

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

RUSO, EDUARDO; FIGUEIRA, ARIANE RODER; KOGUT,
CLARICE SECCHES; MELLO, RENATO DOURADO COTTA DE
The Tokyo 2020 Olympic Games: impacts of COVID-19 and digital transformation
Cadernos EBAPE.BR, vol. 20, núm. 2, 2022, Março-Abril, pp. 318-332
Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210150x>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323277349012>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABEM
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020: impactos da COVID-19 e da transformação digital

EDUARDO RUSSO¹

ARIANE RODER FIGUEIRA¹

CLARICE SECCHES KOGUT¹

RENATO DOURADO COTTA DE MELLO¹

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ) / INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

INTRODUÇÃO

No início de 2020 o mundo começava a viver os primeiros meses do que seria uma das piores pandemias da sua história. Àquela altura não se sabia ao certo o que viria pela frente, sabia-se apenas que uma nova doença surgida na província de Wuhan, na China, era provocada por uma nova espécie de Coronavírus (COVID-19) que trazia sintomas parecidos com o da gripe. No entanto, a sua alta taxa de transmissibilidade preocupava autoridades nacionais e internacionais. Naquele momento, a falta de expectativa sobre uma vacina ou a existência de um tratamento eficaz, fazia com que as únicas medidas capazes de conter a disseminação do vírus fossem limitadas à quarentena e ao distanciamento social.

Hiroto Nakami, então Presidente do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, passava por um momento de grande incerteza, uma vez que a escalada internacional do número de infectados pelo novo vírus colocava em risco a realização dos Jogos Olímpicos há poucos meses de distância. Com a piora da situação da pandemia no mundo e o aumento das ameaças de boicote e pressões internacionais, o governo japonês se viu obrigado a solicitar oficialmente ao Comitê Olímpico Internacional (COI), no dia 24 de março de 2020, o adiamento dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão previstos para ocorrer em Tóquio entre julho e setembro daquele ano. Visando preservar a saúde e bem-estar de delegações, de residentes e visitantes, o COI sanciona o primeiro adiamento olímpico nos 124 anos de história dos Jogos Modernos. No momento da decisão pelo adiamento em 12 meses, a COVID-19 já era responsável por mais de 386 mil infecções e 16 mil mortes nos 5 continentes (World Health Organization [WHO], 2020). Em termos econômicos, calculava-se que essa decisão geraria um prejuízo imediato de USD 3,54 bilhões aos organizadores, além de impactos negativos de cerca de 1.4% no PIB japonês, e queda de 24,4% no faturamento das empresas locais. O agravamento da situação mundial nos meses subsequentes levantava ainda a real possibilidade de os Jogos de Tóquio nunca ocorrerem, o que poderia gerar perdas diretas e indiretas de USD 184 bilhões à economia japonesa (Schreiber, 2020).

A questão financeira não seria o único complicador. A partir da sanção do COI, todo o planejamento realizado pelo Comitê Organizador nos últimos 7 anos não teria mais utilidade. Um dos maiores problemas certamente estaria na renegociação contratual com cerca de 75 mil fornecedores encarregados de atender aos Jogos em 2020, além de patrocinadores e outras entidades de apoio. O ambiente de incerteza permanente provocado pela pandemia, aliado ao esvaziamento da sua equipe inicialmente composta de mais de 2 mil colaboradores, e as diferentes características e escopo de serviço desses fornecedores traziam desafios adicionais ao seu trabalho.

Com a manutenção do quadro pandêmico em 2021 e a disponibilidade de vacinas ainda muito restrita no Japão e no restante dos países, se pensar em um novo formato de evento se tornava a cada dia mais necessário caso quisessem viabilizar a realização dos Jogos Olímpicos naquele ano. Ao redor do mundo, as competições esportivas iam se reinventando para um novo formato de testagem em massa de atletas e portões fechados. No entanto, pensar um novo padrão de Olimpíadas sem público, baseada somente em atributos digitais e de transmissão, era até então algo impensável ou sem precedentes. Em meio a proximidade da nova data, Nakami sabia que lhe restava pouco tempo para fazer as adaptações necessárias capazes de tornar o evento um sucesso mesmo em meio à Pandemia.

Estudo de caso submetido em 29 de julho de 2021, e aceito para publicação em 25 de outubro de 2021.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210150>

OS JOGOS OLÍMPICOS DE TÓQUIO 2020

Ainda em 2013 Tóquio era escolhida para sediar a 32ª edição dos Jogos Olímpicos de Verão, após vencer Istambul na final e Madri nas preliminares. Depois de uma tentativa fracassada em 2016, Tóquio teria a oportunidade de sediar a segunda Olimpíada de sua história. Desde o início dos Jogos Olímpicos da era moderna em 1896, o continente asiático já havia sediado outras seis Olimpíadas, sendo três edições de verão (Tóquio 1964, Seul 1988, e Pequim 2008), e outras três de inverno (Sapporo 1972, Nagano 1998, e Pyeongchang 2018). Dessa vez, a candidatura de Tóquio trazia uma proposta de recuperação e elevação do moral da sociedade japonesa, que ainda se recuperava do desastre nuclear de Fukushima em 2011.

Visando alinhamento com a Agenda 2020 e o futuro do movimento olímpico, Tóquio trazia no discurso a intenção de realizar uma Olimpíada mais consciente, com menor impacto ambiental, e mais sustentável (Trendafilova, Graham, & Bemiller, 2018) em termos de gastos (Zarnowski, 1993), freando assim as proporções exacerbadas que os Jogos Olímpicos tomaram ao longo das últimas edições (Chappelet, 2013). O projeto propunha aproveitar as infraestruturas já existente na cidade, por meio da modernização de algumas instalações originalmente construídas para os Jogos de 1964, além de aluguel de espaços privados e a montagem de arenas temporárias, que requerem investimento menor e poderiam ser facilmente desmobilizadas após o término dos Jogos (Tokyo2020, 2018). Como forma de reduzir as emissões de carbono, Tóquio tinha também por objetivo realizar cerca de 60% das competições em locais já existentes, além de criar um sistema de transporte público 100% elétrico. De forma a gerar um legado tangível (Beissel & Kohe, 2020) para a população local, a cidade pretendia ainda promover outras medidas de sustentabilidade socioambientais (Paquette, Stevens, & Mallen, 2008), como: a criação de uma política de desperdício zero que visava reciclar tudo que fosse produzido pelos Jogos; maior integração da cidade com a natureza, com a instalação de pavimentos anti-calor, construção de áreas verdes e proteção da biodiversidade; medidas inclusivas para aproveitamento de minorias na economia dos Jogos, bem como respeito aos direitos humanos; além do envolvimento de comunidades locais através de medidas educativas de promoção da cooperação.

Apesar das previsões iniciais apontarem para um custo de projeto de USD 7,3 bilhões, até o final de 2019 o governo local já havia investido cerca de USD 12,6 bilhões com os Jogos (Tokyo2020, 2020). Além disso, a expectativa era de que motivado pelas Olimpíadas, o setor privado investisse outros USD 96 bilhões em áreas como a de tecnologia, (internet e transmissão), e serviços de apoio ao turismo em geral (hotéis, restaurantes e serviços). Com isso, esperava-se que a soma desses investimentos deixasse um legado de mais de USD 310 bilhões e 2 milhões de empregos para a região (Cord, 2018). Como principais projetos estavam a mobilidade urbana (USD 35 bi), as novas arenas olímpicas (USD 5,2 bi) e a vila dos atletas (USD 3,9 bi) (Overmyer, 2017).

