

Associação Brasileira de Gestão do Esporte

V Congresso Brasileiro sobre Gestão do Esporte

2º Congresso Internacional de Gestão do Esporte

**Tema: Gestão do Esporte no Brasil:
Vicissitudes, Limites e Formação**

Recife - Pernambuco - Brasil

2013

ANAIS

Sumário:

Editorial

José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes, Flávia da Cunha Bastos.

Nota de Abertura

Vilde Menezes

Comunicação

POLÍTICA PÚBLICA DE ESPORTE: CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO, INSTITUIÇÕES
POLÍTICAS E MÉTODO DE PESQUISA NO BRASIL 1 - 19

Alessandra Mendes

A CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL (CBV) E SEUS STAKEHOLDERS:
AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UNIDADES
ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS 20 - 43

Ana Gabriela Hernandez Ruiz, Ary José Rocco Jr

PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA 44- 52

Marcos Antonio Barros Filho, Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso, Giovanni Luigi Gantois Laporte
Fatta, Wallace Henrique Gonçalves de Andrade Lima, Thiago Coelho de Aguiar Silva, Vera Lucia Samico Rocha

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE 53 - 69

Wesllen Gian Carvalho, Sergio Roberto Molletta, Fabio Mucio Stinghen, Christian Marcelo Fontes Knaut

PERSPECTIVAS DE AÇÕES DE MARKETING ESPORTIVO NOS EVENTOS
ESCOLARES: UM ESTUDO SOBRE MARCAS E PATROCÍNIO 70 - 82

Luciana Melloni Rocco de Oliveira, Leandro Carlos Mazzei, Ary José Rocco Júnior, Fábio Soares César

PERFIL DE CONSUMO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE: ANÁLISE DAS
PREFERÊNCIAS DE COMPRA DOS ASSOCIADOS EM RELAÇÃO AOS ATUAIS E
NOVOS PRODUTOS 83 - 100

Wesllen Gian Carvalho, Sergio Roberto Molletta, Fabio Mucio Stinghen, Christian Marcelo Fontes Knaut

COPA LIBERTADORES DA AMÉRICA E UEFA CHAMPIONS LEAGUE: AS MAIORES
COMPETIÇÕES CONTINENTAIS DE CLUBES GERIDAS PELA CONMEBOL E UEFA 101 - 110

Guilherme Henrique de Lima Matias, Vilde Gomes Menezes

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER: REFLEXOS SOBRE SUA
APLICABILIDADE EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS 111 - 120

Nivaldo Vieira da Silva, José Barbosa Tenório Júnior, Wuleandro Manoel da Silva, Luciano Flávio da Silva
Leonidio

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO NAS
MÍDIAS SOCIAIS: UMA ANÁLISE DO CASO ANDERSON SILVA E SEUS FÃS NO
FACEBOOK 121 - 132

Carlos Affonso Sartore Salles, Ary José Rocco Jr

PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE RECREAÇÃO E LAZER DE CURITIBA 133 - 153
Micheli Schuves Soares, Wesllen Gian Carvalho, Fabio Mucio Stinghen, Sergio Roberto Molletta

FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GRADUADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA, A SUA
RELAÇÃO TRABALHISTA COM ACADEMIAS DE ATIVIDADES FÍSICAS E A
REPERCUSSÃO SOBRE SUA CARREIRA 154 - 168
Paulo Henrique Azevêdo, Leonardo Peixoto Arêas da Silva

GESTÃO DO FUTEBOL DE BASE EM RECIFE/PE - BRASIL 169 - 175
Edvaldo Torres Pedroza Júnior, Henrique Gerson Kohl

O CENÁRIO DA COPA DO MUNDO FIFA 2014: UM RECORTE DA VISÃO DE ACADÊMICOS
DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA NO AGRESTE DE PERNAMBUCO SOBRE OS
IMPACTOS EM SUA ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL 176 - 183
Wuleandro Manoel da Silva, Janavi Devi Costa Ribeiro, Nivaldo Vieira da Silva, Luciano Flávio da Silva Leonidio

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM ARENAS E ESTÁDIOS: ESTUDO SOBRE AS
INSTALAÇÕES DA COPA DO MUNDO DE FUTEBOL 2014 184 - 196
Fábio Soares César, Leandro Carlos Mazzei, Ary José Rocco Júnior, Luciana Melloni Rocco de Oliveira

EVENTOS DE CORRIDA DE RUA EM FORTALEZA-CE COMO COMUNICAÇÃO DE
MARCA 197 - 210
Andersson Teixeira Ribeiro, Lamartine Pereira da Costa

RESUMO

PERCEPÇÃO DO GRADUANDO EM EDUCAÇÃO FÍSICA ACERCA DA PREPARAÇÃO PARA
A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO OFERECIDA EM SEU CURSO 211 - 212
Alessandra Ferraz Peixoto Tavares, Paulo Henrique Azevêdo, Guilherme Nunes Pereira

AS LEIS QUE INFLUENCIAM O MODELO DE GESTÃO DAS FEDERAÇÕES E
CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL 213 - 214
Clarice Morales, Roberto Maluf de Mesquita

EDITORIAL

A afirmação de um projeto dá-se quando o alvo das suas ações reconhece o valor das iniciativas e adere a elas. A RIGD tem como objetivo trabalhar para promover os mecanismos de relação, troca e partilha de conhecimentos entre os gestores desportivos dos povos que utilizam as línguas ibéricas como ferramenta comunicacional.

Em Portugal já assumimos em dois congressos da APOGESD a tarefa de publicar as atas, agora ganhamos a oportunidade de realizar a mesma missão para a ABRAGESP e já se vislumbra a médio prazo uma nova missão agora em colaboração com a Universidade de Granada em Espanha.

Esta colaboração é um elemento essencial da missão de promover o desenvolvimento de uma área científica e de um setor profissional que não tem um estado uniforme de sistematização e domínio dos conhecimentos em todo o espaço geográfico que pretendemos cobrir, mas esse também foi sempre um pressuposto de base deste projeto, onde a diversidade e o respeito pela liberdade de escolha das soluções é a chave da constituição desta rede de gestores desportivos.

O conhecimento técnico adquirido pela equipa editorial da RIGD e os meios que neste momento disponibilizamos podem e devem ser utilizados por todos aqueles que necessitem e que se reconhecem neste projeto, e mesmo aqueles que ainda não estão suficientemente motivados poderão no caso de precisarem dos nossos serviços, testarem a nossa capacidade.

O caminho, em determinadas situações faz-se caminhando, não é que não saibamos a direção que pretendemos seguir, a dificuldade é saber escolher as ruas, as avenidas e as vielas, evitar a contramão, as curvas perigosas e os pisos deteriorados. Ninguém nasce ensinado, mas não fugimos a nenhum esforço para melhorar.

Não temos nenhum problema em partilhar a nossa vontade de evoluir com quem tem menos experiência, logo que aceitem este desejo comum de ajudar a afirmação da gestão desportiva tanto no setor profissional como académico.

Juntos e irmanados neste espírito de cooperação o desenvolvimento é garantido!

Flávia da Cunha Bastos e José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes
Diretores da RIGD

NOTA DE ABERTURA

A Gestão Esportiva no Brasil apresenta uma crescente jamais vista em nosso país. A criação da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABraGEsp), o fortalecimento dos diversos grupos de pesquisa espalhados em território nacional, além de indiscutível exigência de conhecimentos para a realização de megaeventos esportivos evidenciam a gestão do esporte em pauta.

Publicações especializadas e qualificadas começam a surgir no mercado, o que gera um impacto positivo na formação e qualificação dos gestores esportivos. Por outro lado, a cultura da gestão profissional do esporte ainda não está consolidada, e muito trabalho ainda terá que ser realizado para que essa costume seja predominante e que mecanismos de formação continuada sejam frequentes nas carreiras dos que atuam nessa área.

Espaço aberto e compartilhado por autoridades públicas e privadas, pesquisadores, empresários, profissionais e estudantes das mais diversas áreas, e a sociedade em geral. Tais atores, envolvidos diariamente nos processos de estudos, profissionalização e modernização da Gestão. Além disso, a interação entre os participantes, a consolidação de uma rede de troca de informações, práticas e vivências, e o debate dos cenários, capacidades e ferramentas, será a tônica do evento, contribuindo no desempenho das diferentes organizações e na carreira do gestor esportivo.

Assim, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), por meio do Laboratório de Gestão Esportiva e Políticas Públicas (LABGESPP) e a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABraGEsp) organizam este evento com o intuito de debater o tema: **“Gestão do Esporte no Brasil: Vicissitudes, Limites e Formação”**. A **temática em questão** será exposta e debatida por experientes entidades nacionais e internacionais.

Vilde Menezes
Presidente do Comitê Organizador

POLÍTICA PÚBLICA DE ESPORTE: CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO, INSTITUIÇÕES POLÍTICAS E MÉTODO DE PESQUISA NO BRASIL¹

Alessandra Mendes
Licenciada Plena e Mestre em Educação Física (UnB)
Professora no Instituto Federal de Brasília e Doutoranda pela UFPR
alessandra.mendes@ifb.edu.br

Resumo

Com o advento do Brasil como sede dos megaeventos esportivos Copa do Mundo de Futebol em 2014 e Jogos Olímpicos em 2016, a gestão de megaeventos e da política de esporte no Brasil tem sido alvo de interesse e pesquisa por estudiosos do Brasil e do mundo. O presente artigo materializa uma discussão teórica sobre a “gestão da política de esporte no Brasil” e o “alvo das pesquisas na área de políticas públicas de esporte no Brasil” com a finalidade de prover um novo olhar para pesquisa nestes temas. Para tanto, o presente artigo tem como método um ensaio teórico sobre estes temas. Como resultado apresenta-se a indicação de um novo olhar para o estudo sobre “políticas públicas de esporte no Brasil”, considerando as políticas públicas (*policies*) como produto de instituições políticas, aponta-se como enfoque dos estudos as instituições políticas que produzem e gestam a política de esporte. Esta abordagem demonstra grande pertinência ao sugerir uma desconstrução da ideia convencional de análise de políticas públicas de esporte a partir do foco nos *outputs* (*policies*) das instituições políticas, o que permite a apreensão de certas dimensões do fenômeno que seriam despercebidas, buscando sublinhar e refletir sobre alguns dos principais dilemas e desafios na construção e gestão de políticas públicas para o esporte, sugerindo uma reflexão sobre os limites e possibilidades do tema.

Palavras chave: Desporto. Esporte. Gestão. Instituições Políticas. Políticas Públicas.

Política del deporte: consideraciones sobre gestión, instituciones políticas y método de investigación en Brasil²

Resumen

Con el establecimiento de Brasil como anfitrión de los mega eventos deportivos Copa del Mundo de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos en 2016, la gestión de grandes eventos y la política del deporte en Brasil han sido objeto de interés y estudio por investigadores del Brasil y mundo. Este artículo recoge una discusión teórica sobre la “gestión de la política del deporte en Brasil” y “lo objetivo de la investigación en el ámbito de las políticas públicas del deporte en Brasil” con el propósito de ofrecer otro enfoque sobre estos temas. Por lo tanto, este tiene como método un artículo ensayístico de investigación exploratoria y cualitativa sobre estos temas. Como resultado se presenta un nuevo enfoque para el estudio de “la política pública del deporte en Brasil”, teniendo en cuenta las políticas públicas (*policies*) como productos de instituciones políticas, se indica el enfoque de los estudios en las instituciones políticas que crean y gestionan la política para el deporte. Este enfoque denota una gran relevancia por sugerir una desconstrucción de la visión convencional de análisis de las políticas públicas para el deporte con atención en los *outputs* (*policies*) de las instituciones políticas, lo que permite la toma de ciertas dimensiones del fenómeno que sería desapercibido, tratando de destacar y reflexionar algunos de los principales dilemas y

¹ Este artigo é parte da tese da autora, a qual visa pesquisar a estrutura de gestão da política de esporte a fim de problematizar qual seria a estrutura de gestão ideal para atingir aos objetivos enumerados ao esporte a partir de sua institucionalização no Brasil em três dimensões.

² Este artículo es parte de la tesis doctoral del autor, que tiene como objetivo investigar la estructura de gestión de la política del deporte con el fin de discutir lo que sería la estructura de gestión ideal para lograr los objetivos enumerados en el deporte teniendo en cuenta su institucionalización en Brasil en tres dimensiones.

desafíos en la construcción y gestión de políticas públicas para el deporte, lo que sugiere una reflexión sobre los límites y posibilidades de estos temas.

Palabras clave: Deporte. Gestión. Instituciones Políticas. Políticas Públicas.

Sport policy: considerations about management, political institutions and method of research in Brazil³

Abstract

With the advent of Brazil to host the mega sports event FIFA World Cup in 2014 and Olympic Games in 2016, the management of mega events and politics of sport in Brazil has been the target of interest and research by scholars from Brazil and the world. This article embodies a theoretical discussion about the "management of the sports policy in Brazil" and "target of research in the area of public policies of sport in Brazil" for the purpose of providing a new look to research these topics. Therefore have as method to be a one essayistic article, exploratory and qualitative, on these topics. As a result shows the indication of a new look for the study on the "public policy of the sport in Brazil", considering public policies as the product of political institutions, points as focus of studies the political institutions that produce and gestate the politics of sport. This approach shows great relevance to suggest a deconstruction of the conventional view of public policy analysis of sport from the focus on the outputs (policies) of political institutions, allowing the seizure of certain dimensions of the phenomenon that would be unnoticed, seeking to emphasize and reflect some of the major dilemmas and challenges in the construction and management of public policies for the sport, suggesting a reflection on the limits and possibilities of the subject.

Keywords: Sport; Policy; Polity; Management; Political Institutions.

Introdução

Na atualidade o Brasil tem sido alvo de curiosidade mundial, seja pelo seu desempenho diante da última crise econômica mundial, seja por sua trajetória política, seja por seu surgimento enquanto possível potência emergente, seja por sua magnitude territorial, seja por ter sido escolhido a sede dos últimos megaeventos esportivos. Os olhares estão voltados para o Brasil. O fato de ter sediado os Jogos Pan-americanos em 2007, e, num futuro breve, sediar a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, tem tornado o Brasil objeto de constante avaliação, de visitas internacionais, com a finalidade de checar sua real capacidade em sediar tais eventos, uma avaliação que tem como foco a mobilidade, segurança, hotelaria, e até mesmo sustentabilidade. Mas, outro aspecto toma conta dos olhares de pesquisadores da área de política pública de esporte em direção ao Brasil, eles se perguntam “Como é a política de esporte brasileira?”. Tal questão nos suscita também a pensar sobre, e infelizmente ou felizmente, concluimos que o Brasil caminha em relação a construção de sua política de esportes, o que obviamente, não é uma prerrogativa brasileira, mas uma dificuldade apresentada também por outros países quando observamos a literatura mundial (Banda, 2010; Chappelet, 2010; D’Amico, 2012; Dousti, Goodarzi, Asadi & Khabiri, 2013; Fernandes, Tenreiro, Quaresma & Maças, 2011; Hoye, Nicholson & Houlihan, 2010; Puig, Martínez & García, 2010; Skille & Safvenbom, 2011; Tan, Cheng, Lee, & Ko, 2009; Yamamoto, 2012).

Este “caminhar na construção da política de esporte do Brasil” é o mote deste ensaio teórico. O objetivo é repensar “o foco dos estudos em política pública de esporte” e o papel da comunidade

³ This article is part of the author's doctoral thesis, which aims to search the management structure of sport policy in order to discuss what would be the ideal management structure to achieve the objectives listed for the sport from its institutionalization in Brazil in three dimensions.

científica na produção intelectual em relação à “política pública de esporte” e a “gestão” desta política de modo a contribuir para o avanço desse caminhar.

Para cumprir tal objetivo o método utilizado é um ensaio teórico. A modalidade ensaio teórico, num formato diferenciado dos artigos tradicionais, visa contribuir com a pesquisa por meio de reflexões inovadoras na área, através de um debate consistente com a comunidade científica, tendo como características: estar na vanguarda do conhecimento teórico da área; suscitar reflexões inovadoras sobre questões instigantes; apontar pesquisas futuras; e ter caráter de interdisciplinaridade.

O tema central deste ensaio, o repensar o “foco dos estudos em política pública de esporte”, perpassa questões que conduzem à proposta de um novo olhar metodológico para os estudos neste tema.

Para fundar esta proposição, apresentam-se quatro tópicos, de base teórica e conceitual necessárias à sua compreensão: em (1) “A Gênese dos Estudos em Políticas Públicas” observa-se a gênese destes estudos, iniciados na área de Ciência Política, e os aspectos daí provenientes para orientar nosso novo olhar; em (2) “Estudos em Políticas Públicas e estudos em Políticas (Públicas) Sociais” destaca-se as peculiaridades da política pública de esporte enquanto tema de estudo; em (3) “Estudos em Políticas Públicas de Esporte no Brasil” é apresentado um breve panorama do surgimento dos estudos e a temática focal e recorrente neles, e em (4) “Um novo olhar para o método de pesquisa em ‘políticas públicas de esporte no Brasil’: o foco nas Instituições Políticas” demarca-se a importância deste estudo, onde apresentamos a proposição de um novo olhar para o tema e no qual também apresentamos com prioridade os estudos sobre instituições políticas de esporte na esfera federal. A união dos aspectos abordados nestes tópicos culmina na proposição de novo método nos estudos de “políticas públicas de esporte no Brasil” que possa gerar contribuições importantes no devir destas políticas e na sua gestão.

1. A Gênese dos Estudos em Políticas Públicas

Steinmo (1992) afirma que a ciência política teve grande impacto nas ciências sociais quando de seu surgimento como disciplina acadêmica entre os séculos XIX e XX, tanto na Europa quanto nos EUA, cuja centralidade era a relação entre desenho constitucional e comportamento político – e até mesmo moral –, com vários estudos sobre como projetar constituições perfeitas. Foi uma época de efervescência política e social, na qual estudiosos foram convidados a conceber instituições que poderiam ajudar a construir uma sociedade melhor. Infelizmente, porém, as instituições projetadas para serem democráticas caíram à ditadura, autocracia e até mesmo o caos – sendo o caso mais famoso, e o pior desastre, o de Weimar na Alemanha. O fracasso da democracia de Weimar levou ao aumento da insatisfação com a análise institucional. Este descontentamento virou ceticismo nos anos do pós-guerra (Steinmo, 1992).

No mundo pós II Guerra Mundial as ciências físicas estavam em auge e seu método cartesiano influenciou as ciências sociais com a crença de que o mundo humano era regido pelas leis do comportamento e ação, assim como o mundo físico. Deste modo, o trabalho do cientista social passou a ser descobrir essas leis básicas, para prever, controlar e, finalmente, moldar positivamente o mundo em que vivemos. Neste ínterim, nos anos 1960 e 1970 floresceram micro-análises de comportamento político por um lado, e macro-análises do outro, notavelmente não-empíricas – como o Marxismo, Funcionalismo, Teoria dos Sistemas e Escolha Racional (Steinmo, 1992).

Inicialmente a Ciência Política considerava as políticas públicas como *outputs* do sistema político, e só posteriormente lhe designou como uma subárea dentro da Ciência Política, definindo-a como unidade de análise em 1950 (Faria, 2003; Laswell, 1951 *apud* Bueno, 2008).

A área de políticas públicas surge na Europa, com o desdobramento de trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das mais importantes instituições do Estado – o governo. Nos Estados Unidos, a área surge no mundo acadêmico sem estabelecer relações com as teorias de Estado, passando direto para ênfase nos estudos sobre a ação dos governos (Souza, 2012).

Souza (2012) evidencia que a área de políticas públicas contou com quatro precursores: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton. Em 1936 Laswell introduziu a expressão *policy analysis* (análise de política pública) a fim de conciliar conhecimento científico e acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo. Em 1957 Simon introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), devido a problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para tomada de decisão, auto-interesse dos decisores, entre outros, mas a racionalidade, segundo ele, pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (regras e incentivos) que enquadrem o comportamento dos atores e modelem esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive a busca de maximização de interesses próprios. Em 1959 e 1979 Lindblom questionou a ênfase no racionalismo de Laswell e Simon, alegando que o processo decisório não teria necessariamente um fim ou um princípio, e propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como a integração entre as diferentes fases do processo decisório, as relações de poder, papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse. E em 1965 Easton contribuiu para a área ao definir política pública como um sistema, isto é, uma relação entre formulação, resultados e o ambiente, onde as políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, os quais influenciam seus resultados, as políticas em si (*outputs*).

A definição de política pública de Easton em 1965 mostrou-se um grande avanço, contudo, hoje não há uma definição única nem melhor para política pública, todavia há uma definição clássica, atribuída à Lowi, citada por Rezende (2004: p.13) e Souza (2012: p.68):

política pública é “uma regra formulada por alguma autoridade governamental que expressa uma intenção de influenciar, alterar, regular, o comportamento individual ou coletivo através do uso de sanções positivas ou negativas”.

Os estudos de caso de formulação de políticas se constituem métodos importantes para análise da ciência política, e desde 1930 vários foram feitos (Lowi, 1964). Os estudos iniciais tinham como maior enfoque no processo decisório, e a partir da análise destes estudos, algumas teorias foram formuladas, o que deu origem a diferentes modelos de interpretação – pluralismo, corporativismo, marxismo, etc. – e diferentes abordagens, teorizações e vertentes analíticas acerca deste processo – *advocacy coalition*, *policy networks*, etc. Os aspectos relacionados à implementação, avaliação e conhecimentos⁴, inicialmente foram ignorados, porém, posteriormente estudados, haja vista sua pertinência ao conhecimento e produção de políticas públicas por sua aplicabilidade direta à práxis política, como por exemplo, a transferência e difusão de políticas públicas (*policy diffusion*, *policy convergence*, *policy learning* e *lesson-drawing*) (Faria, 2003).

Souza (2012) em “Estado da Arte da Pesquisa em Política Públicas” reúne e complementa dados de duas pesquisas anteriores (Souza, 2003, 2006) que evidenciam a origem e o crescimento desta área de pesquisa, enunciando tipologias e modelos de formulação e análise de políticas públicas – o tipo de política pública, o ciclo da política pública, o modelo *garbage can*, o modelo de coalização de defesa, as arenas sociais, o modelo do equilíbrio interrompido e os modelos influenciados pelo “gerencialismo público” e pelo “ajuste fiscal”.

⁴ Faria (2003) utiliza a denominação “ideias e conhecimento” com referência à instrumentalização de dados, ideias e argumentos na construção de políticas públicas.

O campo de estudos em políticas públicas se institucionalizou mediante a forte influência da economia sobre a ciência política (Sartori, 1970; Lowi, 1994), culminando numa definição das políticas públicas como variável dependente, sendo a variável independente os fatores envolvidos em seu processo decisório (FARIA, 2003), e estes são vastos (Goodin, Rein & Moran, 2009; Lowi, 1964), constituindo esta área um amplo campo de pesquisa.

Esta influência da economia é visível quando notamos o surgimento de uma teoria que nasceu na economia, e hoje é predominante em ciência política, em estudos comparados, o Neoinstitucionalismo, que surgiu a partir do Institucionalismo, ambos com origem na Economia.

O Institucionalismo tem origem na obra clássica *"Why is economics not an evolutionary science?"*, de 1898, o economista Veblen adotou uma posição pós-darwiniana e estabeleceu a "teoria econômica evolucionária", em que instintos, hábitos e instituições exercem, na evolução econômica, papel análogo aos genes na biologia. Ou seja, as instituições, estabelecem fatores que resultam uma situação presente que molda o futuro através de um processo seletivo e coercitivo – percebe-se o vínculo entre especificidades históricas e a abordagem evolucionária, definindo diferentes tipos de economia (Conceição, 2002).

Após "hibernar" por quase 40 anos, o pensamento institucionalista ressurgiu no final dos anos 1960 sob a influência de autores como Galbraith, Gruchy, Hodgson, Ramstad, Rutherford, Samuels, Mark Tool, Stanfield e outros, constituindo o Neoinstitucionalismo em Economia (Conceição, 2002).

Em Ciência Política, o Institucionalismo e o Neoinstitucionalismo provenientes da Economia, vão tomando lugar, embora Steinmo (1992) defenda que a Teoria Institucional é tão antiga quanto o estudo da política, citando que Platão, Aristóteles, Locke, Hobbes, Weber, Hintze e James Madison compreendiam a importância das instituições políticas para estruturar o comportamento político. Fato é que o Neoinstitucionalismo ressurgiu o Estado como centro dos estudos em Ciência Política.

1.1. A retomada do Estado e das Instituições Políticas como foco de análise

Skocpol (1985) relembra que as formas de explicar a sociedade, centradas na política e em atividades governamentais, foram especialmente características das teorias pluralistas, estruturalistas e funcionalistas, perspectivas predominantes na Ciência Política e na Sociologia nos EUA entre 1950 e 1960. Em *"Bringing the state back in: strategies of analysis in current research"* Skocpol (1985) constatou o ressurgimento do Estado como um foco de pesquisa recorrente em estudos de diferentes lugares do mundo, e sob diferentes perspectivas, embora não houvesse uma agenda de pesquisa compartilhada, e relaciona esta retomada ao desmantelamento de impérios coloniais, que originaram "novas nações", vistas como atores e formadores da sociedade através da criação e coordenação de estruturas institucionais.

Assim, em meados da década de 1980 estudiosos das políticas públicas adotam, como um contraponto aos modelos de então, o *state-centered* – o Institucionalismo – recolocando o Estado como foco analítico – sendo o trabalho de Skocpol, em 1985⁵, o qual retoma esta tradição alemã de Max Weber e Otto Hintze. O surgimento do *state-centered* se dá devido a insuficiência explicativa do Pluralismo e do Marxismo para estudos empíricos⁶.

Após críticas de Przeworski, em 1995, o *state-centered* (Institucionalismo) foi reformulado de uma ênfase maior no Estado como fator explicativo, para uma perspectiva que Skocpol denominou de *polity-centered analysis* em 1995 – o Neoinstitucionalismo (NI). Skocpol (1995) resume esta nova

⁵ Skocpol considera a sociedade civil influenciada pelo Estado, parte da idéia de autonomia relativa do Estado, apontando a burocracia no atinente às políticas como controle da sociedade, num recurso de poder privilegiado. Obviamente a autora admite que cada Estado tem sua capacidade dada por uma série de requisitos próprios.

⁶ Em seu trabalho é possível identificar a crítica que a autora faz ao pluralistas, marxistas e neomarxistas, e aponta favoravelmente o neoinstitucionalismo.

concepção, ao falar de sua pesquisa⁷: (1) refuta o uso de concepções genéricas de Estado, cuja efetividade não depende apenas de sua autonomia relativa, mas de como se dá sua inserção na sociedade; (2) relaciona instituições políticas e identidades sociais, com foco de pesquisa em agentes sociais e em governos, em nível central e periférico; (3) aponta que as características das instituições afetam o grau de sucesso político que qualquer grupo ou movimento pode alcançar, na medida que possibilitam, ou vetam, o acesso dos grupos às decisões públicas, passando a olhar para relação Estado e sociedade; (4) Sustenta que políticas adotadas anteriormente reestruturam o processo político posterior.

O NI ao reavivar a análise institucional, teve um venerável destaque na política comparada nas últimas duas décadas, aprofundando nossa compreensão do papel das instituições na vida política (THELEN, 1999)

March & Olsen (2008) afirmam que a pesquisa em instituições políticas mergulha em aspectos atinentes a compreensão: (a) da natureza das instituições, (b) os processos que traduzem as estruturas e regras em impactos políticos e (c) os processos que traduzem o comportamento humano em estruturas e regras, estabelecendo, mantendo, transformando ou eliminando as instituições. Assim, o institucionalismo é o termo que conota uma abordagem geral para o estudo das instituições políticas e suas reverberações em resultados políticos.

1.2. Vertentes do Neoinstitucionalismo

O Neoinstitucionalismo, com origem na economia como vimos, teve algumas vertentes desenvolvidas em Ciência Política⁸. Para Steinmo (1992), Thelen (1999), Hall & Taylor (2003) e Andrews (2005) há três abordagens teóricas de pesquisa dentro da ciência política que identificam-se com o NI: (1) NI da escolha racional (NIR); (2) NI histórico (NIH); (3) NI sociológico (NIS). Embora Amenta & Ramsey (2010) tenham apontado também o NI político (NIP)⁹.

A vertente que nos interessa em particular é o Neoinstitucionalismo Histórico (NIH), e na acepção de Steinmo (1992), segundo a qual, o NIH não é nem uma teoria particular, nem um método, é uma abordagem para estudar a política, que se diferencia das demais por sua atenção às questões empíricas, à história e às maneiras pelas quais as instituições influenciam o comportamento político e formam os resultados políticos.

Em relação a origem do NIH, Steinmo (1992; 2001), pontua um surgimento indutivo após uma série de estudos que buscavam explicar variações em resultados políticos através de teorias alternativas (marxista, estrutural funcionalista, culturalista e racionalista) vistas como insuficientes por desconsiderarem a maneira pela qual as instituições políticas haviam moldado ou estruturado o processo político e, conseqüentemente, os resultados políticos. Hall & Taylor (2003) concordam com Steinmo (1992; 2001), e afirmam que os teóricos da abordagem NIH buscavam ultrapassar a teoria estrutural-funcionalista, mas utilizaram alguns conceitos desta.

Em seu texto *“What is Historical Institutionalism”* Steinmo (1992) mostra que embora o termo “Institucionalismo Histórico” não tenha sido inventado até o início da década de 1990, esta abordagem está longe de ser nova, e pontua que muitos dos estudos mais importantes e clássicos da política, de Platão, de Max Weber, Stein Rokkan, David Truman, Karl Polanyi, Alexander Gershenkron, Schattschneider, Hugh Heclo e Theda Skocpol seriam identificados como NIH se estivessem escrevendo hoje, por explicar resultados políticos mundiais usando a história como uma ferramenta analítica, com foco em como as instituições moldavam estes resultados.

