



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – CAMPUS JAGUARÃO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE TURISMO

LEONARDO RODRIGUES DOS SANTOS DOS SANTOS

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA UMA AGÊNCIA ORGANIZADORA DE
EVENTOS ESPORTIVOS: O CASO DA DEZESSEIS SPORTS**

Jaguarão/RS

2018

LEONARDO RODRIGUES DOS SANTOS DOS SANTOS

**MODELO DE NEGÓCIOS PARA UMA AGÊNCIA ORGANIZADORA DE
EVENTOS ESPORTIVOS: O CASO DA DEZESSEIS SPORTS**

Trabalho de Projeto Aplicado I apresentado ao
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de
Turismo da Universidade Federal do Pampa -
Campus Jaguarão

Orientadora: Prof.^a Ma. Vanessa Eliza Fischer

Jaguarão/RS

2018

Dedico esse projeto aplicado a minha mãe que sempre me deu apoio e lutou sempre pela minha educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por nunca ter me desamparado e me manter calmo e focado em meus objetivos nos momentos difíceis da minha vida.

Agradecer do fundo do meu coração a todos os professores que se dedicaram em passar as teorias, experiências e aprendizados pessoais. Foi um excelente aprendizado com certeza, sem eles não seria possível à realização do projeto e quem sabe a conclusão do curso, pois alguns tiveram peso grande na minha decisão de continuar o curso.

Gostaria de agradecer a Universidade Federal do Pampa e seus funcionários por proporcionar instalações adequadas e sempre em excelentes condições para uso, por serem educados e respeitosos. Em especial a Prof.^a Dra. Ana Cristina Rodrigues (atual Diretora do Campus) a qual sempre se empenhou ao máximo para garantir o andamento da universidade em tempos difíceis, nunca se omitindo de suas responsabilidades.

E por último não menos importante, os meus agradecimentos as professoras Vanessa Eliza Fischer por orientar-me no projeto de forma dedicada e responsável e Francielle de Lima, por ter me dado a oportunidade de auxiliar e desenvolver atividades educacionais como monitor de pesquisa e extensão no laboratório de Turismo (Pampatur).

“Você não é derrotado quando perde, você é derrotado quando desiste”.

O Aleph

RESUMO

O presente trabalho busca propor um modelo de negócios para uma agência organizadora de eventos esportivos voltados para o município de Jaguarão e região. O projeto visa discutir o cenário de eventos esportivos da cidade, considerando que a mesma não apresenta nenhum tipo de serviço direcionado para a realização de eventos esportivos. Portanto, são vistos os passos da criação deste modelo, utilizando a ferramenta CANVAS disponibilizada em modo online pelo SEBRAE que dispõe dos itens para reflexão e planejamento. Em relação ao tipo de pesquisa utilizou-se a qualitativa, de natureza aplicada, pesquisa exploratória, documental e análise de exemplos. Portanto, ao longo do estudo notou-se a oportunidade que existe em fomentar novos esportes e aumentar o nível de planejamento e gestão dos eventos esportivos já existentes, a fim, de provocar maior interesse de municípios vizinhos e da própria comunidade a participar desses eventos. O projeto deixa em aberto alguns questionamentos e possibilidades para temas futuros, com fins de complemento da obra, como por exemplo, desenvolvimento de um plano de negócios.

Palavras-chave: Turismo; Eventos Esportivos; CANVAS – SEBRAE; Jaguarão.

ABSTRACT

The present project intends to develop a business model for a Sports Event Agency located in the municipal district of Jaguarão. The project seeks to discuss the scene of sporting events in the city. It considers the fact that the city does not have any company specialized on organization of sporting events. Therefore, the steps used on the creation of this model had the intention of present items for reflection and planning, thus the CANVAS tool provided online by SEBRAE was used to develop the business model. During the research, it was possible to notice that there is an opportunity to expand new sports events and to increase the planning level and administration of those which already exist. That would provoke an even bigger interest in the cities districts close by Jaguarão as well as in its own community, motivating them to participate on those events. The project stimulates people to question, meanwhile creates possibilities for future studies, focusing on the complement of work, such as the development a business plan, for example.

Key-words: Tourism; Events Sports; CANVAS-SEBRAE; Jaguarão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela de atividades esportivas do ano de 2018.....	24
Figura 2 - Descrição das etapas do CANVAS	28
Figura 3 - Proposta de valor	32
Figura 4 - Segmentos de mercados.....	33
Figura 5 - Canais	34
Figura 6 - Relação com o cliente.....	35
Figura 7 - Fontes de renda.....	37
Figura 8 - Recursos chave	37
Figura 9 - Atividades chave.....	38
Figura 10 - Parceiros chave	39
Figura 11 - Recorte da estrutura de custos.....	40
Figura 12 - Quadro CANVAS: Agência Dezesseis Sports	41
Figura 13 - Logotipo Dezesseis Sports	42
Figura 14 - Matriz SWOT: Dezesseis Sports.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de espaços para esporte em Jaguarão	25
Tabela 2 - Tipos de parcerias.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo geral.....	14
1.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Metodologia.....	15
2. EVENTOS.....	17
2.1 Os eventos esportivos e suas tipologias.....	19
2.2 Importância dos eventos esportivos para as cidades.....	21
3. JAGUARÃO.....	23
3.1 Calendário de eventos esportivos Jaguarão 2018.....	23
3.2 Espaços para eventos esportivos em Jaguarão.....	24
4. MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS SEBRAE.....	27
5. PROPOSTA: O MODELO DE NEGOCIOS DA AGÊNCIA ORGANIZADORA DE EVENTOS ESPORTIVOS.....	32
5.1 Na Etapa I – O que?.....	32
5.2 Etapa II – O que fazer?.....	33
5.3 Etapa III – Como vou fazer?.....	37
5.4 Etapa IV – Quanto irá gastar?.....	39
5.5 Quadro completo do CANVAS para a agência Dezesseis Sports.....	40
5.6 Logotipo e nome da agência.....	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	46

1. INTRODUÇÃO

Os eventos esportivos além de proporcionar sensibilização para práticas mais saudáveis de vida também influenciam na economia dos municípios que os sediam. Desde modo, o presente projeto tem como objetivo desenvolver um modelo de negócios para uma agência de eventos esportivos a ser implantada no município de Jaguarão.

Os eventos esportivos estão presentes na sociedade desde 1896, quando na Grécia, o barão de *Coubertin*, Pierre de Frédy, foi responsável por criar o Comitê Olímpico Internacional-COI, segundo Poit (2006) acredita-se que as olimpíadas foram jogos que contribuíram para um evento de organização detalhada, servindo de base para os demais eventos.

No Brasil, também de acordo com Poit (2006) o primeiro evento esportivo registrado foi o 1º Campeonato Brasileiro de Natação, realizado na cidade do Rio de Janeiro, em 1898. Posteriormente, no ano de 1950 o Brasil ficaria responsável por organizar a primeira Copa do Mundo (POIT, 2006).

A Copa do Mundo da FIFA é um dos maiores eventos do mundo. Reúne as melhores seleções do futebol, mobilizando milhares de pessoas de todos os continentes, cada um com suas culturas, etnias e credos, é capaz de inflamar paixões e, ao mesmo tempo, reduz diferenças, já que povos dos mais diferentes países, sem exceção, criam um laço comum ao compartilhar a mesma emoção, durante o período dos jogos. É um acontecimento mágico, raro, que teve início no ano de 1930 no Uruguai (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2013).

O Ministério do Turismo (2013) ressaltou a importância do esporte para o turismo brasileiro, em estudo realizado em 2012 pelo Ministério do Turismo no qual 1,6 milhões de viagens foram motivadas por eventos esportivos.

No ano de 2018, foram encontrados 106 eventos esportivos registrados no calendário de eventos do Governo Federal, sendo que no ano de 2017 o mesmo site registrou 98 eventos, um crescimento de aproximadamente 1,8 % (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Se considerarmos que a maioria de nós tem um amigo ou familiar que já viajou para assistir um jogo da sua equipe de preferência e voltou cheio de motivação e histórias boas para contar, podemos talvez despertar no leitor o quanto essas viagens agregam para as pessoas que optam em sair de sua casa e se aventurar em estádios

cheios, maratonas, competições, seja para assistir, seja como atleta, técnico, assistente, todos podem se envolver na atmosfera saudável do esporte.

No entanto, uma vez que as pessoas se deslocam para participarem de eventos esportivos de diversas modalidades e utilizam-se das estruturas identificadas como turísticas, tais como hotéis, restaurantes e etc, esta é uma modalidade que deve ser pensada e planejada para promover a realização desses eventos, com isso, é necessário se realizar um planejamento prévio e manter estruturas organizadas, sendo de acordo com o tipo de evento que se está organizando e analisando sua quantidade de participantes. Para organizar estas estruturas demanda equipes preparadas, com equipes de trabalho capacitadas que possam trabalhar de forma eficiente e ágil em todos os tipos de situação, para que, os eventos cumpram as suas propostas. Assim, quanto mais especializada a empresa de eventos maior será a facilidade na organização e no planejamento dos mesmos e, conseqüentemente, mais chances de sucesso no mercado.

Em Jaguarão, conforme pesquisa realizada notou-se que não há nenhuma empresa especializada neste ramo. Desta forma, a criação de uma empresa que atue em eventos esportivos poderia contribuir para o desenvolvimento e qualificação dos eventos já existentes, não somente dos eventos esportivos, mas também como propulsora da circulação de renda na cidade e na região, pois, integraria ambas as áreas, esporte e turismo.

Em 2017, o campeonato de futsal Citadino¹ de Jaguarão foi o evento esportivo que mais recebeu investimento em termos de divulgação, este evento foi planejado e organizado pela da Liga Jaguareense de Futebol Amador, que recebe fundos da prefeitura para a realização dos campeonatos de futsal e futebol da cidade.

