duas mil organizações diferentes receberam doações, apenas para esporte, totalizando cerca de três milhões de dólares por ano de doação. É dessa forma que financiamos treinamentos de esportes e treinadores para garantir que o programa esportivo seja uma boa experiência”.

Sobre apoio a eventos, segundo o VP (PB) não há financiamento de eventos de forma pontual por ser único e independente: “queremos que ao longo do tempo as crianças tenham um tipo de experiência a longo prazo, por isso não apoiamos eventos pontuais e sim programas” (VPBV). Através deste último depoimento constata-se o interesse da Fundação em apoiar programas que sejam de desenvolvimento de forma contínua, por acreditar que apenas desta forma é possível a transformação do cidadão, como foco na escola, nas meninas e nos jovens com alguma deficiência. O entrevistado acrescentou ainda que a fundação não está financiando exclusivamente esses três tipos de programas de esportes para jovens. No entanto, com base em 30 anos de doações, programas e parcerias, a LA84 identificou as três áreas antes citadas, escola, meninas e jovens com alguma deficiência, como uma prioridade.

Além das bolsas, a Fundação e seus parceiros oferecem recursos on-line de treinamento e uma ampla variedade de clínicas para treinadores (desde pais voluntários até treinadores experientes do ensino médio). Segundo o VP (PB) todos os cursos LA84 estão disponíveis gratuitamente ou com um custo de registro significativamente reduzido. As clínicas de treinamento da LA84 e recursos on-line

gratuitos são, a saber: segurança e treinamento de futebol, atletismo, cross country, vôlei, polo aquático, beisebol e basquete.

Além destas iniciativas outro programa da Fundação é o Festival Run4Fun. Este é maior programa de cross country do ensino médio do país o qual treina estudantes de Los Angeles para concorrer e competir em um programa de 10 semanas. O Programa introduz os jovens do ensino médio de aquela cidade à corrida de longa distância. O programa que funciona de outubro a dezembro e utiliza as aulas de educação física existentes e as sessões depois da aula para dar aos alunos uma introdução à corrida por diversão, fitness e competição. Durante o programa de 10 semanas, há três competições cronometradas na 3ª, 5ª e 7ª semanas a 800 metros, 1.000 metros e uma milha. Essas corridas programadas servem como incentivos de treinamento para os alunos e permitem que os técnicos meçam o progresso do treinamento e forneçam à Fundação LA84 a verificação da participação nesse aperfeiçoamento atlético.

Outro Programa de iniciativa da Fundação LA84 é o Summer Splash sobre o qual acrescenta o VP (PB): “Usamos piscinas públicas para oferecer aulas de natação, mergulho, e polo aquático as quais salvam vidas e introduzem jovens de Los Angeles aos esportes aquáticos”. Mais de 15.000 jovens, com idades entre 7 e 17 anos, se beneficiam do programa Summer Splash todos os anos. O programa culmina a cada verão com festivais competitivos em todas as quatro modalidades.

Sobre os próximos passos para a Fundação, o VP (PB) considera que é necessário estabelecer estratégias para o futuro: “o que fazemos é importante, mas precisamos evoluir para continuar tendo impacto. Estamos voltando a enfatizar mais os programas esportivos baseados na escola e as crianças com deficiências e a recrutar mais crianças de comunidades de baixa renda. Para isso precisamos de parcerias com universidades e empresas para pesquisa e prestação de serviços de forma especializada, respectivamente” (VPBV). Através desta menção percebe-se que a verba recebida do governo precisa ser complementada pelas duas outras entidades, o que vai ao encontro da Hélice Tríplice (Etzkowitz; Leydesdorff, 1995; Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2005; Etzkowitz; Zhou, 2006; Silva, Terra; Votre, 2006; Silva; Lopes; Netto, 2010). O relato de VP(PB) demonstra explicitamente que a sustentação econômica da instituição necessita das outras duas pás da hélice. De legado a *heritage* há um componente basilar: a potencialização das ações dos atores da HT.