Além do aumento no investimento no treinamento dos atletas, nos anos de preparação de Tóquio para os Jogos de 2020 o que se também observou foi um esforço das autoridades locais em promover o Japão como um destino turístico mais amigável para outros públicos de fora da Ásia. A sociedade japonesa, historicamente estigmatizada por ser um povo fechado, passou então a introduzir cada vez mais línguas estrangeiras em seu cotidiano. Conforme o aproximar dos Jogos, era possível observar com cada vez mais frequência a presença de placas, outdoors e anúncios em inglês. Como resultado, o país viu seu número de visitantes estrangeiros saltar de 5 milhões no ano de 2011, quando houve a candidatura olímpica, para mais de 30 milhões no ano de 2019. Nesse mesmo ano, esses turistas movimentaram cerca de USD 43,4 bilhões na economia japonesa (Japan National Tourism Organization [JNTO], 2020).

A ESTRATÉGIA DIGITAL JAPONESA

O Japão, historicamente conhecido pela sua proximidade com a tecnologia e a revolução da robótica, tinha na transformação digital uma das bandeiras da sua candidatura para as Olimpíadas de 2020. Com a promessa de serem os Jogos Olímpicos mais avançados tecnologicamente da história, traziam como princípios balizadores diversas inovações que prometiam transformar a relação com os expectadores, a partir de experiências que iriam muito além do ao vivo. Isso seria possível principalmente pela ampla utilização de plataformas de streaming nas transmissões, que atualmente tem dominado o mercado por oferecerem ao seu público conteúdo sob demanda, a qualquer hora do dia. Além disso, diante ao fuso-horário japonês ser avesso aos principais países ocidentais, tal flexibilidade era encarada por organizadores e patrocinadores como essencial para uma estratégia de marketing digital bem sucedida.

Tais iniciativas, que tinham como objetivo principal colocar o espectador em um papel de protagonista da sua experiência, permitiam ainda a customização de conteúdo de acordo com o interesse do público, que vinha em queda durante as últimas edições olímpicas, sobretudo considerando as faixas-etárias mais baixas. Além dessa nova forma de se consumir conteúdo personalizado, o COI também apostou nos chamados esportes de demonstração (Grohmann, 2020) como forma de se aproximar desse público mais jovem. A inclusão da escalada, do skate, do surf e do karatê na edição de 2020 passam então por uma estratégia de atualização dos Jogos Olímpicos, que precisam cada vez mais se manter atrativos em um mundo que compete cada vez mais pela atenção dos usuários (International Olympic Committee [IOC], 2016).

Ainda como parte dessa estratégia, Tóquio 2020 acabou investindo em diversas aplicações mobile de transmissão de conteúdo, proporcionando aos espectadores a possibilidade de uma experiência multi-tela, com interações simultâneas entre televisão, computador, tablet e celular. O objetivo era que tudo isso ainda fosse ofertado através de uma plataforma 5G, o que representaria a mais atual geração em tecnologia de telecomunicação, permitindo uma conectividade mais rápida e abrangente em termos de distância e números de dispositivos. Em parte, motivado pelos Jogos Olímpicos, até 2020 o Japão já havia investido cerca de USD 38 bilhões em infraestruturas de telecomunicação baseadas no 5G, na tentativa de se criar a tempo das Olimpíadas uma cidade com conexão ultrarrápida – à frente de todas as demais cidades do mundo.

Mas talvez o maior diferencial talvez ainda estivesse naquilo que o povo japonês sabe fazer de melhor, o mundo virtual dos games. O planejamento era de que Tóquio 2020 fosse palco para criar experiências de gamificação e realidade virtual aos visitantes, através da imersão em vídeos 3D que poriam os espectadores mais próximos do que vivem atletas dos mais diversos esportes olímpicos. Um movimento que começou nos Jogos Olímpicos de inverno de PyeongChang em 2018, seria agora consolidado em Tóquio através da utilização de inteligência artificial avançada capaz de capturar a biomecânica dos atletas e gerar insights o mais próximo possível da realidade. Com isso, a organização dos Jogos apostava em uma receita bem sucedida que se utilizaria também dos e-sports para criar um ambiente competitivo virtual, vindo a contribuir com o clima de confraternização dos povos trazido pelas Olimpíadas.

Todas essas “ostentações” tecnológicas prometidas pelos japoneses poderiam ser observadas nas arenas, espaços de convivência, durante ou após as transmissões dos eventos, e certamente criam uma expectativa muito grande no público. O sentimento é de que talvez estivéssemos observando um marco tecnológico que inauguraria uma nova era digital dos Jogos Olímpicos, prometendo inclusive pôr fim aos tickets de papel até então muito comuns nas edições anteriores (Campaing, 2016).

OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO PLANEJAMENTO DOS JOGOS

Diferentemente de edições Olímpicas passadas aonde se observou diversos problemas no cronograma de entrega das obras (Baroghi, Ribeiro, & Lourenço 2018), Tóquio inicia o ano de 2020 com a maior parte das infraestruturas pensadas para atender aos Jogos já concluídas. Por conta do senso de comprometimento característico da cultura japonesa, cerca de 8 meses antes dos Jogos já era possível ver o novo estádio olímpico recebendo seus primeiros eventos-teste. De maneira geral, existia o sentimento de que tudo estava dentro do planejado, e no que dependesse da organização local se chegaria ao mês de julho de 2020 sem maiores intercorrências. Àquela altura, talvez a única coisa que ameaçasse os Jogos seria uma nova Tsunami das proporções do que ocorreria em Fukushima cerca de 10 anos antes (Holt, Campbell, & Nikitin, 2012).

A questão dos desastres naturais que rotineiramente atingem o Japão foi algo que sempre incomodou o COI desde o início da sua candidatura. Pensando nesse sentido, algumas adaptações tiveram que ser feitas no projeto original, como por exemplo, a retirada dos esportes de vela da Baía de Tóquio por conta do risco de Tsunamis. O que não se imaginou, no entanto, foi que uma nova epidemia de grandes proporções poderia afetar o andamento dos Jogos Olímpicos de 2020, sobretudo porque nos últimos 30 anos a humanidade acabou aprendendo a conviver com diversos surtos virais que tem se tornado cada vez mais frequentes, conforme observado nos casos da Sars (2002), Mers (2012) e Ebola (2014) (BBC, 2020).

A ameaça sanitária, no entanto, já havia estado presente em outras edições Olímpicas, tal como no caso dos Jogos da Antuérpia em 1920, quando o mundo ainda se recuperava da Gripe Espanhola que deixou mais de 50 milhões de mortos entre os anos de 1917 e 1918. Além desse caso, em 1968 os Jogos do México conviveram com a Gripe de Hong Kong, que deixou 1 milhão de mortos no mundo naquele período. O próprio Japão nas Olimpíadas de inverno de Nagano (1998), presenciou um surto

de vírus da gripe que matou 1,5 mil crianças e infectou cerca de 200 pessoas ligadas à organização dos Jogos. Mais recentemente, os Jogos do Rio 2016 chegaram a estar ameaçados por conta de uma epidemia de Zika, que era provocada por mordidas de mosquito e deixou mais de 1,5 milhão de infectados em 2015 (Dom Total, 2020).