⁷ Materializada no livro *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy in United States* lançado em 1995.

⁸ Por não ser foco deste trabalho, e dada sua complexidade, as abordagens que não sejam o Neoinstitucionalismo Histórico, serão apenas citadas neste trabalho, não haverá explicação sobre elas.

⁹ O neoinstitucionalismo político não tem sido tão frequentemente citado ou identificado como uma escola do institucionalismo. Para mais informações ver Amenta & Ramsey (2010).

Os precursores do NIH intencionalmente explicitam e situam as variáveis no contexto apropriado, para eles: (1) as instituições, formais ou informais, regras e normas, são importantes para a política porque moldam quem participa de uma determinada decisão, e, simultaneamente, o seu comportamento estratégico; (2) a história é importante na análise política porque (a) os acontecimentos políticos ocorrem dentro de contextos (histórico, social, político, econômico e até mesmo cultural) que tem consequência direta nas decisões ou eventos, (b) a experiência, dada pela história, influi nos atores políticos, em seus comportamentos, atitudes e escolhas estratégicas, e (c) todas as variáveis são interdependentes, produzindo efeitos interativos das variáveis causais múltiplas. Como um biólogo ambiental, acreditam que, a fim de entender o destino específico de um organismo ou de um comportamento particular, devem examinar esse organismo ou comportamento na ecologia ou o contexto em que vive. O NIH representa algo como um movimento ontológico na vida da ciência social (Steinmo, 1992), num espécie de sistema sincrônico em equilíbrio entrópico (Skocpol, 1995).

De acordo com Sanders (2008) o NIH é preocupado com a evolução em longo prazo das instituições e os resultados políticos juntamente com suas amplas consequências. A autora pontua que algumas obras clássicas de análise de instituições em perspectiva histórica – cujos exemplos proeminentes são as obras de Max Weber, Maurice Duverger, Alexis de Tocqueville, John Locke, Woodrow Wilson, Robert McCloskey e Samuel Beer – foram marginalizadas com a ascensão do behaviorismo após a Segunda Guerra Mundial, devido ao surgimento de pesquisas de opinião relacionadas às eleições. No entanto, após um hiato de várias décadas, este estudo ressurgiu entre historiadores e sociólogos dos anos 1960 e 1980. Em ciência política ressurgiu em 1970, com novas características epistemológicas na década de 1980 e 1990, com foco no surgimento de organizações dissidentes no contexto da economia política. Uma explicação deste ressurgimento é crise das relações econômicas reconhecidas como resultado de falhas e vulnerabilidades das instituições democráticas (Sanders, 2008).

Para Skocpol (1995) e Steinmo (2001) os institucionalistas do NIH não desprezam o ator político e não discordam da escolha racional deste, também não argumentam que as instituições são as únicas variáveis importantes para a compreensão de resultados políticos, mas as assumem como variáveis intervenientes devido à sua estruturação da vida política. O NIH vê as instituições numa análise da trajetória histórica, através da qual, buscam desenvolver uma compreensão profunda e contextualizada da política, através do *método indutivo*, pois creem na mudança como uma constante. Não negam que grandes mudanças provêm de choques dramáticos, mas compreendem os resultados em qualquer ponto no tempo como o produto da convergência de uma série de fatores.

Hay e Wincott (1998) afirmam que o NIH parece articular NIR e o NIS por não ignorar o ator político e seu cálculo estratégico (NIR), e por considerar a perspectiva contextual (NIS) da história. Os autores afirmam que é nítida a influência do Estruturalismo no NIH, e o exaltam enquanto perspectiva teórica e empírica, embora apontem como necessidade, um maior desenvolvimento da teoria em relação: (1) a evolução e transformação das instituições; (2) ao papel e as relações entre instituições, atores políticos e estratégias, para melhor entendimento do *“path dependence”*, isto é, dos resultados políticos como produto de um caminho traçado por determinantes políticos.

Conforme afirmam Amenta e Ramsey (2010) o NIH se concentra em fatores determinantes no nível macropolítico ou macroeconômico, destacando a importância das instituições em suas explicações. O produto padrão de uma investigação no NIH é uma monografia histórica, muitas vezes comparada, que examina um ou um pequeno número de países, com destaque para as instituições políticas. Os autores pontuam que há restrições metateóricas sobre a natureza da causalidade – visto que é múltipla, conjuntural e dependente de ordem temporal, porém enriquece a compreensão do papel determinante das instituições.

1.3. Mas o que são as instituições no Neoinstitucionalismo (NI)?

Para Steinmo (1992, 2001), num sentido amplo, as instituições são simplesmente regras, e sem instituições não poderia haver nenhuma política organizada. Portanto, os institucionalistas são aqueles que pensam teoricamente sobre as instituições e seu impacto, no ordenamento geral, visto que as instituições estruturam políticas – definem quem é capaz de participar de uma determinada arena política, e modelam estes atores através de fornecimento de incentivos e restrições, alterando estratégias políticas. As instituições podem ser formais (como em normas constitucionais) ou informais (como em normas derivadas ou culturais).

Para March & Olsen (2008) uma instituição incorpora estruturas de significação, é considerada uma coleção relativamente duradoura de regras e práticas organizadas e constitutivas que prescrevem o comportamento dos atores políticos. As instituições são portadoras de identidades e papéis marcadores do caráter de um governo, sua história e visões. Não consideram as instituições estáticas e nem a institucionalização como um processo inevitável, unidirecional, monótono, ou irreversível. Ainda, admitem que as instituições operam em um ambiente povoado por ordens políticas nunca perfeitamente integrados, haja vista a diversidade de instituições e fatores que as compõem, elas rotineiramente enfrentam desequilíbrios institucionais e colisões.

A definição de instituições publicada por Lowi em 1964 (Souza, 2012) foi a que os institucionalistas mais adotaram. Para Lowi as instituições não eram apenas um conjunto de regras ou normas sociais restritivas, mas regras e procedimentos formais estabelecidos pela ação de governos, pelo poder coercitivo do Estado. Lowi estava mais interessado na evolução das instituições, no pós-institucionalização do que em *como* ou *por que* as instituições foram criadas. Um exemplo desta análise referida por Lowi é a relação mutuamente constitutiva entre as instituições do Estado e os movimentos sociais¹⁰, foco favorito de estudiosos do NIH, com estudos sobre movimento operário e sua relação com partidos políticos e tribunais, dada sua força política (Sanders, 2008).

Portanto, é consenso que as instituições políticas, objeto de estudo do neoinstitucionalismo, são concebidas não como uma caixa-preta onde ocorre o processo decisório, mas como instância sob a qual se investem incentivos e constrangimentos à ação política, produzindo resultados políticos diversos (Sanders, 2008).

1.4. Exemplos de pesquisas empíricas utilizando o Neoinstitucionalismo Histórico

No estudo de Skocpol, publicado em 1979, ao invés de assumir que a estrutura de classe ou de elite no poder explicaria diferentes padrões de revoluções, ela fez o trabalho de examinar e comparar as revoluções reais de acordo com seu contexto histórico, concluindo que a estrutura das instituições do Estado no pré-período revolucionário teve consequências para os resultados revolucionários. Em retrospectiva, agora pode parecer óbvio, mas na época foi uma revelação para muitos, a política comparada foi em grande parte composta de estudos detalhados sobre países específicos, sindicatos, movimentos ou partidos políticos. Um dos volumes de estudos comparativos mais importantes neste sentido foi Peter Katzenstein lançado em 1978, fruto do projeto de um grupo de estudiosos que individualmente analisavam como diferentes países responderam aos deslocamentos econômicos e as dificuldades criadas pelos choques de preços do petróleo da década de 1970, notável pela precisão em que realizou tais comparações (Steinmo, 1992).

Steinmo (1992) traz em seu texto *“What is Historical Institutionalism”* uma série de exemplos de estudos empíricos da abordagem do NIH, de forma clara e sucinta. Contudo, após inseri-los, ele faz uma importante advertência:

¹⁰ Um exemplo desta perspectiva é o livro *“Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life”*, publicado em 2003, de Theda Skocpol, onde foi analisada a interação entre as organizações nacionais, estaduais e sociais.

Deve ficar claro que três coisas distinguem estas análises até agora. Em primeiro lugar, esses estudiosos não foram motivados pelo desejo de pressionar um argumento ou empurrar uma metodologia e sim por perguntas de pesquisa. Em segundo lugar, foram motivados pelo desejo de responder a questões empíricas provenientes do mundo real. Finalmente, eles descobriram através de investigação empírica que as estruturas institucionais tiveram profundos efeitos em moldar estratégias políticas, resultados e, finalmente, preferências políticas (Steinmo, 1992: p.161).

Dentre os estudos empíricos apresentados por Steinmo (1992), temos o de Ellen Immergut publicado em 1992, o qual estudou a política de atenção à saúde através de uma pergunta simples: Por que alguns países em desenvolvimento possuem “um sistema nacional de saúde” abrangente enquanto outros possuem “programas de seguro” descentralizados e fragmentados? Depois de analisar a política e a história de vários países europeus, observou que os resultados foram determinados pela estrutura das instituições políticas de cada país, pois as instituições dispunham de diferentes grupos de interesse, formas de veto e negociações, o que gerou obstáculos às escolhas políticas e ao menu de opções disponíveis em diferentes regimes políticos. Em outras palavras, ela descobriu que não poderia explicar a variação nos resultados da política sem explicar as maneiras pelas quais as instituições políticas nacionais eram estruturadas (Steinmo, 1992).

Bo Rothstein, em pesquisa publicada em 1992, buscou entender porque alguns países têm níveis mais elevados de sindicalização do que outros. Descobriu que a estrutura particular das instituições nacionais de seguro-desemprego foi extremamente importante na mobilização e organização de sindicatos em alguns países, mas não em outros. Países que empregam o sistema de seguro-desemprego tinham movimentos sindicais muito maiores do que os países que não o empregam (Steinmo, 1992).

Moreno (2008), buscando entender as relações de desenvolvimento de países colonizados, apresenta investigações recentes que analisaram fatos históricos, políticos e econômicos de cada região. Estes estudos utilizaram técnicas econométricas refinadas – que levam em conta o tipo de colonização, condições geográficas, taxas de mortalidade dos colonos, tipo de assentamentos, diferenças de capital físico e humano, e as instituições que os colonos criaram bem como sua permanência – apresentando correlações que explicam as diferenças de desenvolvimento entre os países, tendo como exemplos que ilustram esta relação, Coreia do Norte e Coreia do Sul, Alemanha Oriental e Alemanha Ocidental. Moreno (2008) conclui que no desenvolvimento dos países é determinante sua história política, econômica, institucional e cultural, e que o desempenho da Hispanoamérica foi então condicionado por estes.

1.5. O que podemos aprender com os estudos em políticas públicas pela Ciência Política

Os estudos da área de Ciência Política trazem à Educação Física um *savoir faire* na análise de políticas públicas. A análise de políticas públicas, iniciada na área de Ciência Política, sempre teve como pressuposto uma análise sobre as teorias políticas de Estado, visto que as políticas públicas são produto de um determinado Estado – por isso a necessidade de uma visão global do Estado para o entendimento de suas políticas. Dentre as perspectiva teóricas utilizadas em ciência política, temos o “Neoinstitucionalismo”, que busca elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos, demarcando o papel das instituições na vida política (Thelen, 1999).

Encontramos a origem do Institucionalismo e do Neoinstitucionalismo na Economia (Conceição, 2002), embora, para Steinmo (1992) a Teoria Institucional seja tão antiga quanto o estudo da política, tendo precursores na antiguidade, como Platão e Aristóteles.

Para os institucionalistas, as instituições políticas (IP) são regras e procedimentos formais estabelecidos pela ação de governos, pelo poder coercitivo do Estado (Lowi, 1964 *apud* Souza, 2012), são uma instância na qual há incentivos e constrangimentos à ação política, produzindo resultados políticos diversos (Sanders, 2008).

Foram encontradas 4 abordagens no Neoinstitucionalismo(NI): (1) NIR; (2) NIH; (3) NIS – (Andrews, 2005; Hall & Taylor, 2003; Steinmo, 1992; Thelen, 1999); (4) NIP – (Amenta & Ramsey, 2010). O NIS é mais utilizado em Administração, o NIR em Economia e o NHI e o NIR em Ciência Política – NIP é pouco utilizado e conhecido, tendo sido encontrada apenas uma publicação citando-o.

É consenso que o NI teve sua origem como uma alternativa ao Behaviorismo e ao Pluralismo. A origem do NI e do NIH em Ciência Política ocorreu entre 1970 e 1980 (Rocha, 2006; Sanders, 2008; Skocpol, 1985; Steinmo, 1992, 2001).

Para Steinmo (1992) o NIH é uma abordagem para estudar a política, que prioriza questões empíricas, levando em conta a história e as maneiras pelas quais as instituições influenciam o comportamento político e formam os resultados políticos (Sanders, 2008; Skocpol, 1995; Steinmo, 2001). Sanders (2008) conclui que se o NHI nos ensina alguma coisa, é que o lugar para procurar respostas para grandes questões sobre poder, guerra e reforma é nas instituições. A autora aponta como aspectos de pesquisa: (1) a modernização das IP, o que nos é claro, haja vista a desregulamentação, privatização, descentralização; (2) e as IP burocráticas que são agora de tamanho historicamente gigantesco e com consequências patológicas evidentes – poder executivo expandido, manipulação de notícias, guerras de necessidade duvidosa, e os famintos do Estado social.

De acordo com Hochman, Arretche e Marques (2012) o início efetivo dos estudos de políticas públicas no Brasil surge na transição do autoritarismo para a democracia, no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. E apesar do *boom* iniciado em 1980 o campo de estudos em políticas públicas em 1999 ainda era considerado muito incipiente (Melo *in* Faria 2003), mesmo nas universidades, comuns centros de pesquisa no país, segundo Arretche (2003).

Em 2012, o panorama de pesquisa em políticas públicas no Brasil, se apresenta mais promissor. É o que podemos observar através do crescimento em grupos de pesquisas e programas de pós-graduação em universidades públicas, bem como de publicações científicas na área, cuja amostra representativa são os trabalhos reunidos por Hochman *et al.* (2012) e Sousa, Silva e Silva (2013), por exemplo. As últimas décadas registraram o ressurgimento da importância do campo de conhecimento das políticas públicas, tanto em estudos acadêmicos como em trabalho técnicos, em relação às instituições, regras, e modelos que regem sua decisão, elaboração, desenho, implementação e avaliação, tendo como fatores determinantes para o aumento desta visibilidade em países como o Brasil: (1) a adoção de políticas restritivas de gasto e (2) a busca por um desenho de política pública que seja capaz de impulsionar o desenvolvimento econômico e promover a inclusão social da população (Souza, 2012).

Reconhecer a gênese dos estudos em políticas públicas na área de Ciência Política nos propicia a possibilidade de conhecer novos métodos e olhares ao nosso objeto de estudo. No entanto, se nos estudos de políticas públicas no Brasil, os caminhos estão sendo trilhados, o que dizer dos estudos em políticas públicas de esporte?

Antes de respondermos a esta questão é importante demarcar uma distinção entre Política Pública de um modo geral e Política Pública referente ao esporte, tido como uma Política Social por estudiosos da área de Educação Física como Castro, Moro, Silveira e Mezzadri (2012). Esta questão é bem colocada por Souza (2012) a seguir.

2. Estudos em Políticas Públicas e estudos em Políticas (Públicas) Sociais

Considerando que muitos autores da área de Educação Física, em seus estudos sobre políticas públicas de esporte, se referem a estas com diferentes terminologias – como “Políticas Públicas de

Esporte”, “Políticas Públicas de Esporte e Lazer”, “Políticas Sociais de Esporte e Lazer” (Castro, Moro, Silveira & Mezzadri, 2012) – fazendo referência a estas como “políticas públicas sociais” torna-se pertinente trazer uma discussão sobre a peculiaridade das “políticas públicas sociais” ou “políticas públicas da área social” em relação às demais “políticas públicas”.

Souza (2012) alerta que poucas vezes temos clareza de que existem distinções importantes entre os estudos sobre política pública e aqueles sobre política social. A política pública em geral e a política social, em particular, são campos multidisciplinares¹¹, mas cada qual adota um foco e objetivo diferentes. Enquanto políticas públicas concentram-se no processo e em responder questões do tipo “por que” e “como”, os estudos em políticas sociais tomam o processo apenas como “pano de fundo” e se concentram nas consequências da política, ou seja, o que a política faz ou fez, seu impacto para uma determinada questão social. Estudos de política pública analisam a política e seus processos, não focalizam necessariamente o conteúdo substantivo da política, o objeto da política pública não tem importância fundamental, deste modo, qualquer produção do governo, em qualquer área/setor pode ser tomada como ilustração do processo – pesquisas com este foco são predominantemente originárias dos Estados Unidos. Estudos em política social, ao contrário, são demarcados pelo objeto da política pública, focalizando sempre, as questões que a política busca resolver, os problemas da área e os seus resultados – as pesquisas acadêmicas em política social tem sua origem mais na academia europeia de onde os estudos pioneiros partiram da pesquisa sobre a origem e as consequências do Estado do bem-estar social; tendo no Brasil um foco na gestão de serviços sociais como saúde, educação, segurança pública, grupos minoritários e excluídos (raça, gênero, pobreza, desigualdade social) (Souza, 2012).

Embora saibamos que as políticas públicas são materialmente ações do governo, e são, portanto, mecanismos do governo com fins à condução e controle político, sobre elas atuam limites impostos na condução da política pública, abordados por Goodin, Rein e Moran (2009) – a negociação entre os agentes, a governança em rede, a governabilidade em meio à complexidade social da governança em rede, a *expertise* dos decisores políticos na seleção das ferramentas de governo para sua ação política, a retroalimentação e interdependência entre as políticas, as restrições e oportunidades provenientes da escolha de determinados processos e tecnologias na formulação das políticas, a imprevisibilidade dos fatores intervenientes na condução das políticas, e a habilidade geral dos decisores políticos em lidar com esta complexidade.

Embora o Esporte¹² não tenha sido abordado por Souza (2012) dentre a política social, ele figura como as demais áreas mencionadas por ela, como um direito social presente e vigente na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Como as demais áreas da política social, o esporte é um objeto complexo no estudo de políticas públicas, permeado de interesses privados e governamentais (Veronez, 2005; Bueno, 2008).

3. Estudos em Políticas Públicas de Esporte no Brasil

A relação entre Esporte e Política não é recente, pelo contrário, podemos dizer que remonta séculos, tendo como referência registros históricos atinentes à gênese dos Jogos do Olimpo, e à Paideia presente em “A República” obra clássica de Platão. Na contemporaneidade a relação entre

¹¹ Como afirma Souza (2012: p.69): “Por isso, um teoria geral da política pública implica a busca por sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. Políticas públicas repercutem na economia e na sociedade, daí porque qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Essa é também a razão pela qual pesquisadores de tantas disciplinas – economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais palçadas – partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos.”

¹² A definição de Esporte utilizada neste artigo é a definição jurídica, estabelecida em lei, no texto constitucional e em sua conciliação com as legislações infraconstitucionais, deste modo o esporte não se limita apenas à prática esportiva convencional, mas agrega a prática educativa, recreativa, de lazer e de divertimento, o que o coloca no rol dos direitos sociais, tipificados no artigo 6º da Constituição Federal (Gomes, 2009) .

esporte, política e economia é ponto de estudo de sociólogos como Bourdieu (1997) e Coackley (2010).

Na instituição do Estado de Direito, o esporte passou a compor o quadro político, sendo inclusive constitucionalizado em muitos países, conforme pode ser visto em Bueno (2008).

O primeiro estudo, de que se tem registro, proveniente da interface entre Esporte e Política Pública no Brasil surgiu às vésperas da constitucionalização do Esporte, em 1985, o artigo “O Esporte e a Nova República” de Castellani Filho¹³ (1985), lembrado pelo próprio autor juntamente com outros estudos do gênero, posteriores, no artigo “Notas para uma Agenda do Esporte Brasileiro” (Castellani Filho 2007). Estes artigos primordiais, bem como o livro “Política de Esportes no Brasil” (Manhães, 2002), embora não remontem à revisão feita por Castro *et al.* (2012), haja vista o método adotado, também cabem às suas conclusões no tocante a predominância de trabalhos de natureza qualitativa e a inexistência de trabalhos de natureza quantitativa.

Em seus achados, Castro *et al.* (2012) ainda observou que apesar de existir um aumento no número de estudos que abordam a temática, por ela denominada “políticas sociais de esporte e lazer”, percebe-se que estes não têm sido uma constante nas produções científicas, a maior parte dos trabalhos traz o lazer como principal objeto de estudo, e, segundo a autora, “investiga tais ações a partir da análise da sua gestão e/ou organização e/ou estrutura”, o que na verdade consiste em uma avaliação da política, e de sua execução, com um foco no aspecto político-ideológico. A autora prossegue dizendo que muitos deles não demonstram clareza em relação aos aspectos metodológicos, tendo a combinação entre análise documental e pesquisa de campo como a modalidade de pesquisa mais frequente. A revisão de Sousa, Silva, & Silva, (2013) aborda o crescimento de pesquisas recentes, mas não apresenta o teor das pesquisas nem o significado do termo “gestão” e de outros termos utilizados como categorias de busca.

Em verdade, a grande maioria das pesquisas de interface entre Esporte e Políticas Públicas é focada ou nos *outputs*, ou seja, nas políticas propriamente ditas, seja com análise dos resultados atinentes à programas e projetos sociais e governamentais, seja com análise de aspectos específicos da política pública em questão ou a aspectos políticos-ideológicos, o que foi denominado por Castro *et al.* (2012) como “Gestão”/ “Organização”/ “Estrutura”, ou ainda, focadas no processo político, como são algumas pesquisas recentes sobre financiamento do esporte, das quais o estudo de Almeida e Marchi JR. (2011) é um exemplo – os autores tem um foco interessante, a correspondência paradoxal entre financiamento e a proposta de desenvolvimento do esporte no país, contudo, é mais um estudo que foca no aspecto político-ideológico e não explora aspectos específicos da gestão do financiamento por exemplo.

É evidente que a maioria das pesquisas em políticas públicas de esporte produzidas pela área de Educação Física, muito provavelmente devido às influências teóricas sofridas pela área, se concentraram em pesquisas de análise estrutural funcionalista, como o marxismo, resultando num predomínio de análises de políticas públicas que focam na avaliação de políticas públicas (programas e projetos sociais públicos ou públicos-privados) – com reflexo em seu impacto social –, ou de viés descritivo-ideológico, ignorando outras aspectos da política pública que poderiam ser objeto de pesquisas como o processo decisório, o financiamento, a estrutura institucional e de gestão.

Deste modo, são raras as pesquisas em políticas públicas de esporte que abordam o processo decisório e o papel da gestão, mais especificamente, da gestão de instituições políticas pertinentes à política de esportes. As duas pesquisas encontradas que fizeram esta abordagem são da área de Administração e Ciência Política (Bueno, 2008; Lorenzo, 2008).

¹³ Lino Castellani Filho foi Secretário Nacional do Ministério do Esporte entre 2003 e 2007.

E tal aspecto não pode mais ser ignorado, se tencionamos evoluir não só nos estudos em políticas públicas de esporte, mas principalmente, em relação às próprias políticas públicas de esporte. Afinal, como pontua Souza (2012) o debate sobre políticas públicas implica responder à questão sobre o espaço que cabe aos governos na definição e implementação de políticas públicas, e não podemos portanto, ficar apenas no discurso crítico político-ideológico.

Diante do exposto por Goodin *et al.* (2009) acerca dos limites impostos na condução da política pública, não se percebe aqui o Estado – inclusive aqui os governos e as instituições que decidem e implementam as políticas públicas – como mero reflexo da pressão de grupos de interesses, como determina o pluralismo, tampouco o Estado servil a políticas definidas somente pelos que estão no poder, como prega o elitismo, muito menos o Estado enquanto mantenedor de interesses de determinadas classes sociais, como diriam concepções estruturalistas e funcionalistas do Estado. Pelo contrário, percebe-se o Estado como ele se evidencia imerso na atual complexidade social, a denominada “entropia governamental”¹⁴. No processo de definição de políticas públicas, sociedades e Estados complexos como os constituídos no mundo moderno estão mais próximos da perspectiva teórica daqueles que defendem a existência de uma “autonomia relativa do Estado”, o que faz com que este tenha um espaço próprio de atuação, embora permeável à influências externas e internas – como evidenciam Evans *et al.*, (1985) também citados por Souza (2012).

4. Um novo olhar para o método de pesquisa em “políticas públicas de esporte no Brasil”: o foco nas Instituições Políticas

Como vimos, para o Neoinstitucionalismo, uma vez constituídas, as instituições têm impacto decisivo sobre o comportamento dos agentes inseridos no sistema político (legisladores, eleitorado, grupos de interesse, etc.), determinando resultados dos processos políticos. Dessa maneira, fatores institucionais são particularmente importantes já que definem ou modelam as preferências, os objetivos e os interesses dos agentes (e não apenas estratégias de ação); eles distribuem desigualmente o poder entre cada um deles, estabelecendo, a partir daí, uma determinada hierarquia entre os agentes políticos e sociais. Em resumo, instituições estruturam a (ação e a relação) política. Como pontuou Codato (2009) “as instituições políticas não são apenas um “contexto”, um lugar no qual a política pública é formulada”, mas uma estrutura de gestão (institucional e organizacional) no qual ela é determinada. Por este fato se fundamenta a importância de se estudar as instituições políticas como um elemento primordial para a análise de políticas públicas.

E no caso das políticas públicas de esporte as questões que se colocam em relação a gestão política do esporte são: Quem são as instituições que gestam a Política Pública de Esporte? Quais são seus objetivos? Como são estruturadas em termos institucionais e organizacionais? Quem são seus gestores? Qual o foco das políticas produzidas (programas e projetos permanentes vigentes)?¹⁵

No Brasil as instituições políticas que se dedicam à temática esporte, as quais aqui denomino como “Instituições Políticas de Esporte”¹⁶, tem sido raro objeto de estudos em políticas públicas de esporte – principalmente, estudos que abordam o aspecto de gestão das políticas de esporte. Encontramos apenas duas pesquisas que abordam o processo decisório e a gestão destas instituições, as quais abordamos em sequência.

¹⁴ Terminologia utilizada recorrentemente em ciência política, políticas públicas e economia, em uma analogia ao seu significado em biologia.

¹⁵ Estas questões são norteadoras da Tese de Doutorado da autora, em andamento.

¹⁶ Objetos de estudo atual de minha tese de doutorado. Ainda há uma vasta literatura a ser explorada neste tema e sobre a qual me debruço no momento.

A primeira delas é uma tese que resgata o histórico da institucionalização, legal e política, do esporte no Brasil. A tese “Políticas Públicas do Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento” defendida na Linha de Pesquisa “Políticas Públicas e Transformações do Estado” da Fundação Getúlio Vargas de autoria de Bueno (2008) resgata o processo de materialização da política de esporte no Brasil. O autor apresenta e analisa: conceitos históricos e sociológicos relacionados ao campo do esporte, e a interação deste com os aspectos sociais, econômicos e políticos; o percurso histórico da gênese do esporte e sua vinda ao Brasil até sua institucionalização e evolução institucional dentro de Estado, passando pela criação das entidades desportivas e apresentando as razões de seus conflitos de interesses bem como a discussão sobre os valores e contra valores que permearam a discussão entre intelectuais a favor e contra o desenvolvimento do esporte – com a finalidade de explicar a produção da política pública de esporte fez uma análise com o uso *advocacy coalition framework*, utilizada em outras pesquisas sobre políticas públicas de esporte (Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland & Rommetvedt, 2007; Green & Houlihan, 2004), chegando à conclusão, título da tese, baseado em dados empíricos.

A segunda pesquisa é uma dissertação que trata do potencial político do Conselho Nacional de Esporte, intitulada “Análise das práticas de participação em conselhos deliberativos de política: o caso do Conselho Nacional do Esporte”, defendida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília por Lorenzo (2008), ela analisa a crescente implementação de conselhos nacionais de política surgidos a partir da década de 1990, em consequência do processo de redemocratização do Brasil. Estes conselhos surgiram no país como uma possibilidade de avanço na gestão, com a participação da sociedade na definição de agendas e nas decisões da administração pública. No entanto, como pontua Lorenzo (2008: p.6):

“a realização dessa participação, entendida como as diferentes formas e graus de envolvimento dos atores no espaço deliberativo, depende de como os conselhos se estruturam e funcionam”.

Deste modo, em seu estudo a autora investigou o Conselho Nacional do Esporte a partir de suas estruturas institucionais e dos modos de ação e interação dos atores envolvidos. A análise empreendida considerou que a participação no espaço deliberativo se caracteriza tanto pelas regras e oportunidades, ou seja, pelas “estruturas definidas institucionalmente”, quanto pelos interesses, recursos, ação e comportamento dos atores no contexto em que atuam. A autora utilizou como referencial teórico a teoria da estruturação de Giddens, e também as principais linhas sobre relações entre Estado e sociedade, políticas públicas, democracia e participação, conselhos de políticas, a abordagem de redes de políticas e a análise de redes sociais. Se constituiu, pelo método qualitativo, como um estudo de caso, para o qual utilizou dados coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, observação e documentação, nos quais empregou análise de conteúdo e metodologia de análise de redes sociais. Lorenzo (2008) constatou que o CNE está apoiado em um “desenho pouco institucionalizado”, sendo que o regulamento não define com clareza a seleção e os papéis dos conselheiros, a agenda e as temáticas pautadas caracterizam uma baixa capacidade de discussões aprofundada dos temas e de incorporação de novas demandas. Isto é, o estudo das interações entre os atores associado aos aspectos estruturais e organizacionais do Conselho caracterizou uma participação tímida, dependente da iniciativa estatal e mais voltada para segmentos específicos do esporte. Conclui-se que o CNE tem uma contribuição pequena enquanto espaço de ampliação da participação da sociedade, de incorporação de demandas na política de esporte e de controle social sobre essa política. Sabemos que atualmente a composição do CNE sofreu importantes alterações, desde o estudo de Lorenzo (2008).

