



## Universidades Lusíada

Costa, Alcides Vieira

### **Yes to commercialization : o comercialismo dos jogos olímpicos na “Era Samaranch”**

<http://hdl.handle.net/11067/1711>

<https://doi.org/10.34628/9t8w-mv78>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2015
<b>Resumo</b>	O comercialismo dos Jogos Olímpicos, por muitos anos, foi tratado de forma equivocada e em uma perspectiva negativa. Alguns integrantes do Movimento Olímpico defendiam que não deveria existir qualquer relação comercial que envolvesse o desporto Olímpico. Entretanto, com o passar dos anos uma visão comercial ganhou força, principalmente, a partir do início das transmissões televisivas do megaevento. Esta nova visão comercial ganhou força, já que o dinheiro gerado destinava-se, fundamentalmente, a...
<b>Palavras Chave</b>	Desporto - Comercialização
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 19 (2015)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-20T14:18:01Z com informação proveniente do Repositório

**YES TO COMMERCIALIZATION:  
O COMERCIALISMO DOS JOGOS OLÍMPICOS NA “ERA SAMARANCH”**

**Alcides Vieira Costa**  
Universidade Lusíada de Lisboa

**Alberto Reinaldo Reppold Filho**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Gustavo Pires**  
Universidade de Lisboa

**Resumo:** O comercialismo dos Jogos Olímpicos, por muitos anos, foi tratado de forma equivocada e em uma perspectiva negativa. Alguns integrantes do Movimento Olímpico defendiam que não deveria existir qualquer relação comercial que envolvesse o desporto Olímpico. Entretanto, com o passar dos anos uma visão comercial ganhou força, principalmente, a partir do início das transmissões televisivas do megaevento. Esta nova visão comercial ganhou força, já que o dinheiro gerado destinava-se, fundamentalmente, ao desenvolvimento do desporto em todo o mundo.

Neste sentido, este estudo tem por objetivo identificar o comercialismo dos Jogos Olímpicos enquanto uma das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do Comité Olímpico Internacional (COI), tendo como marco de referência o período da presidência de Antonio Samaranch, de 1980 a 2001. Para o efeito, foi aplicada uma análise documental de cunho qualitativo em uma perspectiva sócio-histórica.

Os resultados indicam que o comercialismo dos Jogos Olímpicos foi uma das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do COI, principalmente no período em que Antonio Samaranch foi presidente da instituição. Esta consideração é sustentada devido ao modelo de gestão iniciado por este presidente ao dizer *Yes to Commercialization* e a efetiva implementação do marketing no COI, permitindo o ajuste de suas estratégias rumo a um futuro promissor.

*Palavras-chave:* comercialismo; linhas ideológicas; estratégia; COI; Jogos Olímpicos.

**Abstract:** The commercialism of the Olympic Games, for many years, was misunderstood and treated in a negative perspective. Some members of the Olympic Movement argued that there should not exist any commercial relationship involving the Olympic sport. However, over the years, a commercial perspective gained momentum, mainly from the beginning of television broadcasts of the Olympic Games. This new commercial perspective gained momentum since the money generated was intended primarily to the development of sport throughout the world.

In this sense, this study aims to identify the commercialism of the Olympic Games as one of the International Olympic Committee (IOC) broad ideological lines

of strategic orientation, having as benchmark the period of Antonio Samaranch presidency, from 1980 to 2001. To this end, a qualitative documental analysis in a socio-historical perspective was applied.

The results indicate that the commercialism of the Olympic Games was one of the IOC broad ideological lines of strategic orientation, especially in the period when Antonio Samaranch was president of the institution. This consideration is sustained in two perspectives, due to the management model initiated by this president when he said “Yes to Commercialization” and due to the effective implementation of marketing strategies, what allowed the adjustment of IOC strategies towards a promising future.

*Key-words:* commercialism; ideological lines; strategy; IOC; Olympic Games.

## 1. Introdução

O comercialismo dos Jogos Olímpicos<sup>1</sup> foi tratado, desde a fundação do Comité Olímpico Internacional (COI) em 1894, de forma equivocada e em uma perspectiva negativa por muitos de seus membros. Alguns integrantes do Movimento Olímpico<sup>2</sup> defendiam a posição de que não deveria existir qualquer tipo de relação comercial que envolvesse o desporto Olímpico.

Entretanto, com o passar dos anos uma visão comercial dos Jogos ganhou força, principalmente, a partir do início das transmissões televisivas do megaevento na década de 60, o que teve um impacto significativo no seu valor comercial. Esta nova visão comercial ganhava força, na medida em que o dinheiro proveniente dos direitos televisivos e, posteriormente, de toda a comercialização dos Jogos destinava-se fundamentalmente ao desenvolvimento do desporto em todo o mundo.

Nesta perspectiva, pode-se considerar que o comercialismo dos Jogos Olímpicos, ao longo da história do COI, passou por um processo evolutivo, tanto no que se refere às mudanças no quadro ideológico do COI, como nas linhas estratégicas adotadas pela instituição.

A ideologia do COI, sendo a mesma do Olimpismo, é considerada como o conjunto de princípios e convicções que organizam o sistema de valores políticos e sociais que orientam o desporto Olímpico. Já as linhas estratégicas, orientadas por um quadro ideológico, configuram a ordenação das decisões necessárias para sistematizar e dar sentido às ações que se visa consumir. Entretanto, tanto as ideologias como os processos estratégicos, para serem entendidos em profundidade, devem ser estudados tendo-se em conta a complexidade organizacional.

Neste sentido, este estudo tem por objetivo identificar o comercialismo dos Jogos Olímpicos enquanto uma das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do COI, tendo como marco de referência o período da presidência de Antonio Samaranch, de 1980 a 2001. Para o efeito, foi aplicada uma análise documental de cunho qualitativo em uma perspectiva sócio-histórica.

Os resultados estão apresentados em duas partes principais. A primeira, *Yes to Commercialisation*, busca contextualizar o início de um modelo de gestão que

---

1 O termo Jogos Olímpicos, muitas vezes, será substituído pelo termo Jogos, tendo por objetivo facilitar a leitura. Quando se tratar de algum outro evento associado ao termo Jogos, o mesmo terá uma maior descrição. Ex: Jogos Regionais.

2 O Movimento Olímpico é gerido sob a autoridade suprema e liderança do COI, ele inclui todas as organizações, atletas e demais pessoas que estejam de acordo em ser guiadas pela Carta Olímpica e acatar as decisões do COI (Costa, 2014 p.6).

levou o COI e os Jogos Olímpicos ao patamar de prestígio dos dias atuais. Para um melhor esclarecimento deste período, esta primeira parte está sub-dividida em seis: Transmissões Televisivas: para Além do Dinheiro; Financiamento Privado; Os Jogos Olímpicos sob o Controlo das Teletransmissoras; A Comissão de Novas Fontes de Financiamento (CNFF); A Entrada da *International Sport and Leisure* (ISL); e *Big Business* e Desenvolvimento Humano.

A segunda parte do texto, *A Era do Marketing*, trata da consolidação de um modelo de gestão que após um longo período de evolução mostrava sinais de maturidade do ponto de vista organizacional. Para descrever este novo período da história do COI são utilizadas duas sub-partes: Um Novo Salto Qualitativo; e Os Três Pilares de Sucesso: COJOs, FIs e CONs. Por fim, nas considerações finais, o tema tratado no texto é retomado em uma perspectiva transversal.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 A Ideologia Olímpica

Ideologia, como tema transversal deste estudo, será considerada como um conjunto interrelacionado de princípios, valores, crenças, convicções e assunções consubstanciadas em uma narrativa que busca ajustar os comportamentos dos atores sociais em função da realidade que se visa construir (Costa, 2015).