Se inicialmente não se sabia ao certo as proporções que a COVID-19 poderia atingir. No entanto, com a escalada dos casos e o aumento das pressões internacionais não houve alternativa senão adiar os Jogos Olímpicos. A partir daquele momento, um período de grande incerteza se sucedeu por dois principais motivos: (1) historicamente observa-se que epidemias de grandes proporções levam em média mais de 12 meses para serem controladas, seja pela imunidade de rebanho ou pelo desenvolvimento de uma vacina; e (2) dificilmente haveria espaço para um novo adiamento, tendo em vista que nos anos seguintes o calendário Olímpico já estava preenchido com os Jogos de inverno de Pequim em 2022 e os Jogos de Verão de Paris em 2024.

Logo após a decisão de adiamento, Nakami e sua equipe perceberam que a complexidade do adiamento era muito maior do que se imaginava, uma vez que o número de partes envolvidas afetadas era enorme. Naquele momento, não se estava falando somente da paralização das obras ainda em curso ou um eventual reembolso dos ingressos já vendidos, o adiamento afetava diretamente o planejamento de atletas e delegações, empresas, fornecedores com contratos já assinados e até mesmo as pessoas que iriam se mudar para a vila olímpica após os jogos e tiveram que adiar seus planos de vida. Apesar de alguns desses custos poderem ser calculados quantitativamente, outros não são tão óbvios, como por exemplo, qual o custo para um atleta em preparação perder um ciclo olímpico?

A decisão pelo adiamento foi tomada tão próxima à data original dos Jogos Olímpicos, que àquela altura basicamente toda a comunicação já havia sido preparada com o nome de Tóquio 2020. Além das campanhas de marketing de empresas patrocinadoras que já estavam sendo vinculados na mídia, uma mudança no nome exigiria dentre outras mudanças, a necessidade de troca do layout das arenas, uniformes dos voluntários, e material promocional distribuído ao longo das 72 lojas oficiais espalhadas pelo Japão, que iam desde pingentes de USD 2,00 até edições limitadas de barras de ouro sólidas de USD 15 mil. A possibilidade de atualização do nome para Tóquio 2021 até chegou a ser aventada no início, mas logo foi descartada ao verificarem que esses esforços custariam ao menos adicionais USD 1,2 bilhão e incontáveis horas de esforço de marketing. Em meio a tantas questões, a real possibilidade de um novo adiamento ou até mesmo cancelamento da edição ainda pairavam sobre os organizadores.

Naquele momento, Nakami tinha mais dúvidas do que respostas, e antes mesmo que pudesse sentar com a sua equipe para começar a pensar em planos de contingência para os empecilhos que emergiam, problemas ocasionados pela escalada da pandemia não paravam de surgir. Boa parte dos trabalhadores que compunham o Comitê Organizador Local eram profissionais estrangeiros de 28 diferentes nacionalidades, muitos dos quais especialistas no tema e costumavam acompanhar os Jogos Olímpicos ao longo das suas edições. Logo no início da crise global, a maioria destes teve que deixar o Japão sob o risco de não conseguir retornar para os seus países de origem, por conta do fechamento das fronteiras provocadas pelas medidas restritivas de confinamento.

Além da perda dos seus colaboradores mais experientes, o Comitê continuou a sofrer com baixas na equipe ao longo de todas as suas 11 diretorias. Por conta de uma dinâmica até então inédita em sua composição, boa parte dos funcionários do Comitê Organizador eram cedidos de outras agências governamentais e também de cerca de 370 empresas patrocinadoras. Apesar dessa configuração gerar uma economia com pessoal e estar alinhada com o modelo de responsabilidade fiscal defendida no projeto Tóquio 2020, acabou ocasionando alguns problemas. Primeiro porque boa parte desses profissionais não tinham afinidade com a temática Olímpica, o que colocava em xeque a capacidade de muitos para desempenhar determinadas funções ou assumir projetos específicos. Outra questão que surgiu foi que logo no início da crise, boa parte dos funcionais cedidos foram requisitados de volta pelos seus órgãos ou empresas de origem, deixando assim um vácuo de pessoal no momento mais crítico do projeto.

A questão da perda de equipe afetava diretamente o maior problema de Nakami naquele momento, que era justamente a renegociação contratual com mais de 75 mil fornecedores. Por conta da estratégia inicial de se alugar espaços privados visando menores custos e impacto ambiental, a renegociação dessas datas virou o maior complicador, uma vez que boa parte dos locais já possuía outros compromissos assumidos para o ano seguinte. Nakami sabia que sem esses espaços, responsáveis por receber cerca de 60% das competições, não seria possível entregar os Jogos Olímpicos em 2021, uma vez que já não havia

mais tempo hábil ou recursos disponíveis para se pensar em um plano B. Aliado à falta de pessoal, o Comitê teve também que passar a gerenciar todo o restante das suas operações de maneira remota, o que trouxe um complicador ainda maior tendo em vista que boa parte dos funcionários remanescentes ainda precisava se adaptar ao trabalho à distância.

Essas renegociações contratuais afetavam não somente as operações do Comitê Organizador, elas ocorriam em diversas outras esferas e atingiam diretamente também federações internacionais e confederações olímpicas nacionais que já haviam se planejado para ir a Tóquio em 2020. No momento da decisão pelo adiamento há cerca de 4 meses dos Jogos, a maior parte das confederações nacionais já havia mobilizado sua estrutura, ou então possuía equipamentos em navios a caminho do Japão. Por conta do ar de incerteza que se deixou e dos elevados custos de manutenção dessa estrutura no Japão, esses e outros atores pressionavam o Comitê Organizador por respostas que naquele momento eles não tinham. Nakami sabia que algo precisava ser feito de forma que a segurança operacional demonstrada ao longo dos últimos anos de preparação de Tóquio fosse retomada.

INCERTEZAS E CAMINHOS PARA O FUTURO

Os meses se passaram e a transição do ano de 2020 para 2021 se mostrou um ponto de inflexão para a organização dos Jogos. Até o final de 2020, o mundo já registrava 1,8 milhão de mortes pela COVID-19 (Grasso, 2020), e Nakami sabia que mesmo que os Jogos Olímpicos viessem a ocorrer em meados de 2021, pouco do planejamento inicial poderia ser aproveitado tendo em vista as adaptações que seriam necessárias para enfrentar a nova realidade de distanciamento social trazida pela COVID-19. Já era novamente janeiro e a possibilidade de se ter a primeira Olimpíada de portas fechadas da história ecoava cada vez mais forte pelos corredores do Comitê e nas conversas com o COI, que juntamente com o Governo Japonês e o Governo de Tóquio, compartilhavam as principais decisões de cunho estratégicos a respeito dos Jogos.