À exceção dos trabalhos apresentados, não há no Brasil estudos sobre instituições políticas que produzem e executam políticas de esporte. Mesmo os estudos existentes no exterior, quando em perspectiva comparada, não focam em instituições e sim nas políticas produzidas por estas (Bergsgard et al., 2007; Houlihan & Green, 2007). No Brasil, não foram encontrados trabalhos de

pesquisa sequer sobre a estrutura organizacional para o esporte, apesar do estudo sobre a organização do esporte de alto rendimento de Meira, Bastos e Bohme (2012).

É importante ressaltar que os estudos de Bueno (2008) e de Lorenzo (2008), apesar do abordada, não explicitaram seu vínculo com Instituições Políticas ou com a teoria Neoinstitucionalista em Ciência Política, o que torna nossa proposição de “foco em instituições políticas de esporte”, e a partir do NIH, original e necessária. Considerando o objetivo estabelecido quando da institucionalização e/ou legalização do esporte no Brasil (Gomes, 2009), o histórico institucional das instituições políticas de esporte no Brasil (Brusco, 2006), bem como os planos do Brasil em relação ao esporte, que envolvem o fomento a atletas, técnicos e iniciação esportiva (Brasil-A, 2013; Brasil-B, 2013; Brasil-C, 2013; Brasil-D, 2013; Brasil-E, 2013), torna-se necessário o estudo da estrutura de gestão das instituições políticas de esporte com o fim de contribuir para o seu aprimoramento.

Como apontado por Souza (2012), dada a restrição fiscal e o gerencialismo nas ações governamentais como as políticas públicas, o desenvolvimento do esporte no Brasil requer análise e decisões acertadas. Decisões não são automáticas, ou respostas automáticas à problemas, mas respostas de um sistema.

A área de Educação Física se imerge no estudo de políticas públicas mais recentemente, e tem muito a aprender com áreas que tem maior percurso neste tema, além de poder vir a agregar mais conhecimento ao que já foi consolidado por estas áreas.

À guisa de conclusão: dilemas e desafios na construção de políticas públicas para o esporte no Brasil

As políticas públicas são objeto de estudos da área de ciência política desde 1930, e dentre as teorias surgidas nestes estudos, a teoria neoelitista aponta o papel dos decisores políticos (*policy makers*) como fundamentais nas decisões políticas, a teoria institucionalista aponta o papel das instituições como, em grande parte, determinantes das políticas públicas produzidas por determinada instituição. Ambas são importantes, mas é inegável que o desenho estrutural das instituições e a forma como se organizam, internamente e em suas relações com outras instituições, molda as possibilidades e contenções em relação às decisões. Por isso é necessário ter instituições eficientes para otimização dos recursos públicos e eficiência política. É, portanto, evidente a relação entre instituições políticas e a política produzida, como denota Rua & Carvalho (1998: p. 249):

“O governo percebe os problemas por meio dos sensores das organizações, usando as informações que elas fornecem, e encontra soluções para os problemas mediante as “rotinas” de procedimentos que as organizações desenvolvem”.

Entretanto, são raras as pesquisas em políticas públicas de esporte que abordam o processo decisório e o papel da gestão, mais especificamente, da gestão de instituições políticas pertinentes à política de esportes. Neste artigo buscamos apontar um novo olhar para esta área, o foco em instituições políticas, e também o uso do NIH, a fim de contribuir para a construção de um aporte institucional adequado à constituição de políticas eficientes ao nosso país.

O histórico de instituições políticas destinadas à implementação da política de esporte no Brasil, (Bueno, 2008) denota o conflito de competências que houve entre a Confederação Brasileira de Desportos e o Comitê Olímpico Brasileiro na formação da delegação brasileira que foi disputar os Jogos Olímpicos de 1935. Ao arrolar as instituições políticas de esporte, observamos que muitas vezes não há diálogo entre elas, o que pode resultar em conflito de competências e re-trabalho. Starepravo (2011) demonstrou que quando não há diálogo entre os campos científico, político e esportivo, muito se perde em termos de produção e avanço na área. Guimarães (2009) ao

pesquisar o Programa Bolsa Atleta, por exemplo, evidenciou uma total desorganização do Ministério do Esporte em relação aos dados do Programa, denotando que tal instituição não se encontra estruturada de forma adequada. No Simpósio Internacional sobre Políticas para o Esporte de Alto Rendimento realizado pela USP em junho de 2013 ficou evidente que o Ministério do Esporte possui convênios com outros países para intercâmbio esportivo, assim como o Comitê Olímpico Brasileiro possui, assim como as Instituições Federais de Ensino Brasileiras possuem, mas uns não sabem dos convênios dos outros, e não somam forças para fomentar o esporte.

A pesquisa de instituições políticas de esporte é ampla em possibilidades de estudo, conforme podemos observar pelas incursões de Bueno (2008) e Lorenzo (2008). É preciso pesquisar para poder ampliar e adequar nossas possibilidades de desenvolvimento do esporte preconizado na constituição federal.

Bibliografia

- Almeida, B. S., & Marchi JR., W. (2011). O Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(1), 163–179. Disponível em <http://rbceonline.org.br/revista/index.php/RBCE/article/view/734/631>
- Amenta, E., & Ramsey, K. M. (2010). Institutional Theory. In K. T. Leicht & J. C. Jenkins (Eds.), *Handbook of politics: State and society in global perspective* (pp. 15–40). Springer.
- Andrews, C. W. (2005). Implicações Teóricas do Novo Institucionalismo: Uma Abordagem Habermasiana. *Revista de Ciências Sociais*, 48(2), 271–299.
- Arretche, M. (2003). Dossiê Agenda de Pesquisa em Políticas Públicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 4.
- Banda, D. (2010). Zambia: government's role in colonial and modern times. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 237–252. doi:10.1080/19406940.2010.488072
- Bergsgard, N. A.; Houlihan, B.; Mangset, P.; Nodland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: a comparative analysis of stability and change* (p. 304). Taylor & Francis.
- Bourdieu, P. (1997). *Sobre a Televisão seguido de A influência do Jornalismo e Os Jogos Olímpicos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. doi:10.3917/mouv.020.0005
- Brasil-A. (n.d.). Esporte cria programa Bolsa Técnico para apoio aos atletas brasileiros. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/08/21/bolsa-tecnico-previsto-para-o-orcamento-de-2013>
- Brasil-B. (n.d.). Brasil quer ficar entre os dez países com mais medalhas nas Olimpíadas Rio 2016. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/08/13/brasil-quer-ficar-entre-os-dez-paises-com-mais-medalhas-nas-olimpiadas-rio-2016>
- Brasil-C. (n.d.). Alunos de comunidades do DF recebem programa de incentivo à prática de esporte. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/08/08/alunos-de-comunidades-carentes-do-df-recebem-programa-de-incentivo-a-pratica-de-esporte/print>
- Brasil-D. (n.d.). Programa de Formação Esportiva Escolar Atleta na Escola. Disponível em <http://atletanaescola.mec.gov.br/programa.html>
- Brasil-E. (n.d.). Por dentro do Brasil - Esportes. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Disponível em http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.brasil.gov.br%2Fnavegue_por%2Fnoticias%2Ftextos-de-referencia%2Fpolitica-de-esportes&ei=x3D1UarFD4jB4AOlhoHoBg&usg=AFQjCNER1gttSExqPaJZNQsj08LEI1b9FQ&bvm=bv.49784469,d.dmg
- Brusco, D. E. (2006). *Histórico das comissões permanentes da câmara dos deputados 1823-2004* (p. 414). Brasília: Coordenação de Publicações.
- Bueno, L. (2008). *Políticas Públicas do Esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento*. Fundação Getúlio Vargas.

- Castellani Filho, L. (1985). O Esporte e a Nova República. *Corpo & Movimento, APEF/SP*, 4(abril), 07 - 10.
- Castellani Filho, L. (2007). Notas para uma Agenda do Esporte Brasileiro. Disponível em <http://cev.org.br/biblioteca/notas-para-uma-agenda-esporte-brasileiro/>.
- Castro, S. B. E.; Moro, N. R. N. L.; Silveira, L. R. T., & Mezzadri, F. M. (2012). O estado da arte em políticas sociais de esporte e lazer no Brasil (2000-2009). *Pensar a Prática*, 15(2), 272–550. doi:10.5216/rpp.v15i2.13816
- Chappelet, J. L. (2010). Switzerland. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(1), 99–110. doi:10.1080/19406941003634065
- Coackley, J. (2008). Sport and Politics. In *Sports in Society: Issues and Controversies* (Vol. 13, pp. 436–469). McGraw-Hill Higher Education.
- Codato, A. (2009). O peso das instituições políticas - Opinião - Gazeta do Povo. *Gazeta do Povo*, 1–2. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/opinioao/conteudo.phtml?id=858278>
- Conceição, O. A. C. (2002). O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de Economia Contemporânea*, 6(2), 119–146. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/23117>
- D'Amico, R. L. (2012). Policy in Venezuela. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 139–151. doi:10.1080/19406940.2011.627364
- Dousti, M.; Goodarzi, M.; Asadi, H., & Khabiri, M. (2013). Sport policy in Iran. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 151–158. doi:10.1080/19406940.2013.766808
- Faria, C. A. P. (2003). Idéias, Conhecimento e Políticas Públicas - Um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 21–29.
- Fernandes, A. J. S.; Tenreiro, F. J. D. S.; Quaresma, L. F. S., & Maças, V. M. O. (2011). Sport policy in Portugal. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(1), 133–141. doi:10.1080/19406940.2011.548136
- Gomes, D. A. (2010). O desporto e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 . Contribuição ao estudo do direito desportivo. *Jus Navigand*, 1–28. Disponível em <<http://jus.com.br/revista/texto/17563>
- Goodin, R. E.; Rein, M., & Moran, M. (2009). Overview of Public Policy: the public and its policies. In: R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford Handbook of Political Science* (pp. 885–918). Oxford University Press.
- Goodin, R. E.; Rein, M., & Moran, M. (2011). Overview of Public Policy: The Public and its Policies. In: R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford Handbook of Political Science* (pp. 885–918). Oxford.
- Green, M., & Houlihan, B. (2004). Advocacy Coalitions and Elite Sport Policy Change in Canada and the United Kingdom. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(4), 387–403.
- Guimarães, A. S. (2009). *A bolsa-atleta eleva o desempenho de seus beneficiários? Análise do período 2005-2008*. Brasília: Consultadoria do Senado Federal - Centro de Estudos. Disponível em <http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-50-a-bolsa-atleta-eleva-o-desempenho-de-seus-beneficiarios-analise-do-periodo-2005-2008>
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (2003). As três versões do neo-institucionalismo. *Lua nova: revista de cultura e política*, (58), 193–223. Disponível em <http://mylibrary.mediu.edu.my:8181/xmlui/handle/123456789/4640>
- Hay, C., & Wincott, D. (1998). Structure, agency and historical institutionalism. *Political studies*, 46(5), 951–957. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9248.00177/abstract>
- Hochman, G.; Arretche, M., & Marques, E. (2012). *Políticas públicas no Brasil* (1ª ed.). Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Houlihan, B., & Green, M. (2007). *Comparative Elite Sport Development*. Routledge.
- Hoye, R.; Nicholson, M., & Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*. Policy. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Lorenzo, M. C. (2008). *Análise das práticas de participação em conselhos deliberativos de política: o caso do Conselho Nacional do Esporte*. Universidade de Brasília.
- Lowi, T. J. (1964). American business, public policy, case-studies, and political theory. *World politics*, 16(4), 677–715. Disponível em

- [http://www.psychology.gatech.edu/psyc3031/Behaviorism Behavior and Philosophy/1979 - Vol 7 No 2/06 Review International Theories of Cooperation among Nations.PDF](http://www.psychology.gatech.edu/psyc3031/Behaviorism%20Behavior%20and%20Philosophy/1979%20-%20Vol%207%20No%202/06%20Review%20International%20Theories%20of%20Cooperation%20among%20Nations.PDF)
- Lowi, T. J. (1994). O Estado ea ciência política ou como nos convertemos naquilo que estudamos. *BIB*, 38(2), 3–14. Disponível em http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:O+Estado+e+a+Ciência+Política+ou+Como+nos+Convertemos+Naquilo+que+Estudamos+*#0
- Manhães, E. D. (2002). *Política de Esportes no Brasil*. (2ª Ed). São Paulo: Editora Paz e Terra.
- March, J., & Olsen, J. P. (2008). Elaborating the “New Institutionalism.” In R. A. W. Rhodes & S. A. Binder (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (pp. 3–20). Oxford: Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0003
- Meira, T. B.; Bastos, F. C., & Bohme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil : um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 251–262.
- Moreno, Á. A. (2008). El origen colonial de las diferencias del desarrollo entre países: el neoinstitucionalismo e hispanoamérica. *Revista de Economía Institucional*, 10(19), 235–264.
- Puig, N.; Martinez, J.; García, B. (2010). Sport policy in Spain. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(3), 381–390. doi:10.1080/19406940.2010.519343
- Rocha, C. V. (2006). Neoinstitucionalismo como modelo de análise para as Políticas Públicas. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, 5(1), 11–28.
- Rua, M. G.; Carvalho (1998). Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos. In Rua, M. G. & Carvalho, M. I. V. (orgs.). *O estudo da política: tópicos selecionados*. Brasília: Paralelo 15.
- Sanders, E. (2008). Historical Institutionalism. In R. A. W. Rhodes & S. A. Binder (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (pp. 39–55). Oxford: Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0003
- Sartori, G. (1970). Concept Misformation in Comparative Politics. *The American Political Science Review*, 64(4), 1033–1053. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1958356>
- Skille, E. Å., & Safvenbom, R. (2011). Sport policy in Norway. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(2), 289–299. doi:10.1080/19406940.2010.547867
- Skocpol, T. (1985). Bringing the state back in: strategies of analysis in current research. In P. B. Evans, D. Rueschemeyer, & T. Skocpol (Eds.), *Bringing the State Back In. Vol. 25*. (pp. 3–37). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511628283
- Skocpol, T. (1995). Why I Am an Historical Institutional. *Policy*, XXVIII(I), 103–106.
- Sousa, W. L. L.; Silva, R. H. R., & Silva, T. O. (2013). O “estado da arte” em políticas públicas de esporte e lazer – 2007 / 2012. Brasília. Disponível em <http://cbce.tempsite.ws/congressos/index.php/conbrace2013/5conice/paper/view/5545/2472>
- Souza, C. (2003). “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 7. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15983.pdf>
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 8(16), 20–45. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>
- Souza, C. (2012). Estado da arte da pesquisa em políticas públicas. In G. Hochman, M. Arretche, & E. Marques (Eds.), *Políticas públicas no Brasil* (1ª ed., p. 398). Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Starepravo, F. A. (2011). *Políticas Públicas de Esporte e Lazer no Brasil: aproximações, intersecções, rupturas e distanciamentos entre os subcampos político/burocrático e científico/acadêmico*. Universidade Federal do Paraná.
- Steinmo, S. (1992). What is Historical Institutionalism? In: S. Steinmo, K. Thelen, & F. Longstreth (Eds.), *Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Steinmo, S. (2001). The new institutionalism. In: P. B. Clark & J. Foweraker (Eds.), *The encyclopedia of democratic thought* (pp. 560–565). London: Routledge. Disponível em <http://stripe.colorado.edu/~steinmo/foweracker.pdf>
- Tan, T.-C.; Cheng, C.-F.; Lee, P.-C., & KO, L.-M. (2009). Sport policy in Taiwan, 1949–2008: a brief history of government involvement in sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(1), 99–111. doi:10.1080/19406940802681293

- Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 369–404. doi:10.1146/annurev.polisci.2.1.369
- Veronez, L. (2005). *Quando o Estado joga a favor do privado: as políticas de esporte após a Constituição federal de 1988*. Universidade Estadual de Campinas. Disponível em http://boletimef.org/biblioteca/2752/tese/boletimef.org_politicas-de-esporte-apos-a-constituicao-federal-de-1988.pdf
- Yamamoto, M. Y.-Y. (2012). Development of the sporting nation: sport as a strategic area of national policy in Japan. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 277–296. doi:10.1080/19406940.2012.685489

Endereço para correspondência:
Alessandra Mendes
Rua Doutor Hugo de Barros 41
Jardim das Américas – Curitiba-PR
CEP 81.530-220



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**A CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL (CBV) E SEUS STAKEHOLDERS:
AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO DE GESTÃO BASEADO EM UNIDADES
ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS¹**

Ana Gabriela Hernandez Ruiz²

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP)

ana.ruiz@usp.br

Ary José Rocco Jr³

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) / Universidade
Nove de Julho (UNINOVE)

aryrocco@usp.br

Resumo

Nas últimas décadas, a gestão da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) apresentou amplo desenvolvimento, com destacados resultados econômicos, financeiros e, principalmente, desportivos. Vários fatores colaboraram para esse crescimento, entre eles a capacidade administrativa, gerencial, executiva e empresarial da entidade. A adoção, entre outras medidas, do modelo de unidades estratégicas de negócios permitiu uma melhor adequação do voleibol brasileiro ao novo ambiente de negócios da indústria do esporte, com a profissionalização de sua gestão. O modelo permitiu, também, a adoção de estratégias empresariais utilizadas por organizações do mundo corporativo e o desenvolvimento de ferramentas próprias adaptadas ao ambiente do voleibol. O objetivo deste artigo é investigar o estágio atual de desenvolvimento da gestão da Confederação Brasileira de Voleibol e a eficiência e eficácia do modelo de gestão baseado em unidades de negócios adotado pela entidade. Vinte e seis (26) pessoas, representantes de diversos grupos de interesse que se relacionam com a CBV, foram entrevistadas. O objetivo da pesquisa, realizada de forma qualitativa, foi levantar os pontos positivos e negativos do modelo de gestão profissionalizada da organização, com o esporte, em seus diversos aspectos, tratado como negócio. Apesar da excelência do modelo, para os padrões esportivos nacionais, falhas foram apontadas, como problemas de comunicação e baixo volume de investimento e apoio aos clubes e suas categorias de base. Ao final do processo de pesquisa, foi possível concluir que, apesar de alguns problemas e deficiências encontrados, o modelo de gestão da Confederação Brasileira de Voleibol representa um verdadeiro oásis no deserto da administração esportiva do país.

Palavras chave: Modelo de gestão. Gestão do esporte. Confederação Brasileira de Voleibol. Unidades de negócio e *stakeholders*

*La Confederación Brasileña De Voleibol (CBV) y sus Stakeholders: Evaluación Cualitativa del
Modelo de Gestión por Unidades Estratégicas de Negocio*

Resumen

En las últimas décadas, la gestión de la Confederación Brasileña de Voleibol (CBV) mostró un amplio desarrollo con resultados económicos, deportivos y financieros sobresalientes. Varios factores contribuyeron a este crecimiento, incluyendo la capacidad administrativa, gerencial y ejecutiva de la entidad. La adopción, entre otras medidas, del modelo de las unidades estratégicas de negocio permite una mejor adaptación del voleibol brasileño en el nuevo ambiente de negocios de la industria del deporte, con la consecuente profesionalización de su gestión. El modelo también permite la adopción de estrategias de negocio que utilizan las organizaciones en el mundo empresarial y el desarrollo de herramientas propias adaptadas al entorno de voleibol. El objetivo de este trabajo es investigar el estado actual de desarrollo de la gestión de la Confederación Brasileña de Voleibol y la eficiencia y eficacia del modelo de gestión basado en unidades de negocio

adoptados por la entidad. Veintiséis (26) personas , representantes de diversos grupos de interés que se relacionan con la CBV, fueron entrevistados. El propósito de la encuesta, llevada a cabo de una manera cualitativa, consistió en identificar las fortalezas y debilidades del modelo de gestión profesional de la organización, con el deporte en sus diferentes aspectos tratados como negocios. A pesar de la excelencia del modelo de dentro de las entidades deportivas nacionales, los fallos fueron identificados como problemas de comunicación y de bajo volumen de la inversión y el apoyo a los clubes y sus equipos juveniles. Al final del proceso de investigación, se concluyó que, a pesar de algunos problemas y deficiencias encontradas, el modelo de gestión de la Confederación Brasileña de Voleibol representa un verdadero oasis en el desierto de la administración deportiva en el país.

Palabras clave: Modelo de gestión. Gestión deportiva. Confederación Brasileña de Voleibol. Unidades de negocio y *stakeholders*.

The Brazilian Volleyball Confederation (CBN) and its Stakeholders: Qualitative evaluation of management model based in strategic business units

Abstract

In recent decades, the Brazilian Volleyball Confederation (CBV) management showed extensive development with outstanding economic, financial and especially sports results. Several skills contributed to this growth, including some capacities, like management and executive vision and business strategies. The adoption, among other measures, of strategic model based in strategic business units allowed a better adaptation of the Brazilian volleyball to the new business environment of the sports industry, with the professionalization of its management. The model also allowed the adoption of business strategies used by organizations in the corporate world and the development of proprietary tools adapted to the environment of volleyball. The aim of this paper is to investigate the current stage of development of Brazilian Volleyball Confederation management and the efficiency and effectiveness of this management model based on business units adopted by the entity. Twenty-six (26) persons, representatives of various interest groups that relate to the CBV, were interviewed. The purpose of the survey, conducted in a qualitative way, was to identify the strengths and weaknesses of this model of professional management of the CBV, with the sport in its various aspects treated as business. Despite the excellence of this model for the national sporting standards, failures were identified as communication problems and low volume of investment and support for clubs and their youth teams. At the end of the research process, it was concluded that, despite some problems and deficiencies found, the management model of the Brazilian Volleyball Confederation represents a true oasis in the desert of sports administration in Brazil.

Keywords: Model management. Sport management. Brazilian Volleyball Confederation. Business units and stakeholders.

Introdução

No Brasil, e em todo o mundo, um dos temas mais recorrentes nas discussões acadêmicas sobre o crescimento e desenvolvimento do esporte é a importância da Gestão e da Administração Esportiva. No âmbito deste trabalho, podemos definir a Gestão Esportiva, de forma geral, “como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” (Dias, 2002).

O desporto, no Brasil, vem crescendo de maneira impressionante, especialmente nas últimas décadas. Dados divulgados pelo IBGE mostram que o PIB brasileiro teve em média entre os anos

de 2000 a 2010 um crescimento de 3,2% ao ano, enquanto o PIB do esporte nacional cresceu 6,2%, movimentando valores de R\$ 78,6 bilhões no ano de 2010 (Spitz, 2012).

Esse crescimento é tão notório que trás a tona a grande importância da gestão adequada e profissional no âmbito das atividades relacionadas ao Esporte para a obtenção de resultados satisfatórios (Maroni, Mendes & Bastos, 2010). Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) apontam como características principais da gestão profissional, a necessidade de ser transparente, com visão de rentabilidade e lucro, procura constante por parcerias com outras empresas e apresentação de resultados positivos ao longo dos anos. Essa é a única forma de permanência das organizações em um mercado competitivo.

A profissionalização da gestão do esporte no Brasil, apesar de estar muito aquém daquela existente em países mais desenvolvidos na gestão do esporte, começou a se desenvolver na década de 1980. Com a profissionalização de várias modalidades esportivas e o aumento dos investimentos e de transmissões televisivas, o Esporte foi se transformando em importante negócio, exigindo uma gestão muito mais preparada e que entendesse e acompanhasse essas mudanças (Maroni et al., 2010).

No Brasil, quando falamos em gestão do esporte de alto rendimento, não podemos deixar de mencionar o trabalho realizado, desde a década de 1980, pela Confederação Brasileira de Voleibol. A gestão da modalidade é vista como um exemplo de atuação para os profissionais da área. A CBV é vista como a melhor e mais estruturada confederação em atuação no Brasil (Pizzolato, 2004).

O Voleibol é hoje a segunda modalidade mais praticada do País, a primeira na preferência do público feminino, e vem obtendo cada vez mais espaço dentro do cenário esportivo profissional. Tem se caracterizado como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida, com dirigentes sendo citados como exemplo para outras modalidades (Pizzolato, 2004).

No Brasil, a visão de profissionalização da gestão se concretizou de maneira evidente na Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que desde os anos 1970 reestruturou suas atividades com base na gestão profissional, com ênfase nos negócios. A partir de 1997, a entidade formalizou a profissionalização de sua gestão (Maroni et. al., 2010), adotando um modelo que faz uso de diversas ferramentas empresariais adaptadas ou criadas para a gestão do voleibol nacional.

A CBV ainda passou a fundamentar sua estrutura em cinco unidades de negócios: a UCN – Unidade de Competições Nacionais; a US – Unidade de Seleções; a UE – Unidade de Eventos; a UVP – Unidade de Vôlei de Praia; e a UVV – Unidade VivaVôlei, para fomento da modalidade e promoção de benefícios sociais à comunidade através do esporte.

Essa mudança na estrutura e na estratégia administrativa do voleibol nacional trouxe mudanças bastante significativas, criando um robusto círculo virtuoso. A gestão da CBV teve reflexos em diversas conquistas dentro e fora das quadras. O voleibol é a modalidade esportiva que mais trouxe medalhas, prêmios e reconhecimento doméstico e internacional trouxe ao Brasil nos últimos trinta anos.

Com o sucesso esportivo, a modalidade passou a atrair, cada vez mais, o interesse da mídia e dos patrocinadores. O esporte movimenta, por ano no Brasil, cerca de 35 milhões de reais. Boa parte desses recursos vem da promoção de eventos e de patrocinadores como o Banco do Brasil e a Olimpikus, fornecedora de material esportivo da entidade (Ramiro, 2012). Como consequência desse processo, em 2003, o número de praticantes da modalidade era estimado em torno de 16,7 milhões de brasileiros (Graça Filho & Kasznar, 2006).

Apesar de todos os resultados apresentados, obtidos pela CBV, necessário que haja sempre uma avaliação da gestão, em especial por parte dos agentes envolvidos no processo. O objetivo deste

artigo é avaliar, junto aos principais *stakeholders* da Confederação, o atual momento da gestão da entidade, apontando suas fortalezas e fragilidades.

Para isso, as metodologias utilizadas serão a revisão de literatura e a pesquisa qualitativa, realizada junto a vinte e seis (26) *stakeholders* da entidade.

Referencial Teórico

A sociedade em que vivemos é formada por organizações. A institucionalização é uma característica do mundo contemporâneo. Nossa vida é intimamente marcada pelas organizações: onde nascemos, crescemos, aprendemos, nos divertimos, trabalhamos, somos tratados e morremos. Cada organização possui sua própria estrutura e características específicas. Toda e qualquer empresa, nos dias atuais, em qualquer ramo que atue, necessita para sua existência, sobrevivência e sucesso, ser gerida e administrada de maneira competente.

Chiavenato (2003) afirma que administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa, tratando ainda do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma empresa.

Para que esses objetivos sejam alcançados, as pessoas envolvidas com a gestão precisam apresentar habilidades e competências necessárias para lidar com a complexidade das instituições modernas. Para tornar a gestão mais eficiente e eficaz são desenvolvidos modelos de gestão, desenvolvidos a partir da observação do real e do concreto a fim de conduzir a generalizações lógicas sobre o mundo e as empresas (Cardoso, 2009).

A construção do modelo de gestão, para Pereira (2000), compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determinam a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial e que ajudam as organizações em sua realização, a determinar sua razão de ser e suas finalidades básicas.

A gestão do esporte envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da administração ao esporte. Seu estudo engloba conhecimentos multidisciplinares, e passou a ser divulgado com maior consistência a partir dos anos sessenta do século passado (Bastos, 2004).

A importância da gestão no esporte é citada por diversos autores em seus estudos, entre eles Lobato e Vitorino (1997). Os autores afirmam que o extenso âmbito de ações abrangido pela administração e a complexidade das organizações esportivas, só podem ser enfrentados por um trabalho administrativo, satisfatoriamente implantado e efetivamente conduzido. Só isso permitirá às organizações esportivas a solução de grande parte dos seus problemas, assegurando o alcance de seus objetivos.

Já Testa (2009) constata que o negócio esportivo é a grande alavanca de riquezas nesse século, mas precisará ser gerenciada profissionalmente, tanto pelo setor público como pelo setor privado. Essa gestão, necessariamente, deverá ter motivação estratégica.

Para que a gestão esportiva se faça de maneira profissional, eficiente e com resultados satisfatórios, alguns autores propõem modelos teóricos que podem ajudar os administradores a organizar as atividades organizacionais, adaptadas às realidades particulares de cada instituição.

Entre esses modelos podemos citar o desenvolvido por Mintzberg (apud. Mazzei, Vieira, Neto & Bastos, 2012), que demonstra que a estrutura de uma organização esportiva deve se dividir em vértice estratégico, linha hierárquica, centro operacional, tecnoestrutura e logística como demonstrado na Figura 1.

Nas extremidades da estrutura situam-se os Vértices Estratégicos, onde se encontram o corpo diretivo que define os objetivos a serem atingidos e desenvolvem as estratégias mais adequadas para isso. O Centro Operacional é composto pelos membros operacionais de uma organização.