A ideologia do Olimpismo<sup>3</sup> organiza um sistema de valores políticos e sociais que devem orientar o desporto e o seu desenvolvimento ao serviço da humanidade e em uma perspetiva positiva. Para Pires (2003), ideologia é “um conjunto de assunções com as quais as pessoas se relacionam consigo próprias, com as outras, com as organizações, com a sociedade, com o desporto e com a própria vida” (p.117), sendo estas assunções que organizam, orientam e sustentam o comportamento das pessoas em relação a cada contexto. No caso do desporto, ideologia deve ser entendida como “um conjunto de conceitos que permitem tornar o desporto útil para a sociedade em geral e para os mais diversos grupos sociais em particular” (Pires, 2003 p.113). Portanto, pode-se entender ideologia como um conjunto de princípios sistematizados que conectam a perceção do mundo a valores explícitos de ordem moral e ética (Costa, 2012).

Segundo Lucas (1992), o COI deve ter uma adequada adaptabilidade para gerir as diversas faces do desporto. Segundo este autor, durante o mandato de Samaranch a ideologia Olímpica teve atenção para se adaptar sem perder os seus princípios. Isto evidencia que devem existir algumas áreas onde as adaptações e ajustes devem ser inaceitáveis, para não comprometer os antigos ideais que sustentam os princípios do

---

<sup>3</sup> O Olimpismo deve ser considerado uma filosofia de vida, que exalte e combine de forma equilibrada as qualidades do corpo, da vontade e da mente, mesclando o desporto com a cultura, a educação e o meio ambiente (Carta Olímpica, 2011 p.10). O objetivo final do Olimpismo é colocar o desporto ao serviço do desenvolvimento harmonioso da humanidade, com vistas a promover uma sociedade pacífica preocupada com a preservação da dignidade humana (Costa, 2014 p.7).

Olimpismo. No mundo do Olimpismo, existe um caminho onde é possível mediar o idealismo com a diplomacia prática, em negociações honestas com as maiores corporações do mundo. O equilíbrio dinâmico torna-se cada vez mais importante, o “equilíbrio entre o espetáculo e o profundo significado do Movimento Olímpico” (Lucas, 1992 p.16).

Em outra perspectiva, as pessoas dos mais diversos países precisam de quadros ideológicos como referência para funcionarem com determinados padrões de civilidade. Neste sentido, o Olimpismo, enquanto sistema de valores, deve apresentar um quadro ideológico a serviço do desenvolvimento humano. O desporto, por si só, não tem significado “se não ligar, a educação, o ensino e o espetáculo desportivo a um projeto de desenvolvimento humano” (Pires, 2003 p.113-114). Os vários setores desportivos necessitam de ideologias que lhes estruturam as organizações, caso contrário, o desporto pode vir a ser um simples instrumento de alienação.

O fenómeno desportivo é um processo contínuo de princípios e valores “fruto das sociedades que construímos e nas quais vivemos o nosso dia-a-dia” (Graça, 2006 p.8). Nesta perspectiva, o desporto deve ser influenciado por um conjunto de normas éticas que devem ser garantidas por organizações supranacionais como o COI, na certeza de que o desenvolvimento do desporto, em última análise, seja um processo de desenvolvimento humano (Costa, 2015).

Na atualidade, o COI, através de seu quadro ideológico, é um agente essencial e legítimo para a construção de valores no desporto. Contudo, o desporto, em muitas circunstâncias funciona à margem de quaisquer valores e de qualquer ideia estratégica. Neste sentido, é importante salientar que os valores que devem presidir o Movimento Olímpico em geral, e o Olimpismo em particular, devem ser salvaguardados pelo COI enquanto organização da sociedade civil que ocupa o vértice estratégico da pirâmide do modelo desportivo internacional há mais de cem anos (Costa, 2012). Como refere Ivanov (1982) o desporto faz parte de uma evolução social, pelo que é natural que ocorram influências de forças externas e internas, de efeitos positivos e negativos, que podem levar o desporto e o Movimento Olímpico tanto à glória como à destruição.

A ideologia Olímpica ao determinar uma estrutura de ideias, crenças e concepções também determina as grandes linhas de orientação estratégica a serem seguidas, sendo o ponto de partida formal para qualquer planeamento, fornecendo a orientação necessária para garantir a coerência entre esforços e resultados tanto do Movimento Olímpico como do COI.

## 2.2 Estratégia e Olimpismo

Segundo Mintzberg (1994), todo o líder orienta as suas ações por um pensamento estratégico implícito à volta do qual ele ordena, de uma maneira mais ou menos coerente, as decisões fundamentais relativas à organização do futuro. Assim, as estratégias, em termos gerais, devem ser formuladas através de um conjunto de proposições que sistematizam e dão sentido às ações que a visam consumir. Neste

sentido, as estratégias quando adequadamente equacionadas colocam em ordem as operações diárias que dão vida a uma organização.

Quanto a missão organizacional dentro do processo estratégico, Drucker (1993) considera que ela reflete aquilo em que a organização pensa e quais as direções que ela deve seguir, facilitando a compreensão e a focalização de atitudes e ações que rumam para o objetivo central. A missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação das estratégias, estabelece padrões para o desempenho da organização em dimensões variadas e, ainda, sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos. Tratando-se do COI, a sua missão está estipulada na Carta Olímpica<sup>4</sup>. A edição mais recente é a de 2011 e apresenta a missão e as funções da instituição, sendo a sua missão liderar o Movimento Olímpico e promover o Olimpismo em todo o mundo.

Segundo Costa (2015), promover o Olimpismo deve ser entendido como promover os seus valores fundamentais. A gestão organizacional de entidades como o COI deve ser considerada como um modelo de trabalho orientado por uma política de valores capaz de planejar, alocar e gerir recursos, realizar ações, definir valores e estratégias, a fim de viabilizar o alcance dos objetivos propostos.

Entretanto, é importante salientar que no campo das organizações, as estratégias podem ter diferentes enfoques e conceitos. Thompson & Strickland (2000) definem estratégia como um conjunto de mudanças competitivas que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da organização. Mintzberg & Quinn (1991), tratam do termo estratégia como sendo um modelo ou um plano abrangente, que integra os objetivos, as políticas e as ações definidas por uma organização, em um todo coeso.

Michel (1990) apresenta um conceito mais operacional da estratégia, definindo-a como uma decisão sobre quais recursos devem ser utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar ameaças para a consecução dos resultados esperados. Wright, Kroll & Parnell (2000) definem estratégia como um planeamento da alta administração para alcançar resultados coerentes com a missão e com os objetivos da organização. Uma estratégia, de uma forma geral, é um conjunto coerente de ações a realizar-se que, quando adequadamente formulada, ajuda a colocar em ordem os recursos de uma organização, tendo como finalidade conseguir uma situação desejada, assim como antecipar as possíveis e necessárias mudanças. Para que a gestão estratégica de uma organização seja consistente ao longo do tempo é necessário um conjunto de valores que deverão ser conhecidos dentro de toda a organização, ou seja, a sua ideologia. Tratando-se do COI, este conjunto de valores deve ser o do Olimpismo.

Devido à dificuldade de uma abordagem conceitual precisa, sugere-se que sejam estudados os processos estratégicos em sua complexidade, para assim compreender o que significa estratégia (Costa, 2015). Devido aos diversos fatores que compõem uma estratégia, existe uma certa dificuldade em estabelecer-se critérios que

---

<sup>4</sup> A Carta Olímpica é a codificação dos princípios fundamentais do Olimpismo, as regras e o estatuto social adotados pelo COI (Costa, 2014, p.6).



definam e analisem as estratégias utilizadas por uma organização. Neste sentido, caso a estratégia seja analisada separadamente de todo o processo organizacional, pode-se comprometer a avaliação fidedigna da mesma. As questões associadas à estratégia estão correlacionadas e são interdependentes e, portanto, a avaliação não pode ser uma ação isolada, mas deve fazer parte de todo o processo organizacional.

