

# XIII SEMPAD

## Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

### ESTRATÉGIA NO MUNDO DO TRIATHLON E SUA PERCEPÇÃO PELOS ATLETAS

Adson Vieira de Souza

Amanda Lobo Cruz

Cássia Cristine Rodrigues

Augusto Monteiro

#### 1. Introdução

O universo do triathlon tem sido amplamente investigado pela academia, sobretudo no que se refere à compreensão do desempenho fisiológico, nutricional e psicológico dos atletas e como a inter-relação desses fatores influencia o desenvolvimento das competições de resistência. A modalidade, que teve seu marco inicial em 1974 em San Diego, nos Estados Unidos (Gonzalez-Raro, 2005), é uma competição multiesportiva que integra natação, ciclismo e corrida em sequência, exigindo não apenas elevada capacidade física, mas também uma gestão tática e logística rigorosa. Sua essência é a medição contínua de tempo, rapidez e resultados individuais, inserindo-se na categoria de esportes de alto rendimento com forte componente de gestão de performance.

Diante da vasta literatura focada na perspectiva atlética interna (o desempenho do competidor), buscou-se entender uma perspectiva distinta, concentrada na interface entre a gestão organizacional do evento e a experiência do participante. O objetivo do presente artigo é analisar de que forma atletas, em diferentes níveis de maturidade esportiva, entendem e percebem as estratégias organizacionais nas competições de triathlon. Essa abordagem é crucial, pois desloca o foco da análise do plano estratégico da entidade promotora para o ponto de vista do stakeholder



central: o atleta. A eficácia da estratégia, portanto, é medida não pela sua concepção formal, mas pela sua execução e impacto direto na performance individual e na percepção de valor. Trata-se de um aspecto ainda pouco explorado na literatura especializada em gestão esportiva, o que confere à pesquisa proposta uma relevância significativa para o avanço do conhecimento na área, preenchendo uma lacuna crítica. Este estudo visa, sobretudo, criar uma ponte entre a teoria da Estratégia Corporativa e a realidade do campo de prova, argumentando que a excelência operacional do evento é um pré-requisito estratégico para o sucesso esportivo do indivíduo.

O presente estudo utilizou uma pesquisa de natureza qualitativa, ancorada na estratégia de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário online a uma amostra de atletas, a fim de apreender a visão subjetiva de cada um e analisar o conceito de estratégia dentro dos resultados obtidos. Partiu-se do pressuposto teórico de que a estratégia pode ser desenvolvida de forma planejada (deliberada) ou evoluir implicitamente (emergente) (Porter, 2004; Mintzberg, 1987). Por conseguinte, foi fundamental investigar como as estratégias organizacionais dos eventos são percebidas por esse público, compreendendo se a execução corresponde à intenção e qual o impacto direto na performance e satisfação do competidor. O método qualitativo permitiu capturar a nuance e a profundidade dessa percepção, transformando meras opiniões em dados substanciais para a análise gerencial.

O artigo é destinado à disciplina de Gestão Estratégica da Informação, do curso de Mestrado em Pós-Graduação da Universidade Salvador, e está estruturado nas seguintes seções: Fundamentação Teórica, que estabelece as bases conceituais de estratégia e sua aplicação no esporte; Metodologia, que detalha os procedimentos de pesquisa e análise; Análise dos Resultados, que interpreta os achados empíricos à luz da teoria; e, por fim, a Conclusão, que resume as contribuições e aponta as limitações e sugestões para trabalhos futuros.



## 2. Fundamentação Teórica

Esta seção estabelece as bases conceituais que sustentam a análise proposta, com uma abordagem aprofundada em gestão estratégica, escolas de pensamento, a aplicação de modelos de vantagem competitiva ao contexto esportivo e, especificamente, aos desafios da modalidade triathlon.

### 2.1 Gestão estratégica: conceitos, escolas de pensamento e a dinâmica deliberada-emergente

O conceito de estratégia na literatura de administração é multifacetado e evolutivo. Porter (2004) oferece uma definição amplamente aceita, focada na posição única e valiosa. Para o autor, a estratégia é a criação de um *fit* entre as atividades da organização, envolvendo um conjunto diferenciado de ações que permitem alcançar e sustentar vantagens competitivas. Mais do que escolher o que fazer, a estratégia envolve decidir o que *não* fazer, exigindo escolhas coerentes para diferenciar-se dos competidores. A essência da estratégia, segundo Porter, reside na atividade de *escolher* uma forma diferente de competir, criando valor distinto para o cliente (neste caso, o atleta).