Ainda que determinadas decisões de Nakami fossem limitadas por essas três entidades superiores, sabia que a nível operacional o Comitê ainda detinha de certa autonomia para promover as medidas necessárias para viabilizar as Olimpíadas. Uma grande pressão que enfrentava, no entanto, era a crescente impopularidade dos Jogos junto ao povo japonês, que conforme o escalar dos casos da COVID-19 no mundo, crescia também o nível de insatisfação para a realização do evento naquele ano. Um levantamento realizado naquele momento apontou que 47,1% dos japoneses acreditavam que deveria haver um novo adiamento devido à pandemia. Outros 32,5% disseram que os Jogos deveriam ser totalmente cancelados, e apenas 14,5% consideraram que devem ser realizados na data prevista. Nos meses subsequentes esses números aumentariam ainda mais, chegando a 87,7% a parcela da população japonesa preocupada com a realização das Olimpíadas em 2021 (Almoguera, 2021).

Internamente, o Comitê também sofria com a desmotivação de parte dos funcionários, que eram impactados pela falta de perspectiva desse projeto que dedicaram anos das suas vidas. A insegurança era nítida na maioria das equipes, seja pela incerteza nos rumos da Pandemia no mundo, seja pela falta de clareza na comunicação interna das próprias diretorias do Comitê. Em alguns momentos, após a adoção do trabalho remoto, era comum observar funcionários ociosos ou tendo retrabalho para corrigir atividades devido a mudanças súbitas no planejamento. Outra queixa estava também na quantidade de reuniões excessivas, diversas vezes ao dia, e que nem sempre deixavam um direcionamento claro sobre as tarefas que deveriam ser desempenhadas por cada um, deixando a impressão de que estavam à deriva.

Com o cenário de pressões e incertezas que se desenhou, o Governo Local se viu forçado a anunciar que os Jogos Olímpicos de 2021 seria realizado de portas fechadas ao público estrangeiro. Esse comunicado, ao mesmo tempo que pretendia apaziguar os ânimos locais, visava também reafirmar um discurso de “Olimpíadas Japonesas para os Japoneses”, ainda em recuperação da segunda maior tragédia da sua história. Para Nakami, ao mesmo tempo que essa decisão amenizava um lado das pressões, gerava novos desafios que precisavam agora ser superados em curtíssimo prazo. Naquele momento, apesar do projeto original de Tóquio já contemplar o uso intensivo de tecnologias, nunca se poderia imaginar que elas seriam tão necessárias.

Ainda que da adversidade da Pandemia pudesse estar a oportunidade em apresentar ao mundo um novo modelo de Jogos Olímpicos digitais, – agora em ainda maior evidência – Nakami sabia que a tecnologia dificilmente seria capaz de solucionar todos os problemas causados pela COVID-19. Apesar de se saber que a experiência dos Jogos Olímpicos passava por um processo de mudança, transferir para as tecnologias a responsabilidade de suprir a falta do público nas arenas, e fazer de Tóquio um ambiente de teste em larga escala, poderia ser uma estratégia arriscada. Paralelo a isso, diversos setores como

o de turismo, hospitalidade e serviços, já haviam investido bilhões em experiências que são tradicionalmente baseadas no contato presencial com o usuário. Como poderiam esses segmentos também se valer da transformação digital de forma a minimizar seu prejuízo?

Apesar da conjuntura não ser nada favorável, Nakami sabia da responsabilidade do Comitê Organizador para com o movimento olímpico e a população japonesa. Diante da lentidão da vacinação no mundo e no Japão, e a falta de perspectivas para se ter a pandemia sob controle no curto prazo, Nakami tinha a noção de que algo precisava ser feito caso quisesse garantir o sucesso operacional de uma Olimpíada em 2021. Tudo isso dependeria obviamente se Nakami e sua equipe conseguiriam sanar, antes de mais nada, todos os problemas contratuais e de renegociação de espaços que, mesmo meses após o adiamento, ainda repercutiam internamente. Em meio a tantos dilemas, era também preciso pensar nas implicações financeiras, de imagem, operacionais e tecnológicas dessas ações. Mas dentre todas as reflexões de Nakami, existia uma pergunta que não queria calar: seria possível provar ao mundo que um modelo de Jogos digitais de portas fechadas poderia prosperar?

NOTAS DE ENSINO

Os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020: impactos da COVID-19 e da transformação digital

Resumo

Os Jogos Olímpicos têm sido responsáveis por movimentar, ao longo das suas edições de inverno e verão, bilhões de dólares em investimentos diretos e indiretos nas cidades sede por onde passam, deixando assim legados tangíveis e intangíveis que, se bem aproveitados, podem promover significativas transformações no cotidiano das sociedades. Pela primeira vez na era moderna dos Jogos Olímpicos, no início de 2020, esse ciclo teve que ser adiado por conta da Pandemia da COVID-19 que deixou, até julho de 2021 mais de 4 milhões de mortos no mundo. O caso coloca o leitor no papel de Hiroto Nakami, então Presidente do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, para resolver os entraves operacionais e possibilitar a criação de um modelo de Jogos Olímpicos digitais de sucesso, ainda que a portas fechadas. Para tal, será necessário avaliar os limitadores financeiros e tecnológicos, de forma a avaliar os impactos e legados dessas ações para o evento e o ambiente de negócios locais. O caso é indicado para estudantes de cursos de graduação e pós-graduação multidisciplinares interessados em discutir temas e conceitos ligados à área de planejamento estratégico, gestão de crises, grandes eventos, e transformação digital.

Palavras-chave: Jogos Olímpicos. Mega Eventos Esportivos. Gestão de Crises. Transformação Digital. COVID-19.

The Tokyo 2020 Olympic Games: impacts of COVID-19 and digital transformation

Abstract

The Olympic Games have been responsible for moving billions of dollars in direct and indirect investments during their winter and summer editions in the host cities, thus leaving tangible and intangible legacies that, if well used, can promote significant changes in the daily lives of societies. For the first time in the modern era of the Olympic Games, at the beginning of 2020, this cycle had to be postponed due to the COVID-19 pandemic that had killed more than 4 million people worldwide by July 2021. The teaching case puts the reader in the role of Hiroto Nakami, then President of the Tokyo 2020 Organizing Committee, to solve operational barriers and make it possible to create a successful digital Olympic Games model. It will be necessary to evaluate the financial and technological limitations in order to assess the impacts and legacies from these actions for the event and the local business environment. The case is suitable for multidisciplinary undergraduate and graduate students interested in discussing themes and concepts related to the area of strategic planning, crisis management, mega-events, and digital transformation.

Keywords: Olympic Games. Mega Sporting Events. Crisis Management. Digital Transformation. COVID-19.

Juegos Olímpicos de Tokio 2020: impactos de la COVID-19 y transformación digital

Resumen

Los Juegos Olímpicos han sido responsables de mover miles de millones de dólares en inversiones directas e indirectas durante sus ediciones de invierno y verano en sus ciudades sede, dejando así legados tangibles e intangibles que, bien aprovechados, pueden promover cambios significativos en la vida cotidiana de las sociedades. Por primera vez en la era moderna de los Juegos Olímpicos, a principios de 2020, este ciclo tuvo que ser pospuesto debido a la pandemia de COVID-19 que dejó más de 4 millones de muertos en el mundo hasta julio de 2021. El caso pone al lector en el papel de Hiroto Nakami, entonces presidente del Comité Organizador de Tokio 2020, para sortear las barreras operativas y hacer posible la creación de un exitoso modelo de Juegos Olímpicos digitales aunque a puerta cerrada. Para ello, será necesario sopesar las limitaciones financieras y tecnológicas con el fin de evaluar los impactos y legados de esas acciones para el evento y el entorno empresarial local. El caso es apto para estudiantes de cursos multidisciplinarios de grado y posgrado interesados en discutir temas y conceptos relacionados con las áreas de planificación estratégica, gestión de crisis, megaeventos y transformación digital.