Entende-se que ao longo da história do COI as estratégias organizacionais levadas à prática pelos seus dirigentes decorreu das grandes decisões acontecidas durante as Sessões Plenárias da organização, que desde a sua primeira Sessão, realizada em Paris em 1894, já totalizam 125. Assim sendo, a análise das Atas destas Sessões possibilitou uma melhor percepção da evolução das estratégias adotadas, assim como suas influências e relações com a realidade do desporto dentro de diferentes quadros ideológicos e históricos.

### 3. Metodologia

A pesquisa que estrutura este estudo consiste em uma análise de conteúdo documental de cunho qualitativo, desenvolvida em uma perspectiva sócio-histórica (Freitas 2002; Freitas, 2003). O paradigma de pesquisa teve por objetivo, para além de apurar os fatos, compreender as mudanças, quer dizer, as transformações que ocorreram ao longo da história do COI. Assim, foi possível compreender a realidade como sendo a construção de múltiplos sujeitos em interação com ela.

A análise de conteúdo permitiu, a partir de aspetos concretos dos fenómenos estudados, avançar para uma explicação mais profunda daquilo que se entende ter ocorrido ao longo das grandes mudanças que caracterizaram as transformações no COI. Ao focar-se nos fatos, foi possível elaborar análises críticas e explicações, complementando a descrição com a explicação, dando ênfase à “compreensão dos fenómenos a partir de seu acontecer histórico e na sua totalidade social” (Freitas, 2003 p.6).

Esta abordagem permitiu identificar algumas das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do COI, principalmente a partir dos modelos de gestão adotados pela instituição. Procurou-se compreender a constituição dessas linhas de orientação e as suas respectivas continuidades e mudanças como sendo o resultado de fatores internos e externos ao COI.

Para a identificação das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica, foram tomadas como referência as Atas das Sessões do COI, uma vez que essas reuniões congregam os dirigentes máximos da instituição: o Presidente, os Vice-presidentes, os membros da Comissão Executiva e das demais comissões, e os membros que representam o COI em seus respectivos países. Nestas sessões são discutidos os temas de maior relevância para o COI e tomadas as decisões sobre os caminhos a serem seguidos pela entidade.

A pesquisa documental foi realizada nos arquivos do Museu Olímpico, em Lausanne, Suíça, resultando na obtenção das 123 Atas das Sessões do COI para o

período investigado. O recorte temporal tomou como referência o fato da 1ª Sessão do COI ter ocorrido em Paris, no ano de 1894, e a 123ª Sessão, ter acontecido na cidade de Pequim, em 2011. O período de 2011 até o presente não foi tratado na investigação, uma vez que as atas das sessões ainda não estavam disponíveis para acesso público, quando da realização da pesquisa nos arquivos do Museu Olímpico.

Os temas tratados nas sessões foram categorizados e classificados, conforme a sua ocorrência e relevância, gerando algumas linhas ideológicas de orientação estratégica do COI, entre elas: o comercialismo; o amadorismo; o profissionalismo; o gigantismo; os direitos humanos; o meio ambiente; e o *soft power*.

Na busca pela delimitação de uma temática específica, o presente estudo apresentará os resultados ligados ao comercialismo dos Jogos Olímpicos enquanto linha ideológica de orientação estratégica do COI, mais precisamente no período da presidência de Antonio Samaranch, de 1980 a 2001. Mesmo existindo a preocupação com uma análise transversal a toda história do COI, este corte temporal se justificativa devido ao fato de ter sido sob a gestão de Samaranch que o COI assumiu a linha ideológica de orientação estratégica que disse “*Yes to Commercialization*”.

## 4. Resultados

### 4.1 Yes to Commercialisation

A comercialização dos Jogos Olímpicos foi tratada, ao longo da história do COI, de forma equivocada e em uma perspectiva negativa por muitos de seus membros. Por muitos anos, a posição que se defendia era a de que não deveria existir qualquer tipo de relação comercial que envolvesse o desporto Olímpico.

Esta linha ideológica de orientação estratégica começou a apresentar sinais de mudança sob a gestão de Michael Killanin<sup>5</sup> como presidente do COI de 1972 a 1980. Entretanto, foi sob a gestão de António Samaranch<sup>6</sup> que o COI, mantendo importantes restrições, estabeleceu um corte com o passado quando, primeiro implicitamente e depois explicitamente, este presidente disse *Yes to Commercialization*:

We said “yes” to commercialization, but the Olympic Games and International Sport must be run by sports officials in the interest of the athletes. We also maintained the very special tradition of ensuring that both the uniforms and the Olympic stadiums were free from publicity.<sup>7</sup>

O que Samaranch provocou foi um salto qualitativo no que diz respeito às relações comerciais por parte do COI. As grandes decisões deixaram de acontecer

---

5 Michael Morris Killanin (1914-1999) era inglês e foi presidente do COI de 1972 a 1980. Em 1952, tornou-se membro do COI depois de ter chefiado o Conselho Olímpico da Irlanda por 2 anos. In: <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Presidents> Consultado em 25 de março de 2013.

6 Juan Antonio Samaranch Torrelló (1920-2010) era espanhol e foi presidente do COI de 1980 a 2001. Em 1970, se tornou membro da Comissão Executiva e vice-presidente de 1974 a 1978. In: <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Presidents> Consultado em 25 de março de 2013.

7 In: Ata da 108ª Sessão do COI - Lausanne, 17 e 18 de março de 1999, p.10.

de uma forma amadora. Na sessão de Baden-Baden, realizada em 1981, no contrato de concessão dos Jogos de Los Angeles (1984), foi estabelecido que as negociações com as teletransmissoras deviam ser feitas por uma equipa formada pelo COI e pelo *Los Angeles Organization Olympic Committee* (LAOOC) com a finalidade do COI obter o maior rendimento possível: *for the IOC to obtain as much income as possible from the rights ...*<sup>8</sup> Também ficou decidido, nesta Sessão, que a distribuição dos proventos destes Jogos seria realizada em três partes. Uma para as despesas do COI, uma para as FIs e uma para os CONs, a ser distribuída através da Solidariedade Olímpica. Samaranch estava muito satisfeito com o trabalho do COJO, pelo que na ata ficou expresso que:

The President congratulated the LAOOC on the successful arrangements they had made as regards television rights. The IOC would divide the funds into three parts - one for IOC expenditure, one for IFs and the third for the NOCs through the Olympic Solidarity programme.<sup>9</sup>

Portanto, uma visão comercial dos Jogos ganhava força. E ganhava força, na medida em que o dinheiro proveniente dos direitos televisivos destinava-se fundamentalmente ao desenvolvimento do desporto através do apoio às FIs e CONs e aos programas no âmbito da Solidariedade Olímpica.

#### 4.1.1 Transmissões Televisivas: para Além do Dinheiro

A obtenção de resultados financeiros máximos com a venda dos direitos televisivos era uma questão crucial para Samaranch. Contudo, ele salientava que o mais importante seria que todos tivessem a oportunidade de assistir aos Jogos, ressaltando que o montante financeiro não poderia ser o fator principal.

Although it was essential for the IOC to obtain as much income as possible from the rights, it was equally essential that everyone be able to see the Games through television. An enormous amount of money should not therefore be the primary factor.<sup>10</sup>

Sob a liderança de Samaranch estava-se a entrar noutra época. Os direitos televisivos dispararam para somas absolutamente inimagináveis havia alguns anos. Só o adiantamento para os Jogos de Los Angeles (1984) feito pela ABC, em 1980, já era de US\$ 20 milhões<sup>11</sup> e, em 1983, estava na ordem de US\$ 41.2 milhões,<sup>12</sup> sendo que este valor representava mais do que o total de todos os Jogos anteriores.<sup>13</sup>

A cobertura televisiva dos Jogos tinha também uma enorme importância no que respeita à própria divulgação do megaevento. Os Jogos de Atlanta (1996), por

---

8 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.5.