Em contraste, o conceito de estratégia evoluiu em diversas Escolas de Pensamento, conforme sistematizado por Mintzberg (1987, 1999). A abordagem inicial, baseada na Escola do Design e do Planejamento, é majoritariamente prescritiva e racional.

- Estratégia Deliberada (Escola do Planejamento): Ansoff (1965), um dos pioneiros, define a estratégia como um plano formal e metódico, formulado através de um processo racional (como sua matriz Produto-Mercado). É a estratégia que a organização *intenciona* executar. No contexto esportivo, isso se manifesta no manual de regras, no cronograma de prova e no *briefing* técnico. A força de Ansoff reside na sua ênfase na previsibilidade e no controle, pressupostos que orientam toda a logística de um evento de triathlon.
- Estratégia Emergente (Escola do Aprendizado): Mintzberg (1987, 1999) questiona a rigidez do planejamento, introduzindo a ideia de que a estratégia



pode se formar como um Padrão de comportamento consistente ao longo do tempo, em vez de ser um plano pré-concebido. A estratégia emergente é aquela que se desenvolve *apesar* ou *na ausência* de intenção formal, sendo crucial para organizações em ambientes dinâmicos. A distinção de Mintzberg entre estratégia intencionada, não realizada, deliberada (intencionada e realizada) e emergente (não intencionada e realizada) oferece uma lente poderosa para analisar a gestão de eventos esportivos, onde a realidade (clima, acidentes, falhas de sinalização) frequentemente desvia o plano inicial. A abordagem deliberada, defendida por Ansoff, busca essencialmente minimizar a incerteza por meio de projeções e controles rígidos. Contudo, em esportes de resistência, a incerteza é inerente e deve ser gerenciada. A articulação entre o modelo racional-deliberado (Ansoff/Porter) e o modelo adaptativo-emergente (Mintzberg) é particularmente relevante para o triathlon. O atleta e a organização entram na competição com um plano detalhado, mas o sucesso depende da capacidade de aplicar estratégias emergentes para lidar com a imprevisibilidade do ambiente real, validando a estratégia como um processo de aprendizado contínuo, e não apenas de planejamento formal. A falha da estratégia deliberada de um evento, como a falta de água, exige que o atleta crie uma estratégia emergente pessoal para sobreviver à prova.

### 2.1.1 Vantagem Competitiva e a Visão Baseada em Recursos (RBV)

A busca por vantagem competitiva sustentável no esporte de alto rendimento e na organização de eventos é frequentemente enquadrada pela Resource-Based View (RBV). Barney (1991), um dos principais proponentes da RBV, argumenta que uma empresa obtém vantagem se possuir e souber explorar recursos e capacidades que sejam: Valiosos (V), Raros (R), Inimitáveis (I) e que possuam suporte organizacional para sua Organização (O) – o framework VRIO.

No esporte, os recursos incluem:

- Recursos Tangíveis: Infraestrutura (percurso, áreas de transição), tecnologia de cronometragem, equipamentos de segurança. A qualidade e manutenção



destes recursos é um indicador direto da seriedade estratégica da organização.

- Recursos Intangíveis: Reputação da prova (marca), *know-how* logístico da equipe organizadora, e, no caso do atleta, a resiliência mental e a disciplina tática. Estes são frequentemente mais difíceis de imitar e, portanto, mais importantes para a vantagem competitiva sustentável.

Uma organização de eventos que oferece um percurso seguro e bem sinalizado, sustentado por uma equipe experiente (*know-how* inimitável), alcança uma vantagem percebida pelos atletas. A percepção de segurança, um recurso intangível, transforma um evento básico em um evento de elite, justificando um preço *premium* e garantindo a fidelidade do participante.

### 2.1.2 A Cooperação Estratégica em Serviços Complementares

No contexto de serviços e eventos, a cooperação estratégica é um vetor de valor. Ela envolve a articulação de serviços complementares e recursos entre diferentes atores (organizações, federações, patrocinadores, fornecedores, equipes de segurança e equipes médicas) para criar um valor que isoladamente não seria alcançado (Barney, 1991).

No triathlon, a segurança e a logística são serviços complementares essenciais. A falha na cooperação entre a organização e as autoridades de trânsito, por exemplo, pode resultar em rotas inseguras (falha de recurso tangível), comprometendo a segurança e, conseqüentemente, a experiência e o desempenho do atleta. A cooperação efetiva se traduz em apoio logístico, sinalização de excelência e provisão adequada de serviços (hidratação e assistência médica). O atleta, ao se inscrever, assume tacitamente que essa cooperação é efetiva e que a organização conseguiu alinhar os *inputs* de diversos *stakeholders* (como a polícia rodoviária, a guarda municipal e a equipe médica) em um único *output* de valor.