(b) Gestão financeira e Captação de recursos e parcerias

Essa seção apresenta os resultados de modo explicativo para alcançar o objetivo específico de examinar a gestão financeira e a captação de recursos e parcerias no âmbito da LA84. Para tanto foram entrevistados os respectivos VPs de Gestão daquelas funções: VP de Operações e Finanças (OF), VP de Desenvolvimento e Parcerias (DP) e VP de Comunicação e Marketing (CM).

A Fundação, segundo o VP (OF), iniciou sua gestão em 1985 com o recurso de 92 milhões de dólares. Recurso proveniente dos JO. Isto se deu porque LA 84 registrou um superávit antes não visto na história deste megaevento (Llewellyn, 2018). Ao realizar-se esta pesquisa, 32 anos depois da constituição da Fundação, a valor em caixa é de 150-160 milhões de dólares. Segundo o VP (OF) a estratégia foi aplicar o dinheiro: "ganhamos em três anos oito por cento ao ano com o superávit inicial da doação original das Olimpíadas".

Com o apoio dos nove patrocinadores atuais, a Fundação, segundo o VP (OF), possui o “grande papel de criar a sustentabilidade para os seus programas. Para isso nossas ações são pensadas de forma a integrar universidades, governo e iniciativa privada” (VPOF). E ainda acrescentou que “atualmente a Fundação recebe verba governamental, proveniente dos rendimentos bancários ainda dos Jogos de 1984 e busca parcerias com universidades através de programas de voluntariado e pesquisas, bem como empresas para permuta em prestação de serviços de forma especializada. Neste último caso, caracteriza-se a maior fonte de recursos da Fundação, i.e. cerca de 70% da receita” (VPOF). Esta declaração compatibiliza-se com a visão de Etzkowitz & Ranga (2010) aos quais atribuem a atuação conjunta das três entidades do modelo HT como condição *sine qua non* para a sustentabilidade financeira de projetos.

O VP de Desenvolvimento e Parcerias (DP) também considera “a Fundação LA84 como um legado vivo das Olimpíadas de 1984 graças às parcerias efetuadas com os setores público e privado” (VPDP). Através destas parcerias, “a marca LA84 é bem respeitada no setor filantrópico e entre milhões de consumidores que se beneficiaram de seus subsídios e programas” (VPDP).

Em termos operacionais vários tipos de parcerias são oferecidos pela LA84:

a) corporativo,

b) individual,

c) fornecedor,

d) doação de caridade irrestrita e

e) valor em espécie.

Também se pode personalizar um programa que se adapte “às metas e objetivos específicos dos nossos parceiros” garante o VP (DP). Muitas vezes melhor do que o valor em espécie é o fato de o parceiro ser um excelente prestador de serviços. Um exemplo apresentado pelo VP (DP) é o parceiro de mídia Fox Sports West, o qual concebe seis vídeos ao ano para a Fundação. Este serviço representa um valor agregado de 50 mil dólares ao ano. O entrevistado acrescentou ainda que a busca de parcerias precisa ser estrategicamente elaborada pelo parceiro de forma a que se torne num chamariz e atraia novos parceiros.

O VP de Gestão Financeira (GF) informou que os recursos atualmente se configuram como metade em dinheiro e a outra em serviços. Afirmou ainda que “a confiança dos parceiros é a base para se conseguir bons patrocínios. Ao final do ano pode sobrar dinheiro de alguns patrocinadores, no entanto estes ligam querendo saber se a Fundação precisa de complemento financeiro. Isso tem a ver com a confiança” (VPGF).

Esta confiança se dá, prioritariamente, pelo fato de haver um relatório sobre as atividades realizadas pela Fundação, uma espécie de prestação de contas. O relatório é compilado pelo VP (GP) em conjunto com o VP (DP). Este último entrevistado afirma que “a maioria dos doadores têm sua própria plataforma online para reporte do retorno do investimento com métricas a serem preenchidas, sendo este preenchimento uma exigência deles para a Fundação” (VPDP).