Os componentes que completam a estrutura são: a Linha Hierárquica, formada por profissionais que fazem a ligação entre o Vértice Estratégico e o Centro Operacional; a Tecnoestrutura, que dará suporte administrativo à organização e a Logística, que presta suporte indireto às necessidades da organização. Outro importante elemento do modelo é o Ambiente em que a organização está inserida, que pode influenciar consideravelmente a sua estrutura.

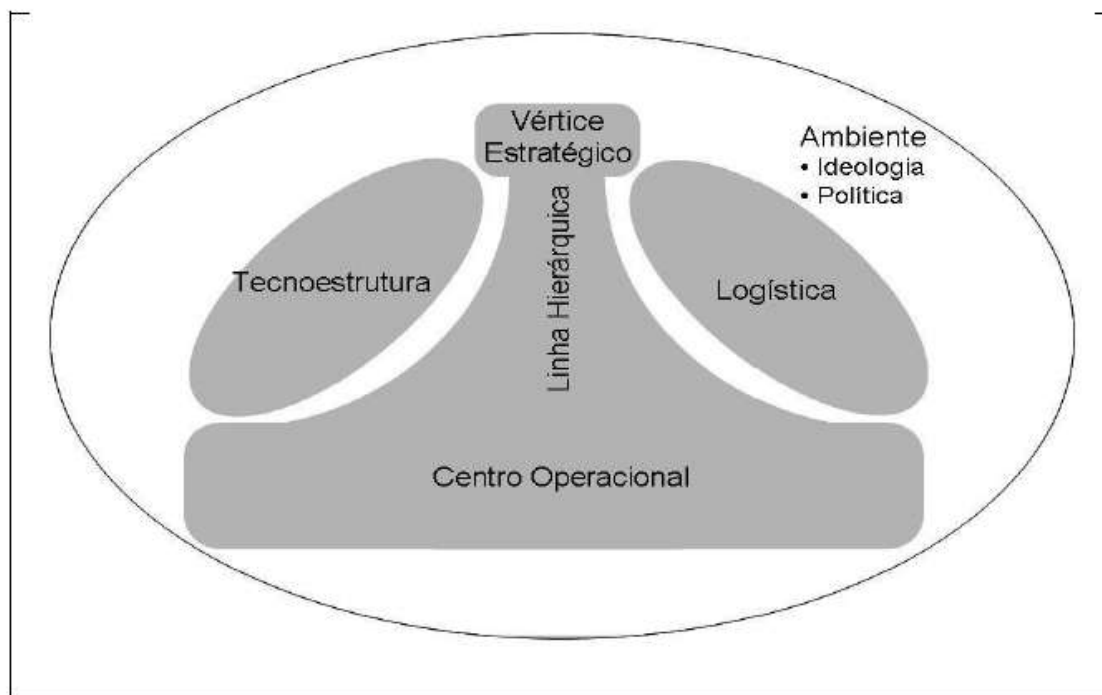


Figura 1. Modelo de Estrutura Organizacional segundo Mintzberg (apud Mazzei et al., 2012).

Independente do modelo que a organização adote, um planejamento estratégico deve ser tratado para que suas expectativas e objetivos sejam atingidos.

A estrutura de uma organização, soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, com o objetivo de assegurar a necessária coordenação entre as mesmas, para que a missão e os objetivos da instituição sejam atingidos (Slack, 1997) influencia e é influenciada pelo planejamento estratégico desenvolvido pela gestão (Pires, 2003).

Para que as organizações desenvolvam sua gestão de forma organizada e obtenham sucesso é necessário que tenha bem definido seu planejamento estratégico. Esse planejamento estratégico

deve servir como base para que a estrutura organizacional seja capaz de oferecer condições para que as funções de uma boa gestão sejam desempenhadas com o máximo de produtividade, eficiência e resultados positivos.

A estratégia é entendida, assim, como o plano de ação global que a instituição desenvolverá, considerando fatores internos e externos, no sentido de atingir seus objetivos de longo prazo. Para que a estratégia seja desenvolvida de forma eficaz é necessário que as organizações analisem o ambiente em que estão inseridas bem como sua estrutura interna (Souza, 2007).

Para que as estratégias traçadas atinjam aos objetivos propostos e o bom desempenho organizacional, Roche (2002) afirma que devem ser apresentadas com clareza, serem específicas e concretas, mensuráveis e avaliáveis, realistas, passíveis de uma aplicação prática, compreensíveis e motivadoras para que toda organização assimile e aplique da melhor forma possível o que foi estabelecido.

As características mencionadas são necessárias para a elaboração de um eficiente plano de ação, pois, como justificam Santos e Marconcin (2010), o fato das estratégias serem específicas e concretas demonstra a necessidade de se entender o contexto em que a organização está inserida e qual a melhor forma de abordá-las. Ainda torna-se importante que tais estratégias sejam avaliadas e possam ser modificadas à medida que se faça necessário. Por isso, devem ser mensuráveis e avaliáveis. Em relação à realidade em que a organização se insere, as estratégias precisam ser mais do que um processo de aplicação, devem também servir de motivação para os envolvidos.

Como para qualquer outra instituição, as organizações esportivas devem sistematizar suas ações e estabelecer seus objetivos a partir de um planejamento das suas estratégias. Também devem, periodicamente e dentro do seu processo de gestão, avaliar constantemente as suas estratégias, realizando as adequações necessárias para a revitalização do processo.

O planejamento estratégico é o processo gerencial no qual a organização irá estabelecer um conjunto de ações estruturadas, baseada em suas diretrizes e nos fatores internos e externos à empresa, na perspectiva de atingir seus objetivos a médio e longo prazo (Souza, 2007). Pires (2003) considera o planejamento estratégico como um processo de longo prazo que possui o objetivo de identificar um conjunto de ações e optar por aquelas que serão estratégicas e que irão dar à determinada organização as melhores oportunidades de cumprir com os objetivos anteriormente definidos por uma gestão.

Alguns autores enunciam que algumas preocupações devem estar presentes nesse planejamento. Entre eles a reflexão da organização sobre os objetivos a médio e longo prazos, o estabelecimento e definição dos objetivos e estratégias para toda a organização, motivação dos colaboradores na discussão, assimilação e aplicação das estratégias e o respeito ao que espera a organização para seu futuro. Esses aspectos se destacam como importantes para estarem presentes como objetivos gerais do planejamento (Roche, 2002).

Neste sentido, o planejamento estratégico das organizações esportivas deve se preocupar com a análise do contexto em que estão inseridas, bem como, a relação dos seus intervenientes internos com este contexto. A partir disto, a organização deve definir e aplicar suas estratégias, refletindo sempre sobre os encaminhamentos que precisam ser discutidos, melhorados e/ou modificados (Santos & Marconcin, 2010).

Pires (2001, apud. Mazzei et al., 2012) elaborou um modelo de planejamento estratégico especificamente desenvolvido para organizações esportivas (Figura 2), onde destacamos a divisão do planejamento entre: Objetivos Estratégicos Não-Esportivos, que envolvem ações políticas e

administrativas, e os Objetivos Estratégicos Esportivos, que envolvem decisões técnicas relacionadas à modalidade esportiva.

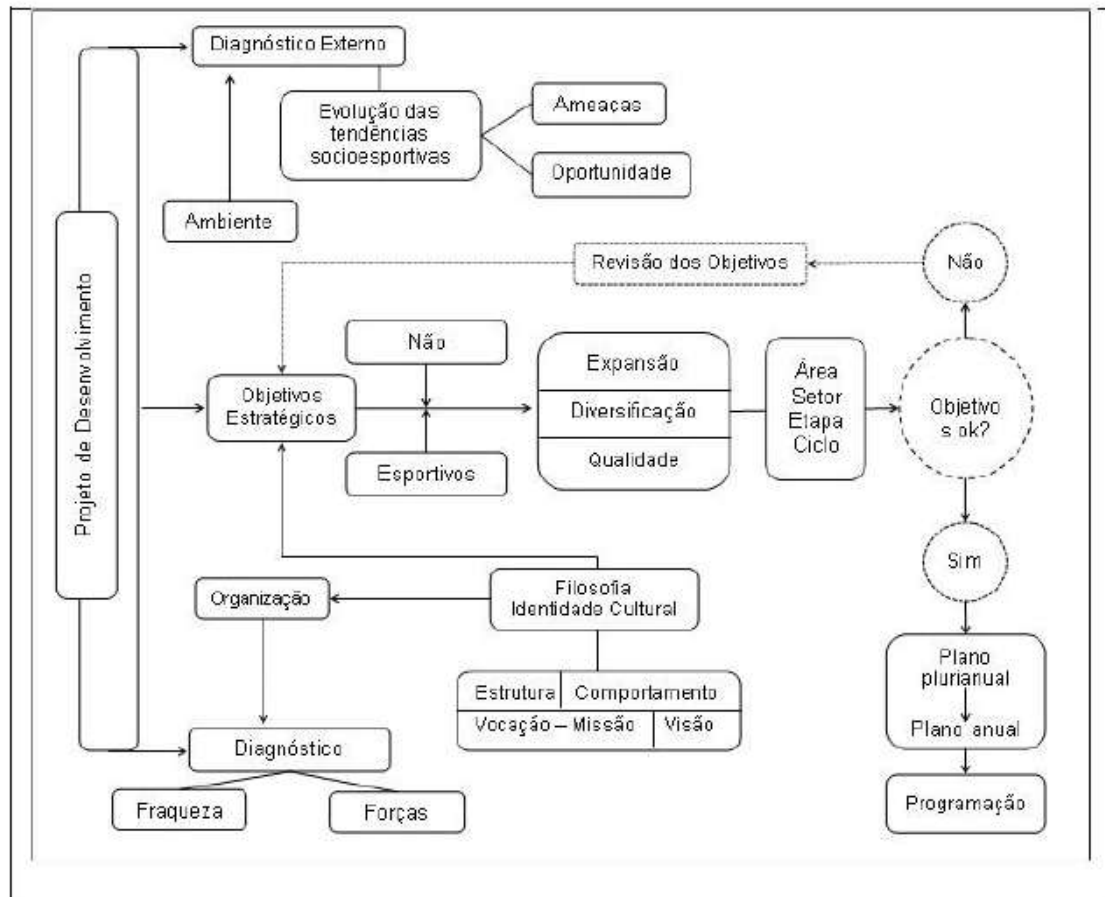


Figura 2. Modelo de planejamento estratégico de Pires (apud. Mazzei et al., 2012).

Assim, o desenvolvimento de estruturas capazes de proporcionar eficiência, como a realização de planejamentos estratégicos, passa a ser primordial para qualquer organização esportiva.

Essa importância da construção de um bem elaborado planejamento estratégico é demonstrada por Souza (2007) que faz uma investigação da importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. Nela, o autor mostra que os agentes integrantes da indústria do esporte, principalmente relacionados ao voleibol, interagem entre si, de diferentes formas, numa relação contínua de causa e efeito, exercendo assim um papel fundamental para a elaboração da estratégia da entidade.

Souza (2007) conclui que a crescente evolução dos resultados obtidos dentro das quadras pelas seleções brasileiras de voleibol masculina e feminina, desde a década de 1970, e o sucesso fora das quadras, com a geração de resultado econômico e financeiro para a entidade, consolidou o sucesso da estratégia adotada pela CBV. Isso fortaleceu a defesa da importância exercida pela elaboração e execução eficiente de uma estratégia empresarial eficaz dentro do planejamento estratégico na perspectiva da gestão organizacional, devendo ser amplamente utilizada também no segmento esportivo.

A cada dia que passa, é possível observar um movimento constante das organizações no sentido de aperfeiçoar a eficácia de sua gestão. O profissionalismo surge, então, como consenso e requisito fundamental à sobrevivência e crescimento de toda organização, inclusive as que atuam no segmento esportivo (Pizzolato, 2004). A profissionalização das entidades esportivas, segundo Leoncini e Silva (2001), deve buscar a gestão eficaz de seus recursos na direção dos seus objetivos estratégicos.

Nos últimos anos, com o esporte sendo tratado como um grande e lucrativo negócio, as organizações esportivas passaram a sentir a necessidade de abandonar um modelo de gestão amadora. A profissionalização da gestão passou a ser enxergada como o caminho para a excelência, a única forma de aproveitar ao máximo os grandes investimentos feitos no setor nas últimas décadas (Correia & Soares, 2005).

A profissionalização da gestão do esporte passou a ser importante, também, para a captação de recursos financeiros, seja atraindo investidores (patrocinadores) ou o incentivo de organizações governamentais. O gestor esportivo profissional representa, em sua essência, a garantia de retorno ao patrocinador, pois esse deseja ver sua marca relacionada a uma organização profissional, estruturada, com objetivos e metas bem traçadas e que não esteja envolvida em problemas burocráticos ou de qualquer outra natureza.

O incentivo para a profissionalização da gestão das entidades esportivas teve como marco, no Brasil, a Confederação Brasileira de Vôlei que, a partir de 1997, formalizou a profissionalização de sua gestão, adotando um modelo empresarial, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios (Maroni et al., 2010). Antes disso, porém, a CBV já adotava um discurso voltado para a gestão profissional, quando, ainda na década de 1970, iniciou sua estruturação administrativa apostando na conciliação de marketing com o esporte, buscando atrair a atenção de empresas para investir no voleibol.

Tal fato possibilitou, a partir da década de 1980, a criação de uma infraestrutura e viabilizou a dedicação integral dos atletas e técnicos ao esporte. Por volta de 1975, a CBV enviou pesquisadores ao Japão para estudar a estrutura do voleibol naquele país, que, naquela época, era uma das principais forças mundiais da modalidade (Pizzolato, 2004). A CBV apostou na estruturação da sua gestão e passou a desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos estratégicos, transformando o desenvolvimento do voleibol brasileiro, em um grande exemplo a ser seguido por outras modalidades esportivas.

O voleibol ocupa importante destaque no âmbito brasileiro. Além das inúmeras conquistas pelas seleções masculina e feminina de todas as idades mundo afora, o esporte desfruta de boa organização administrativa no que se refere à organização e estrutura de sua confederação. Por causa disso, a entidade consegue para o esporte, também, visibilidade midiática em programas esportivos, jornalísticos, em geral, e até mesmo com transmissões esportivas ao vivo em tevê aberta (Mezzaroba & Pires, 2011).

A modalidade foi admitida, pela primeira vez, nos Jogos Olímpicos, somente em 1964, em Tóquio (Durieux, 2005). As décadas de 1960 e 70 representaram o momento em que o vôlei alavancou sua universalização e espetacularização. A criação da Federação Internacional de Voleibol (FIVB), a inclusão da modalidade nos Jogos Olímpicos e a venda de vários eventos internacionais para a televisão, com patrocinadores fortes e prêmios milionários, contribuíram o crescimento da modalidade (Anfilo, 2003).

Ainda segundo Anfilo (2003), a FIVB também se preocupou em difundir o esporte por todas as camadas populacionais, principalmente com a “escolarização da prática” nos sistemas educacionais; com o “processo de massificação”, ao divulgar o esporte nas diversas esferas da

sociedade; e como inserção do vôlei junto à indústria midiática, o que pode ser entendido como o processo de espetacularização do esporte.

Todos os fatores mencionados acima tornaram a modalidade muito praticada em todo o mundo, com importante apelo dentro da indústria do esporte, tornado a modalidade um grande espetáculo, rentável em suas diferentes formas de recursos financeiros e promocionais.

O voleibol como “esporte-espetáculo”, acabou por tornar a modalidade atraente do ponto de vista comercial e profissional é visível nas diversas transformações (adoção da pontuação por ponto corrido, tempo de intervalo adequado à programação das TVs e outros) pelas quais o voleibol passou nos últimos anos. Em grande parte, essas mudanças são fruto de adequações do esporte à transmissão pela tevê, o que acabou por aproximar ambos e fortalecer o processo de espetacularização e massificação da modalidade.

A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV)

Fundada em 9 de agosto de 1954, a Confederação Brasileira de Voleibol tem como objetivo difundir, desenvolver e gerenciar o esporte no país. Na década de 1960, a modalidade começou a se consolidar e popularizar, passando a ser um dos esportes mais praticados no Brasil (Mezzaroba & Pires, 2011).

A década de 1970 marcou o início da grande escalada do voleibol brasileiro. Para Matias e Greco (2011), a estrutura amadora da modalidade no país começou a se modificar gradualmente a partir de 1974, com a eleição de Carlos Artur Nuzman para a presidência da Confederação. A principal plataforma do dirigente foi a de aliar o marketing ao esporte. Para isso, o modelo administrativo da entidade foi modernizado, com uma gestão mais profissional, incluindo empresas no processo de contratação de jogadores, os quais puderam, inclusive, treinar em tempo integral (Bizzochi, 2004). A CBV passou a atrair, também, empresas para investir na modalidade, possibilitando seu aprimoramento. O esporte passou a ser tratado como negócio e novas práticas de gestão foram desenvolvidas.

Segundo Souza (2007), ao assumir o cargo, Nuzman buscou, além da profissionalização da CBV, atuar também em duas vertentes distintas. A primeira foi a aproximação com empresas patrocinadoras, tanto públicas como privadas, proporcionando visibilidade as marcas e associação destas com todos os atributos positivos que o voleibol proporciona, possibilitando assim um aumento significativo de receitas. Segundo, dotou o esporte de uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento de novos atletas, técnicos, arbitragens e tudo aquilo que pudesse agregar valor e fortalecer o voleibol.

A década de 1980 pode ser considerada a década de expansão da modalidade. O esporte teve grande divulgação por parte da mídia, com uma arrojada estratégia de marketing. Aproveitando esse momento, as empresas começaram a apostar no retorno econômico e financeiro do voleibol. Durante essa década, capacitação empresarial passou a ser ponto fundamental e prioritário na estratégia da organização. Os resultados, tanto a nível nacional, através do incremento das competições regionais e das competições nacionais se tornavam evidentes (Souza, 2007). Internacionalmente, os resultados vieram dentro da quadra quando, que em 1982, a seleção brasileira masculina se sagrou vice-campeã no Mundial Adulto, na Argentina, e, dois anos depois, conquistou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles (Pizzolato, 2004).

Foi na década de 1980 que, pela primeira vez, foi elaborado um novo desenho organizacional onde a confederação, como órgão central teria ao seu redor as Federações regionais atuando de forma independente, nos seus respectivos Estados. A CBV era a responsável pela definição das diretrizes

que nortearam as suas ações. Dessa forma, houve uma maior descentralização no processo de tomada de decisões das Federações e, ao mesmo tempo, maior centralização quanto ao comando do voleibol em território nacional (Souza, 2007).

O início da década de 1990 marca, já em seu início, uma grande vitória brasileira na modalidade, que transformaria o voleibol no país: a conquista da medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992, com a seleção masculina, até então desacreditada pela mídia, torcedores e críticos.

Em 1997, já na gestão do sucessor de Carlos Arthur Nuzman, Ary Graça, os gestores da entidade perceberam a necessidade de criar uma estrutura organizacional que permitisse maior produtividade das atividades exercidas pela entidade e, assim, torná-la mais competitiva, inclusive internacionalmente (Souza, 2007).

Foi nesse momento que a CBV decidiu adotar o conceito mercadológico da segmentação de mercado, dividindo o esporte por tipo e público-alvo, introduzindo inclusive o conceito de unidade de negócio, trabalhando com foco na *performance* e no rendimento das diferentes práticas existentes no voleibol.

Na década de 2000, o entendimento do esporte como negócio se consolidou na gestão da Confederação Brasileira de Voleibol, sendo fundamentada sempre em planejamentos estratégicos realizados pela entidade (Souza, 2007). Este modelo de negócio extrapolou o campo dos negócios, gerando reflexos nas quadras, com expressivos resultados esportivos.

Atualmente, o sucesso do vôlei brasileiro é amplamente reconhecido. De acordo com Anfilo (2003), o atual momento da gestão da entidade “é resultado da organização e profissionalismo dos dirigentes responsáveis pela administração da CBV”.

O voleibol é, hoje, a segunda modalidade mais praticada do Brasil, com mais de 90.000 atletas registrados na CBV. É a primeira modalidade na preferência do público feminino. No campo esportivo, o voleibol brasileiro é um dos mais fortes do mundo, atual líder do ranking de seleções masculinas de voleibol de quadra da FIVB, segundo no ranking feminino e com diversas duplas entre as melhores do ranking de voleibol de praia (masculino e feminino) (Pizzolato, 2004).

A modalidade também tem se caracterizado como exemplo de organização e de administração bem planejada e conduzida, com dirigentes sendo citados como exemplo para outras modalidades (Pizzolato, 2004). Por conta disso, esse artigo foi desenvolvido estudando as estratégias e a gestão desenvolvidas pela CBV, em sua organização e planejamento.

O Modelo de Gestão baseado em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)

Graça Filho e Kasznar (2006) apresentam as estratégias empresariais adotadas pela CBV, e por seus dirigentes, para transformar o voleibol em uma modalidade de sucesso no Brasil. Vários métodos modernos de gestão foram adotados pela entidade. Dentre eles, podemos citar: o princípio da Arquiexcelência (superação perpétua de máximos resultados); a utilização dos métodos de GEED – Método de Gestão Estratégico Esportivo Desejado -; a montagem bem operacionalizada com tecnologia própria (origem do VOLTEAMS); a busca integral de aprimoramento para produção de supervoleibolistas, fazendo uso do cientificismo e da tecnologia (SUPERVOLS – Tecnologia de Produção de Supervoleibolistas); e, o estudo antecipado do que se pode produzir e superar a curto e longo prazo (que leva a adoção do MRCE – Método dos Resultados Crescentes de Escala).

Porém, nenhuma das estratégias mencionadas acima trouxe tantos resultados gerenciais e esportivos para a entidade, quanto a adoção do modelo de gestão denominado “Unidades Estratégicas de Negócio”. As Unidades Estratégicas de Negócio advêm da expressão inglesa *Strategic Business Unit* (SBUs) e designam uma "entidade" dentro de uma organização com sua missão pessoal, objetivos particulares e estratégias próprias (Nunes, 2009). Para Fusco (1997), as UENs podem ser encaradas como uma “unidade de planejamento”, definidas em termos de necessidades e oportunidades estratégicas.

Ainda segundo Fusco (1997), utilizar as Unidades Estratégicas de Negócio apresenta, como principal motivo, a determinação dos potenciais relativos de lucros de muitas UEN's diferentes na carteira de uma única organização. Adicionalmente, quanto mais diversificados forem os negócios explorados, os diversos fatores relacionados às diferentes áreas de atuação da empresa, tais como clientes, concorrência, características de produtos, fornecedores, etc. não devem ser analisados de uma mesma forma em função dos diferentes contextos a atender. O objetivo básico desse modelo de gestão é possibilitar a avaliação dos negócios explorados nas diversas UEN's, como ferramenta para a tomada de decisões quanto à alocação de recursos, aquisição ou liquidação de UEN's. Representa uma tentativa das organizações no sentido de não perder de vista a realidade operacional dos negócios, sem deixar, no entanto, de utilizar um nível mais elevado de agregação. Sendo assim, podemos perceber que as UENs oferecem diversos benefícios para as organizações que a admitem.

A Confederação Brasileira de Vôlei passou, então, a adotar um organograma hermético, com hierarquia em linha (que distancia a gerência da alta direção). Esse sistema de gerência estelar, onde cada gerente tem sua área destacada e definida, forma uma unidade de negócio, no qual a união dos elementos que se destinam a promover assuntos correlatos e parecidos, tanto em curto como em longo prazo, são gerenciados por uma única pessoa. Cada um dessas unidades possui equipe própria, rede de contatos, clientes e fornecedores, e conformidade contábil.

Além disso, cada UENs possui autonomia própria, funcionando de forma descentralizada, mas se reportando obrigatoriamente a presidência (para obter recursos, apoio e orientação aos projetos desenvolvidos pela unidade) devendo gerar lucro anual e resultados esportivos ou gerar benefício social (Graça Filho & Kaznar, 2006).

Ao todo, o modelo de gestão da CBV apresenta cinco Unidades Estratégicas de Negócio, a saber: a UCN – Unidade de Competições Nacionais; a US – Unidade de Seleções; a UE – Unidade de Eventos; a UVP – Unidade de Vôlei de Praia; e a UVV – Unidade VivaVôlei. Cada uma dessas UENs possui fluxograma próprio de processos, que é utilizado por todos os envolvidos para visualizar melhor e rapidamente os mais importantes elementos que caracterizam a unidade. Nesse diagrama estão contidos a missão, as atividades, os recursos, os clientes, os fornecedores, os insumos, os produtos, a medição do produto e a medição do processo de cada unidade.

Esse modelo de gestão torna claro, para os gestores da entidade e seus colaboradores, a missão e os processos de cada unidade, facilitando a consecução dos objetivos estratégicos previamente definidos para cada Unidade Estratégica de Negócio.

A Unidade de Competições Nacionais (UCN) tem como principal missão contribuir para o desenvolvimento do vôlei Brasil, de forma a obter ganhos de natureza esportiva e financeira a favor da CBV. Apresenta como objetivos gerais aumentar a quantidade de clubes envolvidos nas competições organizadas pela entidade, ampliar a presença de público nos eventos do calendário nacional, ampliar a cobertura da mídia, manter os atletas de Seleção no Brasil, e aumentar o volume de patrocínios aos eventos do calendário (Graça Filho & Kasznar, 2006).

A Superliga é um dos importantes produtos da UCN. Foi criada pela CBV em 1996 com a finalidade de reunir os melhores times do Brasil para uma competição nacional. Por se tornar uma

competição bem organizada e permanente (disputada todos os anos), passou a atrair mídia (transmitida na TV paga e na TV aberta), a atrair os interesses de novos patrocinadores e assim permitir a permanência dos craques brasileiros, que anteriormente tinham que fazer suas carreiras profissionais no exterior.

Segundo Graça Filho e Kasznar (2006), a Unidade de Seleções tem como missão apoiar logisticamente (hospedagem, transporte, facilitar o uso imediato de equipamentos, materiais e instalações esportivas) as atividades das Seleções Brasileiras de Voleibol, além de fazer a interação com instituições internacionais e nacionais de promovam o vôlei.

A Unidade de Eventos tem como principal missão principal otimizar todos os acontecimentos e momentos do esporte que lhe são atribuídos, lidando com uma das atividades mais centrais da CBV. É importante para a entidade mostrar as realizações da organização e ser vista e reconhecida através de novos programas esportivos e eventos organizados por ela.

A CBV criou em sua estrutura de gestão uma Unidade Estratégica de Negócio destinada a gerenciar o processo de realização de competições nacionais e internacionais de voleibol de praia realizadas no Brasil, a Unidade de Vôlei de Praia (UVP). Segundo Graça Filho e Kasznar (2006), são várias as atividades exercidas pela UVP, entre elas estão: planejar e publicar o calendário oficial do Voleibol de Praia da CBV; publicar as regras destas competições oficiais; organizar e realizar as competições deste calendário; controlar todo atleta de voleibol de praia; publicar e aplicar as sanções, sempre que necessário, junto ao TJD; controlar toda e qualquer forma de publicidade e promoção nos torneios oficiais; criar atualizar e publicar o Ranking Brasileiro de Voleibol de Praia; publicar os resultados de todas as competições oficiais no âmbito internacional; publicar o calendário e o regulamento de voleibol de praia da FIVB; organizar e realizar as competições internacionais no Brasil; dar suporte aos atletas para obtenção de vistos; inscrever os atletas nas competições internacionais; e finalmente selecionar as duplas que representam o Brasil nas competições internacionais conforme o regulamento de cada competição.

Por fim, e para fomentar o voleibol junto às crianças, em especial aquelas sem condições financeiras e sociais adequadas para tal, a CBV criou o Instituto Viva Vôlei, que funciona como uma Unidade Estratégica de Negócios. A missão desta UEN é difundir, democratizar e popularizar o voleibol no Brasil, através da captação de recursos junto às iniciativas pública e privada, objetivando a implantação de escolinhas de minivôlei para crianças de 7 a 14 anos, de todas as classes socioeconômicas. O Instituto Viva Vôlei é, hoje, o maior Projeto Social de abrangência nacional, atendendo a crianças e jovens de comunidades carentes e tendo a capacidade de atingir crianças de todas as classes socioeconômicas em todo o território nacional.

Outro importante marco na gestão da Confederação Brasileira de Voleibol foi a construção do Centro de Desenvolvimento de Vôlei Brasil, localizado no município de Saquarema, no estado do Rio de Janeiro. Inaugurado em 2003, o centro é a concepção mais completa de apoio integral as necessidades dos atletas de voleibol, contando com 108 mil m² de área; 211 leitos em capacidade de hotelaria; 4 quadras de vôlei de praia; 4 quadras indoor duplas que podem virar 08 quadras de treinamento; 2 campos de futebol: 01 campo society e um campo de grama natural com dimensões oficiais; 2 quadras de tênis; 1 piscina semi-olímpica; 1 piscina infantil; 800 m² de sala de musculação e fisioterapia; 1 sala de estudo para 10 pessoas; 2 salas de reuniões (8 e 4 pessoas); 1 sala multiuso com 21 lugares; 2 hidromassagens; acesso a internet *wi-fi* com cobertura em todo o complexo; sala médica equipada para avaliação de atletas devidamente equipada, inclusive com teste ergométrico; sala de pesquisa de novos equipamentos para preparação física; sauna seca e a vapor; auditório com capacidade para até 300 pessoas com todos os equipamentos áudio visuais; restaurante; museu do Vôlei; sala de TV; salão de jogos; barcos a remo; *bureau* de impressão de merchandising (CBV, 2013) ou seja uma estrutura completa, que se tornou referencia mundial em se tratando de centro de desenvolvimento esportivo.