Além disso, a motivação pessoal do autor na realização deste projeto está ligada a sua vivência na prática de esportes que faz parte do seu cotidiano. Portanto, durante os eventos esportivos que teve a oportunidade de participar, notou falhas e identificou oportunidades de aprimoramento. Ainda, ao longo da formação acadêmica, teve a oportunidade de atuar no planejamento e ação de um evento esportivo (a copa UNIPAMPA de integração) e com isso, aprofundar conhecimentos em relação à organização de eventos em geral e na organização de eventos esportivos. Deste modo,

¹ Citadino: Campeonato tradicional da cidade, que segundo dicionário online Aurélio, citadino se caracteriza por “relativo à cidade”.

identificou que existe a oportunidade de trabalhar com Turismo, Eventos e Esportes através de uma agência de organização de eventos.

Em vista do exposto este projeto propõe a criação de um modelo de negócios para uma agência organizadora de eventos esportivos na cidade de Jaguarão-RS. Utilizando-se da ferramenta *Business Model CANVAS* ou “quadro de modelo de negócios”, que se encontra disponível através de um aplicativo ou *online* no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE.²

Este projeto está dividido pelos seguintes tópicos: começando por um breve relato sobre os conceitos de eventos, eventos esportivos, tipologia dos eventos esportivos e a importância dos eventos esportivos para uma cidade. Após é apresentado o município de Jaguarão, o calendário de esportes e uma relação de espaços disponíveis para a prática de eventos esportivos na cidade. Considerando todos os dados propõem-se então um modelo de negócios para estruturar uma empresa de organização de eventos esportivos através da ferramenta de planejamento CANVAS, disponibilizada pelo SEBRAE. Assim este projeto visa responder o seguinte problema de pesquisa: como propor um modelo de negócios para uma empresa organizadora de eventos esportivos?

1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de negócios para uma empresa organizadora de eventos esportivos, que atuará na cidade de Jaguarão e região.

1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os conceitos de eventos, eventos esportivos e analisar suas aplicações.
- Fazer um levantamento dos eventos esportivos de Jaguarão;
- Identificar os espaços para os esportes praticados no município de Jaguarão;
- Entender o desenvolvimento da plataforma CANVAS que é disponibilizada pelo SEBRAE para elaboração de modelos de negócios.

² SEBRAE disponível em: <https://www.sebraecanvas.com>.

1.3 Metodologia

No sentido de orientar e fundamentar os elementos apresentados na construção da proposta do projeto aplicado foram utilizados os seguintes passos metodológicos: quanto ao tipo de pesquisa utilizou-se a qualitativa, quanto a natureza aplicada, quanto aos objetivos exploratória e quanto aos procedimentos bibliográficos, documentais e estudo de caso. Dencker (2008, p. 281) afirma que, “sem o desenvolvimento de um conhecimento teórico, construído a partir de métodos e técnicas de pesquisa científica, não é possível a realização de pesquisas com a qualidade e na profundidade que o turismo requer”.

Neste projeto optou-se pela pesquisa qualitativa, como contextualiza Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) dizendo que a “pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Portanto, a pesquisa qualitativa visa ressaltar os aspectos da realidade de Jaguarão em relação aos eventos esportivos. Assim, quanto aos objetivos utilizou-se a pesquisa exploratória que também de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Portanto, este trabalho envolveu os procedimentos de pesquisa bibliográfica, levantamento documental e análise de exemplos, indicados pelos autores para este tipo de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é de acordo com Gil (2002) uma pesquisa que se desenvolve ao longo de uma série de etapas, o número dessas etapas e seu desenvolvimento são dependentes de diversos fatores. Sendo assim, realizou-se um levantamento das seguintes obras: Britto e Fontes (2006), Poit (2006), Watt (2004), e o manual CANVAS do SEBRAE (2013) para realizar a contextualização do tema proposto.

Além disso, documentos da cidade disponibilizados pela Secretaria de Educação e Desporto, proporcionaram dados relevantes para discutir a viabilidade deste modelo de negócios. A pesquisa documental conforme afirma Lage e Milone (2000, p. 306) tem a vantagem de “permitir a possibilidade do estudo de pessoas e coisas com que não temos proximidade ou às quais o acesso é mais difícil”.

Também foi trabalhado com estudos de caso, pesquisando sobre duas agências que trabalham neste ramo. E, principalmente, o material do SEBRAE, que apresenta outros modelos de negócios que serviram de orientação para este trabalho.

O autor Gil (2002, p. 52) explica que estudos de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. No caso deste trabalho, a análise e compreensão do modelo CANVAS do SEBRAE. Gil (2002) ainda explica que a metodologia de estudos de caso é aplicada para explicar variáveis, causas, explorar situações de vida real, formular hipóteses ou desenvolver teorias, descrever o contexto da investigação e preservar caráter de objetos de estudos.

2. EVENTOS

Neste capítulo serão abordados os conceitos de eventos, eventos esportivos, os tipos de eventos esportivos, e uma breve análise de acordo com diferentes autores sobre a importância dos eventos esportivos.

Segundo Zanella (2003) eventos são considerados acontecimentos realizados em uma determinada data ou local específicos, com o objetivo de congrega sobre acontecimentos, sendo eles significativos e importantes ou do cotidiano, estabelecendo contatos comerciais, culturais, esportivos, sociais, familiares, científicos, competitivos e etc.

Os eventos envolvem um planejamento prévio a fim de garantir o bom andamento dos mesmos, que demandam de uma busca de espaços, disponibilidade de equipamentos, mão de obra, apoio de serviços terceirizados, ações de marketing, entre outras atribuições. Desta forma, Watt (2004, p. 17) afirma que “realizados de forma adequada, os eventos podem ser uma grande emoção; ao contrário, se malfeitos, podem apresentar uma experiência desagradável para todos os envolvidos”.

De acordo com Poit (2006, p. 23), para melhor se entender sobre o vasto universo dos eventos e seus segmentos, convencionou-se em ordenar na seguinte classificação:

- Por categoria;
- Área de interesse;
- Localização;
- Características Culturais;
- Tipologia.

Conforme Britto e Fontes (2002, p. 133), as categorias dos eventos podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Institucional: quando visa a criar ou firmar o conceito e a imagem de uma empresa, entidade, governo ou pessoa;
- Promocional ou Mercadológico: quando objetiva a promoção de um produto ou serviço de uma empresa, governo, entidade, pessoa ou local (no caso do turismo), em apoio ao marketing, visando, portanto, a fins mercadológicos.

Entender a categoria a qual o evento está classificado é importante, pois impactará também no modo de dispor o evento, no planejamento e tomadas de decisões em questões de marketing como, por exemplo, a marca Nike quando organiza uma corrida ela está dando enfoque aos seus produtos que estão ligados especificamente às corridas.

Em relação à classificação por área de interesse, Britto e Fontes (2002, p. 134-135) descrevem vários conceitos, neste trabalho ressaltam-se especialmente os seguintes:

- Lazer: objetiva proporcionar entretenimento aos seus participantes;
- Social: são os eventos de interesse comum da sociedade como um todo, realizações familiares ou de grupos de interesses entre amigos, visando apenas a confraternização entre as pessoas ou comemorações específicas;
- Desportiva: qualquer tipo de evento realizado dentro do universo esportivo, independente de sua modalidade;
- Turística: seu objetivo é a divulgação e promoção de produtos e serviços turísticos com a finalidade de incrementar o turismo local, regional, estadual e nacional. Vem sendo utilizado com maior frequência para incrementar o turismo de baixa estação e garantir a manutenção da oferta turística em determinada região. Costuma ser inserido em calendários oficiais de eventos do município, Estado ou país.

Conhecer os objetivos de cada área de interesse poderá direcionar o organizador e sua equipe, pois, nesse ponto foca-se no objetivo do evento e assim é definido o modelo do evento, o que também determinará a estrutura do local, os parceiros, ações de marketing. Entende-se que para outras áreas de interesse como: culturais, cívicas e educativas, poderão ser aplicadas outros tipos de metodologias de planejamento e gestão de eventos.

De acordo com Britto e Fontes (2002), a localização irá delimitar geograficamente a região onde os eventos acontecem, podendo eles ser locais (no bairro), distritais, municipais, regionais, estaduais, nacionais e internacionais. Após identificar a delimitação geográfica do evento, é necessário entender outras características estruturais como o porte do evento e conseqüentemente, sua capacidade de carga.

Segundo Britto e Fontes (2002, 135) e Watt (2004) essas características estruturais analisam as seguintes especialidades, segundo o porte: (i) pequeno - até 200 participantes; (ii) médio - entre 200 a 500 pessoas; (iii) grande - mais de 500 participantes. Conhecer o porte do evento indicará ao organizador, diferentes ações de segurança, gestão de riscos, infraestrutura, divulgação e etc.

Outro aspecto importante também para os organizadores de eventos é entender a classificação dos eventos de acordo com as datas de realização, que podem ser:

- Fixo: evento que ocorre com data de realização invariável, varia de acordo com comemorações cívicas, religiosas entre outras. São realizados anualmente e no mesmo dia, com periodicidade determinada;
- Móvel: evento que sempre se realiza, porém em data variável, segundo o calendário ou os interesses da organização promotora;
- Esporádico: evento de realização temporária, que acontece em função de fatos específicos, porém previstos e programados. (BRITTO; FONTES, 2002, p. 135 e 136)

No caso dos eventos esportivos os eventos fixos podem ser relacionados aos eventos que ocorrem quando é aniversário de uma cidade e organiza-se, por exemplo, uma corrida. Os eventos móveis definem-se como eventos que geralmente ocorrem em etapas, como por exemplo, corridas de moto, campeonatos de surf, entre outros. Já os eventos esporádicos são os eventos que todos costumam aguardar com maior expectativa, pois esses eventos tem uma data específica definida, mas costumam ser realizados em um intervalo de tempo maior, como por exemplo, o mundial de clubes, a copa do mundo, as olimpíadas, entre outros.