## 2.2 Estratégia no esporte: formulação, governança e performance

A gestão estratégica no esporte é a aplicação de conceitos de administração adaptados às especificidades do setor. Bastos (2004) define a administração



esportiva como um campo interdisciplinar. Tjørndal (2016) destaca que a inovação (organizacional e institucional) tornou-se elemento estratégico central para enfrentar os desafios do setor, como a profissionalização crescente e a pressão por resultados.

A estratégia em contextos esportivos manifesta-se em diferentes níveis de governança:

1. **Estratégia Organizacional (Institucional):** Planos de longo prazo das federações (CBTri, COB) ou organizadoras de eventos (Ironman), focados em marketing, captação de patrocínios, sustentabilidade financeira e logística de operações. O alinhamento entre imagem, identidade e valores é um fator estratégico-chave (Tesch, 2014). A Teoria dos *Stakeholders* é vital aqui, pois a federação deve gerir as expectativas de atletas, patrocinadores, mídia e público. Uma estratégia organizacional de sucesso deve garantir a longevidade da marca e a perenidade do evento, atraindo talentos e investimentos de longo prazo.
2. **Estratégia de Performance (Individual/Tática):** As decisões tomadas pelo atleta e sua equipe técnica. Essa é a esfera onde o plano formal (treinamento e ritmo) colide com a realidade. A capacidade de implementar estratégias emergentes – adaptando o ritmo devido a fatores ambientais, falha no equipamento ou dinâmica dos adversários – é o que determina o sucesso, conforme a visão de Mintzberg (1987). A excelência na performance reside na conversão eficiente da estratégia deliberada (plano de treino) em ações adaptativas no calor da competição (estratégia emergente).

O investimento em recursos intangíveis, como o desenvolvimento de talento (RBV) e a construção de uma marca forte (Tesch, 2014), sustenta a vantagem competitiva tanto para o atleta quanto para a organização do evento.

### **2.3 Triathlon como campo estratégico: conceitos específicos e a quarta disciplina**



O triathlon é um objeto privilegiado de estudo para a estratégia devido à sua complexidade. A modalidade exige que o atleta seja proficientemente bom em três disciplinas (natação, ciclismo e corrida) e excelente na gestão da transição, frequentemente chamada de quarta disciplina (Carvalho, 1995).

Os conceitos esportivos específicos que demandam estratégia e tática rigorosa incluem:

- Pacing (Gerenciamento de Ritmo): A estratégia deliberada de alocação de energia ao longo da prova. O *pacing* visa evitar a fadiga precoce, sendo crucial, pois a performance na corrida (última etapa) é altamente dependente da conservação de energia nas etapas anteriores. Um erro no *pacing* representa a falha da estratégia deliberada individual e exige a adoção de uma estratégia emergente de sobrevivência.
- Transição (T1 e T2): As áreas de troca de modalidade. T1 (natação para ciclismo) e T2 (ciclismo para corrida) representam perdas de tempo mínimas, mas estratégicas. Uma transição rápida e eficiente é uma tática que, se bem planejada e executada, torna-se uma vantagem competitiva (estratégia deliberada). A organização do espaço de transição pelo evento é um recurso tangível que impacta diretamente a estratégia tática do atleta.
- Drafting (Vácuo): Em algumas provas, a estratégia de pedalar próximo a outro ciclista para reduzir o arrasto aerodinâmico é permitida. A decisão de usar ou não o *drafting* altera drasticamente a tática, a alocação de energia e os riscos da etapa de ciclismo.
- Nutrição e Hidratação: Uma estratégia logística pessoal, que se traduz na ingestão correta de calorias, eletrólitos e líquidos ao longo das horas de competição, é vital para manter o foco e o desempenho, especialmente em provas de longa distância.

A competição institucional no triathlon (CBTri versus eventos privados como o Ironman) exige que as entidades invistam em respostas estratégicas que valorizem a experiência do praticante (Halfen, 2012). A estratégia, nesse cenário, transcende a gestão institucional, incorporando aspectos do cotidiano dos atletas, desde o uso



de redes sociais para *branding* pessoal (Oliveira, 2021) até a percepção da organização do evento.

## 2.4 Trabalhos correlatos

A literatura sobre estratégia e gestão no esporte de resistência, como o triathlon, oferece um panorama das contribuições acadêmicas, focando na sustentabilidade e competitividade da modalidade e de seus praticantes.