Como toda relação de direitos e deveres, há sempre a necessidade de se mostrar os benefícios de apoiar LA84, ou seja, o retorno do investimento (ROI). A Fundação possui quatro tipos de patrocínio: corporativo, sem fins lucrativos, individual e governamental. Há ainda que incluir a universidade como agente de validação das ações levadas a cabo pelo LA, através de pesquisas e bolsas de estudos. Quanto às categorias de patrocínio, conforme informado pelo VP (DP) elas se configuram por setor: luxo, automotivo, tecnologia, companhias aéreas, bens de consumo etc. De acordo com o VP (DP) é mais uma tentativa de encontrar “quem está de acordo com os nossos valores e a nossa missão” (VPDP).

Uma informação relevante a partir da experiência do VP de Gestão Financeira (GF) é de “tornar-se sustentável desde o início”. Ou seja: o que necessita ser feito é trabalhar silenciosamente nos bastidores por alguns anos; precisa-se enfim "construir capacidade para se levantar fundos de forma a buscar a sustentabilidade financeira” (VPGF).

Quando a VP (GF) foi questionada se a fundação LA84 é considerada um legado dos Jogos Olímpicos de Verão dos anos 80, declara: “Sim, havia dois legados financeiros, primeiro o dinheiro do Comitê Olímpico dos Estados Unidos para o desenvolvimento de atletas de elite, o qual foi para um fundo e ainda está financiando atletas de elite para os Jogos Olímpicos e o segundo sendo os 40% destinados para criar esta fundação” (VPGF).

Em forma de conclusão, apresentamos um quadro resumo analítico-descritivo com as entidades participantes, as atividades desenvolvidas, a gestão de parcerias e a captação de recursos e parcerias. Neste procedimento, em particular, foi feito um tratamento de dados obtidos a partir de direcionamentos metodológicos de Bardin (2011, p. 66). Como tal, este autor prevê para circunstâncias de entrevistas, análises transversais com recortes relacionados ao tema-objeto, o qual está materializado na construção do Quadro 2 que elegeu como base temática a tríade universidade-governo-empresa além naturalmente das ONGs que dão apoio operacional à LA84.

Quadro 2: Resumo Analítico: Entidades, Atividades, Gestão Financeira e Captação de Recursos e parcerias

Fundação	**Universidades**	**Governo**	**Empresas**	**ONGs e projetos esportivos**
Gestão financeira e administrativa do recurso dos JO LA84	Produção do conhecimento relevante e transferência para a sociedade	Mobilização de 50% recursos proveniente dos JO LA 84	Mobilização de 50% recursos podendo ser em permuta ou espécie.	Beneficiados da Fundação podendo submeter projetos a cada 2 anos
Concessão de Bolsas de estudos para pesquisadores das Universidades	Fomento a políticas para apoiar as parcerias	Fomento a políticas para apoiar as parcerias	Fomento a políticas para apoiar as parcerias	
Captação de recursos junto a empresas	Programa de voluntariado		Nove patrocinadoras	

Parcerias: a) corporativo b) individual c) fornecedor d) doação de caridade irrestrita e) valor em espécie.				

Fonte: Elaborado pelo autor

Em resumo, as interrelações de conteúdos do Quadro 2 confirmam uma compatibilização geral da LA84 com o modelo de hélice tríplice, embora tal condição não tenha sido mencionada explicitamente por qualquer dos entrevistados. Estes informantes, aliás, não mencionaram atividades típicas do modelo detalhado por Etzkovitz & Ranga (2010), antes aqui aventados *in verbis*:

a) desenvolvimento de propriedade intelectual e geração de patentes;

b) incubação (Venture Capital);

c) realização de consórcios;

d) inovação tecnológica nas empresas para atendimento a algum serviço específico da Fundação e

e) renúncia fiscal através de leis de incentivo governamental.

Em contas finais, conclui-se que o modelo de hélice tríplice vem se desenvolvendo de modo *ad hoc* e não planejado nas transações da LA84 , como consequência natural do manejo adequado dos legados dos Jogos Olímpicos de Los Angeles de 1984. A LA84, desde que observe a sustentabilidade e a ação dos atores da HT pode se se transformar, a posteriori no *heritage* deste megaevento.