Cada um desses eventos possui um perfil de participantes específico, baseando-se nisso, Britto e Fontes (2002, p. 136) classificam os perfis de participantes da seguinte maneira: (i) gerais, pois são eventos organizados para o público em geral, apenas limitando a capacidade de carga dos locais onde ocorrem, como por exemplo, desfile das escolas de samba no sambódromo. (ii) dirigidos, eventos direcionados para algum tipo de público alvo, como por exemplo, uma feira de automóveis, onde os públicos-alvo também podem ser subdivididos como por exemplos: produtores, comerciantes, usuários, colecionadores ou apenas visitantes. Por fim, (iii) os eventos específicos são referentes eventos que possuem um tema ou área de interesse específica, por exemplo, congresso da área esportiva.

A classificação do perfil dos participantes é importante para o organizador de eventos, pois ajuda na definição de alguns aspectos, como, os atrativos que irão ser disponibilizados durante o evento para o público, o tipo de gastronomia que será oferecida, a disposição de produtos em amostra ou venda, os parceiros serão contatados, os canais de comunicação direta, entre outras ações.

2.1 Os Eventos Esportivos e suas Tipologias

Segundo Tenan (2002, p. 19) eventos de razões esportivas “tem como objetivo principal o desenvolvimento e o intercâmbio de determinada modalidade”. Portanto, esses eventos são capazes de ampliar os espaços para a vida social e pública,

conduzindo as pessoas a viver uma experiência em conjunto de emoção (MELO NETO, 2008).

Poit (2006) destaca a relevância de conhecer o público-alvo nos eventos de modalidade esportiva. Os participantes e todos envolvidos esperam algum retorno destes eventos, em pesquisa o autor apresenta um levantamento de algumas expectativas comuns entre os participantes, e assim relaciona algumas delas: alegria, entretenimento, prazer, ambiente familiar paixão, realização, lazer, organização, solidariedade, disputa, emoção, entre outros, também ressalta os benefícios da comunidade receptora das atividades.

Os eventos esportivos, também são classificados dentro de um rol de modalidades, assim para compreender as melhores formas e planejar tais eventos é preciso entender quais são os tipos de modalidades desses acontecimentos. Os autores Poit (2006) e Britto e Fontes (2002) os subdividem nas seguintes modalidades: campeonato, torneio, olimpíadas, taça ou copa, festival, gincana, desafios e concursos.

Poit (2006, p. 23) define a modalidade **campeonato** como uma “forma de competição onde os concorrentes se enfrentam pelo menos uma vez durante a disputa”. Concordando com Poit (2006), Britto e Fontes (2002) citam como exemplo, competições esportivas das modalidades equestres, automobilísticas, náuticas, jogos de bola em grupos como: vôlei, basquete e futebol, entre outros.

O **torneio** possui características diferentes do campeonato, em razão de, ter como base o caráter eliminatório. Portanto, é recomendada a realização desta modalidade quando não se tem um tempo maior para a realização do mesmo, podendo assim, ser realizado em um curto espaço de tempo, como exemplo pode-se citar: os torneios de xadrez, lutas, entre outros (BRITTO; FONTES, 2002; POIT, 2006).

As **olimpíadas** modalidade mundialmente conhecida, se caracteriza por ser um evento que reúne diversos esportes, normalmente consome dias, pois é necessário realizar competições de diversas categorias. Assim, Britto e Fontes (2002, p.171) descrevem a modalidade como “nada mais são do que conjuntos de torneios e campeonatos sujeitos a regulamentos das associações internacionais das modalidades esportivas e com maior amplitude de participação e divulgação”.

Se tratando da modalidade **taça ou copa**, Poit (2006) relata que com exceção da Copa do Mundo de Futebol, normalmente se utiliza o nome Taça ou Copa juntamente com um nome oficial para poder prestar alguma homenagem ou promover um patrocinador, como por exemplo, Copa Bridgestone Libertadores.

As **gincanas** costumam ter como base a recreação, com ênfase na criatividade das atividades que costumam ter um objetivo a ser alcançado, seja para desenvolver habilidades como liderança, trabalho em equipe, atividades em prol da comunidade como arrecadação de roupas, alimentos para pessoas em vulnerabilidade social, ou outros. Dessa maneira, Britto e Fontes (2002, p. 170) relatam a seguinte mudança: “Atualmente, não é frequente a realização de gincanas em seus moldes originais, mas pode-se observar derivações das mesmas em programas de televisão como No Limite e Big Brother, da rede Globo e Casa dos Artistas do SBT”.

A modalidade denominada de **desafios** é caracterizada por competições que envolvem diferentes níveis, sendo atividades que reúnem opções variadas de grau de dificuldade para seus participantes, por exemplo, os desafios de maratonas, que em maioria de suas vezes disponibilizam quilometragens variadas aos participantes, sendo elas, maratona (42 quilômetros) ou meia maratona (21 quilômetros) (POIT, 2006, p.24).

A última modalidade que se destaca neste trabalho é o **concurso**, que por sua vez, não é apenas uma competição que enfatiza a força física ou talento esportivo, portanto, os autores Britto e Fontes (2002) enfatizam algumas informações importantes sobre esta modalidade:

Pode ou não ser parte integrante de um calendário de eventos, podendo ser apresentado uma única vez, com data e local fixos, ou possuir apresentações seriadas, em datas e locais diversos. Poderá ser aplicadas às mais diferentes áreas e, para tanto, apresentar regulamento com especialidades, que será organizado e conduzido por entidades da área em questão. Requer a presença de um júri que acompanhará o cumprimento das regras estabelecidas e avaliará o desempenho e a performance dos concorrentes, apontando os finalistas (quando for o caso) e definindo o vencedor. (BRITTO; FONTES, 2002, p. 170)

Um exemplo que se encaixa bem na definição citada acima, são os concursos de danças tradicionalistas, que são realizados no estado do Rio Grande do Sul, e reúnem grupos de dançarinos de diversos locais e países.

2.2 Importância dos eventos esportivos para as cidades

A realização de um evento esportivo pode ser um instrumento importante para reduzir os impactos da sazonalidade do turismo, também pode servir para estimular e divulgar o nome de uma cidade a um cenário mais amplo, ou até mesmo servir para dar fluxo a locais que se encontram sem divulgação e utilização, também apoia a qualificação das pessoas para estes espaços e pode gerar empregos para a comunidade.

Conforme o estudo de caso apresentando na obra bibliográfica de Watt (2004) que retrata o caso da cidade de *Sheffield*, localizada na Inglaterra. Onde são relatadas as dificuldades de um destino se desenvolver no mercado de eventos. Este case ressalta como um evento esportivo conseguiu a construção de um espaço para a prática de esportes, e como o planejamento de divulgação levou o nome da cidade aos cenários nacional e internacional de esportes.

No início da década de 1990, *Sheffield* havia investido 139 milhões de libras em instalações esportivas de alta qualidade e de última geração para promover com sucesso a Universiade. Os empregos gerados pela Universiade permitiram à cidade promover outros eventos de grande importância nacional e internacional. *Sheffield* também foi capaz de desenvolver qualificação e especialização para a organização de eventos, de forma a utilizar integralmente as instalações que permaneceriam após os jogos, todos muito importantes. (WATT, 2004, p. 28)

Deste modo a localidade se beneficiou diretamente dos produtos gerados pelo esporte e dos gastos realizados pelos turistas quando participaram dos eventos. Neste exemplo também é possível observar que dependendo do fluxo há um aumento na geração de empregos, o mesmo acontece com o desenvolvimento e comercialização de novos produtos (WATT, 2004).

À vista disso Britto e Fontes (2002, p. 55) concordam que os eventos estão criando oportunidades de viagens, ampliando o consumo e permitindo a estabilidade dos níveis de emprego do setor, o desenvolvimento e a comercialização do produto. Portanto, percebe-se que os eventos podem proporcionar resultados positivos para a localidade sede.

3. JAGUARÃO

O município de Jaguarão está localizado na parte do extremo meridional do Brasil, fazendo fronteira com a cidade de Rio Branco, do Uruguai. A intitulação do nome Jaguarão, se deu em função de seu rio homônimo, que passa pela zona fronteira, onde está instalado o município. O rio nasce próximo à cidade gaúcha de Bagé e por fim deságua em território uruguaio, na Lagoa Mirim (PREFEITURA MUNICIPAL, 2017).

Sobre seu nome, existem diferentes explicações, alguns sugerem que o nome indica o aumentativo português de uma palavra proveniente da língua tupi Jaguar que significa a onça em português. Outras versões mais correntes, que por sua vez, ancoram-se, porém, em lendas indígenas (PREFEITURA MUNICIPAL, 2017).

No ano de 1832, Dom Pedro II instituiu Jaguarão por meio de um ato regencial. Posteriormente no ano de 1855, Jaguarão foi elevada à categoria de cidade (PREFEITURA MUNICIPAL, 2017).

Segundo dados do ultimo censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística do ano de 2010 a cidade conta com 27.931 mil habitantes (IBGE, 2010). A cidade tem como principais atrativos turísticos o seu acervo arquitetônico com patrimônios tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. A cidade também recebe turistas que buscam realizar compras na zona franca de Rio Branco Uruguai. Quanto aos esportes a cidade sedia competições regionais e locais, e binacionais com participantes do país vizinho Uruguai.

3.1 Calendário de Eventos Esportivos Jaguarão 2018

A Secretária de Educação e Desporto disponibilizou para este projeto um breve calendário dos eventos esportivos que foram ou ainda serão realizados na cidade em 2018. Esse item se torna importante para o desenvolvido do projeto, pois, com a utilização destas informações é possível dimensionar quantos eventos estão oficialmente registrados na cidade. Além de identificar quais os meses estão com mais eventos, quais ainda poderão ser trabalhados. Essas informações auxiliam nas reflexões sobre este modelo de negócios. Portanto, na figura 01 é apresentada a programação esportiva da cidade de Jaguarão. Ressalta-se que os dias específicos de cada atividade não foram divulgados pela secretária.