Em nível de governança, o estudo desenvolvido por Juraci Moreira Júnior no Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE, 2015) propôs ações estratégicas para aumentar o número de filiados da Confederação Brasileira de Triathlon (CBTri). A pesquisa evidencia que a pesquisa de mercado é um instrumento central para embasar decisões estratégicas e de marketing, pois permite compreender o perfil e as preferências de atletas amadores e profissionais. A importância da pesquisa de mercado se alinha à premissa de Ansoff de que a estratégia deve ser baseada em dados racionais e objetivos.

A questão da sustentabilidade e articulação do ecossistema é tratada por Guzmán (2018), que propôs um modelo de negócios para o desenvolvimento do triathlon no Chile. A proposta reforça que a consolidação da modalidade depende de ações coordenadas e da integração entre clubes, atletas, federações e patrocinadores, o que se alinha perfeitamente ao conceito de cooperação estratégica. Este modelo sugere que a estratégia de crescimento é inerentemente relacional e sistêmica, não podendo ser formulada isoladamente por um único *stakeholder*.

A perspectiva do atleta é abordada por Tesch (2014), que investigou a parceria entre a The North Face e o XTERRA Brazil Tour. O estudo revela que o alinhamento entre discurso e prática institucional é determinante para gerar engajamento e fortalecer vínculos com os competidores. Complementarmente, Oliveira (2021) analisou como o uso de plataformas digitais, como o Instagram, por triatletas portugueses influencia identidade, pertencimento e visibilidade, mostrando que as estratégias de comunicação e *branding* pessoal são parte integrante da experiência esportiva contemporânea.



Em suma, os trabalhos correlatos indicam que a formulação estratégica no triathlon exige a integração entre objetivos institucionais, práticas de gestão e a experiência concreta do atleta. A construção de uma vantagem competitiva sustentável, seja para o atleta ou para o evento, é um processo complexo que envolve a capacidade de alinhar recursos, comunicação e relações entre todos os agentes do ecossistema esportivo. A análise da percepção do atleta, como feita neste estudo, atua como um *feedback loop* crucial para aprimorar a estratégia deliberada dos organizadores.

### 3. Metodologia

Neste capítulo, delineou-se o processo metodológico com o desígnio de responder o questionamento central do estudo, fruto de uma inquietação imersa nas relações abstratas e de relevante complexidade que envolvem a gestão de eventos esportivos e sua percepção pelos praticantes.

#### 3.1 Abordagem de Pesquisa e Estratégia

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa de natureza descritiva, ancorada na estratégia de estudo de caso. A escolha pela abordagem qualitativa foi justificada pela necessidade de compreender a subjetividade e a profundidade dos fenômenos sociais, explorando a percepção dos atletas sobre o conceito de estratégia (Bardin, 2010).

O método de estudo de caso foi escolhido por sua robustez e credibilidade comprovada, sendo amplamente utilizado para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real, nos quais os limites entre o fenômeno (a percepção da estratégia) e o contexto (o evento de triathlon) são claramente definidos (Yin, 2015). Desse modo, a metodologia permitiu a compreensão aprofundada do fenômeno investigado, sem a pretensão de generalização estatística, mas buscando a validade e a riqueza interpretativa.

#### 3.2 Coleta de Dados e Caracterização da Amostra

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário online estruturado no Google Forms. O formulário explicitou os objetivos e as condições de



participação na pesquisa. Os critérios de inclusão rigorosos foram definidos para garantir que a amostra possuísse um nível adequado de maturidade esportiva para avaliar criticamente a gestão dos eventos:

- i) Aceitassem voluntariamente participar da pesquisa, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa.
- ii) Fossem maiores de 18 anos, de ambos os sexos.
- iii) Fossem atletas amadores ou profissionais que tivessem participado de no mínimo 3 competições de triathlon, garantindo experiência prévia com a dinâmica de prova.

O formulário foi compartilhado com os atletas por meio de redes sociais (como o WhatsApp) e grupos afins, com o intuito de obter um número de participantes suficiente para uma análise qualitativa rica. O questionário compreendeu tanto perguntas fechadas (para caracterização da amostra e quantificação da percepção geral) quanto perguntas abertas (que serviram como entrevistas semiestruturadas assíncronas), buscando maior profundidade dos recursos coletados e proporcionando flexibilidade na captação de dados discursivos.