9 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.5.

10 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.7.

11 In: Ata da 83ª Sessão do COI - Moscovo, 15 julho e 3 de agosto de 1980, p.7.

12 In: Ata da 86ª Sessão do COI - Nova Deli, 26 a 28 de março de 1983, p.19.

13 In: Ata da 83ª Sessão do COI - Moscovo, 15 julho e 3 de agosto de 1980, p.7.

exemplo, bateram novos recordes, totalizando uma cobertura para 216 países e uma audiência acumulada de 19.6 bilhões de pessoas, tornando os Jogos Olímpicos no megaevento de maior audiência no Planeta.<sup>14</sup>

Tratando-se das estratégias de longo prazo, o COI iniciou um processo de venda dos direitos televisivos antecipados para os USA e Europa para os Jogos de Atenas (2004), Turim (2006) e Pequim (2008). Isto permitiria, pela primeira vez, que as cidades candidatas fizessem os orçamentos com uma ideia precisa de receitas.

The IOC's decision to grant television rights to the USA and Europe for the 2004, 2006 and 2008 Olympic Games is very helpful to the candidate cities as it allows them, for the first time ever, to prepare their budgets with the certainty of what revenues they will receive from television rights.<sup>15</sup>

Este acordo pretendeu financiar significativa parte das despesas do Movimento Olímpico até 2012 e:

Expand the promotion for the Olympic Movement; clearly underline the IOC's commitment to maximise coverage of the Games; ensure that the Olympics are available for the world to see, free-of-charge; increase the overall revenue that the IOC can pass back to the Olympic Movement.<sup>16</sup>

#### 4.1.2 Financiamento Privado

No período de pouco mais de dez anos, passou-se de uma situação em que Avery Brundage<sup>17</sup> negava a todos os títulos qualquer comercialização dos Jogos Olímpicos para uma outra realidade em que o COI, para além de criar comissões para explorar novas fontes de financiamento, contratava empresas para lhe tratarem das questões comerciais.<sup>18</sup>

Apesar de todo o sucesso à vista, Reginald Alexander<sup>19</sup> não estava totalmente satisfeito pelo que, em 1980, na Sessão de Moscovo, alertou os membros do COI para a possibilidade das grandes empresas poderem vir a revelar-se bem piores que os governos no apoio que estavam a dar ao COI.<sup>20</sup>

---

14 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.126.

15 In: Ata da 105ª Sessão do COI - Atlanta, 15 a 18 de julho de 1996, p.180.

16 In: Ata da 105ª Sessão do COI - Atlanta, 15 a 18 de julho de 1996, p.149.

17 Avery Brundage (1887-1975) era norte-americano e foi presidente do COI de 1952 a 1972 e presidente do Comité Olímpico dos Estados Unidos por 25 anos, de 1929 a 1953. In: <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Presidents> Consultado em 25 de março de 2013.

18 In: Ata da 86ª Sessão do COI - Nova Deli, 26 a 28 de março de 1983, p.24.

19 Reginald S. Alexander (1914-1989) foi membro do COI para o Quênia desde 1960. Esteve na Comissão do Emblema de 1973 a 1975, na Comissão de Finanças de 1967 a 1972 e na Comissão de Novas Fontes de Financiamento. In: *Olympic Review*, maio-junho de 1990, nº271/272, p.42

20 In: Ata da 83ª Sessão do COI - Moscovo, 15 julho a 3 de agosto de 1980, p.7.

Mesmo assim, os Jogos de Los Angeles (1984) foram considerados um marco na dinâmica comercial do COI, já que foram totalmente financiados pela iniciativa privada. Contudo, os receios dos dirigentes mais tradicionalistas continuavam a fazerem-se sentir. Em 1983, um ano antes dos Jogos de Los Angeles, o Marquês d’Exeter<sup>21</sup> alertou para o perigo das teletransmissoras dos USA se unirem e obrigarem a redução do preço dos direitos televisivos por parte do COI. Samaranch lembrou os membros que existia uma lei anti-trust e que isto não iria acontecer e relatou que especialistas em teletransmissão lhe tinham dito que o futuro dos Jogos e do COI estava garantido com o surgimento das transmissões por cabo.<sup>22</sup>

#### 4.1.3 Os Jogos Olímpicos sob o Controlo das Teletransmissoras

O COI precisava de recursos financeiros e como estes eram disponibilizados pelas teletransmissoras, a organização, cada vez mais, estava dependente delas. Em consequência, os Jogos também estavam sob o controlo das teletransmissoras que, de certo modo, os iam ajustando aos seus próprios interesses. O canadiano Richard Pound<sup>23</sup>, presidente do Comité de Negociações para os direitos televisivos dos Jogos de Inverno de Calgary (1988), depois de informar que os direitos de transmissão televisiva eram de US\$ 390 milhões, alertou para o fato do COI estar demasiado dependente das teletransmissoras norte-americanas:

Whatever our desires may be, it is now a fact of life that the principal source of revenues, not only to the IOC, but also to the Organising Committees, is U.S. television revenues.<sup>24</sup>

Relativamente aos Jogos de Seul (1988), foram feitas reuniões com as 3 maiores teletransmissoras dos EUA, a fim de ajustar o programa desportivo aos interesses comerciais televisivos.<sup>25</sup> A situação era complexa, uma vez que o sucesso financeiro destes Jogos dependia do horário de transmissão das principais modalidades desportivas para os EUA, sendo o atletismo a principal delas.

Depois de várias reuniões sem quaisquer resultados, o comité organizador coreano perguntou quais eram as condições exigidas pela Federação Internacional de Atletismo para alterar o horário das finais de atletismo nos Jogos de Seul? A resposta foi: Vinte milhões de dólares (Simson & Jennings, 1992).

---

21 David Cecil (1905-1981), conhecido como Marques d’Exeter foi vice-presidente do COI de 1954 a 1966, presidente da Associação Internacional das Federações de Atletismo de 1946 a 1976 e presidente da Associação Amadora de Atletismo de 1936 a 1976. In: Olympic Review, novembro de 1981, nº169, p.651-652.

22 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.27.

23 Richard William Duncan Pound (1942-) foi vice-presidente do COI de 1987 a 1991 e de 1996 a 2000 e membro da Comissão Executiva de 1983 a 1991 e de 1996 a 2000. Pound foi responsável pela investigação acerca da corrupção de alguns membros do COI. In: Revue Olympique, fevereiro-março de 1996, nº7, p.33.

24 In: Ata da 87ª Sessão do COI - Sarajevo, 5 e 6 de fevereiro de 1984, p.61.

25 In: Ata da 88ª Sessão do COI - Los Angeles, 25 e 26 de julho de 1984, p.71.

#### 4.1.4 A Comissão de Novas Fontes de Financiamento (CNMF)

As receitas provenientes dos direitos de teletransmissão estavam a ficar demasiado arriscadas, na medida em que o COI ficava sob possíveis pressões e manipulações das teletransmissoras. Em conformidade, foi considerado estratégico encontrar novas formas de financiamento e Reginald Alexander propôs a criação de uma comissão *ad hoc* para analisar as projeções de mercados. Ele considerava que os custos da propaganda televisiva estavam a ficar muito altos, pelo que poderia ocorrer uma diminuição no número de empresas interessadas em comprar os horários de teletransmissão vinculados aos Jogos.