Figura 1 - Quadro de atividades esportivas do ano de 2018

JANEIRO	FEVEREIRO Jogos de Verão - SESC	MARÇO Copa Regional de Futsal – Categorias Sub-09 e Sub-11.
ABRIL Copa Regional de Futsal – Categorias Sub-13 e Sub-15.	MAIO JERGS fase Municipal (Atletismo, Tênis de mesa e Voleibol); Dia do Desafio.	JUNHO Citadino 2018 (seletiva série Bronze); JERGS – Fase Municipal (Futsal, Basquetebol, Handebol e Xadrez).
JULHO JERGS- Fase de Coordenadoria; Citadino 2018 (Fase seletiva Serie Bronze).	AGOSTO Citadino 2018 (Cat. Base- Adulto Feminino/Masculino e Veterano).	SETEMBRO Citadino 2018 (Cat. Base – Adulto Feminino/Masculino e Veterano);
OUTUBRO Citadino 2018 (Cat. Base- Adulto Feminino/Masculino e Veterano); Corrida “Outubro Rosa”	NOVEMBRO Citadino 2018 (Cat. Base- Adulto Feminino/Masculino e Veterano); JERGS 2018- Final Estadual Futsal Infantil (a confirmar)	DEZEMBRO Citadino 2018 (Cat. Base- Adulto Feminino/Masculino e Veterano).

Fonte: Quadro disponibilizado pela Secretária de Educação e Desporto (2018)

A partir destas informações, percebe-se que as políticas municipais para o desporto estão considerando diversas modalidades, porém, com enfoque maior nas praticas de futsal e futebol, contudo, o foco se sobre cai na organização e realização do campeonato de futsal Citadino.

3.2 Espaços para eventos esportivos em Jaguarão

Nesta sessão serão retratados espaços inventariados da cidade de Jaguarão que podem ser utilizados para práticas de esportes, conseqüentemente, esses espaços podem ser utilizados para a realização de eventos. A tabela 01 apresenta a relação dos espaços, o tipo e o endereço, este material foi produzido com base no relatório analítico dos inventários produzido pelos alunos da disciplina de Planejamento e Organização do Turismo II, semestre 2018.1, e encontra-se disponível no Laboratório do curso de Turismo da Universidade Federal do Pampa.

Tabela 1 - Lista de espaços para esporte em Jaguarão

NOME DO LOCAL	ENDEREÇO	DESCRIÇÃO
Gold Soccer	Rua Andrade Neves, esquina com Rua Uruguai.	Quadra Sintética.
Centro esportivo placar.	Av. Odilo Gonçalves Marques.	Quadra Sintética e Campo de Sete.
Associação Atlética Banco do Brasil	Rua Corredor das Tropas.	Campos de Sete.
Estádio do Esporte Clube Florestal	Rua Gustavo Guimarães.	Campo de Sete.
Grêmio Beneficente dos Subtenentes e Sargentos de Jaguarão	Rua General Marques.	Campo de Sete e piscina.
Skate Park Pública	Av. Vinte e Sete de Janeiro.	Pista para prática de Skate, Patins e Bike.
Estádio Mackley Rosa	Rua General Câmara, esquina com Rua Cristóvão Colombo.	Campo de Onze.
Ginásio Alamis	Av. Odilo Marques Gonçalves, Nº 1805, Centro.	Quadra de futsal.
Ginásio Dario de Almeida Neves.	Rua da Paz, Nº 1214, Centro.	Quadra de futsal.
Campo Municipal.	Rua Joaquim Lino de Souza, esquina com Rua Conselheiro Diana..	Campo de Onze.
Ginásio Municipal da Integração.	Av. Duque de Caxias, Nº 1601, Centro.	Quadra poliesportiva.
Ginásio Odilo Gonçalves.	Rua Marechal Deodoro, esquina com Rua Humaitá, Centro.	Quadra de Futsal e vôlei.
Praça Poliesportiva	Rua Marechal Floriano Peixoto (Bairro: Cerro da Pólvora).	Campo de Sete.
Campo Público	Rua Plínio Dutra da Silva.	Campo de Sete.
Cais do Porto	Av. Vinte de Setembro.	Cancha de areia, Rio Jaguarão e Ruas históricas.
Clube Harmonia	Rua Marechal Deodoro.	Quadra de Padel, squash, Campos de sete e ginásio de bocha.
Estádio Claudino Almeida Neves	Av. Bento Gonçalves da Silva, esquina com Rua Curuzu.	Campo de Onze e pista de atletismo.

Fonte: Tabela adaptada do acervo de inventários Turísticos (UNIPAMPA, 2018)

Outro ponto que merece destaque é o fato que o município possui em sua configuração geográfica o espaço de Orla do Rio Jaguarão. Este espaço permite oportunidades de organizar eventos náuticos, como por exemplo, canoagem, corridas de

jet-ski, natação. Além disso, ruas do centro histórico podem ser utilizadas para eventos de corridas, maratonas, corridas de bicicletas.

Mesmo que as políticas esportivas possam prioritariamente ser destinadas para o público local, se bem organizadas, planejadas, divulgadas, podem motivar pessoas a visitarem o destino para participar, ampliando assim seus benefícios.

4. MODELO DE NEGÓCIOS – CANVAS SEBRAE

A presente sessão foi elaborada a partir da cartilha “O quadro de modelo de negócios – Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios” disponibilizada pelo SEBRAE³, este material disponibiliza aos leitores ferramentas que ensinam como criar o seu próprio quadro de modelo de negócios, de forma livre que permite criar hipóteses, imaginar o futuro, inovar, criar propostas de valor, repensar ideias, entre outras possibilidades. Permitindo, assim, a construção um modelo totalmente planejado.

A cartilha do SEBRAE (2013) traz uma reflexão sobre a velocidade dos avanços tecnológicos e, conseqüentemente, na importância em investir na tecnologia, em melhorias na educação, arte e ciência. No caso deste modelo, a forma que vem ganhando espaço entre os empreendedores é a síntese de elementos e funções dispostos em um único quadro.

O SEBRAE disponibiliza a ferramenta *Business Model CANVAS* ou Quadro de Modelo de Negócios no site <https://www.sebraecanvas.com> e também através de aplicativo para celulares, tablets e computadores. O idealizador deste modelo é Alex Osterwalder e seu objetivo era permitir visualizar as principais funções de um negócio, correlacionados através de blocos nos quais é possível, descrever, visualizar e alterar a qualquer momento as ideias dispostas pelos usuários.

A diferença de um modelo de negócios para um plano de negócios é que essa ferramenta precede a elaboração do plano de negócios. Enquanto, um plano de negócios inclui formas mais aprofundadas de como um negócio será construído, com planilhas de custos, etapas, prazos, receitas e entre outros. O modelo de negócios se encaixa perfeitamente no futuro plano de negócios. Neste sentido, o modelo descreve a lógica da criação do negócio, mostrando o raciocínio e a interconexão dos elementos e como deve ser explorada a questão de entrega e captura de valores. A entrega diz a respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor se refere à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue (SEBRAE, 2013).

O CANVAS está dividido entre quatro etapas, que são apresentadas em forma de perguntas, a saber: *O que? Para quem? Como? e Quanto?*. Estas etapas também são

³ SEBRAE disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.

divididas em cores, sendo elas: roxo, verde, azul e laranja, respectivamente. Cada uma das etapas é disposta em diferentes blocos (SEBRAE, 2013).

A Figura 02 ilustra de forma descritiva as etapas que devem ser pensadas.

Figura 2 - Descrição das etapas do CANVAS



Fonte: Figura adaptada da obra SEBRAE – Cartilha CANVAS (2013, p. 20)

Etapa I - *O que?* Essa etapa compreende com o que você está disposto a fazer, ou seja, nesta etapa será desenvolvida a proposta de valor, refletindo sobre o que seus futuros clientes estão sentindo falta no mercado e qual o ganho que eles terão com o seu produto. Exemplos: Se tratando de um restaurante, o produto a ser vendido será a gastronomia, podendo oferecer os seguintes valores ao seu cliente: para comer a dois, pratos para crianças comerem e se divertir, comida saudável, comidas servidas por quilo e com um preço acessível (SEBRAE, 2013).

Etapa II - *Pra quem?* Esta etapa esta dividida em ações:

(i) **ação definir o seu público alvo**, ou seja, para quem você quer fazer. Neste momento a etapa I (proposta de valor) se conecta com a etapa II (segmentos de clientes, canais de distribuição), pois é necessário definir qual será o segmento de clientes e este deve ser correspondente a proposta de valor da empresa. O segmento de clientes é

divido nos tipos: mercado de massa, mercado de nicho, segmentado, diversificado, plataformas multilaterais.

(ii) ação definir os canais pelos quais os clientes conhecerão o seu negócio, podendo ser operado pelo próprio dono ou através de parceiros, de forma indireta ou direta. Alguns exemplos: lojas na internet; equipes de vendas ou pessoas autorizadas (exemplos Avon, Natura); lojas de comércio em geral; lojas de parceiras, com estantes específicas da linha do seu produto (SEBRAE, 2013, p. 28-29).

(iii) ação como manter a boa relação com os clientes, ou seja, como idealizá-lo. A cartilha disponibiliza dos seguintes exemplos (SEBRAE, 2013, p. 30):

- Assistência pessoal: interação de equipes podendo ser por meio virtual, ou telefones.
- Assistencial pessoal dedicada: dedicação uma equipe treinada e específica para a tarefa contato direto com cliente, como por exemplo, gerentes de bancos.
- *Self-Service*: Deixando o cliente a vontade para realizar os serviços de forma individual, como por exemplo, restaurantes que servem a quilo.
- Serviços automatizados: A empresa faz a linha contrária do *self-service*, pois opta por disponibilizar serviços totalmente automáticos, exemplo, máquinas de refrigerantes;
- Comunidades: Espaços em mídias *on-line*, que tem como objetivo reunir seus clientes em torno do produto ou o que ele resolve. Por exemplo, sites como: reclame aqui.
- Cocriação: Metodologia que possibilita o cliente juntamente com a empresa, por exemplo, site de venda de camisetas que disponibiliza o cliente realizarem o designer das suas próprias peças.