Palabras clave: Juegos Olímpicos. Megaeventos deportivos. Gestión de crisis. Transformación digital. COVID-19.

Objetivos de ensino

O Caso tem por objetivo colocar os alunos na posição do protagonista Hiroto Nakami, então Presidente do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, de forma que possam analisar os possíveis cenários e tomarem decisões acerca dos problemas e dilemas operacionais enfrentados pela organização do evento. Através de um caso complexo, busca-se convidar os participantes a refletirem sobre os impactos da pandemia no já acelerado processo de digitalização das relações sociais. Muitas dessas mudanças serão irreversíveis, impactando diretamente áreas como a educação, saúde, negócios, e os próprios megaeventos esportivos internacionais. Ao final da discussão, pretende-se ainda que os alunos sejam capazes de: (1) avaliar aspectos do planejamento estratégico em cenários de incerteza; (2) compreender os impactos da transformação digital para o mundo dos megaeventos esportivos; e (3) medir a importância de novas tecnologias na quebra de paradigmas e modelos de negócios.

Público-alvo

O Caso “As Olimpíadas de Tóquio 2020: Impactos da Pandemia e da Transformação Digital” é recomendado para alunos de pós-graduação ou que estejam cursando os últimos anos de graduação, em cursos ligados a áreas da gestão. Sua aplicação é recomendada para disciplinas de gestão esportiva, planejamento estratégico, tecnologia da informação e inovação, que queiram tratar de conceitos como gestão de crises, planejamento de grandes eventos, e transformação digital.

Fontes de informação

A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto de 2020 e maio de 2021, através de fontes de dados secundárias como artigos científicos, relatórios de consultorias e material jornalístico, e também por fontes de dados primários como entrevistas semiestruturadas com indivíduos ocupantes de posição de média e alta gerência de setores-chave de 18 diferentes entidades participantes do ecossistema das Olimpíadas de Tokyo 2020, dentre elas Tokyo 2020, Comitê Olímpico Internacional, Unesco, Embaixada Brasileira em Tóquio, e Academia Olímpica Internacional. Esse caso derivou de uma pesquisa para tese de doutorado, que reuniu o relato de 21 entrevistados ao longo de 12h e 43 minutos de gravações e 248 páginas de conteúdo primário.

Plano de ensino sugerido

Questões para discussão em pequenos grupos

1. Que características diferenciam o projeto de Tóquio 2020 das edições anteriores?
2. Quais os principais desafios encontrados pela organização por conta do adiamento?
3. No lugar de Nakami, como você garantiria o sucesso de um modelo de Jogos de portas fechadas?

Plano de aula

Esse plano de ensino considera que tenha havido preparação prévia por parte dos alunos e uma aula de 2hs de duração, conforme proposta abaixo

- Início da aula e divisão da sala em pequenos grupos de 4 a 5 alunos (5 minutos);
- Discussão em pequenos grupos (30 minutos);
- Apresentação do caso (10 minutos);
- Discussão em plenária (70 minutos);
- Encerramento (5 minutos).

Introdução

Se sugere aquecer a discussão pedindo para que durante os minutos iniciais os alunos contribuam com a contextualização da conjuntura (questão para discussão 1) em que se dá o evento. Nesse momento, o instrutor poderá fazer a seguinte pergunta à turma:

Diante da conjuntura em que ocorre o caso, quais dos acontecimentos vocês enxergam como tendências para os mega eventos esportivos internacionais?

Nesse momento, é sugerido que o instrutor vá tomando notas no quadro, e à medida em que os principais espaços forem sendo preenchidos, poderá se fazer a seguinte pergunta de transição:

Pergunta de Transição 1: Como vocês costumam tradicionalmente acompanhar os Jogos Olímpicos? Quantos já assistiram a uma Olimpíada presencialmente?

O instrutor deve salientar nesse momento, que mesmo quando Olimpíadas ocorrem em seu modelo tradicional sem intercorrências, apenas uma minoria acaba se deslocando para assistir os Jogos Olímpicos in loco. Desde que o evento começou a ser transmitida internacionalmente ainda em meados do Séc. XX, a imensa maioria dos espectadores sempre acompanhou as competições de maneira remota. O esporte de uma maneira geral vem sendo diretamente influenciado pelo processo de digitalização presente no mundo (Xiao et al., 2007). Segundo os autores, além do surgimento de novas modalidades esportivas digitais, os chamados e-sports, os avanços tecnológicos tem afetado diretamente na preparação dos atletas e a forma em que o público interage com estes. Dugalić (2018), explica que a digitalização no mundo do esporte pode ser pensada ainda de forma mais ampla, uma vez que ela transforma também as maneiras de se fazer negócio através do esporte, já que inaugura novas possibilidades de transmissão, patrocínio e mídia, ao mesmo tempo em que aposenta outras.

No que tange aos Jogos Olímpicos, sobretudo em tempos de pandemia e distanciamento social, uma rápida assimilação de atributos tecnológicos se tornam ainda mais importantes para a sobrevivência e sustentabilidade do modelo. O Japão, historicamente conhecido pela sua proximidade com a tecnologia e a robótica, pautava a transformação digital como um dos pilares da candidatura para as Olimpíadas de 2020. Assim como ocorrera em 1964 nos primeiros jogos transmitidos via satélite para o mundo, 2020 trazia a promessa de que seriam os Jogos Olímpicos mais avançados tecnologicamente do mundo (James, 2020).

Com o adiamento em 2020, o processo de digitalização que vinha em curso poderia então ser acelerado de forma a propor uma alternativa à adaptação que o mundo do esporte vem sofrendo por conta da pandemia. Dessa forma, as aplicações tecnológicas inauguradas por Tóquio poderão virar uma tendência ao serem absorvidas por outras edições no futuro. Seele e Lock (2017) adicionam ainda que a digitalização passará a fazer parte de um dos princípios da sustentabilidade, que a partir do uso intensivo de plataformas digitais será possível a economia de diversos recursos naturais não renováveis. Esse conceito de digitalização sustentável passa a ganhar cada vez mais força não somente nos grandes eventos, mas também em diversas outras áreas de negócio (Stuermer, Abu-Tayeh, & Myrach, 2016).

Após uma breve discussão da TQ1, sugerimos ao instrutor que leve os alunos a perceberem quais das tendências levantadas são identificadas como perenes, ou seja, que vieram para ficar. Nesse ponto, o instrutor introduz, através de perguntas de transição, o primeiro tema de discussão:

Pergunta de Transição 2: Dada a necessidade e tendência de digitalização dos Jogos, como estruturar e garantir um modelo de Olimpíadas digitais de sucesso ainda que de portas fechadas?

Análise

Discussão 1: Como podemos tomar decisões estratégicas se não sabemos como será o futuro?

Dentre as diversas metodologias preditivas já desenvolvidas, o planejamento de cenários é um dos melhores processos capazes de preparar organizações e indivíduos para o futuro (Garvin & Levesque, 2006). Segundo os autores, o primeiro passo desse método passa por uma pesquisa que seja qualificada em compreender as principais forças capazes de mover o mundo e os negócios em diferentes direções. A partir dessas informações, é possível então começar a se pensar em um pequeno número de futuros possíveis, que virão acompanhados de um conjunto de ações estratégicas que guiarão as organizações dentro de cada um desses cenários.