O objetivo principal do complexo (CBV, 2013) é concentrar em um só local todas as instalações e equipamentos necessários para o treinamento de equipes esportivas, tendo em vista a formação, o desenvolvimento e a reciclagem de recursos humanos. O Centro de Desenvolvimento do Voleibol – Saquarema também tem como objetivo otimizar o programa de treinamento das seleções brasileiras em todas as suas categorias, promovendo uma maior integração entre as comissões técnicas e possibilitando uma maior interação entre os planejamentos. O projeto conta ainda com atendimento ao público por meio de ações sociais em suas dependências, além de promover cursos de formação e reciclagem de árbitros, treinadores, dirigentes e profissionais do esporte.

Metodologia

Como já mencionado, o objetivo deste trabalho foi avaliar, junto aos seus principais *stakeholders*, o atual estágio do modelo de gestão, baseado em Unidades Estratégicas de Negócios, da Confederação Brasileira de Voleibol. Como visto anteriormente, podemos perceber que a gestão da CBV profissionalizou-se e construiu uma estrutura estratégica de planejamento e de organização bastante interessante e inovadora.

Porém, é necessário investigarmos em que estágio essa gestão se encontra. Sua eficácia e eficiência no atingimento dos objetivos que se propõe, bem como saber se a entidade é capaz de oferecer aporte necessário a todos os personagens envolvidos no ambiente do voleibol, assim como saber em quais pontos ainda é necessário melhorar.

Para isso desenvolvemos um questionário, com nove questões abertas, que foi aplicado a diversos agentes sociais envolvidos com o esporte e com a CBV. O objetivo desta pesquisa qualitativa foi verificar a avaliação da gestão da entidade máxima do voleibol brasileiro por parte de seus principais *stakeholders*.

Para Amaro, Póvoa e Macedo (2005) o questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema. Como destacado por Michaliszyn e Tomasini (2005) o questionário é utilizado para coleta e levantamento de dados através de uma série organizada de tópicos ou perguntas escritas, cujas respostas deverão ser dadas oralmente, pelo entrevistado ou também ser registrado pelo próprio entrevistado. Deste modo, através da aplicação de questionário apropriado a um público-alvo constituído, foi possível recolhermos informações que permitiram conhecer melhor os pontos fortes e fracos da gestão da Confederação Brasileira de Voleibol.

Para isso, inicialmente formulamos um questionário de caráter qualitativo e exploratório. Essa metodologia foi escolhida, pois a abordagem qualitativa facilita descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como, analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais; oferecer contribuições no processo das mudanças, criação ou formação de opiniões de determinados grupos e interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Ao assumir o caráter exploratório, por não haver pesquisas anteriores sobre o assunto e querer uma compreensão satisfatória do fenômeno, essa metodologia se apresentou como a melhor forma para tentar explicar os fenômenos segundo as perspectivas dos participantes, englobando questões relacionadas a condição da administração do voleibol no Brasil, a qualidade da gestão da CBV, o processo de profissionalização da entidade, questões sobre o estado da arte de um dos maiores produtos da CBV, que é a Superliga e ainda o apontamento de condições, situações e pontos que ainda necessitem serem melhorados.

O questionário foi composto por nove (9) questões abertas e opinativas, levando em consideração a opinião dos entrevistados. Junto ao questionário, uma carta de apresentação foi encaminhada, explicando os objetivos do projeto e esclarecendo que os nomes dos respondentes permaneceriam em sigilo, não sendo divulgados pelos pesquisadores.

Posteriormente à sua construção, o questionário foi enviado por e-mail a noventa e cinco (95) indivíduos que possuíam, de alguma forma, envolvimento com a modalidade (atletas, técnicos, preparadores físicos, gestores de equipes, funcionários e gestores da CBV, árbitros, agentes de jogadores, presidentes de federação e jornalistas). Foi decidido que enviar para diferentes classes de agentes que se relacionaram com a CBV em algum momento de suas carreiras seria importante, pois assim teríamos a dimensão representativa da opinião desse determinado grupo. Assim, foi possível compararmos a concepção da gestão da CBV apresentada com as opiniões desses diversos agentes.

Do total de questionários enviados, recebemos o retorno de vinte seis (26) respostas, ou seja, 27,36%. Das respostas obtidas, pudemos classificar os agentes por grupos de interesse frente ao voleibol e à atuação da Confederação Brasileira de Futebol. Os respondentes foram assim classificados:

- Atletas: cinco (5) atletas, sendo todos eles medalhistas olímpicos. Entre os respondentes, estão três (3) campeões olímpicos pela seleção masculina de vôlei e dois (2) atletas participantes da Geração de Prata que conquistou tal medalha nos Jogos Olímpicos de 1984;
- Imprensa: seis (6) importantes e influentes jornalistas de emissoras de televisão aberta e fechada, do rádio, dos meios de comunicação impressa e também dos meios de comunicação virtual, todos envolvidos com o jornalismo e a crítica esportiva;
- Comissão Técnica: oito (8) indivíduos representantes da comissão técnica, sendo eles técnicos de carreira nacional e internacional (campeões com suas equipes de campeonatos importantes como Superliga e torneios internacionais), ex-treinadores, preparadores físicos e auxiliares técnicos, entre eles apoiadores das seleções nacionais;
- Gestores: cinco (5) gestores do voleibol nacional, sendo dois (2) deles gestores de importantes equipes participantes da Superliga A no ano de 2012/2013. Também um (1) atual presidente de federação estadual, um (1) ex-presidente de federação e um gestor com elevada influência na própria Confederação Brasileira de Voleibol;
- Outros *Stakeholders*: nessa categoria foram englobados dois (2) outros agentes envolvidos com a modalidade e sua entidade máxima, mas que não se encaixavam nas outras categorias descritas. Entre eles estão um (1) arbitro de carreira nacional e internacional e um (1) empresário representante de famosos e importantes atletas do voleibol nacional.

Após essa separação, que facilitou a comparação dos dados entre as diversas categorias e as diferentes possibilidades e posicionamentos de visões, foi necessário a transformação dos dados qualitativos apresentados no questionário em informações quantitativos que pudessem ser mensuradas e facilitar a formulação de conclusões a respeito do problema da pesquisa.

Como afirma Neves (1996), combinar as técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos. O emprego conjunto dos métodos trás benefícios, tais como: possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (pelos métodos qualitativos); possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos); possibilidade de completar um conjunto de fatos e causas associadas ao emprego de metodologia

quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade; possibilidade de enriquecer constatações obtidas em condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência; e, possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Para tanto, com o intuito de classificar as abrangentes respostas otidas, para cada questão, organizamos os comentários e respostas em categorias similares (ex: opinião sobre gestão da CBV, podendo a resposta ser classificada em boa, média ou ruim), levando-se em consideração a lógica das possibilidades das respostas atribuídas.

A seguir, fizemos a análise dos argumentos e opiniões obtidos, agrupando as informações em categorias similares já determinadas. Dessa forma, ao final da a análise dos questionários, pudemos chegar ao número total de respostas fornecidas para cada categoria e levantar a porcentagem da opinião dos agentes para cada classe apresentada.

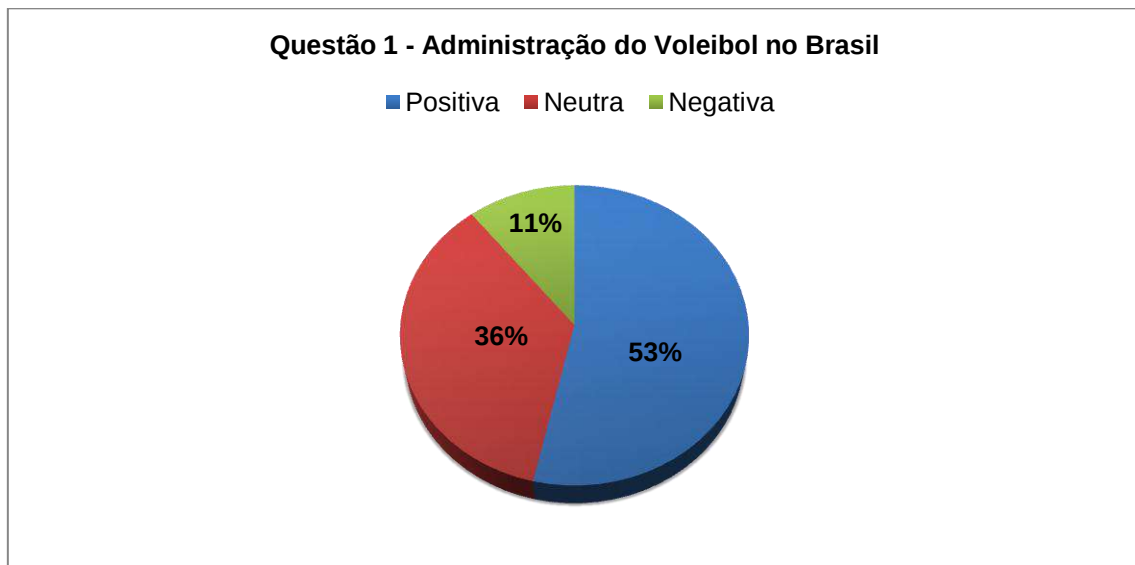
Através dessa organização, foi possível visualizarmos as opiniões dadas pelos entrevistados, realizarmos as comparações das diversas visões apresentadas por ações e atividades exercidas por esses agentes junto ao voleibol.

Resultados

Os principais resultados obtidos para responder nosso problema de pesquisa são apresentados a seguir:

A primeira questão do nosso instrumento de pesquisa tinha como objetivo verificar a opinião dos entrevistados a respeito da administração do voleibol no Brasil. Foram obtidas vinte e sete (27) respostas sendo que 15 avaliaram a administração da CBV de forma positiva, dez (10) como neutra e outras três (3) respostas avaliaram a gestão da entidade de forma negativa (gráfico 1).

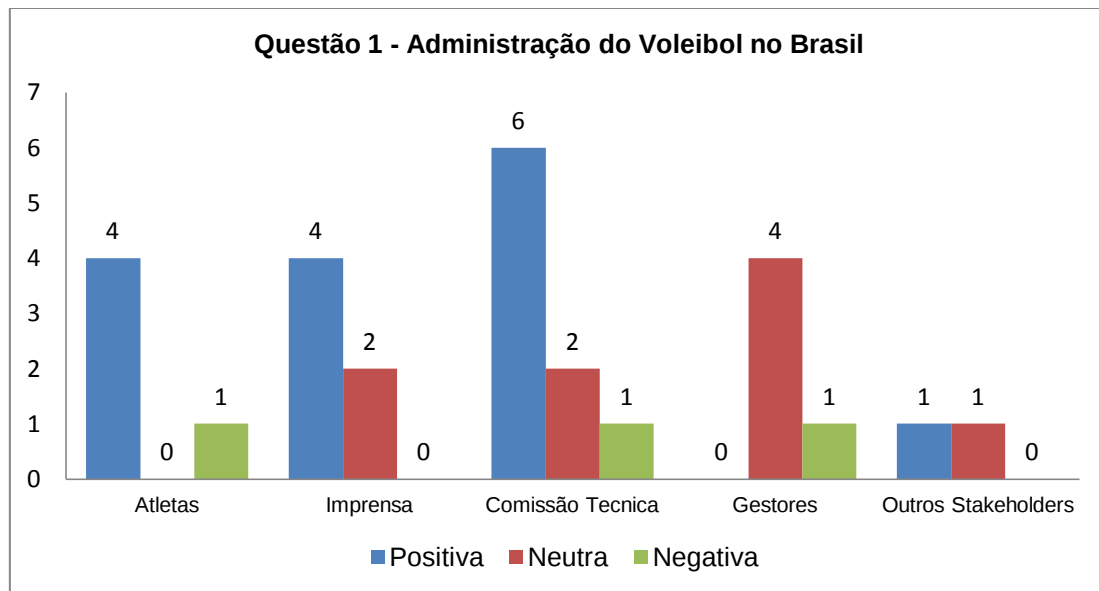
Gráfico 1. Administração do Vôlei no Brasil (Respostas)



No gráfico 2, apresentamos a avaliação da gestão da CBV por grupos de interesse. Das quinze (15) respostas classificadas como positivas quatro (4) foram atribuídas por atletas, quatro (4) pela imprensa, seis (6) por membros integrantes de comissões técnicas e uma de um (1) *stakeholder*. Nenhum gestor atribuiu resposta positiva a essa questão, o que representa, em nossa opinião, uma avaliação ruim da gestão da entidade.

Em relação as dez (10) respostas classificadas como neutras duas (2) foram atribuídas pela imprensa e outras duas (2) por integrantes de comissões técnicas. Quatro (4) gestores e um (1) *stakeholder* avaliaram a gestão da entidade de forma neutra. Já as respostas negativas foram atribuídas por um (1) atleta, um (1) gestor e um (1) representante de comissão técnica.

Gráfico 2. Administração do Vôlei no Brasil (Agentes)

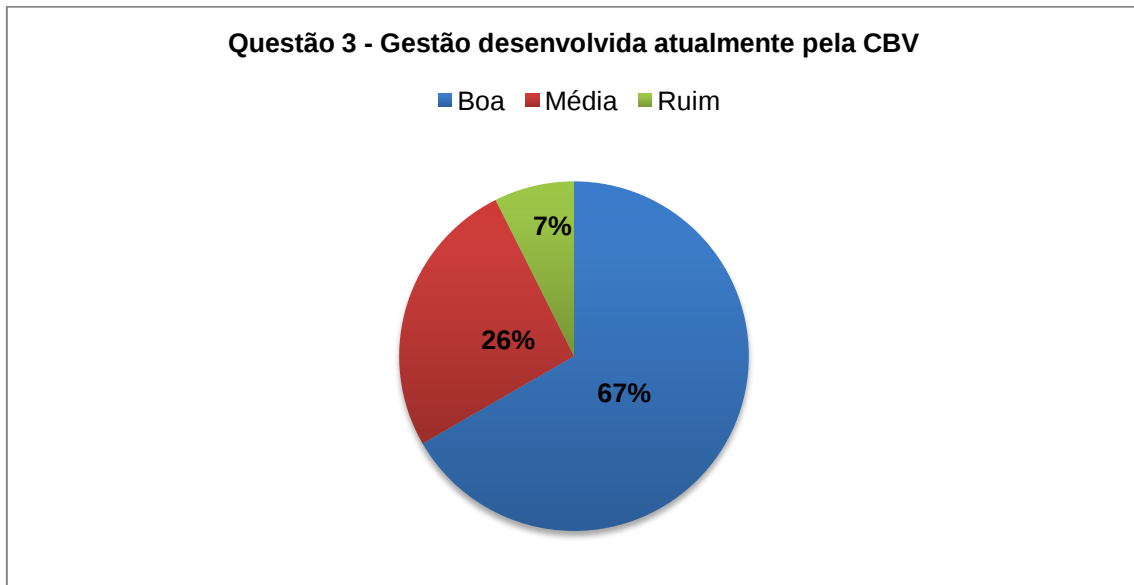


A segunda questão do nosso instrumento procurou avaliar, na percepção dos entrevistados, a existência direta da relação entre a gestão administrativa da Confederação e os excelentes resultados técnicos esportivos obtidos pela modalidade no plano internacional. Foram obtidas vinte sete (27) respostas. Dessas, vinte e seis (26) apontaram a existência de forte relação entre a gestão e os resultados esportivos. Apenas um gestor entrevistado respondeu que não percebia a existência dessa relação.

A terceira pergunta de nosso questionário tinha como objetivo avaliar a opinião dos entrevistados a respeito da gestão desenvolvida atualmente pela Confederação Brasileira de Voleibol.

Das vinte e sete (27) respostas obtidas, dezoito (18) classificaram a gestão atual da entidade como boa. Sete (7) respondentes acreditam que a administração exercida hoje pela entidade é apenas média. Os dois (2) entrevistados restantes avaliaram a gestão da CBV como ruim (gráfico 3).

Gráfico 3. Gestão desenvolvida atualmente pela CBV (Respostas)

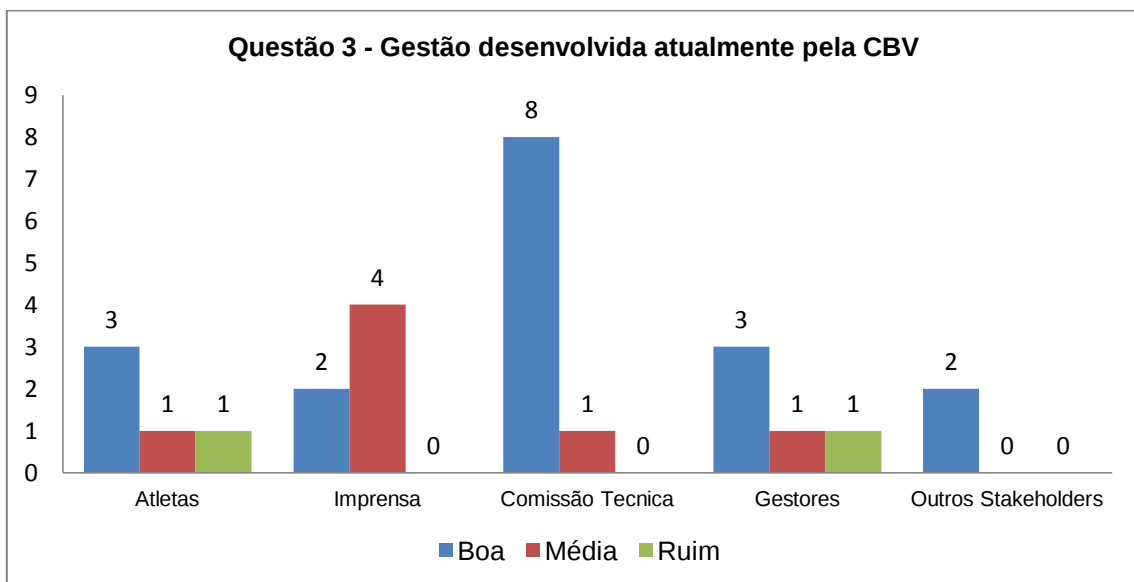


Ao analisar as respostas fornecidas pelos diferentes grupos de interesse entrevistados, pudemos verificar que das dezoito (18) respostas que apontaram a gestão da CBV como boa, três (3) foram dadas por atletas, duas (2) pela imprensa; oito (8) por integrantes de comissões técnicas, três (3) por gestores envolvidos com a modalidade, e, duas (2) por outros *stakeholders* que orbitam no ambiente do voleibol brasileiro.

Das respostas que classificaram a gestão atual da entidade como média, uma (1) foi dada por atleta; quatro (4) por membros da imprensa; uma (1) por integrante de comissão técnica; e uma (1) por um gestor.

Os dois (2) respondentes que avaliaram a gestão da CBV como ruim, um (1) era atleta e outro (1) gestor (gráfico 4).

Gráfico 4. Gestão desenvolvida atualmente pela CBV (Agentes)



A quarta questão do questionário tinha como objetivo conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao processo experimentado recentemente pela Confederação Brasileira de Vôlei, que passou por grande reformulação nos últimos 30 anos, profissionalizando sua gestão.

Das vinte e sete (27) respostas obtidas, vinte e duas (22) avaliaram o processo como positivo. Outras três (3) afirmaram que o processo foi neutro. Por fim, dois (2) respondentes, um (1) membro de comissão técnica e (1) gestor disseram acreditar que o processo de profissionalização da gestão da CBV foi negativo para a entidade.

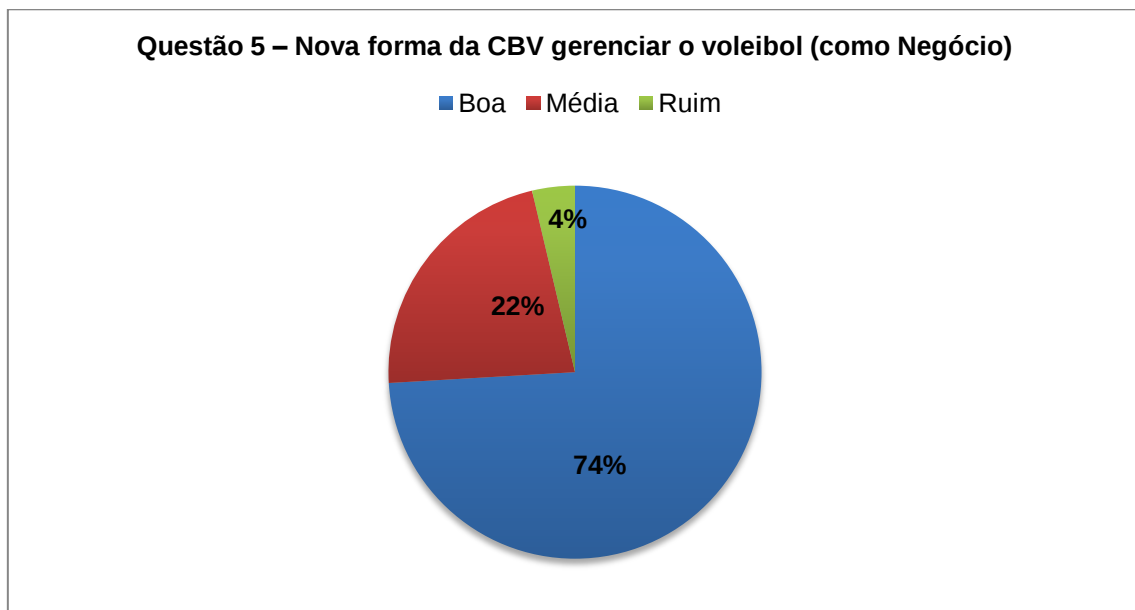
A quinta pergunta, fundamental para o escopo deste artigo, tinha por propósito avaliar, na opinião dos diversos *stakeholders* da entidade, o modelo de gestão da Confederação Brasileira de Voleibol baseado em Unidades Estratégicas de Negócios, as UENs: Competições Nacionais, Seleções, Vôlei de Praia, Eventos e Viva Vôlei. Para lembrar, as UENs atuam de maneira independente, mas sem escapar de uma hierarquia central, coordenada pela CBV.

Mais uma vez obtivemos vinte e sete (27) respostas. Do total de opiniões obtidas, vinte (20) consideraram o modelo de gestão da CBV como bom. Seis (6) avaliaram o modelo com a classificação média e uma (1) única como ruim (Gráfico 5).

Quando classificamos as respostas dadas por grupos de interesse, obtivemos a seguinte distribuição: das vinte e duas (22) opiniões que avaliaram o modelo de gestão como bom, três (3) foram atribuídas por atletas, cinco (5) pela imprensa, outras sete (7) por membros de comissão técnica. As (5) respostas restantes que classificaram o modelo como bom foram dadas por: três (3) gestores e dois (2) outros *stakeholders*.

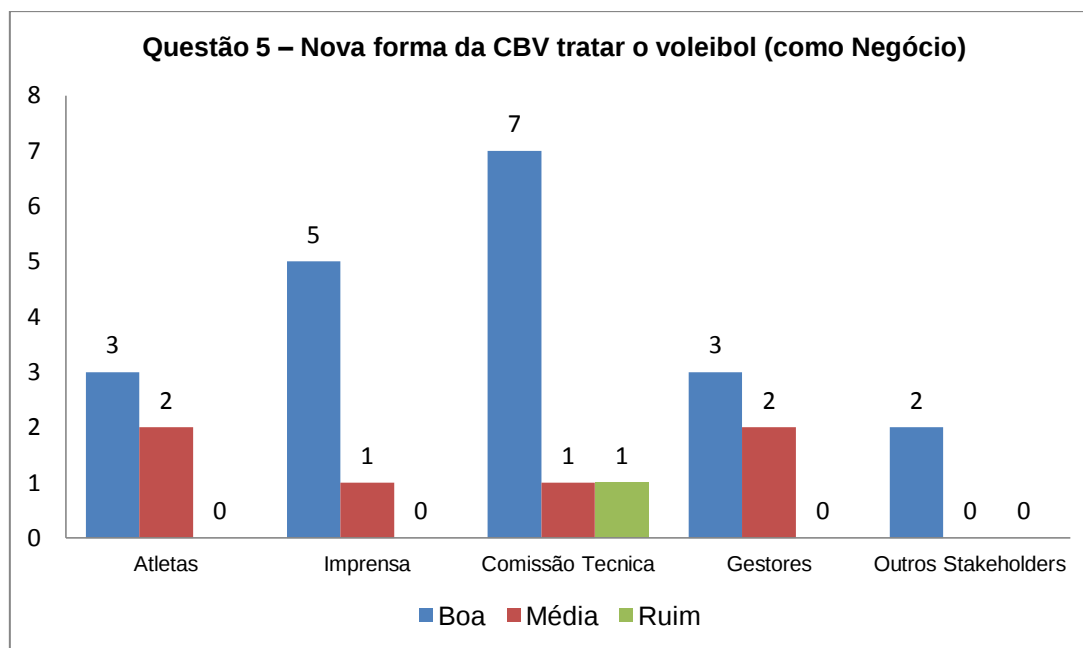
As respostas classificadas como médias foram atribuídas por dois (2) representantes dos atletas, um (1) membro da imprensa, um (1) integrante de comissão técnica e, por fim, dois (2) dos gestores.

Gráfico 5. Nova forma da CBV gerenciar o voleibol (como Negócio) (Respostas)



A única resposta que considera esse modelo de gestão, baseado em Unidades Estratégicas de Negócios, como ruim foi dada por um integrante de comissão técnica (gráfico 6).

Gráfico 6. Nova forma da CBV gerenciar o voleibol (como Negócio) (Agentes)

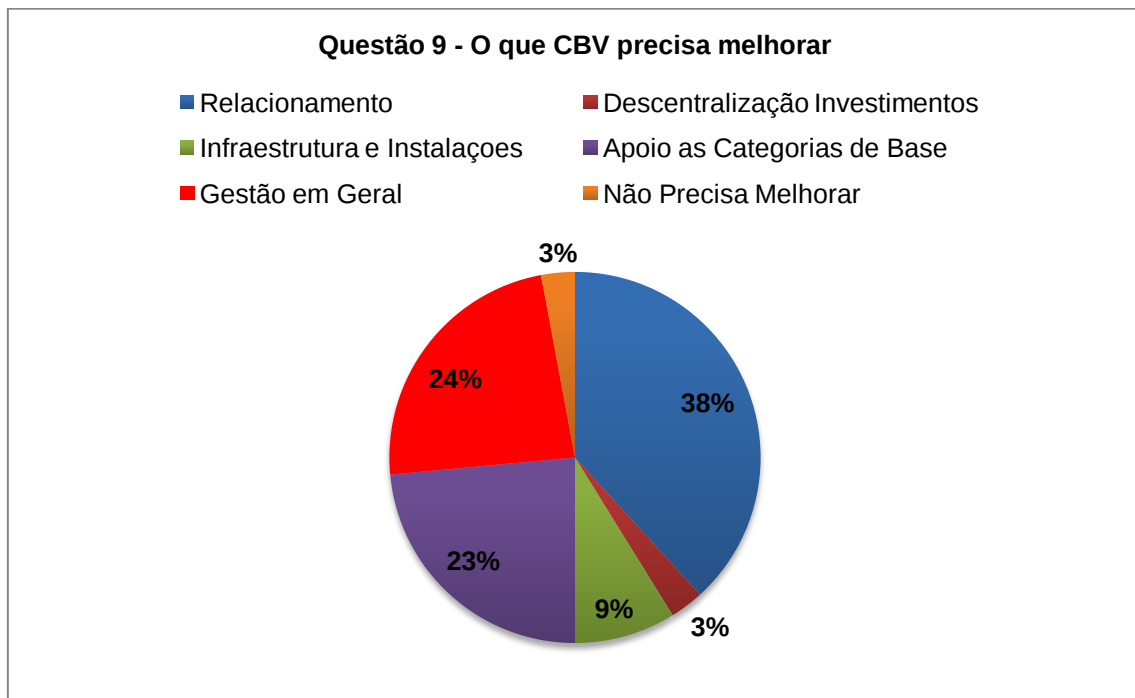


As questões de número seis (6), sete (7) e oito (8) de nosso instrumento de pesquisa tinham como objetivo avaliar a Superliga, principal campeonato de clubes e equipes do país. Não serão, portanto, objeto de análise deste artigo, por não pertencerem ao escopo deste trabalho.

A nona e última pergunta do nosso questionário tinha como objetivo avaliar a opinião dos entrevistados sobre o que a Confederação Brasileira de Vôlei ainda precisa melhorar para que sua gestão seja ainda mais eficiente e eficaz. Para essa questão, por sua natureza aberta, resolvemos classificá-la nas seguintes categorias: a CBV precisa melhorar o relacionamento com seus *stakeholders*; precisa descentralizar o poder e os investimentos; precisa melhorar sua infraestrutura e instalações; precisa melhorar o apoio às categorias de base do voleibol nacional; precisa melhorar sua gestão em geral; e por fim, não precisa melhorar em nenhum aspecto.

Como para cada questão admitimos mais de uma resposta, o total de apontamentos obtidos chegou à trinta e quatro (34). Desse total, treze (13) indicaram a necessidade de melhoria no relacionamento da CBV com seus parceiros diretos e indiretos. Uma (1) resposta apontou a necessidade de descentralização do poder e dos investimentos realizados pela entidade. Três (3) responderam que a infraestrutura e as instalações para a prática da modalidade precisam melhorar. Outras oito (8) respostas foram dadas apontando que a maior mudança a ser seguida pela entidade deve ser o apoio às categorias de base e as gerações futuras do segundo esporte. Oito (8) entrevistados reforçaram a ideia de que a gestão em geral da CBV ainda deve melhorar. Uma (1) resposta isolada afirma que não há, por parte da entidade, necessidade de mudança em seu futuro processo de gestão (gráfico 7).