### **3.3 Procedimentos de Análise de Dados**

Para a análise dos dados textuais obtidos (respostas abertas), utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2010). Este conjunto de técnicas se constituiu na ferramenta ideal para obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitissem aos pesquisadores inferir conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

A pesquisa adotou as três fases clássicas da Análise de Conteúdo:

#### **3.3.1 Pré-análise**

Esta etapa constituiu-se na organização e planejamento das ações iniciais. Realizou-se a leitura flutuante do material (respostas do questionário) para formar uma visão geral e determinar as categorias iniciais. O corpus de análise foi



constituído pela integralidade das transcrições das respostas discursivas (entrevistas assíncronas) dos sujeitos selecionados. Definiu-se que os documentos seriam tratados em sua literalidade para preservar a riqueza da linguagem do atleta.

### 3.3.2 Exploração do Material

Esta etapa compreendeu as operações de codificação do conteúdo. As respostas foram codificadas manualmente por meio de um processo iterativo, no qual fragmentos de texto foram agrupados em temas e subtemas. Em virtude do caráter qualitativo do estudo e da natureza subjetiva das perguntas, optou-se pela categorização semântica (Bardin, 2010), buscando a compreensão dos fatores humanos e a convergência de significados. As categorias emergiram dos dados, e não foram impostas *a priori*, garantindo a fidelidade à percepção dos atletas. Este processo permitiu a identificação dos cinco eixos temáticos que serviram de base para a seção de Análise dos Resultados.

### 3.3.3 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação

Esta etapa foi dedicada à interpretação dos dados organizados. Os resultados da categorização foram cruzados com a literatura especializada (Porter, Mintzberg, Ansoff, RBV) para realizar inferências. O objetivo foi captar os conteúdos manifestos (o que o atleta disse) e latentes (o que o atleta quis dizer e o que isso significa à luz da teoria) contidos em todo o material coletado, garantindo uma discussão rica e alinhada ao objetivo geral da pesquisa. Desse modo, garantiu-se que a análise refletisse a complexidade do fenômeno da estratégia sob o olhar do principal *stakeholder*.

## 4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados objetivou compreender em profundidade como os atletas percebem as estratégias organizacionais nos eventos de triathlon. Tomou-se como base as respostas obtidas no questionário online aplicado a sete (7) respondentes. Os dados foram agrupados em categorias semânticas (Bardin, 2010), possibilitando uma análise aprofundada da complexidade do fenômeno à luz do referencial teórico



expandido, com destaque para a dinâmica entre as estratégias deliberadas (organização) e emergentes (atleta).

#### 4.1 Perfil da Amostra e Percepção Geral da Estratégia

O perfil da amostra revelou um alto nível de maturidade esportiva, o que qualificou os participantes como avaliadores críticos da organização dos eventos. Especificamente, 86% dos participantes possuíam mais de 6 anos de experiência na modalidade e 71% haviam participado de mais de 10 competições de triathlon. Essa experiência confere ao grupo um conhecimento empírico substancial sobre a logística e a gestão de provas, tornando suas percepções mais valiosas e menos influenciáveis por eventos isolados. Essa expertise do público reforça a validade e a criticidade das observações coletadas, pois o atleta experiente não avalia apenas a presença da infraestrutura, mas a qualidade e a consistência da sua execução estratégica.

Em relação à percepção sobre a estratégia nos eventos, todos os respondentes afirmaram reconhecer com clareza quando uma competição é bem estruturada. Mais ainda, a maioria atribuiu nota máxima (5 em 5) à influência da organização no desempenho individual. Esses dados fortalecem a premissa central do estudo: a estratégia organizacional não é um plano abstrato, mas um fator conscientemente percebido e diretamente impactante no resultado e na experiência do atleta. Essa percepção é a base para a análise dos eixos temáticos que emergiram das respostas discursivas.

A categorização das respostas discursivas permitiu a emergência de cinco eixos temáticos: segurança e estrutura; comunicação e logística; experiência do atleta; desempenho e foco; e longevidade na carreira.

#### 4.2 Estratégia Organizacional e a Percepção de Valor (Segurança e Estrutura)

Os temas Segurança e Estrutura foram os pontos mais mencionados pelos atletas, sendo classificados como serviços essenciais e fator higiênico da prova. Respostas como “Falta de água no percurso em momentos cruciais do ciclismo” ou “Poucos



profissionais no mar causam insegurança, obrigando o atleta a focar no medo e não na performance” evidenciam que falhas na estratégia do evento, quando relacionadas à segurança e infraestrutura, impactam diretamente a concentração e a motivação do atleta.