(iv) ação definir fontes de receita, sabendo “O QUE” e “QUEM”, chega a hora de apontar como ganhar e quanto ganhar. Para se configurar um negócio, é preciso gerar renda, caso contrário, não se configura um negócio. Assim, é preciso descobrir formas de como cobrar pelo serviço ou produto, e pensar sobre o quanto cobrar. De acordo com o SEBRAE (2013) é importante o quanto cobrar estar ligado diretamente com a proposta de valor, pois, o preço não deve fugir da sua ideologia de mercado. Sendo assim, refletir se os seus clientes estão dispostos a pagar o valor e se estão dispostos a utilizar o recurso de pagamento que você irá estabelecer. As fontes de receitas podem ser apresentadas das seguintes formas: vendas diretas, pagamento pelo uso, assinaturas, aluguéis, licenciamentos, comissões e anúncios. Portanto, a forma de se realizar a cobrança deve estar de acordo com o jeito que o cliente gostaria de pagar.

Etapa III - *Como vou fazer?* Identifica a estrutura que o negócio precisa para funcionar, seja ela simples ou complexa. Nesta etapa é indispensável entender quais são os recursos e atividades necessárias para o negócio, além disso, compreender e reconhecer parceiros que podem auxiliar em atividades. Portanto, deve-se fazer a pergunta: *o que é preciso para fazer o meu negocio funcionar?*

É importante não confundir os seus recursos, com os seus canais, portanto, os tipos de recursos são: físicos, intelectuais, humanos e financeiros. Alguns exemplos de confusão entre recursos e canais são como, por exemplo, quando o negócio utiliza de um site para vender, ele também precisará de recursos físicos, com computadores e rede (SEBRAE, 2013).

Após definir os recursos chave, devem-se definir quais serão suas atividades. Exemplos: (i) produção de alguma coisa (roupas, comidas, e etc), (ii) ter o objetivo de solucionar os problemas de seus clientes (dar manutenção, consertos e etc.), (iii) na forma de plataforma, tipo de negócio que cria uma solução para hospedar atividades dos seus clientes (Mercado Livre, UOL,); (iv) trabalhando com redes, possibilitando acesso e comunicação, com pequenos provedores de internet ou *lan house*.

A tabela 02 foi desenvolvida de acordo com a cartilha do SEBRAE (2013, p. 36) e disponibilizam de exemplos em relação aos tipos, definição e principais parcerias.

Tabela 2 - Tipos de parcerias

TIPOS	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Otimização e economia de escala	Está na relação com fornecedores, que podem suprir ou facilitar atividades ou recursos de um negócio.	O fornecedor coloca equipamentos, como no caso de sorvetes; o fornecedor oferece descontos progressivos pela quantidade de produtos vendidos.
Redução de risco e incerteza	Quando outras pessoas integram soluções para diminuir o risco de erros e dar mais segurança aos resultados do negócio.	Contadores, que orientam o proprietário; seguradoras que, além de fazer o seguro, mantem relação de observação e orientação quanto aos riscos; analistas de mercado, orientando financeiramente.
Terceirização (serviços, infraestrutura)	Produção de partes de um produto ou de uma parte dos serviços necessários ao negócio.	Produção de partes de um equipamento; costura de roupas; serviços de limpeza; serviços de entrega; locadores.

Fonte: Tabela adaptada da obra SEBRAE – Cartilha CANVAS (2013, p. 36).

Etapa IV - *quando irá gastar?* Após reconhecer a estrutura necessária para suprir a sua proposta de valor, deve-se refletir quanto custa criar e manter a estrutura selecionada. Lembrando que esse custo deverá suprir as expectativas dos itens citados ao longo do texto. Nesta etapa é necessário refletir qual será a estrutura de custos do

negócio, ou seja, optar pela melhor estratégia de custos. De acordo com o SEBRAE (2013) as opções de estratégias de custos são: foco em custos reduzidos (vender o mais barato), foco no valor (criar um valor de marca, experiência), foco em custos fixos (considerar os recursos especializados para produzir), foco na escala de vendas (o custo do produto é alto, é necessário vender muitas unidades para ter lucro), foco em grandes clientes (vender para clientes específicos, grandes empresas ou governo) ou foco em diversidade de produtos (produzir ou disponibilizar produtos diferentes aos clientes).

Considera-se importante que o empreendedor conheça todas as etapas de um modelo de negócios, e saiba como utilizar essa ferramenta de reflexão. Proporcionando assim, a disposição de suas ideias de forma organizada, inovadoras, com possíveis cenários de mercado e concorrentes, público-alvo, proposta de valor, custos e ganhos, assegurando um planejamento preliminar de seu futuro negócio.

A seguinte sessão tem por objetivo apresentar as etapas explanadas de um modelo de negócios, pretendendo por em prática todas as ações e informações que foram vistas nesta reflexão.

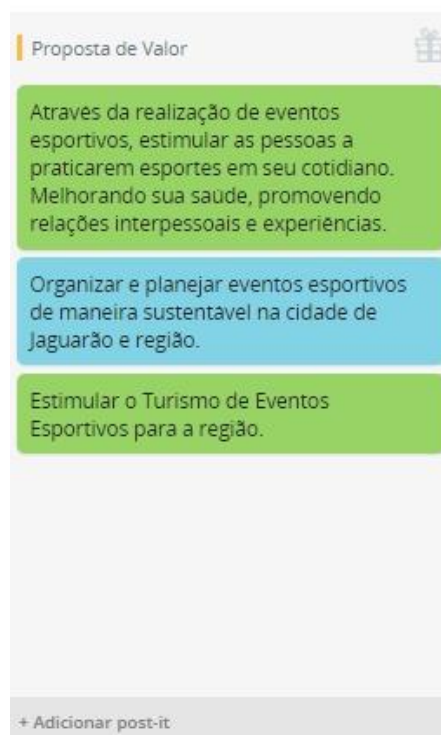
5. PROPOSTA: O MODELO DE NEGOCIOS DA AGÊNCIA ORGANIZADORA DE EVENTOS ESPORTIVOS

Nesta sessão é apresentado o modelo de negócios referente à Agência Organizadora de Eventos Esportivos: *Dezesseis Sports*. A fim de facilitar a leitura e explicação, primeiramente o modelo foi dividido de acordo com as etapas I, II, III e IV, e, posteriormente, a tabela completa será apresentada.

5.1 Na Etapa I – O que?

Esta etapa compreende a criação da proposta de valor, com base na análise do mercado local. Assim, foi definida a proposta de valor diante das necessidades e aspectos dos eventos esportivos de Jaguarão e que seus usuários apresentam. Diante disso, a figura 03 apresenta a proposta de valor da *Dezesseis Sports*. Descrita em dois eixos, dispostos da seguinte maneira: (i) em cor azul expressando também os valores da empresa – *o que*, buscou-se evidenciar a organização e planejamento de eventos para Jaguarão e região de forma sustentável, (ii) ideologia da agência em cor verde, que expressa *para quem* ou seja quem a empresa irá atingir, ressalta o pensamento de paixão pelo esporte e seus benefícios para a comunidade local.

Figura 3 - Proposta de Valor



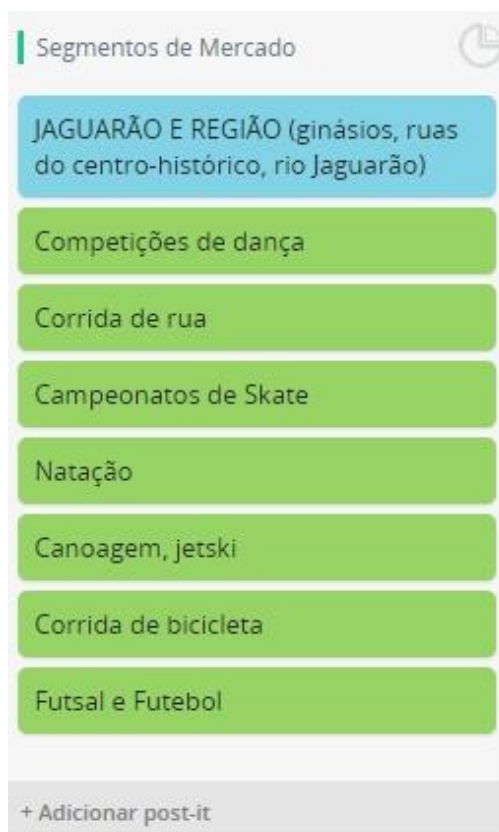
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme apresenta a proposta, a cidade de atuação será o município de Jaguarão, podendo se estender a municípios vizinhos da região (Arroio Grande e Herval). Assim a proposta de valor da empresa visa estimular a prática de esportes, aumentar o fluxo turístico na região com qualidade e sustentabilidade.

5.2 Etapa II – O que fazer?

Ação (i) – Segmento de mercado: O objetivo da agência consiste em trabalhar na segmentação de mercado de organização de eventos esportivos, portanto, definiu-se, o critério de escolha baseado na perspectiva dos esportes já praticados e os locais disponíveis na cidade que podem nos propiciar a prática de esportes. Sendo assim, os itens da figura ficaram dispostos na cor azul (representando as localizações geográficas e possíveis locais utilizados) e na cor verde (representando os esportes que possivelmente possam vir a serem organizados), contudo, a etapa II se encaixa com a etapa I. Portanto, a figura 04 demonstra a relação das modalidades esportivas que podem ser trabalhadas pela empresa, bem como a relação de alguns espaços que poderão ser utilizados.