Neste contexto, o COI teria que encontrar novas alternativas para a obtenção de recursos para não ficar exposto a possíveis cancelamentos de contratos.<sup>26</sup> Esta posição foi sustentada por, entre outros, Samaranch e Lamine Keita<sup>27</sup> que afirmaram ser perigoso o COI viver na dependência exclusiva dos direitos televisivos.<sup>28</sup> Neste sentido, em 1981, foi lançada a proposta da criação de uma nova Comissão para prospectar novas fontes de financiamento<sup>29</sup> ficando responsável pela contratação de uma empresa para tratar, com exclusividade, do licenciamento e comercialização do Emblema Olímpico.<sup>30</sup>

Então, surgiu, em 1982, a Comissão de Novas Fontes de Financiamento (CNFF) com o papel de catalisar o desenvolvimento da família Olímpica e da promoção dos ideais Olímpicos através da distribuição de 93% das receitas do COI.

The Commission's role was to act as a catalyst for the development of revenue for the entire Olympic family. It was important that the members bear in mind that the IOC distributed 93% of all revenues raised. The purpose of Olympic marketing activities was not just to raise revenue but to develop the Olympic ideals.<sup>31</sup>

Entretanto, a lógica de obtenção de patrocinadores passou pela contratação de uma empresa para fazer a comercialização pelo COI, conforme Louis Guirandou-N'Diaye<sup>32</sup>, presidente da CNFF, informou a Sessão:

... a number of proposals had been studied, the most interesting of which was from a Swiss agency specialized in commercialization.<sup>33</sup>

---

26 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.26.

27 Lamine Keita (1933-) foi membro do COI para o Mali desde 1977 e presidente do CON do Mali desde 1970. In: *Olympic Review*, dezembro de 1978, nº137, p.695-700.

28 In: Ata da 84ª Sessão do COI - Baden-Baden, 29 de setembro a 02 de outubro de 1981, p.27.

29 In: Ata da 85ª Sessão do COI - Roma, 27 a 29 de maio de 1982, p.29.

30 In: Ata da 87ª Sessão do COI - Sarajevo, 5 e 6 de fevereiro de 1984, p.106.

31 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.15.

32 Louis Guirandou-N'Diaye (1923-1999) foi membro do COI desde 1969 e presidente do CON da Costa do Marfim. In: *The Week's' Olympic News*, junho de 1999, nº371, p.1-5.

33 In: Ata da 85ª Sessão do COI - Roma, 27 a 29 de maio de 1982, p.29.

#### 4.1.5 A Entrada da International Sport and Leisure (ISL)

Com Samaranch, o COI entrou em uma estratégia que levou às grandes transformações necessárias para a sobrevivência da instituição. Para o efeito, o COI apetrechou-se com o conhecimento proporcionado pela *International Sport and Leisure*<sup>34</sup> (ISL). A decisão de contratar a ISL foi tomada na 86ª Sessão do COI, que se realizou em 1984 em Nova Deli<sup>35</sup> tendo como objetivo principal da empresa, através de um contrato exclusivo, comercializar os Emblemas e os Símbolos Olímpicos por todo o mundo.

Tudo aconteceu com um certo secretismo que em nada agradou aos membros mais tradicionalistas do COI. Todavia, é evidente que contratos daquele tipo não podiam ser discutidos publicamente, como eram os assuntos tratados nas Sessões do COI. Por outro lado, também não se podia mudar o rumo à cultura de uma organização sem a participação dos seus membros.

A pressão era de grande intensidade. Enquanto Reginald Alexander perguntava o que é que aconteceria aos interesses do COI se, por acaso, a ISL entrasse em bancarrota e Jan Staubo<sup>36</sup> perguntava quais as responsabilidades do COI em tal situação e Maurice Herzog<sup>37</sup>, *expressed his surprise that the IOC did not reserve a right of veto, vis-à-vis the authority given to ISL, for political or ethical reasons*,<sup>38</sup> Bashir Attarabulsi<sup>39</sup> exigia o acesso aos contratos e Ydnekatchew Tessema<sup>40</sup> argumentava que tal contrato entre o COI e a ISL, no seu país, seria visto com enormes suspeitas.

Richard Pound respondia:

... in fact, the IOC did have a right of veto ... Furthermore, the IOC had the right to approve the standard form contract to be used by ISL when executing contracts with sponsors as well as the right to approve

---

34 A ISL foi uma empresa de marketing desportivo suíça, criada pelo ex-chefe da Adidas, Horst Dassler e esteve ligada à FIFA e ao COI. A empresa entrou em colapso em 2001, com dívidas de 153 milhões de libras. Em 2008, após uma investigação de quatro anos pelo Ministério Público suíço, seis executivos da ISL, incluindo o ex-presidente Jean Marie Weber, foram acusados de uma série de irregularidades, incluindo fraude, peculato e falsificação de documentos. Documentos judiciais divulgados em 2012 mostram que dois executivos da FIFA, o ex-presidente João Havelange e Ricardo Teixeira, receberam 27 milhões de libras em propinas pagas pela ISL entre 1992 e 2000. In: <http://www.playthegame.org/news/news-articles/2006/the-fall-of-isl/>; <http://www.theguardian.com/football/2012/jul/11/fifa-joao-havelange-bribes-report> Consultado em 14 de janeiro de 2014.

35 In: Ata da 87ª Sessão do COI - Sarajevo, 5 e 6 de fevereiro de 1984, p.106.

36 Jan Staubo (1921-2003) foi membro do COI para a Noruega de 1966 a 2000 e presidente da Associação Norueguesa de Tênis de 1962 a 1964. In: <http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/JOH/JOHv11n3/johv11n3x.pdf> Consultado em 15 de dezembro de 2013.

37 Maurice Herzog (1919-2012) foi membro do COI para a França por 25 anos e membro Honorário desde 1995. In: *Olympic Review*, maio de 1970, nº32, p.228-231.

38 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.24.

39 Bashir Mohammed Attarabulsi foi membro do COI e presidente do CON da Líbia desde 1971, foi o primeiro representante do COI para o seu país. In: *Olympic Review*, maio de 1983, nº187, p.307-310.

40 Ydnekatchew Tessema (1921-1987) foi jogador de futebol, pioneiro na organização do desporto etíope e o primeiro membro do COI para a Etiópia em 1971 e presidente do CON. In: *Olympic Review*, abril de 1977, nº14, p.253-259.

any changes thereto. Therefore the IOC would, in all cases, know the terms of the contracts that would be entered into with sponsors.<sup>41</sup>

O que aconteceu foi que os membros do COI passaram a estar fora das grandes decisões económicas e financeiras da instituição, na medida em que a organização acabou por ficar sob a gestão de uma empresa responsável pela comercialização.

Aparentemente tudo parecia muito simples até que o General Holst-Sorensen<sup>42</sup>, representante do COI para a Dinamarca, desmotivou os membros:

... the picture painted for new sources of financing might not be as bright as it appeared. He was aware of problems between some of the NOCs and the IOC with respect to marketing, and thought it would be helpful if the members received a copy of the contract between the IOC and ISL.<sup>43</sup>

Depois, Reginald Alexander lembrou que as negociações *had taken place outside the Commission of New Sources of Financing*.<sup>44</sup> E Günther Heinze<sup>45</sup>, representante do COI na antiga República Democrática da Alemanha (RDA):

Expressed his surprise that the Commission had not been informed. He asked what repercussions the ensuing programme would have on the NOCs and expressed his desire that the contents of the contract be explained in more detail to the members.<sup>46</sup>

Perante aquelas circunstâncias, os membros do COI ficaram com a sensação de que, aquando da Sessão de Nova Deli, ao autorizarem a contratação da ISL, fizeram algo que os podia comprometer.