Segundo Etzkowitz (2005, p. 2):

> “Além do desenvolvimento de novos produtos, a inovação significa a criação de novas configurações entre as esferas institucionais. A interação universidade-indústria-governo é cada vez mais a base estratégica para o desenvolvimento social e econômico nas sociedades industriais desenvolvidas e também naquelas em desenvolvimento. A transição para uma “sociedade Hélice Tripla”, caracterizada por uma interdependência entre as esferas institucionais relativamente autônomas, tem lugar a partir de divergentes pontos de partida de regimes “estatizantes” e de “livre mercado”. As fontes potenciais de inovação se desenvolvem, lateral e verticalmente, da base ao topo assim como de cima para baio. As

> potencialidades de inovação são alavancadas conforme cada ator "assume o papel do outro" e organizações híbridas, incluindo elementos que reúnem Universidade-Indústria-Governo (UIG), são inventados. Muitas dessas transformações podem ser mais bem observadas no nível regional.

Há de se observar, neste modelo, que a sustentabilidade de uma instituição acontece em três espaços mentais não-lineares: conhecimento, consenso e inovação (Etzkowitz, 2005). "A criação do espaço mental de conhecimento, específica, mas não exclusiva da universidade, reúne as atividades de pesquisa com retorno social, voltadas, sobretudo para o desenvolvimento" (Silva; Terra; Votre, 2006, p. 171). Os espaços de consenso e inovação são então construídos de forma cooperativa entre os atores da HT. Desta forma, a organização e aproximação dos atores permite o "movimento cíclico, espiral, cumulativo e contínuo do processo criativo e inovador, conforme preconizado no modelo da hélice tríplice, lançado nos anos de 1990 por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff" (Silva; Terra; Votre, 2006, p. 168)

Considerações finais

Dentro do previsto, pelos objetivos da presente pesquisa e com base nos dados e interpretações da seção anterior, pode-se confirmar o governo, a empresa e a universidade como entidades presentes na gestão da Fundação LA84. Além disso, apropriadamente, a Fundação revela-se na atualidade como capacitada a gerir recursos e parcerias que possibilitam a preservação dos legados e *heritages* surgidos pós 1984.

Com o registro das falas dos entrevistados constata-se que o governo apoia a Fundação com a verba proveniente do superávit dos 92 milhões dos JO LA de 1984 sob forma de juros de investimentos em contas gerenciadas por organizações governamentais. As empresas, totalizando nove patrocinadores, apoiam com recursos parte das despesas correntes, seja através da prestação especializada de seus serviços, bem como em espécie. A universidade contribui com a realização de pesquisas por meio das bolsas de estudos que embolsam via Fundação. Esta última também exerce um papel fundamental através de seus vários voluntários acadêmicos para obtenção de horas complementares em seus cursos.

Quanto à gestão de parcerias e captação de recursos, estas são organizadas por cinco tipos: a) corporativo b) individual c) fornecedor d) doação de caridade irrestrita e e) valor em espécie, sendo segmentada por setor: luxo, automotivo, tecnologia, companhias aéreas, bens de consumo etc., sendo o critério mais importante para a busca do parceiro o alinhamento junto à missão e valores da Fundação.

Isto posto, confirma-se que (i) o modelo da Hélice Tríplice se apresenta como recurso para o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade nos projetos de gestão da Fundação LA84 objetivando a continuidade na preservação dos legados uma vez que possui em sua gestão o envolvimento de empresas, governo e universidades, e que (ii) o modelo de se ter uma entidade sem fins lucrativos – uma fundação no caso - para agregar entidades diversas em gestão e finalidades apresenta-se como uma positiva estratégia para um manejo adequado dos legados e futuros *heritages* provenientes da organização de megaeventos esportivos.

Entretanto, pressupondo-se o aperfeiçoamento do dispositivo LA84 à luz do modelo HT em perspectivas futuras e ainda considerando os posicionamentos encontrados na revisão de literatura, põem-se em evidência caminhos previsíveis para: (a) o desenvolvimento de startups advindas dos projetos sociais ou das universidades, sendo estes considerados celeiro de talentos para entrada no mercado de trabalho; (b) a concentração da Fundação incidindo em três atores da HT poderia se apropriar da atribuição de aproximar as empresas de seu portfólio aos programas de incubação e aceleração de startups; (c) fomento a capacidade de gerar, apropriar e transferir tecnologia (P&D). A plataforma criada para o repositório poderia ser compartilhada de forma a ser um hub para que outras edições dos JO pudessem utilizá-la criando assim um grande centro de memória internacional dos JO.