Gráfico 7. O que CBV precisa melhorar (Respostas)



Dos oito (8) respondentes que apontaram a necessidade de melhoria na gestão do esporte no Brasil, um (1) pertencia ao grupo dos atletas, três (3) eram jornalistas, um (1) integrante de comissão técnica, dois (2) gestores e (1) membro dos demais grupos de *stakeholders* da entidade.

Discussão

Com base nos resultados apresentados, podemos estabelecer uma série de tópicos para analisar. Na primeira questão do nosso instrumento, que tinha como objetivo verificar a opinião dos entrevistados quanto a gestão do voleibol no Brasil, englobando a avaliação não somente da atuação da CBV, mas também de outras entidades e parceiras dessa entidade, tais como os clubes, os patrocinadores, as federações, associações e outros, 56% dos entrevistados consideraram tal administração como positiva.

É interessante notar que esses agentes que consideram o gerenciamento como positivo conferem como atributos as seguintes características: bem administrada, séria, profissional, atualizada, excelente, referencia mundial, grande sucesso, conta com profissionais de qualidade, soube desenvolver sua própria escola administrativa, promove competições organizadas e sabe atrair investidores para seus projetos.

Esses atributos parecem ser claramente destinados ao eixo central da gestão do voleibol no Brasil, destinados à entidade máxima da modalidade (CBV), que, como já vimos, realmente tem uma administração séria e profissional. Essa administração desenvolveu uma linha de gestão própria que pode e deve ser seguida, nas opiniões dos entrevistados, por outras entidades esportivas que carecem de organização e planejamento.

Analisando as respostas dos 37% dos entrevistados consideraram a gestão do voleibol no Brasil como neutra. Esses entrevistados apontaram a gestão como boa, mas com pontos a melhorar.

Parte dos entrevistados disse considerar a gestão destinada às seleções como muito boa, mas que é necessária uma melhora na administração central destinada aos clubes que estão submetidos a um calendário imperfeito e com pouco espaço. Ainda foi relatado que a CBV tem boa administração, porém essa gestão não é acompanhada pelas federações estaduais.

Como já relatado a CBV possui em sua gestão as Unidades Estratégicas de Negócio. Entre elas está a unidade de Seleções que parece receber por parte da entidade uma importância e um investimento bastante relevante, maior do que o das demais Unidades de Negócio. Esse investimento é maior nessa área pelo retorno obtido nos últimos anos com as seleções nacionais, que se tornaram extremamente vencedoras no cenário internacional, levando a marca da confederação a uma grande exposição e a um grande conhecimento, atraindo patrocinadores e trazendo retorno financeiro a entidade.

A terceira pergunta do questionário enviado e respondido por diversos agentes envolvidos com o voleibol, tinha como finalidade obter a avaliação da gestão desenvolvida atualmente pela Confederação Brasileira de Voleibol. A maior parte dos respondentes, 67% acredita que a gestão da CBV é boa, sendo que a maioria deles aponta como principais atributos: ser profissional, organizada, excelente, um modelo a ser seguido por outras empresas e organizações esportivas por possuir unidades que interagem, mas com autonomia; principal responsável pelo sucesso atingido pela modalidade, que sempre busca dar eficiência e eficácia ao processo e busca sempre melhorar. Ainda apontam que, frente aos problemas enfrentados pelo esporte no Brasil é uma Confederação muito bem administrada. Possui, na opinião dos entrevistados, dirigentes empenhados e preparados em dar suporte.

Esses atributos citados corroboram com o que apresentamos no início deste artigo, onde mostramos que a estrutura estratégica adotada pela entidade máxima do voleibol no Brasil, representou uma mudança na forma do esporte de alto rendimento ser enxergado em nosso país. Como já foi dito, a CBV adotou a partir da década de 1970 um modelo de gestão profissional e que trata a modalidade como um negócio.

A partir de então passou a estruturar sua administração de uma maneira particular e bastante séria que já havia obtido sucesso nos bancos norte americanos, as Unidades Estratégicas de Negócio. As UENs deram agilidade à gestão da entidade.

Como explorado nos resultados apresentados, 74% da nossa amostra de 27 respostas, mostraram que essa nova forma da CBV gerenciar o voleibol, as UENs, é boa. Os principais atributos positivos que esse modelo de gestão traz com ele são: administração boa e eficiente, moderna, estratégica, perfeita e profissional. Uma gestão assim faz diferença, pois é um modelo de governança corporativo, procurando atender aos diversos grupos de interesse que se relacionam com a entidade.

O modelo apresenta boa coordenação estratégica, com hierarquia central e unidades com necessidades particularidades. Com isso, cada UENs pode contar com especialistas cuidando cada um de sua área. Essas afirmações, apresentadas pelos nossos entrevistados, confirmam o que apontamos nos parágrafos anteriores, onde detalhamos a estrutura de gestão adotada pela CBV.

O modelo atual da CBV trás como hierarquia central a presidência que toma as decisões estratégicas e ainda possui como pontas as demais unidades de negócios, cada uma com suas particularidades, gerenciadas por especialistas em suas áreas. Esse modelo, aprovado pela maior parte dos entrevistados, parece ser uma maneira eficaz de manter uma estrutura de governança corporativa adequada ao esporte.

Considerações Finais

Após a aplicação do nosso instrumento de pesquisa e análise dos resultados obtidos, é possível concluir que a Confederação Brasileira de Voleibol vem realizando uma gestão que se mostra profissional e que, de forma geral, é bem avaliada pelos diversos *stakeholders* entrevistados.

A gestão profissional é considerada importante para qualquer organização, seja ela do mundo esportivo ou não. Através dessa gestão profissional é possível que as metas da entidade sejam planejadas, as ações organizadas e os resultados obtidos.

Pela experiência que tivemos com as respostas obtidas pelos nossos entrevistados, pudemos perceber que os vários agentes envolvidos com o universo do voleibol têm noção da importância da gestão profissional e, por isso, valorizam o trabalho realizado pela CBV.

A adoção do modelo de gestão organizado em unidades de negócio aumentou o potencial de mercado dos diversos “produtos” gerenciados pela CBV, como as seleções nacionais, as Superligas masculina e feminina, e o circuito nacional de vôlei de praia. A adoção de uma estratégia empresarial tendo como base cada uma de suas Unidades de Negócio foi fundamental para a valorização de cada um desses diferentes negócios da entidade.

A adoção de uma nova forma de organizar o voleibol foi importante e fundamental para que a modalidade obtivesse os resultados esportivos que hoje alcança. Além disso, foi algo revolucionário, pois vivemos num país onde as confederações e federações nacionais não possuem uma gestão profissional.

O modelo de gestão da CBV, tão bem elaborado e, principalmente, bem adaptado (a adaptação das ferramentas ao ambiente do voleibol foi crucial para o sucesso) ao esporte nacional, é a receita do sucesso da entidade. Ao adotar as unidades de negócio, a entidade criou condições para que os gestores pudessem dar maior atenção às suas tarefas, tornando o trabalho menos complexo, mais completo (pode-se diversificar ações para tornar a unidade mais lucrativa e convidativa) e mais eficiente.

Apesar disso, também pudemos concluir através do estudo que há ainda muito a ser feito pela entidade mais laureada do esporte nacional. Porém, dentro do atual cenário amador da gestão do esporte no Brasil, o modelo da Confederação Brasileira de Futebol representa um verdadeiro oásis no deserto da precariedade da gestão do esporte no país.

Referencias

- Amaro, A.; Pova, A., & Macedo, L. (2005). *A arte de fazer questionário*. Departamento de Química. Metodologias de Investigação em Educação. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Porto.
- Anfilo, M.A. (2003). *A prática pedagógica do treinador da seleção brasileira masculina de voleibol: processo de evolução tática e técnica na categoria infanto-juvenil*. Dissertação de Mestrado em Educação Física. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Azevêdo, P.H.; Barros, J.F., & Suaiden, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física, Maringá*, 15(1), 33-42.
- Bastos, F.C. (2004). Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivência*, 20(1), 295-306.
- Bizzocchi, C. (2004). *O voleibol de alto nível: da iniciação à competição*. São Paulo: Fazendo Arte.
- Cardoso, A.S.R. (2009). Modelos de Gestão: Desafios do desenvolvimento. *Desafios do Desenvolvimento*, 6(51). Disponível em

http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1029:catid=28&Itemid=23

- CBV (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VÔLEI) – Centro de Desenvolvimento/Aryzão. Site oficial da CBV. Disponível em <http://www.cbv.com.br/v1/institucional/infraestrutura.asp>
- Chiavenato, I. (2003). *A administração e suas perspectivas. Delineando o papel da administração Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia, A., & Soares, J. (2005). A tomada de decisão estratégica e a estrutura organizacional nas associações desportivas de modalidade. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 2(1), 21-39.
- Dias, E.P. (2002). Conceitos de Gestão e Administração: uma visão critica. *Revista Eletrônica de Administração –FACEF*, 1(julho-dezembro).
- Durieux, A. (2005). *O Processo De Empresarialização No Voleibol Catarinense*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico – CSE, Florianópolis.
- Fusco, J.P.A. (1997). Unidades Estratégicas De Negócios - Uma Ferramenta Para Gestão Competitiva De Empresas. *Revista Gestão & Produção*. 4(1), 36-51.
- Graça Filho, A., & Kasznar, I. K. (2006). *Estratégia Empresarial: Modelo de Gestão Vitorioso e Inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. Editora M. Book.
- Graça Filho, A., & Kasznar I. K. (2012). *A Indústria do Esporte no Brasil: Economia, PIB e Evolução Dinâmica*. Editora M. Book, 4ª edição.
- Leoncini, M.P., & Silva, M.T. (2001). *Analizando a Indústria de Futebol e suas Dinâmicas: Quais as Forças que Empurram os Clubes de Futebol Rumo à Profissionalização de suas Atividades*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP, São Paulo.
- Lobato, P.L., & Vitorino, E.C. (1997). O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. *Revista Motriz*, 3(2), 95-103.
- Maroni, F.C.; Mendes, D.R., & Bastos, F.C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008 - *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, 24(2), 239-248.
- Matias C. J. A. S., & Greco P. J. (2011). De Morgan Ao Voleibol Moderno: O Sucesso Do Brasil E A Relevância Do Levantador. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 10(2), 49-63.
- Mazzei, L.C.; Vieira, D.E.B.; Neto, A.M.S., & Bastos, F.C. (2012). Gestão Da Confederação Brasileira De Judô Um Estudo De Caso - *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. 2(1), 30-42. Disponível em [http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path\[\]=480&path\[\]=421](http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path[]=480&path[]=421)
- Mezzaroba, C., & Pires, G.L. (2011). Breve Panorama Histórico Do Voleibol: Do Seu Surgimento À Espetacularização Esportiva - *Ativ. Fís., Lazer & Qual. Vida: R. Educ. Fís.* 2(2), 3-19.
- Michaliszyn, M. S., & Tomasini, R. (2005). *Pesquisa Orientação e Normas para elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos*. Editora Vozes. Rio de Janeiro.
- Neves, J.L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 1(3).
- Nunes P. (2009). Gestão – Conceito de SBU ou (UEN). Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/sbu.htm>
- Pereira, A.C. (2000). *Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Editora APOGESD. 2ª ed. Porto.
- Pizzolato, E.A. (2004). *Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- Ramiro, D. (2006). Uma aula de gestão com o vôlei: O que a vitoriosa campanha da seleção brasileira pode ensinar às empresas. Liderança e planejamento são as primeiras lições.

- Revista Isto é online*. 468 (Setembro). Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4100_UMA+AULA+DE+GESTAO+COM+O+VOLEI
- Roche, F.P. (2002). *Gestão Desportiva Planejamento estratégico nas organizações esportivas*. 2ª. Edição. ArtMed.
- Santos, T.O., & Marconcin, P.E.P. (2010). O Desenvolvimento das Organizações Desportivas: Um olhar sobre os fatores de desenvolvimento do desporto. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/14841/O-desenvolvimento-das-organizacoes-desportivas-um-olhar-sobre-os-fatores-desse-processo>
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Champaign - Pub Human Kinetics.
- Souza, S.L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 1(1), 116-125.
- Spitz, C. (2012). PIB do esporte cresce mais do que o do país. *O Globo Online*, Rio de Janeiro, 25 de Maio de 2012. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/pib-do-esporte-cresce-mais-do-que-do-pais-5028799#ixzz26erEyd2T>
- Testa, A.F. (2009) Notas sobre Gestão Esportiva. *Educação Física em Revista*, 3(1). Disponível em <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/efr/article/viewFile/1328/1015>



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

¹ O presente artigo é resultado da monografia de conclusão de curso apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) para a obtenção do título de bacharel em Esporte.

² Bacharel em Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e pesquisadora membro do Grupo de Pesquisa em Gestão do Esporte (GEPAE/EEFE-USP).

³ Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e do Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP), Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC/SP), Mestre em Administração (PUC/SP), bacharel em Administração Pública e Comunicação Social, Jornalismo. Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão do Esporte (GEPAE/EEFE-USP).

PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Marcos Antonio Barros Filho
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
marcos.barrosf@hotmail.com

Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
carlos.mulatinho@upe.br

Giovanni Luigi Gantois Laporte Fatta
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
giovanni_fatta@hotmail.com

Wallace Henrique Gonçalves de Andrade Lima
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
wallaceesef8@hotmail.com

Thiago Coelho de Aguiar Silva
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
thiago.aguair31@gmail.com

Vera Lucia Samico Rocha
Universidade de Pernambuco – UPE, Brasil
vsamico@gmail.com

Resumo

A discussão acerca da gestão esportiva e da relevância dos gestores esportivos encontra-se em fase inicial no Brasil, onde ainda não foram bem definidas algumas de suas características, bem como alguns de seus papéis dentro do processo evolutivo do esporte. Portanto, o objetivo deste estudo é aprofundar os conhecimentos acerca do perfil do gestor esportivo em nível nacional. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de revisão, para o recolhimento dos dados foram utilizadas as bases eletrônicas, onde foram selecionados estudos desenvolvidos no período de 2000 a 2013 sobre o perfil do gestor brasileiro. Resultaram 12 estudos, sendo oito artigos originais um artigo de revisão, duas dissertações de mestrado e um trabalho de conclusão de curso. Os principais resultados apontaram o perfil das características dos gestores, como sendo em sua grande maioria do sexo masculino, com formação em educação física, e com pouco tempo de experiência no cargo. Conclui-se que o perfil do gestor no Brasil é pouco estudado, dificultando uma comparação entre os estudos, o que acaba inibindo o apontamento de algumas características que podem ser importantes para definir o cargo de gestor.

Palavras chave: Gestor. Gestão Esportiva. Perfil.

Perfil del Gerente Deportivo Brasileños: Revisión de la Literature

Resumen

La discusión cerca de la importancia de la gestión deportiva y de los dirigentes deportivos está en una fase temprana en Brasil, cuyas características no se muestran bien definidas aún, así como sus funciones dentro del proceso evolutivo del deporte. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es profundizar los conocimientos del perfil del gestor deportivo en nivel nacional. La investigación se caracteriza por ser un estudio de revisión, utilizándose de la recopilación de bases de datos electrónicos, los cuales fueron seleccionados los estudios realizados en el período 2000-2013 en el

perfil del gestor de Brasil. Fueran doce estudios, siendo ocho artículos originales, un artículo de revisión, dos tesis de master y un trabajo de fin de carrera. Los principales resultados muestran que el perfil de los gestores son en su mayoría hombres, con licenciatura en educación física y con poco tiempo de experiencia en el cargo. Se concluye que el perfil del gestor está poco estudiada en Brasil, y debido a esto, resultó difícil comparar los estudios y causó la inhibición de la designación de algunas características que pueden ser importantes para definir el cargo del gestor.

Palabras chave: Gerente. Gestão Deportiva. Perfil.

Profile Manager Brazilian Sports: Literature Review

Abstract

The discussion about the relevance of sports management and sports managers is at an early stage in Brazil, which have not been well defined some of its features, as well as some of their roles within the evolutionary process of the sport. Therefore, the purpose of this study is to deepen the knowledge of the manager profile sports at the national level. The research is characterized by being a review study, for data gathering were used electronic databases, which were selected studies conducted in the period 2000-2013 on the profile of Brazilian manager. Resulted in 12 studies, eight original articles a review article, two dissertations and completion of course work. The main results show the profile of the characteristics of managers as being mostly male, with a degree in physical education, and with little experience time in office. We conclude that the profile manager in Brazil is poorly studied, making it difficult to compare studies, which ultimately inhibits the appointment of some characteristics that may be important to define the position of manager.

Key Words: Manager. Sports Management. Profile

Introdução

O esporte é considerado um fenômeno sociocultural e secular, que tem a capacidade de estimular boa parte da população a sua prática em todos os seus acervos e variedades. O mesmo vem passando por transformações constantes, derivadas das mudanças que ocorrem no meio social que o cerca, que podem ser observadas em sua estrutura, o que acaba corroborando na forma com que o esporte é apresentado na sociedade contemporânea (Marques, 2007).

Com todas estas transformações, o esporte de alto nível tornou-se parte integrante da milionária indústria do entretenimento, que tem ficado cada vez mais atenta a grande mobilização e vocação que o esporte tem em atrair as pessoas, além disso, impulsionado pelo advento da televisão, transformou-se em um verdadeiro espetáculo (Durães & Feres Neto, 2004). O setor esportivo movimenta hoje cifras altíssimas, superando alguns segmentos da economia brasileira, esses dados são facilmente notados quando se avalia o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do esporte no Brasil, que entre 1995 e 2005, foi de 10,86%, já o PIB brasileiro cresceu, em média, 3,2% anualmente (Azevêdo, 2009).

Todas essas demandas envolvendo o esporte em seus vários âmbitos fazem com que existam novas perspectivas para os profissionais da área, desde os que atuam diretamente na prática esportiva, até aqueles que agem para gerir e promover tal fenômeno. É neste contexto que surge à área da gestão esportiva no Brasil, uma ciência nova que vem lutando para consolidar sua importância tanto em termos acadêmicos como nos campos de atuação. Está relacionada com a aplicação dos conceitos e teorias da administração, princípios de planejamento, direção e controle, nas diferentes manifestações do esporte (Mazzei, Amaya, & Bastos, 2013; Rocha & Bastos, 2011).

No que se referem à nomenclatura do profissional que atua nessa área duas expressões estão sendo utilizadas para designá-lo, a do gestor esportivo e administrador esportivo (Sarmiento, Pinto, & Oliveira, 2006; Bastos et al., 2006). Alguns autores (Nolasco, Bitencourt, Paoli, Gomes, & Castro, 2006; Vieira & Stucchi, 2007) apesar de afirmarem que tais expressões são utilizadas de modo equivalente o termo que abrange de maneira mais completa as funções e competências é a do gestor esportivo. Tais gestores muitas vezes são nomeados de acordo com as suas funcionalidades e níveis hierárquicos dentro de suas organizações, podendo existir alguns equívocos de interpretação quanto ao termo utilizado. Nas instituições os gestores podem ser identificados como superintendentes, supervisores, gerentes, administradores, diretores técnicos ou dirigentes esportivos (Joaquim, 2010).

A relevância do gestor no atual processo de desenvolvimento do esporte está cada vez mais em evidência na sociedade moderna, devido à importância da sua atuação na estrutura organizacional, que necessita cada vez mais de profissionais qualificados. Fica evidente a necessidade da substituição do modelo de gestão que é utilizado em algumas organizações brasileiras, que emprega a intervenção de ex-atletas, ex-praticantes ou dirigentes sem formação específica, por uma gestão realizada por profissionais qualificados na área. Portanto, este estudo tem como objetivo aprofundar os conhecimentos acerca do perfil do gestor esportivo em nível nacional, por meio de uma revisão de literatura.

Métodos

A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, do ponto de vista de seu objetivo é descritiva, pois tem o papel de identificar e descrever as características de determinada população, além de configurar-se como uma revisão bibliográfica, por ser desenvolvida exclusivamente de um material já elaborado (Gil, 2002). Inicialmente as fontes que fizeram parte desse estudo foram: artigos científicos originais e de revisão, dissertações de mestrado, teses de doutorado, trabalho de conclusão de curso e livros.

Para obtenção desse material foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Perfil do gestor, Gestor esportivo, Gestor desportivo, Administrador esportivo e Gestão esportiva, no banco de dados Google Acadêmico e Repositório Aberto da Universidade do Porto.

A princípio todos os estudos que apresentavam no título as palavras-chave foram selecionados, no entanto apenas 12 atenderam aos critérios de inclusão do estudo, que foram: estudos que abordassem o perfil de características do gestor, que fossem realizados com gestores brasileiros e que tivessem sido desenvolvidos entre o período de 2000 a 2013. Os critérios de exclusão foram: artigos não publicados em revistas científicas, dissertações de mestrado e teses de doutorado que ainda não tivessem sido defendidas.

Os conteúdos abordados foram: o objetivo dos estudos, instrumento para coleta de dados, sua amostra, além de uma sistematização do local onde eram realizadas as pesquisas e um cenário cronológico, além de apresentar os principais resultados referentes às características do perfil do gestor esportivo brasileiro, como, seu gênero, idade e formação. Os resultados foram apresentados em formato de tabelas e discutidos posteriormente.

Resultados e Discussão

Foram encontrados 12 estudos referentes ao perfil do gestor no Brasil, sendo oito artigos originais, um artigo de revisão, duas dissertações de mestrado, e um trabalho de conclusão de curso.

Na tabela 1, são apresentadas algumas informações para identificação dos estudos que foram utilizados na pesquisa, como objetivo, amostra, instrumento de coleta de dados, que servem como elementos para uma discussão relativa à produção acadêmica nesse tema.

Tabela 1. Informações de estudos relativos ao perfil do gestor.

Autor/Pais/Tipo de estudo	Ano	Objetivos do estudo/ Amostra	Instrumento Coleta de Dados	Amostra	Título
Pimenta, R. C. (Brasil) Dissertação de mestrado	2001	Estabelecer o perfil profissional ideal do gestor esportivo, em face ao estado da arte da cultura esportiva brasileira.	Revisão de literatura	—	O perfil profissional do Gestor de organizações esportivas Brasileiras
Azevêdo, P.H., et al. (Brasil) Artigo Original	2004	Determinar o perfil do gestor esportivo dos clubes que atuaram na primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal.	Questionário	10 gestores	Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira.
Azevêdo, P. H. & Barros, J. F. (Brasil) Artigo original	2004	Identificar o perfil do profissional que atuou durante o período de 1995 a 2002 no planejamento e controle dos projetos esportivos realizados pelo governo federal.	Questionário	19 Gestores	A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou em 1995 a 2002
Sousa, W. L.L. (Brasil) Artigo de Revisão	2005	Apresentar algumas Reflexões sobre o perfil do gestor de políticas sociais de lazer e esportes.	Revisão de literatura	—	Reflexões sobre o perfil do gestor de políticas sociais de lazer e esportes.
Bastos, F. C., et al. (Brasil) Artigo Original	2006	Caracterizar o gestor esportivo de clubes de grande porte da cidade de São Paulo.	Questionário	7 gestores	Perfil do administrador esportivo de clubes socioculturais e esportivos de clubes socioculturais e esportivos de São Paulo/ Brasil.
Anchieta, T. (Brasil) Dissertação de mestrado	2010	Descrever o perfil social e das atividades desenvolvidas pelo gestor esportivo no Amazonas	Questionário	44 gestores	Perfil do gestor desportivo no Amazonas
Karnas, G. S. (Brasil) Monografia	2010	Estabelecer o perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa.	Revisão sistemática	—	Perfil do Gestor esportivo dos países de língua portuguesa: Uma revisão de literatura.

Pedroso, C. A. M. Q., et al. (Brasil) Artigo Original	2010	Identificar o perfil dos gestores do desporto olímpico em uma unidade federativa do Brasil.	Questionário	7 Gestores	Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco
Da Silva, Z. C. & Netto, S. (Brasil) Artigo original	2010	Analisar o perfil do gestor esportivo dos centros de esporte e lazer da cidade de Manaus.	Questionário	7 Gestores	O Perfil do Gestor dos centros esportivos de lazer- Prefeitura municipal de Manaus
Bastos, F. C., et al. (Brasil) Artigo Original	2011	Identificar o perfil dos gestores de redes de academia de fitness, assim como descrever suas responsabilidades na empresa.	Questionário	19 Gestores	Perfil de gestores de redes de academias de Fitness
Couto, A. C. P., et al. (Brasil) Artigo Original	2011	Conhecer o perfil do gestor esportivo na região metropolitana de Belo Horizonte.	Questionário	60 Gestores	Perfil do gestor esportivo- Análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte
Santana, L.C., et al. (Brasil) Artigo Original	2012	Descrever e analisar o perfil de gestores de academias e rede de academias no Brasil.	Questionário	263 Gestores	Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: Um estudo exploratório.

Como se pode constatar na tabela 1, ao analisar a evolução cronológica dos estudos, é notório que a partir do ano de 2006 surge um maior interesse em investigar o perfil do gestor no Brasil. No que se refere às regiões onde os trabalhos foram realizados nota-se uma boa distribuição entre as regiões norte, nordeste e sudeste, no entanto o número de estudos é bastante escasso em todas as regiões, inibindo a oportunidade de uma comparação mais significativa entre os mesmos.

Em todos os oito artigos originais o instrumento para a investigação foi o questionário, as amostras utilizadas nas investigações apresentaram particularidades diversas, desde sua quantidade até a nomenclatura e tipologia dos profissionais da gestão do esporte que foram estudados. A maioria apresenta a nomenclatura de gestor esportivo (Azevêdo, Barros, & Suaiden, 2004; Azevêdo & Barros, 2004; Anchietã, 2010; Pedroso, Menezes, Sarmento, & Albuquerque, 2010; Da Silva & Netto, 2010; Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011; Couto, Aleixo, Lemos, & Couto, 2011; Santana, Monteiro, Pereira, & Bastos, 2012) e um apresenta a de administrador esportivo (Bastos et al., 2006). Quanto à dimensão da amostra, o estudo de Santana et al. (2012) apresenta dados de 263 gestores, enquanto que os outros estudos tiveram uma média de 21,6 gestores entrevistados. Neste sentido, nota-se a necessidade de estudos com uma maior aproximação do universo dos gestores, ou seja, percebe-se a necessidade da ampliação de estudos e pesquisas acerca do gestor esportivo em nível nacional.

Na tabela 2, encontram-se os principais resultados dos estudos originais, que apontam algumas características importantes dos gestores esportivos brasileiros como a formação acadêmica e o tempo de experiência na área.

Tabela 2. Principais resultados relacionados ao perfil do gestor

Autor/ Ano/ Tipo de estudo	Gênero	Idade	Formação	Tempo de experiência	Área de atuação
Azevêdo, P.H., et al. (2004) Artigo Original	100% sexo masculino	40% 36 a 45 anos 40% 46 a 55 anos	20% superior completo 20% superior incompleto	—	Clubes de Futebol
Azevêdo, P. H. & Barros, J. F. (2004) Artigo original	31,6% Homens 68,4% Mulheres	95% até 55 anos. .	57,9% Graduação em educação física 5,3% administração	48% mais de 15 anos de experiência	Governo Federal Brasileiro
Bastos, F. C., et al. (2006) Artigo Original	100% sexo masculino	Média de 40 a 49 anos.	28,57% graduação em educação física 71,43% especialização	—	Clubes sócio- culturais e esportivos
Anchieta, T (2010) Dissertação de mestrado	97% sexo masculino	Média de 42,3 anos	28% graduação em educação física	37% entre 4 e 8 anos	—
Pedroso, C. A. M. Q., et al. (2010) Artigo Original	100% do sexo masculino	100% 41 a 49 anos.	28% têm formação na área de Administração ou Esporte	100% 3 a 5 anos.	Federações esportivas
Da Silva, Z. C. & Netto, S. (2010) Artigo original	57,14% Homens 42,85% Mulheres	—	100% graduação em educação física 29% possuem ou está cursando pós- graduação	—	Centros esportivos de lazer
Bastos, F. C., et al. (2011) Artigo Original	Maioria do sexo feminino	52,7 % entre 30 e 39 anos	50% graduação em educação física, 16,67% graduação em administração	47,37% 6-10 anos 36,84% até 5 anos	Academia
Couto, A. C. P., et al. (2011) Artigo Original	76,6% Homens 23,4% Mulheres	50% sexo feminino 20 – 29 anos 41,3% sexo masculino estão 30 – 39 anos.	78,3% graduação em educação física. 11,7% Outros	-	Governo, Capital Privado e instituições sem fins lucrativos
Santana, L.C., et al. (2012) Artigo Original	Unidade 68,5% Homens 31,35 Mulheres Redes 69,23 %Homens 30,77%Mulheres	Unidade 44,32% 30 a 39 anos Redes 57,14% 30 a 39 anos	Unidade 76,05% graduação em educação física Redes 63,08 graduação em educação física	Unidade 32,26% de 1 a 5 anos Redes 36,36 % de 1 a 5 anos	Unidade e Redes de academia

No cenário apresentado pela tabela 2, pode-se observar que em boa parte dos trabalhos os profissionais são do sexo masculino (Azevêdo et al., 2004; Bastos et al., 2006; Anchieta, 2010; Da Silva & Netto, 2010; Pedroso et al., 2010; Couto et al., 2011; Santana et al., 2012). No entanto, apesar de ainda demonstrar um desequilíbrio entre os gêneros, observa-se um início de aproximação das mulheres nesta perspectiva de mercado de trabalho, esses indícios podem ser

observados em alguns estudos (Azevêdo & Barros, 2004; Bastos et al, 2011) que mostram o gênero feminino em maioria dentro de algumas áreas de intervenção como as academias.