Figura 4 - Segmentos de mercados

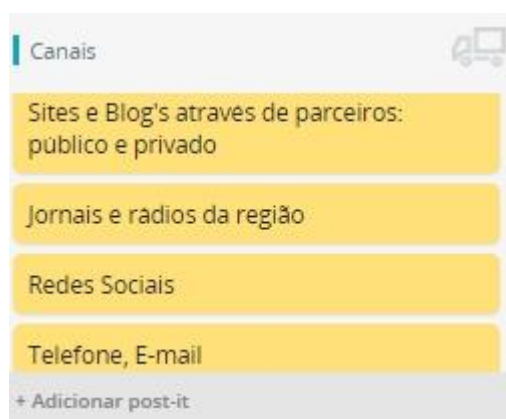


Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Optou-se por utilizar o mesmo jogo de cores na etapa I e etapa II, por que se entende que a ideologia da empresa está diretamente ligada ao que você terá de fazer para cumprir com sua missão, portanto, serão utilizados todos os ambientes possíveis que foram levantados em análise, buscando sempre melhorar a qualidade dos eventos que são organizados. A identificação dos espaços e modalidades dos eventos é fundamental para o sucesso do negócio, pois possibilita dimensionar o que há de disponível em relação aos espaços e ao mesmo tempo relacionar para quais tipos de eventos podemos utilizá-los. Neste sentido, a cor verde refere-se novamente - *para quem* -, logo para quais esportistas pode-se direcionar as propostas; e a cor azul - *o que* - quais lugares podem ser utilizados para a realização dos eventos.

Ação (ii) Definição dos canais: Este item foi pensado partindo do princípio que a agência inicialmente contaria com um Home Office, com uma estrutura definida para atuar e utilizar as ferramentas do mercado virtual. Sendo assim, foram definidos possíveis canais que irão proporcionar que os nossos clientes conheçam os nossos serviços. Conforme apresentado na figura 05, este item ficou disposto na cor laranja, relacionando os seguintes canais de comunicação: Jornais e rádios, Mídias Digitais (Facebook, Instagram, site e etc), através de sites e blogs de parceiros e por meio das respectivas mídias sociais deles (site, blog, Facebook).

Figura 5 - Canais



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

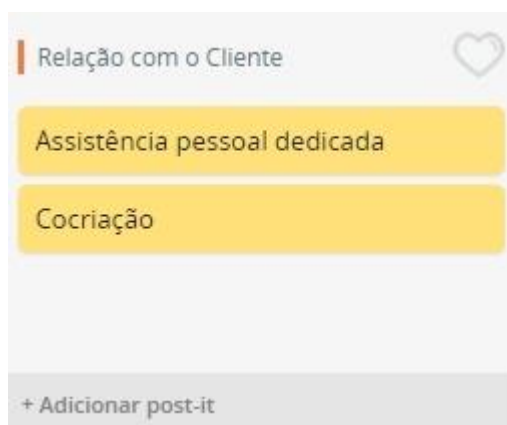
Portanto, os possíveis canais se conectam com outros itens do planejamento deste modelo de negócios, sendo eles: relação com os clientes e estruturas de custos, que serão abordados em seguida. Ainda, utilizou-se a cor amarela, pois entende-se que os canais de distribuição podem gerar custos ao empreendimento, seja por parcerias, seja por tempo gasto pela equipe para suprir as redes sociais, jornais, rádios com

informação, ou ainda, pelo contrato de pacotes de memória virtual para e-mail, por exemplo.

Ação (iii) Relações com os clientes: No caso da organização de eventos a relação com os clientes também deve contar com o atendimento dedicado ao cliente, ou seja, os funcionários da empresa serão designados aos projetos e deverão atender de forma responsável cada cliente. Além disso, como os eventos podem ter diferentes formatos, objetivos, público alvo será utilizado a metodologia de cocriação para o serviço, ou seja, o organizador e o cliente identificarão e farão escolhas específicas sobre os seus respectivos projetos de eventos, permitindo assim, o cliente expor suas vontades e ideias dentro do evento.

Ressalta-se ainda que neste modelo, as formas de relacionamento e comunicação com os clientes poderiam ser variadas, uma vez que, se tratando de um ambiente virtual o cliente pode escolher entre as plataformas virtuais para contatar a empresa, por exemplo: WhatsApp, Skype, Messenger, Facebook e E-mail. Assim estes podem ser alguns dos canais em que os serviços serão oferecidos e disponibilizados. No modelo CANVAS, estas relações com o cliente foram apresentadas conforme a figura 06. A relação com o cliente também é expressada na cor amarela, pois ela indica que estes modelos expressam custos direcionados de acordo com o projeto. Embora nesta análise inicial não estejam indicados os custos (em números) deste modelo de negócios, entende-se que a forma como se pretende atender aos clientes gerará custos específicos em cada projeto, seja pelo modelo de cocriação que demandará tempo para debates, orçamentos, análises, ou pelo atendimento pessoal que demandará pessoas da empresa dedicadas e especializadas na modalidade esportiva que o cliente deseja promover.

Figura 6 - Relação com o cliente



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Ação (iv) fontes de receitas: a figura 07 apresenta possíveis fontes de renda e também possíveis parceiros que poderão facilitar o aumento dos rendimentos, a fim de viabilizar economicamente este negócio. Os contratos poderão se realizados com empresas privadas que desejam promover um evento, por exemplo, atividades comemorativas da corporação. Também, por demandas de prefeituras que desejam sediar eventos locais ou regionais como, por exemplo, corridas comemorativas, amistosas, corridas de bicicleta, entre outros. Além disso, de acordo com outros estudos de caso, ou seja, análise de empresas que também trabalham neste ramo como a Alvo Eventos⁴ e Gayotto Sports⁵ percebe-se que existe a possibilidade de executar contratos diretos com marcas esportivas que desejam divulgar produtos, ou patrocinar atividades esportivas diversas, como é o caso das marcas Nike, Adidas, Puma, Umbro, Erreà, Joma, entre outras.

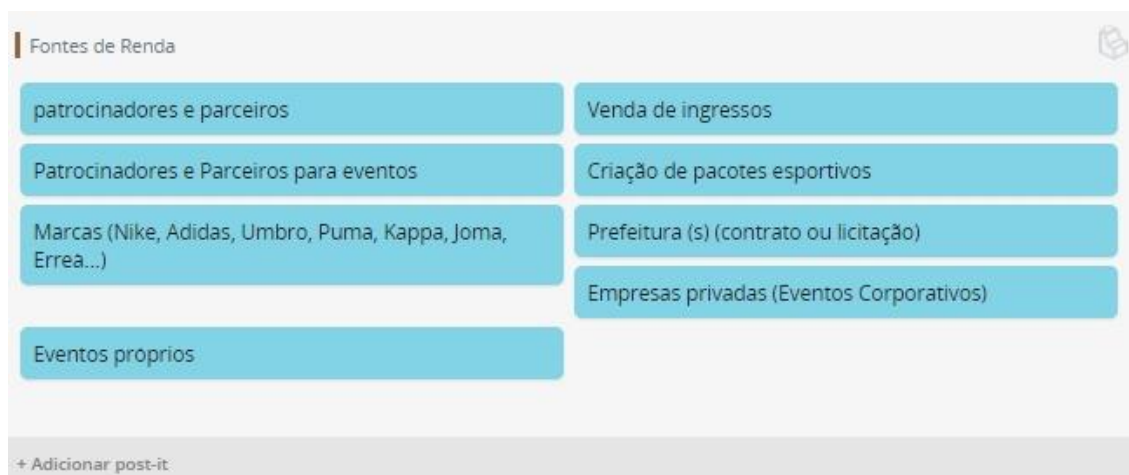
Outra forma de renda que se visualiza é a organização de eventos com a venda de ingressos, estes recursos viabilizam as atividades e também poderiam cobrir os custos da empresa. Um bom exemplo é a organização de campeonatos de Jiu-Jjitsu, pois os espaços utilizados para a prática são geralmente ginásios esportivos e a cidade dispõe destes espaços.

Ainda, visualiza-se a possibilidade de criar pacotes para eventos esportivos que sejam vendidos diretamente no site da empresa. Por exemplo, pacotes para as corridas de jet-ski que são sediadas em Jaguarão, estes pacotes contemplariam atrativos oferecidos pela cidade, hospedagem, alimentação, inscrição no evento (caso necessário), entre outros. Assim, utilizou-se a cor azul para que expressa – *o que* – e assim indica quais atividades a empresa se propõe a fazer e logo quais são suas possíveis fontes de renda.

⁴ Alvo Eventos: <Disponível em: <http://www.alvoeventos.com.br/>>

⁵ Gayotto Sports: <Disponível em: <http://www.gayotto.com.br/>>

Figura 7 - Fontes de renda

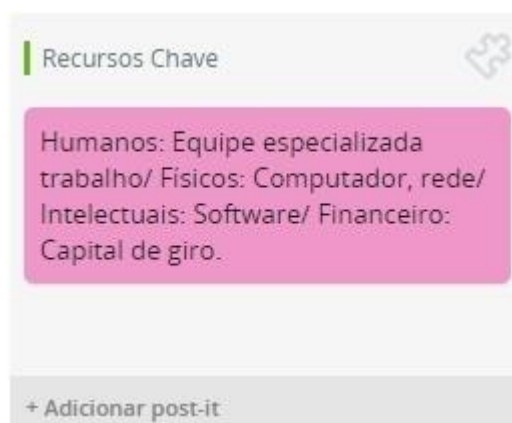


Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.3 Etapa III – Como vou fazer?

Nesta etapa, o modelo CANVAS, direciona o empreendedor a refletir sobre como será desenvolvido o seu negócio, assim determina ações reflexivas chaves: recursos, atividades e parceiros. Diante disso, os recursos chave foram divididos em quatro tipos: (i) físicos (computador, rede de internet), (ii) intelectuais (softwares), (iii) financeiros (capital de giro), (iiii) humanos (pessoas especializadas), de acordo com as necessidades da empresa, cada um desses itens podem sofrer alterações, podendo serem incluídos novos itens de acordo com as demandas dos eventos. Conforme destaca a figura 08, que utiliza a cor rosa para indicar – *como fazer*.