Essa percepção dialoga diretamente com a visão de Porter (2004), no sentido de que a organização deve criar uma posição única e valiosa. No triathlon, a infraestrutura e a segurança constituem a base do serviço principal. Uma falha nesse alicerce compromete a vantagem competitiva do evento, independentemente de outros fatores de diferenciação. A ausência de um recurso tangível (água) ou de um recurso humano (segurança marítima) viola os preceitos da RBV, onde a organização deve possuir recursos valiosos e inimitáveis. Se a organização falha na estratégia deliberada de logística (Ansoff, 1965), o atleta percebe a desvalorização da sua experiência. A segurança, portanto, é o serviço complementar de valor inegociável (cooperação estratégica), cuja ausência anula todos os demais esforços. A falha na hidratação, por exemplo, não é vista apenas como um erro operacional, mas como uma quebra do contrato de serviço que pode ter consequências fisiológicas e de desempenho irreversíveis para o competidor.

A interpretação das respostas indicou que os atletas esperam que a estratégia de segurança seja uma estratégia deliberada (plano) e que seja executada de forma impecável (Mintzberg, 1987). Quando essa execução falha, o atleta é forçado a adicionar uma estratégia emergente de autoproteção e gestão de risco, desviando recursos mentais e físicos que deveriam ser dedicados à performance.

### 4.3 A Comunicação como Fator Estratégico na Cooperação

A Comunicação e Logística foi o segundo eixo temático mais rico em detalhes. Os atletas avaliaram a comunicação das estratégias como satisfatória, porém com oportunidades de melhoria substanciais, mencionando que a clareza das informações poderia comprometer a compreensão do percurso ou a preparação prévia. Citações como "Percurso mal explicado ou sinalizado pode fazer o atleta errar o caminho, perdendo tempo valioso, o que é uma falha inaceitável de planejamento" e "O *briefing* técnico é corrido e não detalha os pontos críticos de



segurança, nos obrigando a adivinhar a estratégia" confirmaram a relevância do tema.

A comunicação é um pilar fundamental da cooperação estratégica. No esporte, os organizadores precisam cooperar com o atleta, fornecendo informações claras, precisas e oportunas para que ele possa formular sua própria estratégia de prova (planejamento deliberado). A falta de clareza obriga o atleta a depender de estratégias emergentes (Mintzberg, 1987) para se orientar e mitigar o risco, aumentando a chance de erros. Essa percepção confirma a relevância dos achados de Oliveira (2021) sobre a comunicação como ferramenta de engajamento e a necessidade de alinhamento institucional de Tesch (2014) para fortalecer vínculos. A comunicação eficaz é o elo que transforma o plano do organizador (estratégia deliberada) em uma ferramenta tática para o atleta, sendo um recurso intangível de alto valor.

A falha na comunicação não é apenas um erro operacional; é uma ruptura na estratégia deliberada de cooperação. A clareza da informação é um recurso intangível que o organizador deve fornecer para otimizar o desempenho do atleta. Quando a informação é deficiente, o custo estratégico é transferido integralmente para o competidor.

#### **4.4 Experiência do Atleta e a Estratégia de Diferenciação**

O eixo Experiência do Atleta sinalizou que, para além da performance, o público busca um ambiente acolhedor, valorização e uma experiência completa. Respostas como "Falta relacionar esse momento a uma experiência mais completa, de celebração da jornada, não só da chegada" ou "Ambiente pouco acolhedor nas áreas de transição e falta de reconhecimento do esforço dos amadores" demonstram que os atletas percebem a ausência de uma estratégia de diferenciação (Porter, 2004) por parte dos organizadores.

A competição com eventos privados, como o Ironman (Halfen, 2012), exige que as entidades públicas e privadas invistam em estratégias que valorizem o praticante para além da cronometragem. A Experiência é um recurso intangível (O'Brien et al.,



2019) que fideliza o atleta e sustenta a longevidade da modalidade. Quando essa experiência falha, a posição estratégica do evento é fragilizada, pois os concorrentes podem oferecer um valor emocional e relacional superior. O investimento em hospitalidade e reconhecimento deve ser uma estratégia deliberada da organização para criar uma perspectiva (Mintzberg, 1987) positiva e duradoura na mente do atleta.

A ausência de uma estratégia focada na experiência sugere que a organização adota uma postura de liderança em custo (focada apenas na entrega do serviço básico de prova) em vez de uma diferenciação (focada na entrega de valor agregado). Essa escolha pode ser inadequada no mercado atual, onde o atleta amador e experiente está disposto a pagar mais por uma vivência memorável e acolhedora.