Em conclusão, a 90ª Sessão realizada em 1985, aprovou o relatório passando a constar na ata:

Members to be kept informed of progress of the marketing programme, resulting from the execution of the contract between the IOC and ISL. Members desiring further details of such programme to consult Mr. Pound.<sup>47</sup>

Verdadeiramente, defende-se que não podia ser de outra forma. O que se

---

41 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.25.

42 Niels Holst-Sorensen foi membro do COI de 1977 a 2002 e membro Honorário em 2002. In: <http://www.olympic.org/mr-niels-holst-sorensen> Consultado em 24 de outubro de 2014.

43 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.22.

44 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.22.

45 Günther Heinze (1923-) foi membro do COI de 1981 a 1992 e membro Honorário desde 1992. In: <http://www.olympic.org/mr-gunther-heinze> Consultado em 15 de janeiro de 2013.

46 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.22.

47 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.22.



verifica é que o COI estava a passar por um processo de transformação acelerada no qual muitos erros se haviam de cometer, mas não havia outra solução para tirar a instituição da situação económica e financeira do passado.

#### **4.1.6 Big Business e Desenvolvimento Humano**

Apesar do Movimento Olímpico, em 1985, já estar envolvido em somas financeiras consideráveis, Willi Daume, Presidente da Comissão de Elegibilidade, não deixou de proferir um discurso aos membros em que criticava as questões do comercialismo. Dizia ele que todos sabiam que os Jogos Olímpicos se tinham tornado em um grande negócio devido aos direitos televisivos e que o ponto crucial era como todo o dinheiro era usado, ele reforçou que as vantagens superariam os riscos, caso o dinheiro fosse disponibilizado para os pobres e necessitados.<sup>48</sup>

Portanto, as grandes somas em jogo começavam também a levantar questões de ordem moral quanto à sua utilização. Já não se tratava só de organizar o megaevento, cobrir as despesas e fazer algumas aplicações com os excedentes em termos de assegurar o futuro. O discurso de Daume abriu uma nova janela de oportunidade para o COI. Ele perguntava se o dinheiro estava a ser bem utilizado e, eventualmente, até se estava a ser gasto com as pessoas que dele mais necessitavam. Tratava-se assim de, na sua plenitude, colocar o desporto ao serviço do desenvolvimento humano.

#### **4.2 A Era do Marketing**

A palavra comercialização continuava a incomodar os membros do COI, tendo voltado à ordem do dia na Sessão do COI, realizada em Seul em 1988. O problema que surgia era que em vez de tentarem explicar e justificar a boa utilização dos recursos financeiros que o comercialismo proporcionava, alguns membros do COI apresentavam posições opostas ao comercialismo. Por exemplo, Munoz Pena<sup>49</sup> e Nikos Filaretos<sup>50</sup> sugeriram que se criasse uma alternativa à palavra comercialização, devido às possíveis interpretações negativas do termo, como se o problema fosse da palavra e não da maneira como ela era interpretada e utilizada. Esta posição foi sustentada também por Pound. Diz a ata:

Mr. Pound agreed completely with the point raised by Mr. Munoz Pena and Mr. Filaretos: “Commercialization” had derogatory overtones. If

---

48 In: Ata da 90ª Sessão do COI - Berlim, 4 e 6 de dezembro de 1985, p.57,58.

49 Roque Napoleón Muñoz Peña (1928-2011) foi membro do COI para a República Dominicana, tendo sido eleito em 1983 e permanecido até 2008. In: <http://www.olympic.org/content/press-release/death-of-honorary-member-roque-napoleon-munoz-pena/> Consultado em 15 de outubro de 2014.

50 Nikos Filaretos (1925-2007) foi eleito membro do COI para a Grécia em 1981. Tornou-se vice-presidente do COI em 1987 e presidente da Comissão para a Academia Olímpica de 1988 a 1999. In: <http://www.olympic.org/content/news/media-resources/manual-news/1999-2009/2007/08/27/death-of-nikos-filaretos-ioc-honorary-member-since-2006/> Consultado em 12 de setembro de 2014.

the members could think of any possible alternatives, they would be considered.<sup>51</sup>

Evidencia-se que a alternativa já existia e era o termo “marketing”. O marketing já vinha sendo tratado em Sessões do COI desde princípios dos anos setenta, não por qualquer necessidade de reflexão interna, mas porque os COJOs a isso obrigaram. E a primeira vez que a palavra marketing entrou em uma Sessão do COI ao ponto de constar na respetiva ata, foi na 73ª Sessão, realizada em Munique no ano de 1972. O que se passou foi que o COJO de Denver (1976) ao apresentar ao COI a sua estrutura organizativa, informou que Norman Brown<sup>52</sup> seria o Diretor responsável pela área de *Arts & Marketing*.

O problema foi que, em um referendo realizado em 1972, os eleitores do Colorado, devido a um aumento de 300% dos custos previstos, para além dos prejuízos ambientais que já se previam, recusaram a realização dos Jogos. Sendo assim, a primeira vez que o marketing ia ser apresentado no COI falhou completamente.

Muito provavelmente, para seguir a linha estratégica proposta por Pena e Filaretos, relativamente a encontrar um substituto para a palavra comercialismo, Pound informou que a Comissão de Marketing, por ele liderada a partir de 1988,<sup>53</sup> tinha as seguintes funções:

Rever e estudar as possíveis fontes de financiamento e receitas para o COI; fazer recomendações à Comissão Executiva relativas a questões referentes ao marketing e programas correlatos; monitorar a implementação dos programas de marketing e afins e reportá-los à Comissão Executiva; procurar meios para maximizar os benefícios potenciais para o Movimento Olímpico disponíveis através dos parceiros.<sup>54</sup>

Richard Pound conseguiu um dos grandes objetivos do seu trabalho de dirigente desportivo no COI que foi o de institucionalizar uma Comissão de Marketing, sendo que desde a primeira vez que a palavra marketing entrara em uma Sessão do COI, em 1972, passaram-se cerca de dezasseis anos.

Neste processo evolutivo, a Comissão Executiva do COI, reconhecendo a importância cada vez maior de marketing, decidiu, na sua reunião em Courchevel em 1989, pela criação de um Departamento do Marketing. E nomeou Michael Payne<sup>55</sup> como o primeiro Diretor de Marketing da instituição. Em consequência,

---

51 In: Ata da 94ª Sessão do COI - Seul, 13 e 16 de setembro de 1988, p.33.

52 Norman Brown foi diretor do departamento de relações públicas para os Jogos de Denver (1976). In: [www.la84foundation.org/SportsLibrary/CFHSN/CFHSNv04/CFHSNv04n2b.pdf](http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/CFHSN/CFHSNv04/CFHSNv04n2b.pdf) Consultado em 20 de outubro de 2014.

53 Richard Pound liderou a Comissão de Marketing do COI de 1988 a 2005.

54 In: Ata da 107ª Sessão do COI - Nagano, 3 a 5 de fevereiro de 1998, p.66.

55 Michael Payne foi diretor de marketing do COI e primeiro diretor da Global Broadcast and Media

Pound, para além de ter conseguido uma Comissão de Marketing no âmbito da estrutura diretiva, colocando a especialidade ao nível das demais comissões do COI, conseguiu, também, um Departamento de Marketing, enquanto estrutura técnica operacional. Como consequência, o programa de marketing entre 1989 e 1992, gerou US\$ 1.9 bilhões, sendo que desta verba o COI ficou com 7%.