Segundo Schwartz (1996), o planejamento de cenários foi desenvolvido para romper com a incerteza, através do desenho de múltiplas possibilidades que te preparem para os diferentes futuros que podem surgir. Além disso, o exercício de cenarização poderia atuar também como um catalizador de forma a mover um pouco o mundo na direção que almeja. Schoemaker (1991), adiciona ainda a discussão de que diferentemente do planejamento estratégico operacional que geralmente pressupõe uma melhor opção, a análise de cenários possibilita múltiplas possibilidades. Com isso, essa técnica passa a ser particularmente útil em ambientes de altas mudanças e incertezas. Atualmente, empresas de muitos setores já utilizam a técnica para complementar o planejamento estratégico, melhorando o processo de tomada de decisão sobre decisões de investimento e movimentos competitivos.

A análise de cenários envolve diversos componentes que, juntos, promovem uma visão de diferentes futuros. O primeiro elemento parte da escolha de um **problema focal chave**, que normalmente pode ser uma decisão futura significativa, ou uma incerteza estratégica que tem consequências importantes e de longo prazo. Muitos dos problemas chave assumem formatos de pergunta, que para esse caso de discussão podemos considerar: “seria possível provar ao mundo que um modelo de Jogos digitais de portas fechadas poderia prosperar?”

Outro componente fundamental para o modelo são as **forças propulsoras**. Estas podem ser entendidas como temas e tendências que influenciarão o problema chave, estando subdivididas em 4 principais categorias: dinâmica social, econômica, questões políticas e tecnológicas. Breves comentários de como se comportam cada uma dessas categorias no caso analisado podem ser observados a seguir:

- **Dinâmica social:** em linhas gerais o contexto social dos Jogos Olímpicos de Tóquio era desfavorável. O Comitê Organizador e demais órgãos competentes lutavam contra a baixa popularidade dos jogos e grande insatisfação da população japonesa. Além disso tinham que enfrentar também a escalada dos casos da COVID-19 no mundo e a demora da vacinação.
- **Econômica:** economicamente havia também grandes limitações, uma vez que já haviam estourado o orçamento do projeto, ainda mais pressionado devido aos custos adicionais com o adiamento. Não somente o Comitê, mas todo o ambiente de negócios locais tinha também que lidar com a repercussão econômica negativa em realizar as Olimpíadas de portas fechada e sem o público internacional.
- **Questões políticas:** politicamente era possível observar um desgaste entre o governo japonês, o COI e demais comitês olímpicos dos países, uma vez que a decisão pela manutenção das olimpíadas a qualquer custo em 2021 divergia opiniões. Apesar de Nakami não possuir ingerência para as decisões mais estratégicas dos Jogos, as repercussões destas recaíam sobre as suas operações.
- **Tecnológicas:** as Olimpíadas de Tóquio originalmente desde a sua concepção já se propunham a ser os Jogos mais tecnológicos da história, com a apresentação de diversas inovações que prometiam levar a experiência do público e atletas a um novo patamar. Ainda assim, muitas destas ainda não haviam sido testadas em larga escala, portanto os impactos e capacidades eram ainda incertos.

O modelo prevê ainda que essas forças propulsoras se diferenciam em nível de incerteza e previsibilidade, com componentes de maior imprevisibilidade tendo a capacidade de afetar mais significativamente a forma como o futuro influencia o problema focal (Ogilvy & Schwartz, 2004). Nesse sentido, as duas forças propulsoras mais influentes seriam classificadas como **incertezas críticas**. Seguindo na linha de discussão do caso de Tóquio, como incerteza crítica poderíamos destacar a variável tecnológica e social, tendo em vista que a partir da sua performance, elas teriam o maior poder de influenciar positiva ou negativamente as demais.

Após isso, cada incerteza crítica seria transformada em um eixo de incerteza, com casos opostos em cada uma das extremidades. Os dois eixos, quando combinados seriam responsáveis por formar uma **matriz de cenários 2x2** com quatro quadrantes de incertezas ou futuros a serem explorados. Dando sequência a discussão do caso, a primeira matriz de incerteza que contemple a variável tecnológica poderia considerar a escalada ou retração da transformação digital no mundo. Já o segundo eixo da variável social poderia ser considerado a continuidade ou fim das práticas de distanciamento social no mundo. Esses dois eixos, quando combinados, produzem 4 futuros distintos.

Esses diferentes futuros, chamados de **cenários**, são hipóteses plausíveis de como o mundo poderia se desdobrar, e criados com o objetivo de riscos e oportunidades para a organização. De acordo com Wilkinson (1995), não existem cenários bons ou ruins, desejáveis ou indesejáveis. Eles são um misto de ambos. No caso dos megaeventos esportivos internacionais

aqui analisados, um futuro no qual se tenha o avanço da transformação digital junto com a manutenção da necessidade do distanciamento social, seria possível observamos cada vez mais um modelo de portas fechadas e com uso intensivo de tecnologias. Por outro lado, se considerarmos um cenário de desaceleração da transformação digital e o fim da necessidade de distanciamento, pode ser que o modelo tradicional de eventos com pessoas in loco retorne com mais força, e a tecnologia seja deixada em segundo plano.

Por sua vez, Millett (2003) contribui ao dizer que de forma a aumentar a probabilidade que os cenários sejam entendidos como realistas, é preciso entender como o mundo chegou até lá. Para tal, é importante a construção de narrativas ou histórias coerentes e livres de estereótipos. Após a criação dessas narrativas, deverá então se retornar à questão central, colocando as organizações em cada um dos cenários de forma a explorar as **implicações** de cada um deles. Esse esforço tem por objetivo identificar os pontos fortes e vulnerabilidades responsáveis por preencher as lacunas que venham a suportar decisões críticas do negócio.

Por fim, é preciso também identificar os **sinais de alerta**, que são indicadores importantes para destacar o provável surgimento de um ou outro cenário. Esses sinais são responsáveis por identificar alguns caminhos que o mundo está tomando, e são importantes também para as reavaliações de meio de caminho. Se selecionados com cuidado, esses sinais podem dar à organização vantagens competitivas do mercado, pela identificação de sinais antecedentes ainda não observados pelos concorrentes.

Após o momento de orientação inicial aonde se definiu o problema focal como sendo os desafios de se provar ao mundo que um modelo de Jogos digitais de portas fechadas poderia prosperar, se passou para o estágio seguinte de exploração seguinte aonde se identificou as forças propulsoras, tendo-as divididas entre incertas (tecnologia e social) e preditivas (econômica e política). Com isso, se dá lugar agora a construção de cenários e narrativas, que servirão como base para as opções a serem consideradas pelo protagonista.

O **cenário 1**, chamado de Hybrid, leva em consideração o avanço da transformação digital em paralelo ao fim do distanciamento social. Como forma de narrativa, escolhemos a reportagem no Jornal Estadão de dezembro de 2020, onde informa que a flexibilidade na combinação entre trabalho remoto e presencial deve ser uma das tendências para o ano seguinte. Assim como os escritórios híbridos, outros modelos de negócio como a própria educação devem acompanhar essa mesma inclinação para o futuro. Um dos grandes motivos dessa tendência está na constatação de que o modelo flexível tende a ser a melhor opção para a saúde mental das pessoas, com impactos positivos inclusive na produtividade e nos negócios.