#### 4.5 Impacto no Desempenho: Da Estratégia Planejada à Emergente

Em Desempenho e Foco, os atletas relataram que a desorganização atrapalha o ritmo e o foco de maneira crucial, com citações como “Sem organização não há foco e sem foco não há desempenho, é uma cadeia direta” e “A desorganização logística me forçou a parar para perguntar a direção, perdendo minutos preciosos e quebrando meu  *pacing*”. Todos os respondentes atribuíram alta influência à organização no desempenho.

Este eixo permite a análise mais rica sob a ótica da dinâmica deliberada-emergente de Mintzberg (1987). A falha na organização (ruptura da estratégia deliberada do evento) força o atleta a abandonar seu próprio plano de prova (estratégia deliberada pessoal de  *pacing* e  *timing*) e acionar uma estratégia emergente para lidar com a situação. Se há falta de água, o atleta precisa reduzir o ritmo (emergente de sobrevivência). Se há confusão no percurso, o atleta precisa parar (emergente de correção tática).

A desorganização externa, portanto, impede a execução do planejamento interno, demonstrando que a gestão do evento é um stakeholder direto e limitante da performance atlética. A qualidade da estratégia organizacional é um recurso de



base (tangível e intangível) para o desempenho do atleta. A quebra do ritmo causada por uma falha logística leva à perda de um recurso intangível valioso: o foco mental, um componente vital da vantagem competitiva (RBV) no triathlon. O atleta, ao perceber a falha na estratégia da organização (Ansoff, 1965), deve rapidamente formular uma nova estratégia, muitas vezes sub-ótima, para finalizar a prova, confirmando a primazia da adaptabilidade de Mintzberg sobre a rigidez do planejamento no campo de prova.

#### 4.6 Estratégia e Longevidade na Carreira

Por fim, o eixo Longevidade na Carreira mostrou que estratégias bem estruturadas impactam positivamente a permanência dos atletas no esporte, sendo consideradas por alguns como determinantes. Respostas como “Cada prova bem organizada é um aprendizado diferente e me motiva a continuar investindo no esporte” e “A organização me passa confiança de que meu esforço valerá a pena a longo prazo” sugerem que um ambiente bem gerido oferece um aprendizado contínuo, ou seja, um recurso intangível valioso (RBV) que contribui para a retenção.

A percepção de que a estratégia assertiva contribui para a longevidade demonstra que a gestão de eventos é parte do ecossistema de desenvolvimento e retenção de talentos (Guzmán, 2018). Um atleta retorna a uma competição que lhe ofereceu segurança, logística e uma experiência acolhedora (cooperação efetiva), reforçando a vantagem competitiva do evento ao longo do tempo. A fidelização do atleta é o resultado de uma estratégia deliberada bem-sucedida, que garante um fluxo constante de participantes, elemento essencial para a sustentabilidade financeira da modalidade. O inverso, a desorganização, gera desmotivação e perda de engajamento, comprometendo o futuro do ecossistema.

### 5. Conclusão

Conforme demonstrado na pesquisa, a percepção dos atletas de triathlon sobre a estratégia organizacional dos eventos revela uma conexão direta e consciente entre a qualidade da gestão de uma competição e o seu desempenho, segurança e, consequentemente, a própria permanência na modalidade. A partir da análise



qualitativa de uma amostra de atletas experientes, confirmou-se que a estratégia não é um plano abstrato, mas uma prática concreta cujos efeitos são sentidos em tempo real pelos principais *stakeholders*.

Os achados, agrupados em cinco eixos temáticos, indicaram que:

1. A Segurança e Estrutura é o serviço essencial (recurso tangível e intangível, segundo a RBV) que sustenta o valor da prova, sendo sua falha uma ruptura crítica da estratégia deliberada.
2. A Comunicação é fundamental para a cooperação e para a formulação da estratégia deliberada do atleta, sendo sua deficiência um limitador do potencial de performance individual.
3. A Experiência do Atleta exige uma estratégia de diferenciação (Porter) para competir com eventos privados.
4. Falhas na organização forçam o atleta a recorrer a estratégias emergentes (Mintzberg), que invariavelmente prejudicam o Desempenho e Foco ao quebrar o *pacing* e a concentração.
5. A execução assertiva da estratégia contribui para a Longevidade na Carreira, reforçando a sustentabilidade do ecossistema esportivo.

Academicamente, o trabalho contribuiu para o campo da gestão estratégica no esporte ao deslocar o foco da análise do plano institucional para a percepção vivida do atleta, fortalecendo a interseção entre as teorias clássicas de Ansoff (racionalidade), Porter (posição) e Mintzberg (emergência) e as práticas esportivas. Essa integração teórica oferece um modelo de avaliação de serviços mais completo. No âmbito prático, reforça a importância de os organizadores ouvirem ativamente os atletas para alinhar o planejamento estratégico às suas reais necessidades e expectativas, promovendo maior fidelização e desenvolvimento sustentável da modalidade.