Figura 8 - Recursos Chave

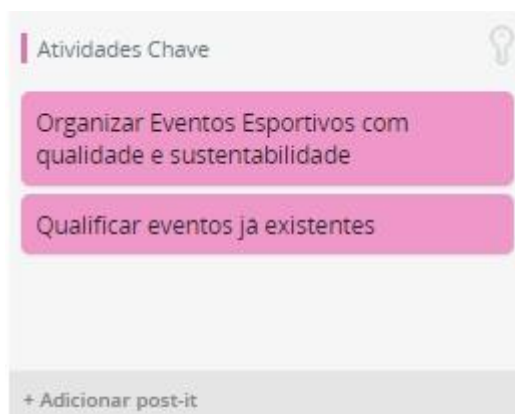


Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A ação reflete as atividades, neste sentido a empresa segue sua ideologia que busca através da organização de eventos esportivos, estimular as pessoas a praticar

esportes em seu cotidiano. No entanto, pretende-se ainda trabalhar proporcionando o apoio a atletas que se destaquem participando dos nossos eventos, ou até mesmo aos que busquem a empresa para fechar algum tipo de parceria (divulgando nossa empresa, trazendo grupos, entre outros). A figura 09 representa os itens que se pretende trabalhar e como se pretende trabalhar, logo também foi expressada pela cor rosa.

Figura 9 - Atividades Chave



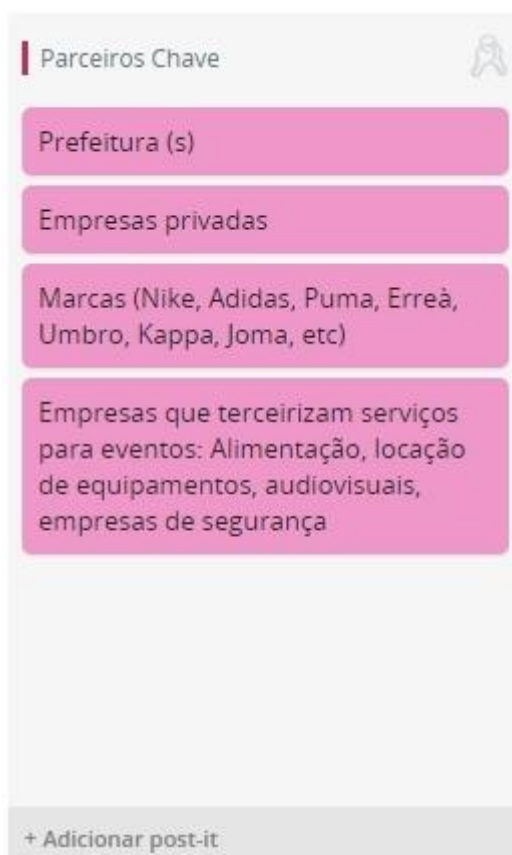
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme as atividades são definidas, devem-se alinhar parcerias, isto é, identificar os fornecedores e parceiros que apoiam a proposta de valor da empresa e estejam alinhados com os objetivos dos eventos. Estas relações servem para aperfeiçoar e reduzir os riscos do negócio.

No caso dos eventos é importante identificarmos seguradoras, escritórios de contabilidade que possam auxiliar na redução dos riscos. Bem como, manter bons relacionamentos com setor público para identificar os requisitos para a liberação dos alvarás dos eventos, a disponibilidade dos espaços e infraestrutura de segurança.

Outro recurso chave é a identificação de parceiros do setor, ou seja, outros empreendimentos que podem oferecer serviços que complementam os eventos, por exemplo, empresa de alimentação que trabalhe dentro das normas de segurança, empresa de locação de equipamentos de audiovisual, tudo isso com a finalidade de redução de custos iniciais de abertura da Agência Dezesesseis Sports. A figura 10 apresenta a relação dos parceiros chaves, também é expressada na cor rosa, pois remetem a como as atividades podem ser desenvolvidas por meio de parcerias.

Figura 10 - Parceiros chave



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5.4 Etapa IV – Quanto irá gastar?

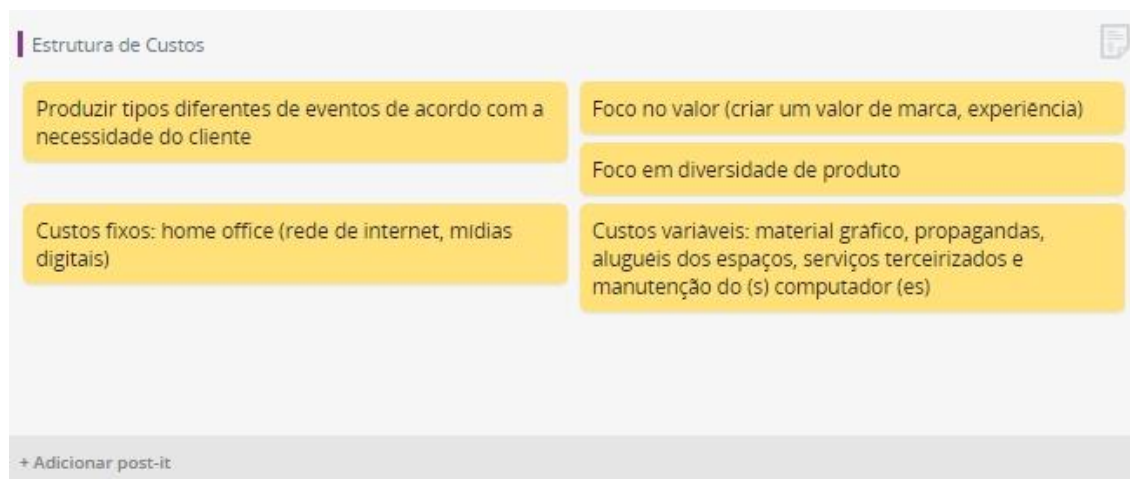
Na última etapa, o modelo de negócios do CANVAS, sugere ao empreendedor refletir sobre os custos do empreendimento, e após sugerir diferentes modelos de estratégias de custos possibilita que o empreendedor escolha a sua própria estratégia. No caso desta agência considera-se que os custos mais elevados serão de natureza variável, ou seja, em função de cada projeto de evento, mas, ressalta-se também que haverá custos fixos, uma vez que, o negócio também apresentará custos mensais.

Os custos variáveis serão os custos que cada evento apresentará, podendo haver gastos com aluguéis de espaços, contratação de serviços terceirizados, gastos com propagandas, materiais gráficos, brindes, equipe de pessoal para trabalhar nos dias do evento, entre outros.

Se tratando dos custos fixos, o estudo preliminar aponta que os custos são os serviços de rede de internet, também custo com pessoal contratados fixos, despesas com

contador, alvarás, etc. A figura 11 apresenta uma prévia da estrutura de custos que é indicada na cor amarela, pois remete ao – *quanto irá custar*.

Figura 11 - Recorte da estrutura de custos



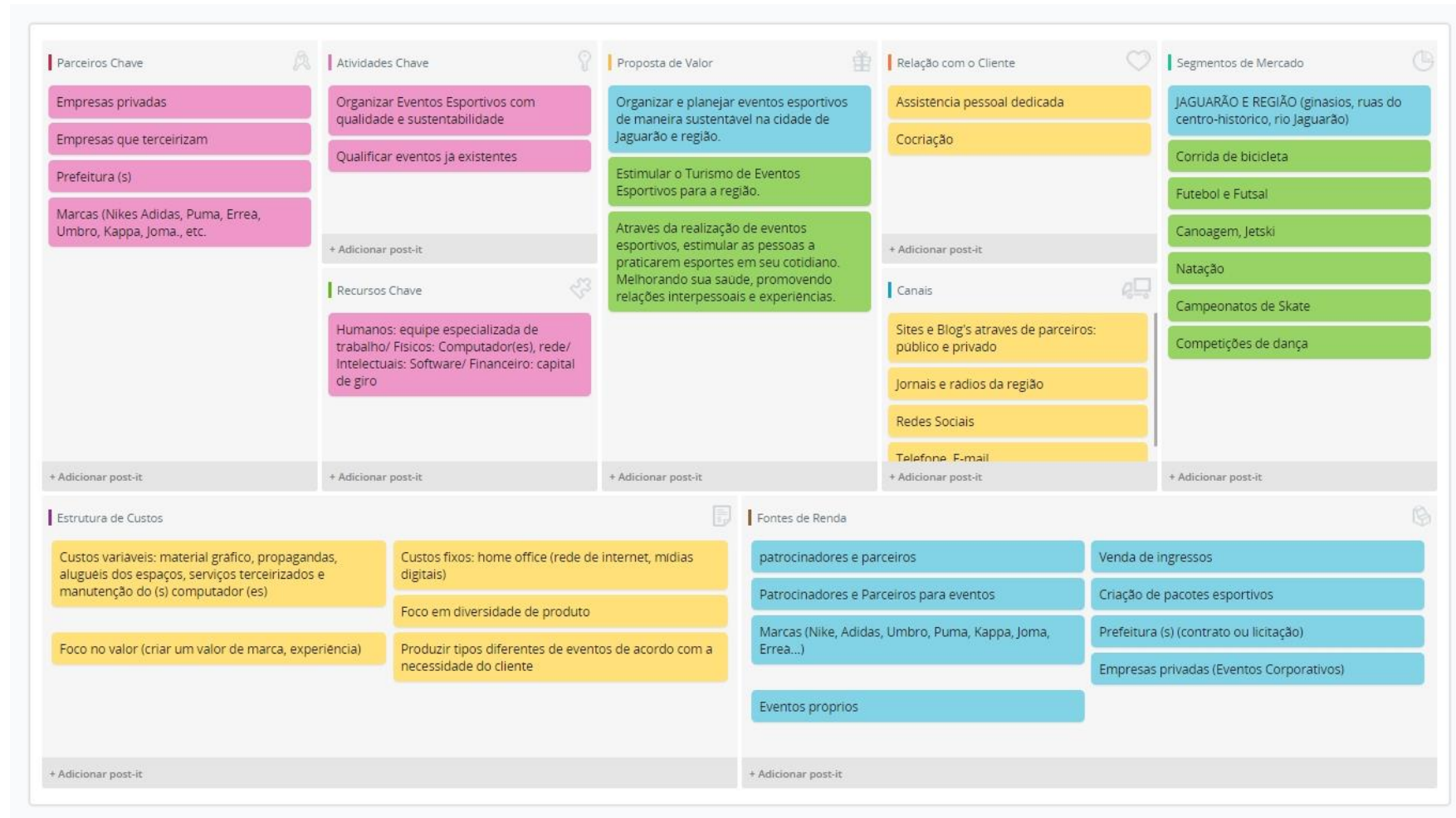
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Assim, neste modelo de negócios utiliza-se dois focos principais na estrutura geral de custos, um que tem foco na diversidade de produtos, ou seja, a empresa irá trabalhar no segmento de eventos esportivos, mas em diversas modalidades de eventos esportivos (corridas, campeonatos de futebol, esportes náuticos, etc) visto que o fluxo e a demanda de eventos ainda precisam ser melhor desenvolvidos na cidade e região. Outro ponto, é o foco no valor, assim os custos sempre serão direcionados a fim de garantir a melhor experiência, ou seja, garantir que os clientes fiquem satisfeitos e lembrem-se da qualidade em trabalhar com nossa marca.