Entretanto, devido a excessiva dependência dos recursos provenientes dos direitos televisivos e aos rendimentos do COI estarem a aumentar cada vez mais, foram tomadas três importantes decisões:

- 1<sup>a</sup>) Novas fontes de receita deviam continuar a ser procuradas; 2<sup>a</sup>) Deveria ocorrer a criação de um fundo de sobrevivência no montante de US\$ 100 milhões; 3<sup>a</sup>) A moeda a utilizar devia ser o dólar norte-americano.<sup>56</sup>

#### 4.2.1 Um Novo Salto Qualitativo

O que se defende é que o COI gere projetos de dimensões consideráveis, onde se gastam muitos milhões de dólares. Entretanto, a primeira coisa que muitas pessoas pensam é: Para o que é que serviu aquele megaevento? O que é que dele ficou? Quer dizer, qual o seu legado e se esse legado foi positivo? Considerando isso em cada edição dos Jogos Olímpicos, o desejo do COI é que fique um legado não só para as gerações atuais como para as futuras. No domínio da estratégia de marketing, iniciada em 1988 por Pound, também houve constantemente uma preocupação em apresentar as questões relativas ao marketing de uma forma positiva e com benefícios para as pessoas e regiões, que não seriam possíveis sem a intervenção da Comissão de Marketing.

Para isso, uma nova estratégia adotada foi trabalhar com cada COJO para fazer os planos de marketing para cada Jogos Olímpicos e os de Atlanta (1996) parece terem sido aqueles em que até àquela data mais se dedicaram ao assunto:

The IOC continues to work closely with each OCOG on the development of each Games marketing plan. By assisting each OCOG to maximise the opportunities and to learn from the lessons of previous Games whilst, at the same time, protecting the long-term interests of the Olympic Movement, the IOC hopes to be able to ensure that there is an appropriate “marketing legacy” following each Games.<sup>57</sup>

Segundo Samaranch, o COI estava satisfeito devido ao fato do COJO de Atlanta (1996) ter fechado o balanço financeiro em uma posição positiva, com um

---

Rights. Se retirou do COI em 2005 para se tornar presidente e CEO da Formula One Management. In: <http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/JSH/JSH2005/JSH3203/jsh3203y.pdf> Consultado em 24 de outubro de 2014.

56 In: Ata da 95<sup>a</sup> Sessão do COI - Porto Rico, 30 de agosto a 1 de setembro de 1989, p.78,79.

57 In: Ata da 104<sup>a</sup> Sessão do COI - Budapeste, 15 a 18 de junho de 1995, anexo 9.

orçamento de US\$ 1.8 bilhões financiados inteiramente pela iniciativa privada. Entretanto, ele salientou que o mais importante foi ter ficado US\$ 550 milhões em novas instalações desportivas para a cidade de Atlanta.<sup>58</sup>

Em contrapartida, em Atlanta (1996) ocorreram, em matéria de marketing, fatos extremamente desagradáveis e prejudiciais para a imagem do COI e do Movimento Olímpico. Em 1997, na Sessão de Lausanne, a CNFF apresentou à Sessão um panorama geral dos fatos ocorridos devido aos abusos de comercialização que ocorreram nos Jogos do Centenário. A Comissão e o Diretor de Marketing do COI sugeriram algumas medidas que deveriam ser tomadas para evitar que os problemas ocorridos em Atlanta ocorressem novamente.

The primary problem in Atlanta was not the activities of the Olympic Sponsors, but the local souvenir licensing and related programmes.<sup>59</sup>

Foi salientado que era importante ter em conta que os principais problemas tinham ocorrido devido as ações das autoridades da cidade de Atlanta e não do COJO. A cidade emboscou o COJO e desvalorizou a imagem do Movimento Olímpico. Diz a ata:

It is important to note that the principal problems came about as a result of the authorities of the City of Atlanta, rather than ACOG. The city effectively ambushed ACOG and devalued the overall image of the Movement.<sup>60</sup>

Neste sentido, e devido aos problemas de comercialização em Atlanta, uma série de ações foram propostas para o futuro. O COI deveria assegurar que os COJOs e as cidades trabalhassem juntos e que a cidade tivesse sistemas de controlo para evitar certas formas de atividades comerciais e que as vendas nas ruas fossem proibidas da maneira como foi feita em Atlanta.<sup>61</sup>

Com o acontecer dos fatos, o COI começou a exercer um controlo mais rigoroso sobre as atividades de marketing dos COJOs, assegurando que todas as atividades realçassem a imagem do Movimento Olímpico e em circunstância alguma desvalorizassem ou trivializassem a sua imagem. Foi esclarecido que o problema principal em Atlanta (1996) não esteve ligado às atividades dos Patrocinadores Olímpicos, mas ao licenciamento local de *souvenirs* e atividades relacionadas.<sup>62</sup>

Hoje as exigências impostas pelo COI às cidades e aos COJOs são de tal ordem que, no que diz respeito a Londres (2012), o COI foi acusado de, durante os dias do megaevento, montar um Estado dentro do próprio Estado.

Quanto aos Programas de Marketing dos COJOs, Pound salientou que o

---

58 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.32.

59 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.125.

60 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.125.

61 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.125.

62 In: Ata da 106ª Sessão do COI - Lausanne, 3 a 6 de setembro de 1997, p.125.

status era o seguinte: para Nagano (1998) o programa nacional de marketing destes Jogos provaram ser os de maior sucesso até então nos Jogos Olímpicos de Inverno, com receitas mostrando um aumento maior que o dobro de Lillehammer (1994) e cinco vezes maior que o programa original de Nagano (1998). Para Sidney (2000) o programa de marketing continuava sendo a referência para os futuros programas dos COJOs, estabelecendo padrões de alta qualidade, introduzindo várias novas iniciativas e permanecendo bem a frente do estipulado no calendário. Em relação a Salt Lake City (2002), após um início um pouco atrasado devido as negociações entre o COJO e o CON dos USA sobre o desenvolvimento de um único programa de marketing, o programa iniciou com força, estabelecendo novos parâmetros para os Jogos Olímpicos de Inverno. Para Atenas (2004) o desenvolvimento do programa local de marketing deveria iniciar em breve, seis anos antes do início do megaevento.<sup>63</sup>

#### 4.2.2 Os Três Pilares do Sucesso: COJOs, Fls e CONs

O que se defende é que o sucesso do marketing Olímpico se deveu em muito a gestão parcimoniosa dos interesses dos COJOs, Fls e CONs. Na perspectiva de Jacques Rogge<sup>64</sup>, o sucesso do COI se devia a unidade dos seus três pilares:

The success of the Olympic Games was thanks to the work of the three pillars of the Olympic Movement, and it was not possible to say that one was doing more than the others. Indeed, the unity of the Olympic Movement was due to recognising the indispensable role of all three parties.<sup>65</sup>

Segundo este Presidente do COI, existia, desde 1999, um princípio que era a chave da unidade harmoniosa do Movimento Olímpico e estava relacionado a distribuição dos receitas da instituição. O COI autorizava o uso dos anéis olímpicos pelos COJOs e CONs, mas não permitia que as Fls os usassem, já que elas tinham as suas próprias logomarcas, emblemas e programas de marketing. Para ele os anéis olímpicos eram responsáveis pelo sucesso do Programa TOP e o dinheiro disto ia exclusivamente para os COJOs, CONs e COI. Além desta fonte de recursos, existia a proveniente dos direitos televisivos que era gerada a partir do esforço dos três pilares, sendo que a Comissão Executiva considerou correto dar a maior parte desta receita para as Fls, já que elas não poderiam gerar receitas utilizando os anéis.<sup>66</sup>

Paul Henderson<sup>67</sup>, como presidente da Federação Internacional de Vela, relatou

---

63 In: Ata da 107ª Sessão do COI - Nagano, 3 a 5 de fevereiro de 1998, p.68.

64 Jacques Rogge (1942-) é Belga e foi presidente do COI de 2001 a 2013, presidente do Comité Olímpico Nacional Belga de 1989 a 1992 e presidente do Comité Olímpico Europeu em 1989. In: <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Presidents> Consultado em 25 de março de 2013.