O **cenário 2**, chamado de High Tech, leva em consideração o mesmo avanço da transformação digital, mas dessa vez combinado à continuidade do distanciamento social. Como forma de narrativa, selecionamos a reportagem da Época Negócios de novembro de 2020, que destaca o alto percentual de empresas brasileiras que se viram forçadas a adaptar seu modelo de negócios para uma realidade mais próxima do digital, tendo em vista a falta perspectiva quanto a pandemia. Diante a esse cenário, muitas empresas tem tido como uma das principais preocupações investir em infraestruturas de TI mais ágeis e robustas, de forma que consigam suportar longos períodos de inovação em projetos de digitalização.

O **cenário 3**, chamado de Paralysis, leva em consideração a continuidade do distanciamento social, só que combinado a desaceleração da transformação digital sobretudo em setores específicos da economia. Para contribuir com a narrativa, foi feito o uso da reportagem da EBC de agosto de 2020, que destaca um número de quase 40% a parcela de negócios que optaram por paralisar suas operações no início da pandemia e acabaram tendo suas portas fechadas em definitivo. Em maior parte, pertencentes aos setores de serviço, essas empresas não foram capazes de acelerar o processo de adoção de novas tecnologias e acompanhar as novas características do consumo, tendo assim que encerrar suas operações.

O **cenário 4**, chamado de Low Tech, combina o fim do distanciamento social causando a desaceleração da transformação digital. Como narrativa, temos a reportagem da CNN de maio de 2021 que informa a perspectiva do Reino Unido, um dos países mais avançados do mundo no processo de vacinação, em abolir a necessidade de distanciamento social nos próximos meses daquele ano. Com isso, esse cenário leva em consideração uma lógica de que todo esse momento da pandemia e da digitalização foi passageiro e, assim como as pessoas, os negócios em breve poderiam retornar ao seu status quo anterior.

Figura 1
Matriz de Cenários Tóquio 2020

Fim Distanciamento Social	Hybrid (1) Estadão, 27 dez 2020 "Escritório híbrido está entre tendências de trabalho para 2021"	High Tech (2) Época Negócios, 19 nov 2020 "Pandemia levou 92% das empresas brasileiras a reinventar seu modelo de negócio, aponta estudo"	Continuidade Distanciamento Social
	Low Tech (3) CNN Brasil, 03 mai 2021 "Reino Unido deve abandonar regra de distanciamento social em junho"	Paralysis (4) EBC, 16 ago 2020 "Pandemia fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE"	
Desaceleração Transformação Digital			

Fonte: Elaborada pelos autores.

De forma a dar início à parte final da discussão, o instrutor poderá fazer a seguinte pergunta à turma:

Discussão 2: Diante aos cenários que foram criados, que implicações e opções você vê para Nakami?

A próxima fase envolve então a generalização das implicações e opções a serem consideradas pelo protagonista do caso. É o momento aonde se deve colocar o Comitê Organizador no centro do modelo, com o objetivo de refletir como cada cenário impacta em suas escolhas estratégicas, de forma a determinar lacunas, vulnerabilidades e criar uma lista de opções que irão nortear o processo de tomada de decisão do protagonista.

Quadro 1
Matriz de Opções Tóquio 2020

Cenário 1 – Hybrid	Cenário 2 – High Tech
Implicações: - Melhora da pandemia - Maior receptividade às soluções tecnológicas - Diminuição da impopularidade dos Jogos - Olimpíadas em 2021 Opções: - Público japonês in loco e internacional em casa - Equipe operacional in loco, administrativa de casa - Promoção internacional da imagem através da tecnologia - Experiência híbrida, união da tradição e tecnologia	Implicações: - Piora da pandemia - Maior receptividade às soluções tecnológicas - Aumento da impopularidade dos Jogos - Olimpíadas em 2021 Opções: - Público japonês e internacional em casa - Evento com foco na experiência digital - Arenas menores, porém, mais tecnológicas - Readmissão da equipe estrangeira via home office

Continua

Cenário 4 – Low Tech	Cenário 3 – Paralysis
Implicações: • Melhora da pandemia • Menor receptividade às soluções tecnológicas • Diminuição da impopularidade dos Jogos • Olimpíadas em 2021 Opções: • Público japonês e internacional (vacinado) in loco • Readmissão da equipe estrangeira • Ações locais de incentivo ao turismo • Foco na experiência do espectador	Implicações: • Piora da pandemia • Menor receptividade às soluções tecnológicas • Aumento da impopularidade dos Jogos • Teremos Olimpíadas em 2021? Opções: • Público japonês e internacional em casa • Evento com foco nas competições esportivas • Arenas alternativas e menores • Novo adiamento ou cancelamento olímpico

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse momento, é importante tentar identificar também as opções mais robustas, ou seja, aquelas que mais se adequam a uma variabilidade maior de cenários, ou que podem apresentar baixo custo ou risco, de forma a possibilitar que a organização consiga agir rapidamente. Com isso, as opções mais robustas sob o ponto de vista da adaptabilidade podem ser identificadas como: (1) Público japonês e internacional em casa; (2) Readmissão da equipe estrangeira via home office; (3) Arenas menores, porém mais tecnológicas; e (4) Promoção internacional da imagem através da tecnologia.

Heijden (1997) aponta, no entanto, que para uma estratégia de cenários bem sucedida, é preciso que ela seja acompanhada e revisada periodicamente. Também por conta de muitas das estratégias só conseguirem ser aplicadas em cenários específicos, seria necessário criar sinais de alerta que indiquem o provável surgimento de um cenário em detrimento do outro. Alguns desses sinais aplicados ao caso aqui analisados poderiam ser descritos como: aumento ou diminuição dos números de casos e mortes pela COVID-19 no mundo; número de vacinados; surgimento de novas variantes do vírus; aumento ou diminuição do preço de soluções de TI; índices de comercialização de produtos e serviços via meio digital, entre outros.

Após os alunos terem discutido sobre as suas preferências de decisão, que podem ser iguais ou diferentes das apresentadas, o instrutor deve salientar as diferentes probabilidades de cenário podem ser apenas estimadas, e não sabidas com exatidão uma vez que dependem de variáveis de conjuntura externa, fora do controle do Comitê Organizador.

Encerramento

Ao final, o instrutor poderá ainda encerrar o caso com uma enquete pedindo para que os participantes se coloquem mais uma vez no lugar do protagonista, conforme se sugere:

Abstraindo do contexto Olimpíadas, como vocês acreditam que esses cenários e tendências eu emergiram do caso acabam impactando impactam o mundo dos negócios como um todo?

AVISO LEGAL

Não existem conflitos de interesse a serem reportados por parte dos autores. Os protagonistas descritos no caso não são reais, e foram criados para fins didáticos.

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 – e pela Cátedra de Pesquisa da Academia CBF no Instituto COPPEAD de Administração.