Para pesquisas futuras sugere-se a construção de cenários nos quais os modelos de startups – empresas inovadoras por definição - sejam efetivamente testados no contexto de aplicabilidade da teoria da hélice tríplice.

Referências

Bardin, L. Análise de conteúdo. Ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2011.

Chappelet, J.-L. “Challenges and opportunities for past and future Olympic cities”. Working paper de l’IDHEAP 6, 2018. Disponivel em: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_29F28F9E5192.P001/REF. Acesso em 15 de julho de 2018.

Chappelet, J.-L. (2015). Heritage sporting events and place marketing. In M. Plevnik, I. Retar, R. Pišot, & A. Obid (Eds.), Sustainable development of sport tourism, Koper: Annales University, Press, pp. 57–72.

Chappelet, J.-L. Mega sporting event legacies: a mulfaceted concept. Papeles de Europa 25, 2012, 76-86.

DaCosta, L. P., oliveira, a.f.s.de, taffarel, c.n.z. &belem, c.m. Legacy as knowledge. In V. Viehoff & G. Taylor (Orgs.). *Mega-Event Cities*: Urban legacies of global sports events. London and New York: Routledge, 2015.p.153-162.

Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. The triple helix – university, industry, government relations: a laboratory for knowledge based economic development. In: The triple helix of university, industry, and government relations: the future location of research conference. Amsterdam, 1996.

Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. The triple helix – university, industry, government relations: a laboratory for knowledge based economic development. In: The triple helix of university, industry, and government relations: the future location of research conference. Amsterdam, 1995. Disponível em http://users.fmg.uva.nl/lleydesdorff/th1/index.htm

Etzkowitz, H; Leydesdorff, L. The dynamics of innovation: from National Systems and „„Mode 2"" to a Triple Helix of university– industry–government relations. Research Policy, Londres, v. 29, p. 109-123, 2000. Disponível em http://www.ingentaconnect.com/content/els/00487 333/2000/00000029/00000002/art00055

Etzkowitz, H. The future location of research and technology transfer. The Journal of Technology Transfer, New York, v. 24, n. 2-3, 1999. . Reconstrução criativa: hélice tripla e inovação regional. Rio de Janeiro: Inteligência Empresarial/Crie/Coppe/UFRJ, n. 23, 2005.

Etzkowitz, H.; Zhou, C. Triple Helix twins: innovation and sustainability. Science and Public Policy, volume 33,1, February, 2006, 77–83.

Etzkowitz, H., & Ranga, M. A Triple Helix System for knowledge-based regional development: From “Spheres” to “Spaces”. In VIII Triple Helix Conference, 2010, 1-29.

Llewellyn, M.; Rider, T.; Gleaves, J. (2018). The Golden Games. The 1984 Los Angeles. In: Wilson, W.; Wiggins, D. K. LA Sports. Play, Games and Community in the city of Angels. Sport, Culture & Society, p. 201-218.

Preuss, H. et al. Impactos Econômicos de Megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. Legados de Megaeventos Esportivos. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 80-90.

Silva, C. A. F.; Terra, B. Votre, S. J. O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, esporte e lazer no desenvolvimento local. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, Campinas, v. 28, n. 1, p. 167-183, set, 2006. Disponível em http://www.rbceonline.org.br/revista/index.php/RB CE/article/viewFile/45/53.

SILVA, C. A. F.; LOPES, J. P. S. R.; NETTO, J. A. Educação física, desenvolvimento e inovação: o argumento da hélice tríplice. Motriz, Rio Claro, v.16 n.4 p.995-1005, out./dez. 2010. http://www.scielo.br/pdf/motriz/v16n4/a20v16n4.pdf

Silverman, D. Doing Qualitative Research: A Practical Handbook. SAGE, 2010

Veal, A.J. & Darcy, S. Research Methods in Sport Studies and Sport Management: A Practical Guide. Routledge, 2014.

ANEXO A − Link das entrevistas

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1vEzfFOUJnF5MwWE9UcdaayDanJ_BJaox