Reconhece-se a limitação imposta pelo tamanho reduzido da amostra (sete respondentes), que impede a generalização estatística dos resultados, mas assegura a profundidade da análise qualitativa. Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos comparativos entre diferentes tipos de eventos (oficiais e



privados) ou análises longitudinais que investiguem a correlação entre variáveis específicas em uma escala maior.

Conclui-se que a estratégia no mundo do triathlon é um fenômeno complexo, cuja eficácia depende fundamentalmente da capacidade de alinhar os objetivos organizacionais à experiência concreta e multifacetada dos atletas, evidenciando que, para o sucesso da modalidade, gestão e performance são indissociáveis. O desafio para os gestores é transformar os planos deliberados em uma realidade percebida como valiosa no campo de prova.

## 6. Referências

ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, F. C. Administração esportiva: evolução histórica e perspectivas. Motrivivência, Florianópolis, v. 16, n. 23, p. 11-30, jun. 2004.

CARVALHO, A. R. Modalidades olímpicas. In: OLIVEIRA, J. A. Educação física: ensino e possibilidades. Campinas: Papyrus, 1995.

GONZÁLEZ-HARO, C.; GONZÁLES-DE-SUSO, J. M.; PADULLES, J. M.; DROBNIC, F.; ESCANERO, J. F. Physiological adaptation during short distance triathlon swimming and cycling sectors simulation. Physiology & behavior, v. 86, n. 4, p. 467-474, 2005.

GUZMÁN, Felipe Ignacio Abarca. Diseño de un modelo de negocio para el desarrollo de la práctica de triatlón en Chile. 2018. 109 f. Memoria (Ingeniería Civil Industrial) – Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2018.



HALFEN, J. Ironman: o case brasileiro. In: MOTTA, P. C.; SILVA, G. G. (Org.). Gestão e marketing no esporte. São Paulo: Phorte, 2012. p. 179–193.

MEYER, F.; MEYER JUNIOR, V. Gestão estratégica: conceitos, processos, práticas e casos. São Paulo: Saraiva, 2003.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press, 1999.

MIRANDA, Ricardo Miranda de. Plano estratégico de marketing para a empresa organizadora de eventos esportivos Travessias. 2002. 77 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

O'BRIEN, D.; PARENT, M. M.; FERKINS, L.; GOWTHORP, L. Strategic management in sport. Londres: Routledge, 2019.

OLIVEIRA, Inês Duque Pereira Venâncio de. O Instagram como motor de marketing e integração social: o caso do triatlo em Portugal. 2021. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Novos Media) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2021.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TESCH, Jaqueline Azizi Sales. O patrocínio a eventos esportivos: um estudo de caso sobre a parceria comercial entre a The North Face e o XTERRA Brazil Tour. 2014. 84 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

TJØNNDAL, A. Sport innovation and strategic management: a systematic literature review. Sport, Business and Management: An International Journal, v. 6, n. 4, p. 314-331, 2016.



YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A - Questionário aplicado na pesquisa

Título do questionário: Estratégia no Triathlon

Objetivo do questionário: Este formulário faz parte de uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é analisar como atletas percebem e interpretam o uso de estratégias no contexto das competições de triathlon.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, de forma anônima e confidencial.

Agradecemos sua colaboração!

### Perguntas fechadas

1 - Há quanto tempo você pratica triathlon?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

2 - Quantas competições de triathlon você já participou?

- Mais de 10
- Entre 5 e 10
- Menos de 5

3 - Você percebe quando uma prova é bem organizada estrategicamente (ex: percurso, horários, transições, apoio, segurança)?

- Sim, com clareza
- Às vezes
- Raramente
- Nunca



4 - Na sua opinião, o nível de organização de uma prova influencia seu desempenho?

(1 = Nenhuma influência, 5 = Influência total)

1  2  3  4  5

5 - Com que frequência os organizadores comunicam claramente as estratégias e logística da prova (informativos, briefings, marcações)?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

### Perguntas abertas

6 - Como você é impactado pela estratégia na organização de uma competição? Pode citar experiências positivas ou negativas.

7 - Você acredita que os organizadores de provas pensam estrategicamente na experiência dos atletas? O que mais chama sua atenção nesse sentido?

8 - Como as estratégias organizacionais impactam sua motivação, foco ou desempenho durante uma competição?

9- Você acredita que a aplicação de estratégias assertivas nas competições pode contribuir para sua longevidade na carreira esportiva?