REFERÊNCIAS

- Almoguera, P. (2021, fevereiro 12). Yoshiro Mori, presidente do comitê olímpico de Tóquio, renuncia ao cargo após comentários sexistas. *El País*. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/esportes/2021-02-12/yoshiro-mori-presidente-do-comite-olimpico-de-toquio-renuncia-ao-cargo-apos-comentarios-sexistas.html>
- Baroghi, F., Ribeiro, P., & Lourenço, J. (2018). Olympics' Impacts in Rio de Janeiro's Urban Sustainability. *Transylvanian Review*, 26(30), 7759-7765.
- BBC. (2020, fevereiro 01). Sars, Mers, Ebola, coronavírus – por que há cada vez mais surtos de vírus mortais pelo mundo? *G1*. Recuperado de <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/01/sars-mers-ebola-coronavirus-por-que-ha-cada-vez-mais-surtos-de-virus-mortais-pelo-mundo.ghtml>
- Beissel, A. S., & Kohe, G. Z. (2020). United as one: the 2026 FIFA Men's World Cup hosting vision and the symbolic politics of legacy. *Managing Sport and Leisure*. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1846138>
- Chappelet, J. (2013). Managing the size of the Olympic Games. *Sport in Society*, 17(5), 581-592.
- Cord. (2018, dezembro 13). *Tokyo 2020: Huge Opportunities For Investors*. Recuperado de <https://cordmagazine.com/sport/tokyo-olympic-games-2020-huge-opportunities-for-investors/>
- Dom Total. (2020, julho 26). *As doenças do passado que abalam as Olimpíadas*. Recuperado de <https://domtotal.com/noticia/1461493/2020/07-as-doencas-do-passado-que-abalam-as-olimpiadas/>
- Dugalić, S. (2018). Sport, media and digitalization. *Sport, Science & Practice*, 8(1), 56-69.
- Garvin, D. A., & Levesque, L. (2005, novembro). A note on scenario planning. *Harvard Business Review Cases*. Recuperado de <https://store.hbr.org/product/note-on-scenario-planning/306003?sku=306003-PDF-ENG>
- Grasso, D. (2020, dezembro 31). Em 2020, 1,8 milhão de vidas levadas pela covid-19. Em 2021, a esperança da vacina. *El País*. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/sociedad/2020-12-31/em-2020-18-milhao-de-vidas-levadas-pela-covid-19-em-2021-a-esperanca-da-vacina.html>
- Grohmann, K. (2020, dezembro 07). Surfing and breakdancing among four sports to win Paris 2024 spot. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/uk-olympics-ioc/surfing-and-breakdancing-among-four-sports-to-win-paris-2024-spot-idUKKBN28H2BJ>
- Heijden, K. (1997). Scenarios, Strategy, and the Strategy Process. *Global Business Network*, 1(1), 1-39.
- Holt, M., Campbell, R. J., & Nikitin, M. B. (2012, janeiro 18). *Fukushima Nuclear Disaster*. Recuperado de <http://171.67.100.116/courses/2017/ph241/kim-d1/docs/R41694.pdf>
- International Olympic Committee. (2016, agosto 03). *IOC approves five new sports for Olympic Games Tokyo 2020*. Recuperado de <https://www.olympic.org/news/ioc-approves-five-new-sports-for-olympic-games-tokyo-2020>
- James, L. (2020, março 23). Changing the Games: Why Tokyo 2020 will be the most technologically advanced Olympics yet. *ITPro*. Recuperado de <https://www.itpro.co.uk/business-strategy/digital-transformation/355069/changing-the-games-why-tokyo-2020-will-be-the-most>
- Japan National Tourism Organization. (2020, janeiro 27). *New Record for International Visitors to Japan*. Recuperado de <https://www.nippon.com/en/japan-data/h00631/new-record-for-international-visitors-to-japan.html>
- Memoria, F. (2016, setembro 06). The first truly digital Olympics: paving the way for Tokyo 2020. *Campaign*. Recuperado de <https://www.campaignlive.co.uk/article/first-truly-digital-olympics-paving-tokyo-2020/1407740>
- Millett, S. (2003). The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities. *Strategy & Leadership*, 31(2), 16-24.
- Ogilvy, J., & Schwartz, P. (2004). *Plotting Your Scenarios*. Berkeley, CA: Global Business Network.
- Overmyer, M. (2017). Economic Impact Analysis on Olympic Host-Cities. *Honors Projects*. Recuperado de <https://scholarworks.gvsu.edu/honorsprojects/647>
- Paquette, J., Stevens, J., & Mallen, C. (2008). The interpretation of environmental sustainability by the International Olympic Committee and Organizing Committees of the Olympic Games from 1994 to 2008. *Sport in Society*, 14(3), 355-369.
- Schoemaker, P. J. H. (1991). When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*, 10(6), 549-564.
- Schreiber, M. (2020, abril 11). Counting the cost of postponing the Tokyo Olympics. Recuperado de *The Japan Times*. <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/04/11/national/media-national/counting-cost-postponing-tokyo-olympics/#.Xt6RizpKjIU>
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York, NY: Crown Business.
- Seele, P., & Lock, I. (2017). The game-changing potential of digitalization for sustainability: possibilities, perils, and pathways. *Sustainability Science*, 12, 183-185.
- Stuermer, M., Abu-Tayeh, G., & Myrach, T. (2016). Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. *Sustainability Science*, 12, 247-262.
- Tokyo2020. (2018). *Tokyo 2020 Announces Sustainability Plan and Guiding Principle "Be better, together - for the planet and the people"*. Recuperado de <https://tokyo2020.org/en/news/tokyo-2020-announces-sus-plan-and-guiding-principle>
- Tokyo2020. (2020). *Olympic Games Tokyo 2020 in numbers*. Recuperado de <https://tokyo2020.org/en/news/olympic-games-tokyo-2020-in-numbers>
- Trendafilova, S., Graham, J., & Bemiller, J. (2018). Sustainability and the Olympics: The case of the 2016 Rio Summer Games. Recuperado de http://www.susted.com/wordpress/content/sustainability-and-the-olympics-the-case-of-the-2016-rio-summer-games_2018_01/

Wilkinson, L. (1995, novembro). *How to Build Scenarios*. San Francisco, CA: Wired.

World Health Organization. (2020). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. Recuperado de <https://covid19.who.int/>

Xiao, X., Hedman, J., Tan, F., Tan, C., Clemmensen, T., Lim, E., ... Hillegersberg, J. (2017). Sports Digitalization: A Review and A Research Agenda. In *ICIS 2017 Proceedings*, Seoul, South Korea.

Zarnowski, F. (1993). A look at Olympic costs. *International Journal of Olympic History*. 16-32.

Eduardo Russo
<https://orcid.org/0000-0003-3094-9244>

Mestre em Gestão Internacional pelo Institut d'Administration des Entreprises da Universidade de Bordeaux (IAE-Bordeaux); Candidato a Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). E-mail: eduardo.russo@coppead.ufrj.br

Ariane Roder Figueira
<https://orcid.org/0000-0002-2900-3040>

Doutora em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (PPGCP/USP); Professora Associada do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). E-mail: ariane.roder@coppead.ufrj.br

Clarice Secches Kogut
<https://orcid.org/0000-0002-4760-654X>

Doutora em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); Pós-Doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Negócios IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-RIO); Professora colaboradora e pesquisadora de Negócios Internacionais no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). E-mail: clarice.kogut@coppead.ufrj.br

Renato Dourado Cotta de Mello
<https://orcid.org/0000-0003-2345-1202>

Doutor em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ); Professor Associado do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). E-mail: renato@coppead.ufrj.br