Esses resultados evidenciam que a gestão esportiva no Brasil é um mercado de atuação aberto para ambos os gêneros, e que o sexo feminino vem conquistando cada vez mais seu espaço na gestão esportiva, além de deixar claro, que realmente, quem deve ocupar o cargo são os profissionais qualificados e capacitados para assumir o mesmo.

No que concerne à idade dos gestores esportivos brasileiros apenas um dos estudos não investigou essa variável (Da Silva & Netto, 2010). Contudo, o restante apresentou resultados variados, onde as idades vão desde os 20 aos 55 anos. No estudo de Couto et al. (2011), foram apresentadas as menores médias, onde as idades em sua maioria eram entre os 20 a 39 anos. Corroborando com os achados anteriores, Santana et al. (2012) identificou que os gestores de academias possuíam em grande parte uma idade de 30 a 39 anos, o que indica uma classe profissional muito jovem, que tem toda possibilidade de crescer em termos de conhecimento e experiência. Já nos estudos de Pedroso et al. (2010), Anchieta (2010), Bastos et al. (2006) as idades estavam entre 40 e 49 anos em sua maioria, caracterizando um gestor mais maduro.

No que diz respeito ao tempo de experiência, quatro estudos não abordaram essa variável (Azevêdo et al., 2004; Bastos et al., 2006; Da Silva & Netto, 2010; Couto et al., 2011). O estudo de Azevêdo e Barros, (2004) mostra que 48% dos entrevistados tinham mais de 15 anos de experiência, um número elevado quando comparado aos demais estudos, que apresentaram profissionais com pouco tempo de experiência, geralmente de 3 a 8 anos no cargo (Anchieta, 2010; Pedroso et al., 2010; Bastos et al., 2011; Santana et al., 2012). Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que o estudo desenvolvido por Azevêdo e Barros (2004) foi realizado em ambientes da esfera pública, o que possibilita uma maior estabilidade no cargo.

De acordo com os resultados apresentados observa-se que um tempo curto de experiência pode ser suficiente para no mínimo está inserido no mercado de trabalho, contudo não significa que o gestor já esteja preparado para todas as eventualidades que irão acontecer dentro do seu espaço de gerencia, e que ele deve continuar em busca de melhores qualificações.

A formação acadêmica é considerada um dos tópicos mais importantes a serem avaliados na pesquisa, pois influi em todo o posicionamento profissional e interfere diretamente na especificidade do mesmo. A maioria dos estudos identificou que os gestores brasileiros são formados em educação física (Azevêdo & Barros, 2004; Da Silva & Netto, 2010; Santana et al., 2012; Bastos et al., 2011; Couto et al., 2011). Seguida pela área da administração, que também foi citada nos trabalhos de Pedroso et al. (2010), Bastos et al. (2011). O que mostra que o profissional de educação física está conquistando o seu espaço dentro da gestão esportiva. No entanto, sabe-se que não basta ter apenas a graduação para obter algumas capacidades, principalmente quando se trata da gestão esportiva uma área multidisciplinar que requer inúmeros conhecimentos.

Dentro deste contexto, a realização de uma pós-graduação assume um papel primordial, fato este que foi observado em alguns estudos como Bastos et al. (2006), Bastos et al. (2011), Da Silva e Netto (2010), Anchieta (2010), entretanto, a quantidade de gestores com essa qualificação no Brasil ainda é pequena, o que mostra a necessidade de estimular esses profissionais a buscarem ainda mais essa alternativa.

Quanto à área de atuação a mesma é definida como o local onde o gestor exerce suas funções. No atual estudo foram identificados os mais diversos lugares como: academia, federações, clubes esportivos, centros esportivos de lazer, clubes de futebol. Esses resultados apontam as várias possibilidades que o profissional da gestão esportiva tem como campo de trabalho. Contudo ficou evidenciado a falta de estudos em algumas modalidades específicas como basquetebol, voleibol, entre outras.

Conclusões

Conclui-se que a pesquisa sobre o perfil do gestor esportivo no Brasil é uma perspectiva relativamente nova, que reuni uma escassa produção científica, dificultando uma análise dos dados encontrados. Quanto à distribuição desses estudos, eles representam regiões como a sudeste, nordeste e norte, no entanto, muitas vezes apenas um estudo, portanto, sugere-se replicar estudos mais significativos nas áreas onde já existem, e realizar novos nos locais onde ainda não exista pesquisa com essa temática.

Nos estudos originais encontrados pode-se observar que em sua grande maioria foram utilizadas metodologias parecidas, com o instrumento para recolhimento dos dados sendo o questionário, em relação à amostra pode-se considerar na maioria dos estudos pequena. Referindo-se a área de atuação se evidencia um vasto leque de locais que possibilitam a intervenção desse profissional como, as academias, federações, centros de lazer, clubes de futebol.

Quanto às características dos gestores esportivos brasileiros, foram encontradas similaridades nos dados, o gênero que predomina é o masculino, no entanto foi observado que ocorreu um aumento na participação feminina. A idade varia bastante, no entanto a que mais se repetiu foi entre 30 e 49 anos, caracterizando uma classe composta por adultos, porém com pouco tempo de experiência no cargo. Destacando-se a quantidade de profissionais com graduação em educação física, o que em alguns ambientes realmente não é esperado como nos clubes de futebol e no governo federal.

Referências

- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor desportivo no Amazonas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Azevêdo, P.H.; Barros, J.F., & Suaiden, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física/UEM*, 15 (1), 33-42.
- Azevêdo, P.H. & Barros, J.F. (2004). A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Revista Digital Efdeportes*, 10 (74). Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>
- Azevêdo, P.H. (2009). O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36 (9/10), 929-939.
- Bastos, F.C.; Barhum, R.A; Alves, M.V.; Bastos, E.T.; Mattar, M.F.; Rezende, M.F.; Mardegan, M., & Bellanger, G. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 1 (5), 13-22.
- Bastos, F.C.; Fagnani, E. K., & Mazzei, L.C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19 (1), 64-74.
- Couto, A.C.P.; Aleixo, I.M.S.; Lemos, K.L.M., & Couto, M.A. (2011). Perfil do gestor esportivo – Análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. *FIEP Bulletin*, 81(1). Disponível em <http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin>
- Da Silva, Z.C., & Netto, S. (2010). O perfil do Gestor dos centros esportivos de Lazer – Prefeitura Municipal de Manaus. *FIEP Bulletin*, 80 (1). Disponível em <http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin>
- Durães, G.M., & Feres Neto, A. (2004) Programas esportivos televisivos: Contribuições para a educação física escolar. *Revista Digital Efdeportes*, 10 (74). Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd74/tv.htm>
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Joaquim, B.A.S. (2010). *Gestores de desporto: Competências e funções. Do enquadramento legal à realidade dos técnicos superiores de desporto do Distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Karnas, G.S. (2010). *Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: Uma revisão da literatura*. Trabalho de conclusão de curso. Rio Grande do Sul. Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Marques, R. F. R. (2007). *Esporte e qualidade de vida: Reflexão sociológica*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- Mazzei, L.C.; Amaya, K., & Bastos, F.C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234.
- Nolasco, V.P.; Bitencourt, V.; Paoli, P.B.; Gomes, E., & Castro, M. (2006). Administração/ Gestão Esportiva. In L. P. Da Costa (org.), *Atlas do Esporte no Brasil* (pp. 760-761). Rio de Janeiro: Shape Editora.
- Pedroso, C.A.M.Q.; Menezes, V.; Sarmiento, J.P., & Albuquerque, R.J.F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Revista Digital Efdeportes*, 15 (145). Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>
- Pimenta, R.C. (2001). *O perfil profissional do Gestor de organizações esportivas Brasileiras*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública.
- Rocha, C.M.; Bastos, F.C. (2011). Gestão do esporte: Definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.
- Santana, L.C.; Monteiro, G.M.; Pereira, C.C., & Bastos, F.C. (2012). Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: Um estudo exploratório. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1 (1), 28-46.
- Sarmiento, J.P.; Pinto, A., & Oliveira, A.E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esportes*, 20 (Supl.5), 153-55.
- Sousa, W.L.L. (2005). Reflexões sobre o perfil do gestor de políticas sociais de lazer e esportes. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde*, 3 (6), 44-51.
- Vieira, T.P., & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre gestão esportiva e o profissional de educação física. *Revista Conexões*, 5 (2), 114-128.

Endereço para correspondência:
Marcos Antonio
marcos.barrosf@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE

Wesllen Gian Carvalho
Graduando Curso Bacharelado em Educação Física
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
wesllen.carvalho@gmail.com

Sergio Roberto Molletta
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
smolletta@utfpr.edu.br

Fabio Mucio Stinghen
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
stinghen@utfpr.edu.br

Christian Marcelo Fontes Knaut
MSc. e Vice Presidente de Marketing Paraná Clube
christian.knaut@mdlz.com

Resumo

Atualmente nos estudos de marketing, o consumidor é visto como o responsável central pelo lucro das empresas, sendo que estes estudos modernos focam na identificação das necessidades de seus clientes e soluções para deixá-los satisfeitos. Porém, diferente de outros segmentos de mercado, o consumidor esportivo é único, com características de lealdade e fidelidade que são encontradas apenas na indústria do esporte. A identificação que o torcedor possui com as marcas do seu clube o envolve emocionalmente para realizar compras de produtos ou se adquirir um plano de associação. Entretanto, essa fidelidade não irá gerar uma satisfação por consequência, necessitando que o clube identifique quais os pontos de melhoria para atender seus torcedores de forma satisfatória. Assim, o objetivo do estudo foi identificar a satisfação dos consumidores/sócio-torcedores do Paraná Clube, com os benefícios e serviços oferecidos pelo clube. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário em 416 sócios e as principais constatações foram que o sócio paranista está satisfeito com os planos de associação e os preços cobrados, porém está insatisfeito com a estrutura do estádio, os locais de vendas e os produtos disponibilizados pelo Paraná Clube.

Palavras chave: Marketing Esportivo. Sócio-torcedor. Satisfação do consumidor.

Estudio de satisfacción del partidário del parana

Resumen

Actualmente en estudios de mercado, el consumidor es considerado como el principal responsable de los beneficios empresariales y estos estudios modernos se centran en la identificación de las necesidades de sus clientes y soluciones para mantenerlos satisfechos. Sin embargo, a diferencia de otras industrias, el consumidor deportivo es único, con características de lealtad y fidelidad que sólo se encuentran en la industria del deporte. La identificación que los aficionados tienen con las marcas de su club lo involucra emocionalmente para hacer compras de productos o la compra de un plan de membresía. No obstante, esto no va a generar consiguiente satisfacción, lo que requiere de el club de identificar las áreas de mejora para cumplir con sus fans satisfactoriamente. El objetivo del estudio fue identificar la satisfacción del cliente/partidario del Paraná Clube, con los beneficios y servicios que ofrece el club. La investigación se realizó por medio de un cuestionario a

416 miembros y las principales conclusiones fueron que el partidario paranista está satisfecho con los planes de la asociación y los precios que se cargan, pero no está satisfecho con la estructura del estadio, las ventas locales y de los productos disponibles por el Paraná Clube.

Palabras clave: Marketing desportivo. Partidario del fútbol. La satisfacción del consumidor.

Study about Parana's fans satisfaction

Abstract

Currently in marketing studies, the consumer is seen as responsible for the central enterprises profit, and these modern studies focus on identifying the needs of its customers and solutions to keep them satisfied. However, different from other industries, the consumer sports is unique, with characteristics of loyalty and fidelity that are found only in the sports industry. The identification that the fans have with the brands of your club involved them emotionally, making purchases of products or buying a membership plan. Nevertheless, this will not generate loyalty satisfaction therefore, requiring that the club which identifies areas for improvement to meet their fans satisfactorily. The aim of the study was to identify consumer/fans satisfaction of Paraná Clube, with the benefits and services offered by the club. The research was conducted through a questionnaire to 416 members and the main findings were that the paranista fan are satisfied with the association plans and prices charged, but are dissatisfied with the structure of the stadium, the local sales and products made available by the club by Paraná Clube.

Keywords: Sports Marketing. Fans. Consumer satisfaction.

1 Introdução

Atividades relacionadas ao marketing no esporte, como a promoção de eventos de boxe na Carolina do Sul, Estados Unidos, são datadas desde 1824, o que mostra um possível surgimento desta área nestes anos. Porém, o marketing esportivo desenvolveu-se mesmo pelos anos de 1880 a 1920, onde surgiram aos poucos algumas funções de planejamento, desenvolvimento e administração de produtos esportivos. Nos primeiros anos, as questões como demanda de consumidores e a concorrência não eram considerados no planejamento. Com o passar dos tempos, foi sendo verificada a importância de analisar os seus consumidores, concorrentes e condições econômicas para o desenvolvimento de seus produtos. Assim, foram surgindo outras funções do marketing como distribuição, preço e promoção, sendo que por volta de 1920 os fundamentos do marketing esportivo moderno já estavam praticamente estabelecidos, apenas se aprimorando e se adaptando ao longo dos anos (Pitts & Stotlar, 2002).

No marketing moderno o consumidor é considerado o “único e verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa” (Kotler & Keller, 2006, p.138). Isto mostra a importância que os clubes devem dar a seus clientes/torcedores.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), o grande foco do marketing moderno é o cliente:

“O que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes (...). A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na visão do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos”. (Kotler & Keller, 2006, p.14)

Sendo assim o presente estudo terá como o foco principal o cliente de um clube de futebol, que é o seu torcedor, e sua satisfação com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Para otimizar as receitas do clube/empresa, com este foco no torcedor/cliente, obtendo um maior valor percebido e satisfação deste, “os profissionais de marketing devem conhecer o comportamento de compra do consumidor, sendo este influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos” (Kotler & Keller, 2006, p.172).

Segundo estudo de Fagundes, Veiga, Sampaio e Sousa (2012), existe uma pequena produção científica na área do marketing esportivo, sendo encontrados apenas 23 artigos publicados no Brasil em anais da ANPAD e em periódicos nacionais com extratos A1, A2 e B1 no sistema *Qualis* da CAPES sobre este tema no período de 1994 a 2011, mostrando a importância de existirem mais estudos de qualidade científica para o desenvolvimento e crescimento do marketing esportivo no nosso país.

2 Marketing esportivo

O marketing é a área de estudo voltada para o consumidor, buscando identificar e satisfazer as necessidades humanas de clientes, transformando-as em uma oportunidade lucrativa de negócio (Kotler & Keller, 2006).

Segundo a *American Marketing Association* apud Kotler e Keller (2006, pg.04):

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

Alinhado a essa definição tradicional do marketing, Pitts e Stotlar (2002) afirmam que o marketing esportivo é um processo que visa desenvolver atividades de produção, formulação de preço, promoção e distribuição do produto esportivo, assim satisfazendo as necessidades e desejos dos clientes e atingindo os objetivos organizacionais.

Para perseguir seus objetivos as empresas costumam descrever suas atividades em termos do composto de marketing (ou *mix* de marketing), classificando essas ferramentas em quatro grandes grupos, denominadas os 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção (Kotler & Keller, 2006).

De acordo com Pitts e Stotlar (2002) o *mix* de marketing esportivo é uma mistura estratégica destes quatro elementos, buscando descobrir a melhor combinação destes para o processo de tomada de decisão, com o objetivo de perpetuar o negócio e ter sucesso, sendo que se o profissional de marketing esportivo ignorar um destes elementos aumenta-se a chance de se tomar uma decisão errada.

Portanto, é de suma importância definir cada um destes elementos do *mix* de marketing, descritos no Quadro 1, segundo Pitts e Stotlar (2002):

Mix de Marketing Esportivo	
Produto	É o que a empresa esportiva tenta vender. Deve-se analisar os concorrentes e os consumidores para produzir o produto certo para o consumidor.
Preço	Valor de troca pelo produto esportivo. O desafio é determinar o preço certo para o consumidor, que é sensível a mudanças, tanto para mais quanto para menos.
Praça (Ponto de Venda)	Processo de levar o produto esportivo ao consumidor. A função do marketing é entregar o produto no lugar certo. Para bens tangíveis, como uma camiseta do clube, este deve levar até o consumidor o produto. Já para bens intangíveis, como o jogo, o cliente deve ir ao local a fim de consumir o espetáculo.
Promoção	São métodos promocionais elaborados para chamar a atenção do consumidor. A função é criar o interesse no consumidor para que este compre o produto.

Quadro 1. Mix de Marketing Esportivo (Adaptado de: PITTS e STOTLAR, 2002).

Segundo Morgan e Summers (2008) o mix de marketing esportivo comparado ao tradicional possui maior semelhança apenas em relação à promoção, sendo distintos nos demais elementos, conforme mostra a Figura 1:

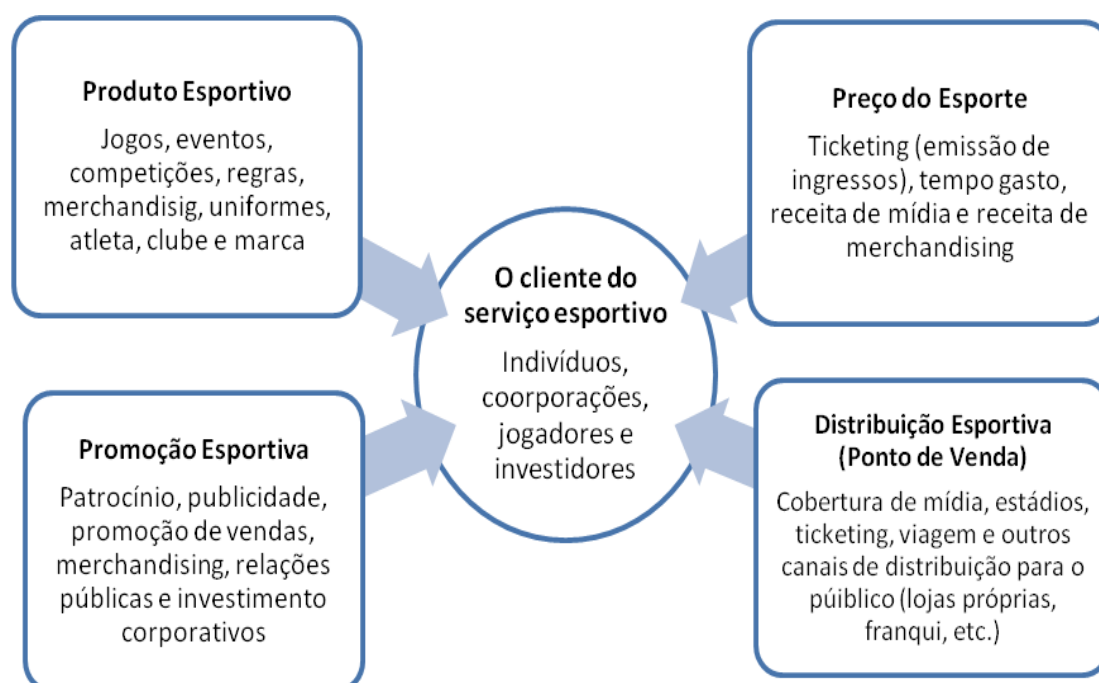


Figura 1. Mix de Marketing Esportivo (Adaptado de: MORGAN & SUMMERS, 2008).

Estas diferenças que o esporte apresenta em relação aos demais mercados (Quadro 2), necessita que o profissional do marketing esportivo as leve em consideração na hora da formulação de suas estratégias (Fagundes et al., 2012; Morgan & Summers, 2008; Mullin, Hardy & Sutton, 2004).

Categoria	Diferenças
O mercado de produtos e serviços esportivos	• As organizações esportivas, ao mesmo tempo, competem e cooperam. • Os consumidores esportivos consideram-se especialistas devido à ênfase esportiva e à sua identificação pessoal com o esporte.
O produto esportivo	• Há uma grande oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte. • É intangível, efêmero, perecível, subjetivo, inseparável e tende a ser experiencial. • São produzidos e consumidos simultaneamente. • São consumidos publicamente e a satisfação é afetada pelo convívio social. • Não há controle sobre a composição do produto principal. • Podem ser classificados como produtos tanto de consumo quanto industriais. • Carrega em si um apelo universal e atinge todos os elementos da vida das pessoas.
O custo do esporte	• O custo dos produtos esportivos é geralmente baixo em comparação ao custo total pago pelo consumidor na sua aquisição. • As receitas indiretas são, com frequência, maiores que as receitas operacionais diretas. • Em alguns locais tem sido capaz de operar sem fins lucrativos.
A promoção de esporte	• Uma exposição muito grande à mídia tem resultado em uma ênfase crescente no patrocínio como elemento principal do marketing esportivo. • Uma boa visibilidade do esporte é atrativa para os negócios em termos de associação por meio do patrocínio. • A ênfase na promoção pode ser aplicada apenas às ramificações do produto, e não ao produto principal.
A distribuição do esporte	• O esporte não distribui fisicamente seu produto. • O esporte é produzido e consumido simultaneamente.

Quadro 2. Diferenças do Marketing Esportivo (Adaptado de: Morgan & Summers, 2008).

Mullin et al. (2004) ainda apresentam outra característica diferenciada a este mix de marketing esportivo, considerando o tamanho da atenção da mídia que o esporte atrai, tratando esta relação pública como um elemento separado, e não mais parte da promoção, transformando a teoria em 5 P's (Produto, Preço, Praça, Promoção e Pública).

De acordo com Lauterborn (1990) apud Kotler e Keller (2006), esta é uma visão da empresa, possuidora destas ferramentas do mix de marketing para influenciar os consumidores. Do ponto de vista do cliente o autor sugere os 4 C's, correspondentes a cada um dos outros elementos do mix de marketing (Figura 2), sendo essa ferramenta voltada a oferecer um benefício ao cliente, e não simplesmente influenciá-lo para a compra.

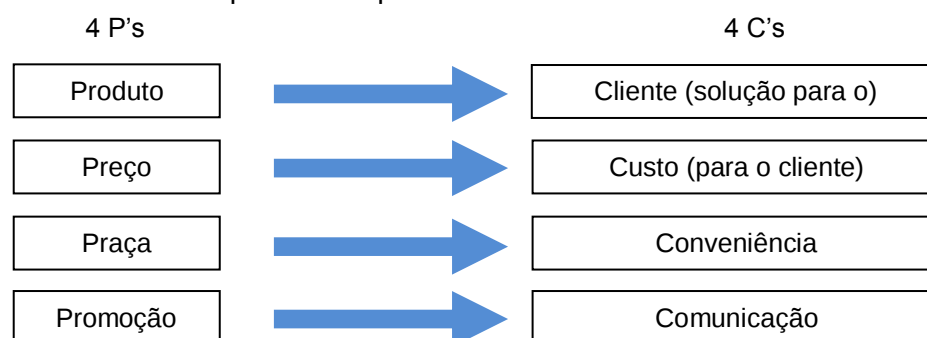


Figura 2. 4 P's X 4 C's do Mix de Marketing (Elaboração Própria).

Nas seções seguintes serão abordadas estas questões mais com o foco no consumidor esportivo, que é o objeto principal deste estudo.

3 Satisfação, lealdade e comportamento de compra do consumidor esportivo.

Segundo Kotler e Keller (2006, pg. 142) satisfação é “a sensação prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido do um produto e as expectativas do comprador”. Os autores afirmam que uma satisfação será positiva quando ao desempenho superar as expectativas do consumidor, porém se o resultado esperado foi menor que o real, o cliente estará insatisfeito.

Diferentemente dos demais segmentos de mercado, o marketing esportivo lida com um mercado consumidor e consumidores que possuem uma grande identificação com o produto, maior que qualquer outro negócio (Cárdia, 2004).

De acordo com Vilares & Coelho (2005) *apud* Santos (2011) esta identificação com o produto segue os conceitos de lealdade, que pode ser definida como a intenção do cliente ou a sua predisposição em comprar novamente um produto.

Bee e Havit (2010) *apud* Cardoso (2011) desenvolveram um modelo (Figura 3) que explica este desenvolvimento da lealdade do consumidor, em possuir a intenção de manter-se comprando o produto, dentro do ambiente esportivo. Esta lealdade está ligada ao envolvimento dos consumidores com as atividades esportivas e os produtos relacionados, além de sua atração pelo entretenimento. Através destes dois aspectos o consumidor adquire informações, busca uma identificação e realiza uma escolha, assumindo a partir deste momento um compromisso psicológico com o produto. Após este compromisso o cliente assume uma capacidade de resistência a mudanças, tendendo a manter-se comprando o produto e desenvolvendo um comportamento de lealdade com ele.

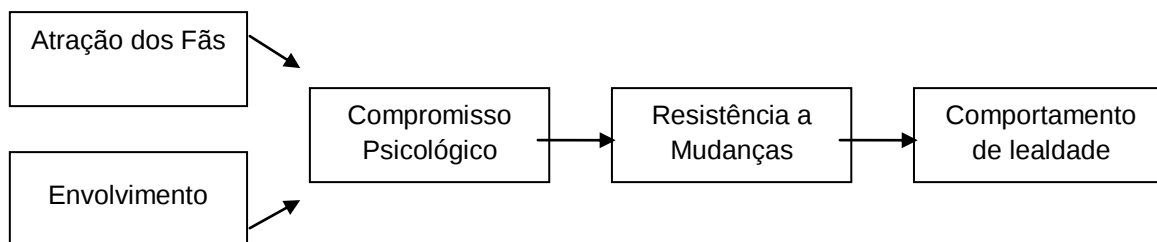


Figura 3. Modelo do desenvolvimento do comportamento de lealdade do consumidor esportivo (Adaptado de: Bee & Havit, 2008, *apud* Cardoso, 2011).

Cardoso (2011) complementa que esta lealdade do consumidor é composta por duas dimensões: a primeira é a atitudinal, que representa as atitudes de manter-se ligados a um dado objeto, no caso equipes desportivas, como uma resultante de avaliações e envolvimento psicológicos anteriores; a segunda é a dimensão comportamental, sendo esta constituída pelos efetivos comportamentos de lealdade, como adquirir produtos do clube ou frequentar os seus jogos de forma repetida.

No futebol, estes níveis de lealdade do consumidor com o produto são muito mais intensos que nas empresas dos mercados convencionais, sendo assumido um pressuposto errado de que os clubes possuem uma lealdade total com os seus torcedores (Adamson, Jones & Tapp, 2006 *apud* Santos, 2008).

Esta lealdade presumida pode ser considerada mais atitudinal, de manter-se torcendo pelo clube e não o trocar por um de seus concorrentes. Porém as atitudes relacionadas com a lealdade comportamental, como frequentar jogos, comprar produtos relacionados com o clube e tornar-se um sócio torcedor, ainda é pouco explorada. O envolvimento dos torcedores com o clube, possuindo uma ligação emocional com o produto, distingue dos demais mercados, tornando esta lealdade comportamental, através do associativismo e venda de produtos, uma grande oportunidade para os clubes (Santos, 2008; Lourenço, 2010).

Lage (2009) corrobora com isto afirmando que o envolvimento emocional torna este torcedor/consumidor leal ao seu clube, porém isso pode não ser concretizado em um comportamento de consumo do produto, sendo necessário que os clubes explorem este envolvimento como uma forma de gerar receitas.

Para explorar este consumo é importante compreender como acontece essa tomada de decisão para a compra e também os fatores intervenientes no comportamento de compra do consumidor esportivo. Segundo Kotler e Keller (2006) a decisão de compra é um processo psicológico que basicamente envolve cinco etapas (Figura 4). A primeira é o reconhecimento do problema, onde o consumidor sente a necessidade do consumo através de estímulos internos, com vontades e desejos, ou externos, como a exposição a uma propaganda. A segunda etapa é a busca por informações, sendo que o consumidor busca conhecer o produto através de informações com outras pessoas; propagandas comerciais; fontes públicas, como a internet; ou fontes experimentais, como testes e manuseio do produto. A terceira etapa é a avaliação das alternativas, pois o consumidor processa as informações obtidas na etapa anterior e faz o julgamento das possibilidades e alternativas que possui. A quarta etapa é a decisão de compra, em que o consumidor efetivamente escolhe qual o produto irá consumir, decidindo também onde, quando e quanto irá comprar. A quinta e última etapa é o comportamento pós-compra, onde o consumidor fará a avaliação do consumo do produto, sentindo satisfação ou insatisfação com a compra, podendo tomar ações futuras de comprar ou não novamente o produto.



Figura 4. Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor (Adaptado de: Kotler & Keller, 2006).

Quanto aos fatores que interferem nesse processo, Mullin et al. (2004) apresentam que existem dois principais influenciadores no envolvimento e comportamento de compra no esporte: os fatores individuais e os fatores ambientais.

Dentro de cada um desses dois grupos, os autores destacam os múltiplos influenciadores que os constituem, conforme apresenta o Quadro 3:

Fatores Ambientais	
Pessoas Significativas	Grande parte do envolvimento esportivo de uma pessoa vem através da interação e apoio de pessoas importantes, como pais e cônjuges, ou no espelho de pessoas que são admiradas.
Valores Culturais	As pessoas costumam transmitir suas crenças e atitudes através do meio cultural que estão inseridas e pertencem, caracterizado pelo seu estilo de vida.
Condições climáticas e geográficas	O comportamento pode variar conforme a distância que o consumidor está do produto ou das condições do clima que o impossibilitem de ir até o produto.
Comportamento do mercado esportivo	Os consumidores são influenciados pelas relações com as instituições esportivas, através do mix de marketing (Produto, preço, distribuição e promoção).
Fatores Individuais	
Autoimagem	São os conhecimentos que o consumidor tem acerca de si próprio, podendo sofrer interferência do ambiente.
Ciclo de vida	É a etapa em que o consumidor se encontra na sua vida, ocorrendo transições de atitudes, conforme se passam essas etapas.
Aprendizagem	Com o passar dos tempos o consumidor recebe informações e passa por um processo de aprendizagem, que influenciam na sua decisão.
Motivação	Dentre os inúmeros estímulos, a motivação é a ação interna de satisfazer uma necessidade.
Atitudes	São ações e tendências favoráveis que o consumidor tem pelo produto. Este processo é feito por avaliações cognitivas do consumidor.