5.5 Quadro completo do CANVAS para a agência Dezesesseis Sports

Nesta sessão é apresentado o quadro final do modelo de negócios referente à agência organizadora de eventos esportivos: *Dezesesseis Sports*. Buscou-se conectar a proposta de valor, com o segmento de mercado de esportes, os canais de distribuição, a relação com clientes, com a estrutura de custos, entendendo que este projeto irá ter muita influência dos custos (variáveis). Além disso, indica-se os parceiros chave, recursos chave e atividades chave estão todos interligados. Com base no foco de atuação, segmento de esportes, visa-se manter qualidade ou aumentar o valor agregado da marca da empresa. E por fim, todas as possíveis fontes de renda, importantes para garantir a viabilidade do negócio.

Figura 12 - Quadro CANVAS: Agência Dezesseis Sports



Fonte: elaborado pelo autor, por meio do site do SEBRAE CANVAS.
 Disponível em: <http://CANVAS.SEBRAECANVAS.com/8cb624b9dca8477a83dd17307ee7566b/306674>.

5.6 Logotipo e nome da Agência

Utilizando como base os conceitos estudados ao longo do projeto, e ter realizado todas as etapas referentes a criação de um modelo de negócios, surgiu a ideia da criação de um possível logotipo para a empresa *Dezesseis Sports*, que é apresentado na figura 13.

Figura 13 - Logotipo Dezesseis Sports



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O logotipo é todo em preto e branco a fim de proporcionar uma praticidade para lidar com futuras peças gráficas impressas (documentos, camisetas entre outras), bem como em qualquer rede social. A imagem que poderá ser apresentada em diversos formatos de acordo com os programas gráficos que serão usados visa transmitir a autenticidade da empresa.

Os elementos utilizados na criação da logo foram pensados de forma harmoniosa com a proposta de valor da empresa, portanto, são elementos de que remetem ao esporte e, principalmente, as modalidades praticadas na cidade. Assim, visa ressaltar as atividades que futuramente possam vir a ser desenvolvidos pela empresa.

Referente ao nome *Dezesseis Sports* é uma justificativa pessoal, já que, participo de campeonatos e pratico esportes desde os 10 anos de idade, com isso, o número dezesseis sempre esteve presente em meus uniformes, virando uma espécie de número da sorte, curiosamente foi o ano na qual entrei na Universidade Federal do Pampa, para cursar Turismo.

Depois de todas as reflexões e planejamentos, ainda foi desenvolvida uma análise SWOT sobre a empresa, a fim de apontar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT é um sistema simples e geralmente é utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica de uma empresa perante o mercado (atual e futuro). É uma sigla proveniente do inglês, onde *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, esta metodologia torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento da empresa. Portanto, conforme apresenta à figura 14, foi realizada a reflexão da matriz *SWOT: Dezesseis Sports*. Com a finalidade de elencar suas possíveis forças e fraquezas (ambiente interno) e suas oportunidades e ameaças (ambiente externo).

Figura 14 - Matriz SWOT: Dezesseis Sports



Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

- **Forças:** Equipe especializada, metodologia de cocriação, assistência pessoal dedicada, paixão pelo esporte, diversidade de modalidades;
- **Fraquezas:** não ter um escritório físico; poucos recursos econômicos para iniciar o empreendimento;
- **Oportunidades:** Vencer licitações, possibilidade de investimento (parcerias), sucesso de um evento específico (gerando valor de marca); não existência de uma empresa que ofereça o mesmo serviço na cidade e

região; softwares que facilitam a organização e gestão dos eventos; parceiros;

- **Ameaças:** Entrada de concorrentes, escassez na mão de obra, crises econômicas.

Vale ressaltar que as informações citadas acima podem sofrer alterações conforme os itens de cada etapa do modelo de negócios são alterados, porém, optou-se por destacar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças coerentes aos elementos que o projeto destacou e desenvolveu.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento do projeto foram dissertados sobre os passos para a criação de um modelo de negócios. Para isso, foi preciso realizar pesquisas bibliográficas documentais para dar base à criação de uma agência organizadora de eventos esportivos na cidade de Jaguarão, consultar diversas obras ao longo do desenvolvimento do projeto, efetuando a leitura de livros e artigos que discutissem o tema de eventos esportivos em seus diversos âmbitos.

Ao longo do desenvolvimento do projeto foi oportunizado conhecer novas ferramentas de gestão e planejamento, aspectos que inicialmente eram desconhecidos sobre o município, também abertos diálogos com o setor público em relação a levantamento de dados para sobre os eventos esportivos do município.

O projeto propiciou em relação ao aspecto acadêmico, o aprendizado aprofundado em segmentos que tratam de eventos, por exemplo, turismo de eventos, eventos esportivos, visto que, todos esses temas e assuntos me mostraram o quanto esse tipo de segmentação é benéfico para diversos aspectos de uma localidade, sendo eles econômicos, estruturais, culturais, e não apenas para fins de lazer e recreação.

No desenvolvimento do projeto, percebeu-se que a cidade não oferece esse tipo de serviço direcionado a um nicho específico, neste caso, de eventos esportivos, mesmo sabendo que na cidade existem espaços para a realização destes eventos. Portanto, como sugestão de tema para trabalhos futuros, sugere-se que seja desenvolvido um plano de negócios, visando tornar o projeto de criação da agência Dezesesseis Sports cada vez mais estruturado e adaptado para o mercado local. Tendo em vista que o modelo de negócios é uma ferramenta utilizada para estudos iniciais de um negócio, mas que, propiciou atingir os objetivos propostos do projeto, deixando como legado espaços listados de práticas de esportes, levantamento de esportes realizados pelo setor público, entre outros aspectos que possibilitam e facilitam um futuro desenvolvimento de um plano de negócios.

REFERÊNCIAS:

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Metodologia científica. IN: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (Organizador). **Turismo. Como aprender, como ensinar**. 4ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 129p. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LAGE, Beatriz Helena Gelas. MILONE Paulo Cesar. **Base para a elaboração de um trabalho científico no Turismo**. IN: LAGE, B.H.G. MILONE, P.C. Turismo: teoria e prática / Beatriz Helena Gelas Lage, Paulo Cesar Milone (organizadores). – São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO ESPORTE BRASIL (Org.). Resumo informativo: Copa do mundo. 2013. Disponível em: <[http://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Gaborone/pt-br/file/Resumo-Informativo-port-07 Copa do Mundo.pdf](http://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Gaborone/pt-br/file/Resumo-Informativo-port-07%20Copa%20do%20Mundo.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2018.

MINISTÉRIO DO TURISMO. A importância do esporte para o turismo brasileiro. 2013. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2136-a-importancia-do-esporte-para-o-turismo-brasileiro.html>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Criatividade em eventos**. 4. Ed. São Paulo: Contexto, 2008.

OMT Organização Mundial do Turismo. 2005. Disponível em: <<http://www.unwto.org>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de eventos esportivos**. 4 ed. São Paulo: Ed. Forte, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JAGUARÃO. Jaguarão: História. 2017. Disponível em: <http://www.jaguarao.rs.gov.br/?page_id=364>. Acesso em: 13 jun. 2018.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha: **O Quadro de Modelo de Negócios: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: <https://www.SEBRAECANVAS.com.br/downloads/cartilha_CANVAS.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2018.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. **Eventos**. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

WATT, David C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANELLA, Luis Carlos. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. São Paulo: Atlas, 2003.

SITES

ANTUNES, Rodrigo. Liga Jaguareense de Futebol Amador. 2017. Disponível em: <<http://ljfa.site.com.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. Calendário de Eventos. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/agenda-eventos/views/calendario.php>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

DICIONÁRIO Aurélio de Português: Citadino. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/citadino>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Jaguarão: Panorama. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/jaguarao/panorama>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

SANTOS, Leonardo Rodrigues dos Santos dos. Modelo de Negócios: agência organizadora de eventos esportivos: **Dezesseis Sports**. 2018. Disponível em: <<http://CANVAS.SEBRAECANVAS.com/8cb624b9dca8477a83dd17307ee7566b/306674>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. CANVAS. Disponível em: <<https://www.SEBRAECANVAS.com>>. Acesso em: 19 jun. 2018.