65 In: Ata da 117ª Sessão do COI - Singapura, 6 a 9 de agosto de 2005, p.16.

66 In: Ata da 117ª Sessão do COI - Singapura, 6 a 9 de agosto de 2005, p.18.

67 Paul Franklin Henderson (1934-) é ex-presidente da Federação Internacional de Vela. In: <http://>

à Sessão do COI realizada em Moscovo em 2001, último ano da gestão de Samaranch, que 75% das FIs não sobreviveriam sem o dinheiro provido pelo COI. Entretanto, quanto à transparência, Pound salientou que as partes que cada componente do Movimento Olímpico recebia nunca foram tornadas públicas, já que se todos soubessem o que cada parte recebia poderia tornar a distribuição mais difícil, além de que, devido à economia de alguns países, os montantes distribuídos ao desporto poderiam estar fora de proporção em relação a economia do país. Pound opinou que não seria contra tornar públicas as verbas distribuídas, mas alertou para o fato de muitos serem contra esta divulgação.<sup>68</sup> Na realidade, o problema da transparência podia se voltar contra os próprios organismos do Movimento Olímpico, na medida em que, ainda hoje, são conhecidos países que recebem verbas e apoios acima das suas possibilidades de as gastarem no desporto, uma vez que até para se gastar dinheiro é necessário um certo padrão de conhecimento e de organização.

## 5. Considerações Finais

A partir do exposto anteriormente, pode-se evidenciar que o comercialismo dos Jogos Olímpicos foi uma das grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do COI, principalmente no período em que Antonio Samaranch foi presidente da instituição. Esta consideração é sustentada devido ao modelo de gestão iniciado por este presidente ao dizer *Yes to Commercialization* e a efetiva implementação do marketing no COI, permitindo o ajuste de suas estratégias rumo a um futuro promissor.

A partir de 1980, sob a gestão de Antonio Samaranch, a linha ideológica de orientação estratégica do COI, no que respeita às questões da comercialização dos Jogos Olímpicos foi a de standardizar a participação de grandes empresas através de uma nova estratégia de marketing. A linha adotada foi a de angariar o maior resultado financeiro possível dos direitos televisivos e distribuí-los adequadamente aos CONs, FIs e COJOs, o que permitia uma nova dinâmica de desenvolvimento do desporto. Mesmo com esta estratégia, Samaranch teve a capacidade de ver mais longe e sustentar que mais importante do que os recursos financeiros das teletransmissoras era a possibilidade de proporcionar à generalidade das populações o acesso às transmissões televisivas dos Jogos. Neste contexto, uma importante estratégia adotada foi a venda antecipada dos direitos televisivos, o que permitiria que as cidades candidatas à organização dos Jogos Olímpicos fizessem os orçamentos com uma estimativa mais precisa de receitas.

Entretanto, com o aumento progressivo da dependência do COI dos recursos provenientes dos direitos de teletransmissão, foi evidenciada a necessidade de serem criadas novas estratégias de angariação de fundos, sendo decidido criar uma

---

[www.sports-reference.com/olympics/athletes/he/paul-henderson-1.html](http://www.sports-reference.com/olympics/athletes/he/paul-henderson-1.html) Consultado em 15 de outubro de 2014.

68 In: Ata da 112ª Sessão do COI - Moscovo, 13 a 15 de julho de 2001, p.15.

comissão *Ad Hoc* para analisar as projeções de mercados e prospetivar as possíveis novas fontes de financiamento. Neste contexto, foi decidido que a melhor estratégia seria a contratação de uma empresa, a ISL.

Com a efetivação destas duas linhas estratégicas, o COI começou a gerir duas fontes de financiamento, os direitos televisivos e o programa de marketing. Neste sentido, pode-se dizer que sob a gestão de Samaranch o COI seguiu uma linha ideológica de orientação estratégica que levou a instituição às grandes transformações necessárias para a sobrevivência da instituição.

Contudo, surgiram alguns problemas com a contratação da ISL, o que levantou críticas por parte dos membros, já que isto estava a transformar radicalmente a estrutura de funcionamento do COI, deixando os membros de fora das grandes decisões económicas e financeiras. Mesmo com o surgimento de algumas dificuldades, evidencia-se que a estratégia seguida foi adequada. Era necessário tirar o COI da situação económica e financeira do passado, para que fosse possível, através da adequada aplicação dos recursos financeiros, colocar o desporto ao serviço do desenvolvimento humano.

Dentro do conjunto de ações estratégicas adotadas, salienta-se a importância da troca do termo comercialismo por marketing, devido a conotação negativa do primeiro termo e ao segundo já ser usado desde princípios dos anos setenta por parte dos COJOs. Outro importante aspeto a considerar é que, com o passar do tempo, se tornou cada vez mais evidente a preocupação do COI com legado de cada edição dos Jogos Olímpicos. No domínio das estratégias de marketing houve uma preocupação em apresentar as questões do marketing de uma forma positiva e os seus benefícios para as pessoas e regiões.

Por fim, é importante considerar que as condições que permitiram a implantação e consolidação do comercialismo como linha ideológica de orientação estratégica do COI, a unidade dos seus três pilares, CONs, FIs e COJOs certamente foi de fundamental importância, tendo esta unidade harmoniosa sido mantida devido a uma adequada distribuição das receitas da instituição. Porém, o mais significativo em todas as estratégias de marketing do COI é a possibilidade de distribuir mais recursos para a família Olímpica e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do desporto em todo o mundo.

## 6. Referências

- Carta Olímpica. (2011). *www.olympic.org*. Obtido em 05 de 07 de 2011 de <http://www.olympic.org/olympic-charter/documents-reports-studies-publications>.
- Costa, A. V. (2012). *Estratégias das Organizações Desportivas. As Grandes Linhas Ideológicas de Orientação Estratégica do Comité Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim (2008)*. Tese de doutoramento não publicada. Universidade Técnica de Lisboa.
- Costa, A. V. (2014). *Gestão do Desporto: O Movimento Olímpico e o Gigantismo dos Jogos*

- Olímpicos*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Costa, A. V. (2015). *Gestão do Desporto: O Movimento Olímpico e o Comercialismo dos Jogos Olímpicos*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*. Grã-Bretanha: Redwood Press.
- Freitas, M. T. (2002). A Abordagem Sócio-Histórica como Orientadora da Pesquisa Qualitativa. *Cadernos de Pesquisa*, 116, 21-39.
- Freitas, M. T. (2003). *A Pesquisa na Perspectiva Sócio-Histórica: um Diálogo de Paradigmas*. Poços de Caldas: Novas Políticas.
- Graça, O. (2006). A Participação das Mulheres nos Diferentes Aspectos da Dinâmica Desportiva. *Horizonte: Revista da Educação Física e Desporto*, 21(122), 8-15.
- Ivanov, A. (1982). *Topical Problems of the International Olympic Movement*. Sofia: Sofia Press.
- Lucas, J. (1992). Olympic Games Ideology Defined and Redefined, Future of the Olympic Games. *Human Kinetics Books*, 15(33), 13-24.
- Michel, K. (1990). Esboço de um Programa de Desenvolvimento Administrativo Intrafirma para a Administração Estratégica. In H. Ansoff, R. Declerck, & R. & Hayes, *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica* (pp.16-45). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Pires, G. (2003). Olimpismo & Ideologia: O Desporto ao Serviço da Humanidade. *Revista de Economia e Direito*, 6, 109-134.
- Thompson, A., & Strickland, J. (2000). *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. São Paulo: Pioneira.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Simson, V., & Jennings, A. (1992). *Senores de los Anillos - Poder, Dinero Y Dopning en los Juegos Olimpicos*. Barcelona: Transparència SA.