Quadro 3. Fatores que interferem no comportamento de compra (Adaptado de: Mullin et al. 2004).

Através destes fatores ambientais e individuais que influenciam o comportamento de compra e o processo em que acontece o consumo, é importante identificar e estabelecer um perfil do consumidor esportivo para proporcionar medidas pontuais e maximizar a satisfação deste cliente (Mullin, et al., 2004).

4 Metodologia

Segundo Malhotra (2006) o presente estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois o seu objetivo principal é descrever as características do mercado, alinhado ao objetivo deste estudo que é identificar o grau de satisfação do sócio-torcedor do Paraná Clube. O delineamento deste estudo é de concepção transversal única, pois se trata de uma coleta de dados somente, extraída de apenas uma amostra, advindas da população-alvo (Malhotra, 2006).

A população definida foi a de sócio-torcedores ativos do plano de associação Sempre Paraná, do clube de futebol Paraná Clube. Para isto, foram fornecidos pelo Departamento de Marketing os dados atuais aproximados do número de associados que o clube possui, chegando a uma população (N) desse estudo de 5000 sócio-torcedores.

A amostragem deste estudo foi do tipo não-probabilística por conveniência, pois será feita pelo entrevistador, onde são escolhidas as pessoas que estiverem no lugar certo e no momento certo (Malhotra, 2006).

O tamanho mínimo da amostra foi baseado de acordo com a tabela apresentada por Mullin et al. (2004, p. 81), sendo que para a população desta pesquisa, o número amostral (n) de pesquisados deveria ser de no mínimo 357 sócio-torcedores, para garantir uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%.

O levantamento dos dados foi obtido através da aplicação de um questionário, formulado pelos autores desta pesquisa em conjunto com o Departamento de Marketing do Paraná Clube, sendo a estrutura deste baseado a luz da teoria de Kotler e Keller (2006) das características comportamentais comuns nos consumidores para agrupá-los em grupos que possuam as mesmas preferências, denominada segmentação de mercado. Foi realizado um pré-teste em dez sócios do Paraná Clube, para que estes apresentem as dificuldades encontradas no preenchimento, suas observações quanto à compreensão de todas as perguntas e a base de tempo para a resposta completa do questionário, de acordo com as indicações de Malhotra (2006) para pesquisas de marketing. Após o pré-teste, a versão final do instrumento foi aplicada durante os jogos do clube em seu estádio, no dia primeiro de outubro de 2013. Os sócios foram abordados pelo pesquisador, apresentados aos objetivos da pesquisa, questionados sobre a participação voluntária para a pesquisa, realizaram a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e responderam o questionário entregue pelo pesquisador. Ao final, o preenchimento foi conferido juntamente com o participante, a fim de não existirem perguntas sem respostas. Além disso, foi feita uma versão eletrônica do questionário, utilizando a ferramenta do *Google Docs*, repassada aos sócios com ajuda das mídias sociais e grupos de discussão do clube. Os dados foram tabulados no *software Microsoft Excel 2010* para a posterior análise e elaboração dos resultados.

A análise de dados foi através de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas percentuais e de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão, como desvio padrão, o que apresentará informações detalhadas do objeto de estudo e traçando um perfil da satisfação deste consumidor (Malhotra, 2006).

5 Resultados

Na coleta dos dados, foram respondidos 416 questionários, sendo este o número final da amostra desta pesquisa, ultrapassando a quantidade mínima para a população de sócio-torcedores do Paraná Clube, podendo, assim, inferir estatisticamente os resultados apresentados.

Para caracterizar a amostra, a tabela 1 mostra os dados demográficos dos pesquisados, descrevendo o sexo e a faixa etária destes:

Amostra de Sócio-Torcedores Paraná Clube (n=416)	
Masculino (n=387)	93,03%
Feminino (n=29)	6,97%
Idade (média e DP)	29,46 anos $\pm$ 10,28
Idade Mínima	11 anos
Idade Máxima	75 anos

Tabela 1. Características descritivas da amostra (Elaboração Própria).

Quanto à formação educacional dos sócios, os dados obtidos mostram que mais da metade dos pesquisados (64,2%) cursaram o ensino superior e/ou pós-graduação. O gráfico 1 apresenta a porcentagem da cada alternativa escolhida:

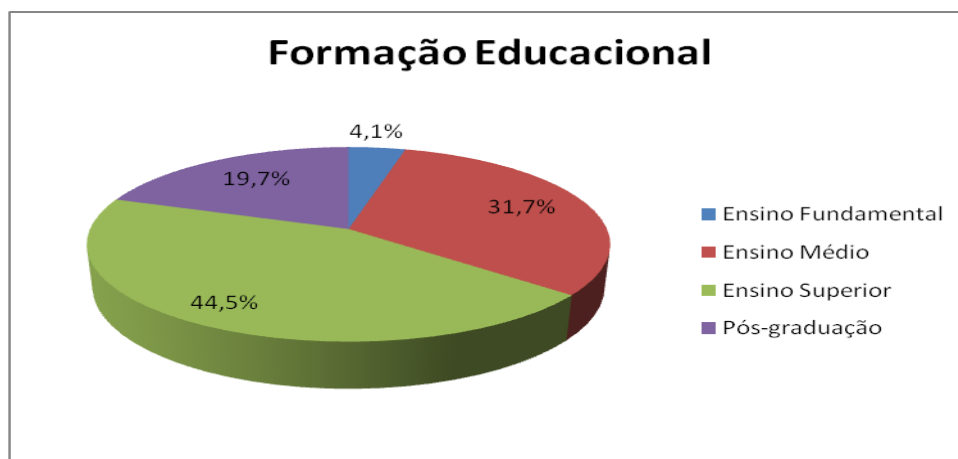


Gráfico 1. Planos de associação (Elaboração Própria).

Em relação aos planos de associação, a maior parcela pertence aos setores mais populares, denominados Curva (43%) e Reta (29,8%), sendo que estas e as demais porcentagens estão descritas no gráfico 2:

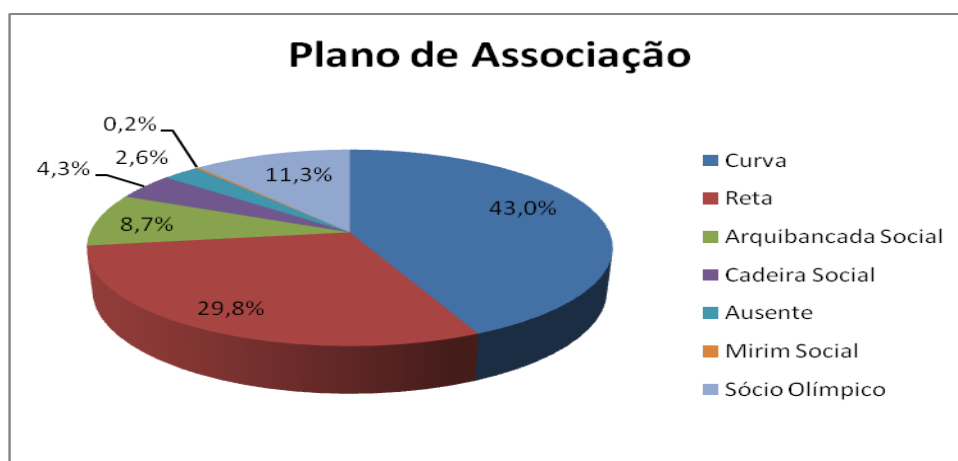


Gráfico 2. Planos de associação (Elaboração Própria).

A localização dos sócio-torcedores do Paraná Clube está distribuída principalmente em Curitiba (78,8%) e nas cidades da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) (18,3%). Com base na classificação do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC), a capital paranaense está dividida em nove regionais, sendo que a residência dos sócios do Paraná Clube dentro das regionais e nas cidades da região metropolitana, em relação ao total dos respondentes, está descrito na tabela 2:

Localização dos Sócio-torcedores			
Regionais		Cidades Metropolitanas	
CIC	4,1%	Almirante Tamandaré	0,5%
Pinheirinho	4,1%	Campina Grande do Sul	0,5%
Bairro Novo	4,6%	Piraquara	0,7%
Cajuru	6,0%	Fazendo Rio Grande	1,0%
Santa Felicidade	6,0%	Campo Largo	1,2%
Boqueirão	8,4%	Araucária	1,2%
Boa Vista	12,7%	Pinhais	2,4%
Matriz	14,7%	Colombo	2,9%
Portão	18,3%	São José dos Pinhais	7,9%
Curitiba	78,8%	RMC	18,3%

Tabela 2. Localização dos Sócio-torcedores (Elaboração Própria).

Para as análises das questões referentes a satisfação dos sócio-torcedores em relação a alguns pontos propostos, a tabela 3 mostra quais foram as perguntas feitas aos sócios e suas respectivas numerações no questionário original:

Questões de Satisfação
18. Em relação aos planos de sócios oferecidos, você está?
19. Em relação ao atendimento aos sócios, você está?
20. Em relação aos benefícios oferecidos aos sócios, você está?
21. Em relação ao preço cobrado pelo plano, você está?
22. Em relação à estrutura do estádio, você está?
23. Em relação aos produtos oferecidos pelo clube, você está?
24. Em relação ao preço dos produtos, você está?
25. Em relação aos locais de venda dos produtos, você está?

Tabela 3. Questões relacionadas a satisfação dos sócios (Elaboração Própria).

Para estas questões os sócios deveriam indicar seu grau de satisfação dentro de um dos cinco pontos apresentados em uma escala multi-itens de Likert. As opções estavam descritas e apresentadas aos entrevistados conforme mostra a figura 5, onde se encontram discriminados os descritores da satisfação e seus respectivos valores numéricos:

1	2	3	4	5
MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	INDIFERENTE	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO

Figura 5. Descritores do grau de satisfação (Elaboração Própria).

Analisando as respostas, podemos descrevê-las com a partir da tabela 4, onde estão numeradas as questões e seus respectivos valores de média, moda, mediana e desvio padrão, que, segundo Malhotra (2006) é a forma de análise do perfil geral da amostra, podendo comparar item por item:

Questões de Satisfação - Resultados				
Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Q18	3,81	4	4	±0,91
Q19	3,47	4	4	±1,11
Q20	3,01	3	3	±1,10
Q21	3,79	4	4	±1,03
Q22	2,40	2	2	±1,12
Q23	2,82	3	3	±1,20
Q24	3,21	3	3	±0,98
Q25	2,65	2	3	±1,20

Tabela 4. Tabela de medidas de tendência central e dispersão das questões de satisfação (Elaboração Própria).

Com base na tabela anterior, podemos identificar que os torcedores estão mais satisfeitos em relação aos planos de associação oferecidos (Q18), ao preço cobrado pelo plano (Q21) e ao atendimento aos sócios (Q19), apresentando as melhores médias de respostas, mas também com a moda, que mostra qual o valor mais recorrente nas respostas, com valor 4 para todas, sendo este o correspondente que a maioria dos sócios está “satisfeito” com estes quesitos. Estes pontos indicam que o plano de associação não é um grande problema para os sócios, que estão recebendo o devido atendimento, pagando um preço satisfatório pelo serviço e tendo opções de escolhas de associação a contento.

Por outro lado, os sócios estão mais insatisfeitos com a estrutura do estádio (Q22), os locais de vendas dos produtos (Q25) e os produtos oferecidos pelo clube (Q23), apresentando as piores médias. Quando se analisam as modas desses conjuntos, é constatado que as duas primeiras apresentam como resposta mais recorrente a alternativa “insatisfeito” e a última a proposição “indiferente”, o que confirma estes como os piores resultados de satisfação na visão do torcedor do clube.

Os resultados mostram que essa maior insatisfação dos torcedores em relação à estrutura do estádio, a praça de distribuição do produto principal do clube, condiz com os achados de Steppacher (2009), que em sua pesquisa de satisfação com sócios do Internacional, constatou que as perguntas relativas a estrutura do estádio Beira-Rio também foram as que obtiveram piores médias, com valores abaixo de 3, na escala de 5 pontos de Likert. Segundo Silva e Filho (2006), os números das médias de públicos do campeonato brasileiro estão ainda nos mesmos patamares dos anos 70, o que mostra a insatisfação do público com o serviço prestado nos eventos de futebol. Afif (2006) *apud* Soares (2007) afirma que os clubes deveriam investir em seus estádios, transformando-os em locais agradáveis e que passassem a se tornar uma opção de lazer para as famílias e, conseqüentemente, fortalecer as receitas do clube. Levando em conta que o produto principal, o jogo, não pode ser previsto pelo clube, a satisfação do torcedor e a atração deste pelo clube devem ser feitas através dos serviços estendidos, como a alimentação, o entretenimento nos intervalos e estacionamento (Fagundes et al., 2010). Este mesmo autor constatou em suas pesquisas que o torcedor deseja comprar ingressos com mais facilidade, possuir uma área de estacionamento segura, dispor de fácil acesso para entrada e saída do estádio, ter arquibancadas mais próximas ao campo e com boa visibilidade, praça de alimentação diversificada, lojas e atividades de entretenimento nos intervalos, como shows, espetáculos e sorteios mais interativos com o público presente, sendo que na opção aberta da pergunta sobre novos serviços, todos esses pontos citados pelo autor estiveram nas sugestões dos torcedores do Paraná Clube.

Mesmo com esse mercado de lealdade extrema, o aparecimento da insatisfação dos torcedores com os atuais produtos oferecidos é um dado importante, o que mostra a potencialidade que poderia ser atingida com os produtos certos para estes consumidores. Estudos mostram um mercado potencial de consumo para sócios (Pompiani, 2007; Ferreira, 2010), onde o Paraná Clube poderia utilizar da lealdade dos torcedores que vão além do produto em si. Não só a parte de bens de consumo, mas também os serviços podem seguir esta linha, oferecendo maiores benefícios e opções de entretenimento aos seus associados.

Os dados também mostram a insatisfação dos torcedores quanto aos atuais locais onde são vendidos os produtos do clube, tendo uma média de 2,65 na escala de Likert, o que corresponde a um valor entre “indiferente” e “insatisfeito”. Uma alternativa ao clube poderia ser o investimento no comércio pela internet, com um site oficial de vendas online, visto que há um crescimento deste setor, tanto em relação ao faturamento como o número de clientes, como mostram os estudos de Nascimento (2011), Botelho, Gomes e Silva (2011), Coelho, Oliveira e Alméri (2013) e o site *e-commerce.org* (2013) em que os dados de evolução do número de consumidores pela internet e o faturamento do comércio mostram como este mercado se desenvolveu no país, conforme podemos constatar nos gráficos 3 e 4:

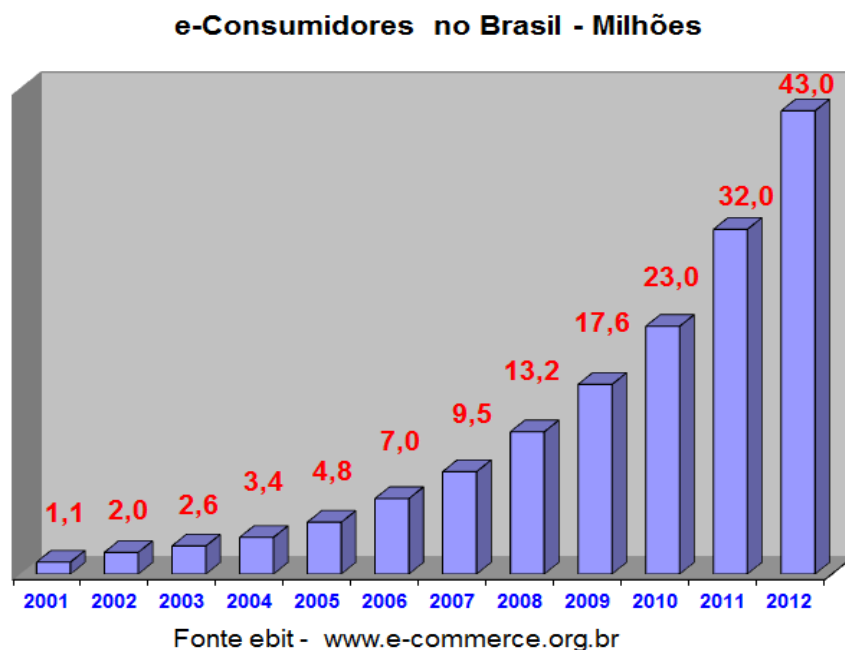
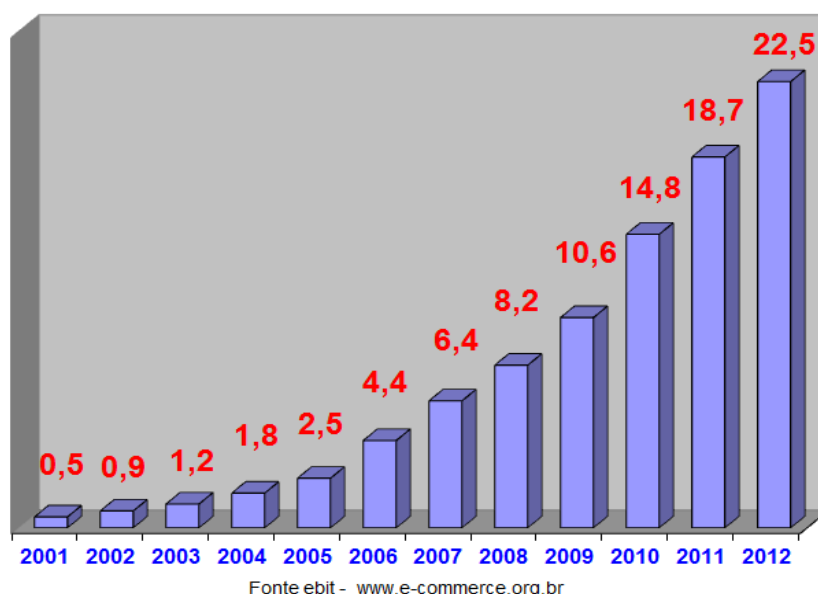


Gráfico 3. E-consumidores no Brasil, em milhões.

Faturamento anual do e-commerce no Brasil - Bilhões**Gráfico 4.** Faturamento do e-commerce no Brasil, em bilhões de reais.

Na análise dos desvios padrões são verificadas as questões em relação aos produtos oferecidos pelo clube (Q23) e aos locais de venda desses produtos (Q25) são as que apresentam uma maior divergência de repostas, encontrando consideráveis números de torcedores satisfeitos e outros insatisfeitos com estes pontos. As questões dos planos oferecidos aos sócios (Q18) e dos preços cobrados pelos produtos (Q24), parecem ser um consenso entre a maioria dos sócios, apresentando valores menores de desvio padrão.

6 Conclusão

O consumidor do futebol possui características muito diferentes das encontradas em outros mercados consumidores. Nenhum setor possui clientes tão fiéis e leais como o esportivo. Porém, esta lealdade extrema não pode ser interpretada pelos clubes como um reflexo na satisfação dos torcedores.

O trabalho mostrou que os preços cobrados, os modelos de associação e o atendimento que estão recebendo estão a contento, porém os torcedores querem mais vantagens por escolher fazer parte dos que contribuem mensalmente através do pagamento da associação. O sócio paranista está disposto a consumir mais produtos, receber mais benefícios na associação, possuir mais opções de locais para realizar suas compras de produtos com a marca do seu time de coração, ter mais conforto, segurança, opções de entretenimento e alimentação em seu estádio. Isto mostra que o mercado absorveria a demanda, porém o clube ainda está pecando no atendimento aos seus clientes.

Mesmo a função básica do marketing, a de identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes, neste trabalho, pode-se inferir que os sócio-torcedores do Paraná Clube, em geral, estão pouco satisfeitos com os produtos e serviços disponibilizados pelo clube de futebol.

Para pesquisas futuras, os sócios poderiam ser questionados sobre quais as reais medidas poderiam ser tomadas sobre estes pontos de insatisfação, listando sugestões e mudanças para estas demandas no estádio, quais as melhores opções para locais de venda de produtos do clube e quais os produtos que os torcedores gostariam de adquirir além dos já disponibilizados.

Referências

- Botelho K. N., & Gomes E. O.; Silva, H. M. R. (2011). E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing. In: *Anais Encontro científico de administração, economia e contabilidade*, 4. Ponta Porã/MS: UEMS.
- Cárdia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Cardoso, J.M.R.P. (2011). *A Influência dos constrangimentos na lealdade dos espectadores de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Coelho, L.S.; Oliveira, R.C., & Alméri T. M. (2013). O Crescimento do E-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. *Revista de Administração do UNISAL*, 3(3), 63-85.
- Fagundes, A.F.A.; Veiga, R.T.; Sampaio, D.O., & Sousa, C.V. (2012). A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 11(2), 96-123.
- Ferreira, E.J.C. (2010). *A Utilização de Técnicas de Marketing Esportivo Como Forma de Fortalecimento da Relação Torcedor-Clube: Um Estudo Sobre o CRB*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração). Maceió: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas.
- Kotler P., & Keller K.L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Lage, M.J.C. (2009). *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Lourenço; J.A.P. (2010). *A imagem de marca como variável explicativa da lealdade nos espectadores de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, M.J., & Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Mullin B.J.; Hardy S., & Sutton W.A. (2004). *Marketing Esportivo*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd.
- Nascimento, R.M. (2011). *E-commerce no Brasil: Perfil no Mercado e do E-Consumidor Brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração Internacional. São Paulo: Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- Pitts B.G., & Stotlar D.K. (2002). *Fundamentos de marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Pompiani; A.E.M. (2007). *Pesquisa de relacionamento dos sócios colorados com o Sport Club Internacional*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração). Porto Alegre: Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto.
- Santos, F.R. (2008). *O valor das torcidas de futebol: o customer equity dos clubes a partir dos resultados de bilheteria no campeonato brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Curitiba: Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Santos, L.F.S. (2011). *Qualidade, satisfação e lealdade dos espectadores de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Silva, C.V.G.F., & Filho, L.A.N.C. (2006). Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. *Sistemas & Gestão*, 1(3), 195-209.
- Soares, M.L. (2007). *A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros*. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Steppacher, D. (2009). *Estudo sobre a satisfação dos sócios do Sport Club Internacional sob a modalidade sócio contribuinte campeão do mundo*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em

Administração). Porto Alegre: Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Endereço para correspondência:

WESLLEN GIAN CARVALHO

Endereço: Francisca Ferreira Pontes nº 113

Bairro Xaxim, Curitiba, Paraná, Brasil.

CEP 81.830-660

Telefone: (41) 3379-3238 ou (41) 8417-4043

E-mail: wesllen.carvalho@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

PERSPECTIVAS DE AÇÕES DE MARKETING ESPORTIVO NOS EVENTOS ESCOLARES: UM ESTUDO SOBRE MARCAS E PATROCÍNIO

Luciana Melloni Rocco de Oliveira

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho e licenciada em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP)

lucianarocco@terra.com.br

Leandro Carlos Mazzei

Docente da Universidade Nove de Julho de São Paulo- Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte. Mestre em Ciências do Desporto da Universidade do Porto – Portugal. Doutorando em Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

leandromazzei@uninove.br

Ary José Rocco Junior

Docente do Mestrado Profissional em Administração do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP) e de Marketing Esportivo e Jornalismo Esportivo da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Mestre em Administração pela PUC/SP, administrador público e jornalista. Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE)

aryrocco@terra.com.br

Fábio Soares César

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho. Pós-graduado em Gestão de Vendas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

fs.cesar@uol.com.br

Resumo

Os eventos esportivos escolares são, hoje, muito comuns no âmbito educacional e de grande significância na sociedade brasileira onde as crianças e adolescentes estão constantemente expostos às mídias, alimentando seus desejos de consumo. Patrocinar este tipo de evento torna viável a percepção e o reconhecimento do consumidor em questão, em relação às marcas dos patrocinadores, além de tornar o evento único e especial. Utilizar-se do patrocínio como ferramenta de marketing esportivo é uma maneira eficaz de conquistar o público envolvido com este evento. A grande questão é o quanto o patrocínio pode elevar, valorizar e construir a marca de um simples torneio interescolar. Através de uma revisão de literatura e pesquisa exploratória, descritiva e documental apoiando-se em dados primários e secundários, identificaram-se estratégias eficazes na gestão dos eventos em relação ao marketing. O torneio de futebol intercolegial denominado FutCup que neste ano está em sua 10ª edição, possibilitou observar este processo e incrementar o estudo. A intervenção executada foi de orientar e viabilizar ações promocionais de marketing juntamente com associações efetivas com patrocinadores do setor esportivo escolar. Percebe-se que uma gestão vinculada ao marketing bem direcionado, com o apoio de patrocinadores fortes no mercado, com uma grande identificação do consumidor, inserido em um contexto ideal e específico, amplia o valor da marca do evento.

Palavras chave: Marcas. Patrocínio. Evento Esportivo Escolar. Serviços.

Acciones Perspectivas del marketing deportivo en los Eventos Escolares: Un estudio de las marcas y el patrocinio

Resumen

La escuela de los eventos deportivos de hoy son muy comunes en el ámbito educativo y de gran importancia en la sociedad brasileña, donde los niños, niñas y adolescentes están constantemente expuestos a los medios de comunicación, alimentando sus deseos de consumo. Patrocina este tipo de eventos hace posible la percepción y el reconocimiento de los consumidores de que se trate, en relación con las marcas de los patrocinadores, y que el evento sea único y especial. Puede utilizar como una herramienta de marketing de patrocinio deportivo es una forma efectiva de ganar a la audiencia participar en este evento. La gran pregunta es hasta qué punto el patrocinio puede elevar, mejorar y construir la marca de un torneo interescolar simple. A través de una revisión bibliográfica y exploratoria, descriptiva y documental apoyándose en datos primarios y secundarios, se identificaron estrategias eficaces en la gestión de los acontecimientos en relación con la comercialización. El torneo de fútbol intercolegial denominado FutCup que este año se encuentra en su 10^a edición, es posible observar este proceso y mejorar el estudio. La intervención se llevó a cabo para orientar y facilitar la comercialización de promoción, junto con las asociaciones con el sector efectivo patrocina escuela deportiva. Darse cuenta de que la gestión de marketing, comercialización bien orientada, con un fuerte apoyo de los patrocinadores en el mercado, con una gran identificación de los consumidores, inserta en un contexto ideal y específicos extiende el valor de la marca del evento.

Palabras clave: Marcas. Patrocinio. Eventos Deportivos. Servicios.

Shares Perspectives on Sports Marketing School Events: A study of Brands and Sponsorship

Abstract

Nowadays sports related events in schools are very frequent in the educational environment and quite meaningful in the Brazilian society once kids and teens are often exposed to this kind of media which is often challenging their consumption desires. By sponsoring these types of events makes its recognition more accessible as well as making such events a unique and special one. Sponsorship is a powerful advertising tool and an effective action to attract customers involved in this sort of events. The question is how much the sponsorship can elevate, enhance and consolidate the brand of a simple interscholastic tournament. Throughout literature review and exploratory, descriptive and documentary research based on primary and secondary data, it was possible to identify effective strategies related to event management in marketing. The 10th soccer tournament Called FutCup (interschool event) made it possible to observe this process as well as enhance the study. The intervention aimed at guiding and facilitating promotional marketing along with sponsors of sports school events. It was clear that management linked to well-targeted marketing as well as a strong support from sponsors with a strong brand, helps to value and enlarge the brand of the event.

Keywords: Brands. Sponsorship. Sport Events in Schools. Services.

1 Introdução

O Esporte assume hoje, na economia mundial, um segmento amplo que envolve o consumo de diversos produtos e serviços relacionados com as práticas esportivas (Rein, Kotler & Shields, 2008). Consequentemente o Esporte e sua Indústria se abrem como um segmento promissor e atrativo para a implementação de ações de marketing.

Segundo Kotler e Keller (2006), para se vencer a concorrência deve-se investir em marketing para definir sua marca no mercado. Os mesmos autores afirmam que as empresas apostam no contexto atual em um marketing segmentado: se antes o mais comum era o marketing de massa, com o objetivo de atingir o maior número de pessoas, agora a tendência é justamente o micromarketing ou marketing de precisão.

É comum a existência de ações de marketing no Esporte com patrocínios e valorização de marcas através de práticas esportivas, atletas, equipes e eventos (Pitts & Stotlar, 2002). Ou seja, a existência de patrocínios esportivos visa atingir um consumidor específico e à ele oferecer produtos e serviços condizentes com suas expectativas.

Dessa forma, para Churchill e Peter (2000) é possível oferecer produtos e serviços que se aproximam mais das necessidades dos clientes. “Um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização” (Churchill & Peter, 2000).

O Brasil apresenta certo desenvolvimento com relação ao Marketing Esportivo, mas se encontra com um retardo quando comparado a outros países (Rocha & Bastos, 2011). Alguns segmentos da Indústria do Esporte no Brasil apresentam um maior ou menor grau de evolução a respeito do Marketing Esportivo. Em se tratando do Esporte Escolar, Teixeira (2009) mostra que no Brasil as organizações escolares não enxergam o esporte como um grande negócio.

Assim, a análise apresentada neste estudo foi voltada a uma pequena parte da vasta gama da Indústria do Esporte no Brasil: os eventos esportivos escolares. O objetivo deste estudo é analisar o quanto o patrocínio e a associação às marcas podem transformar o evento em único e especial serviço ou produto (na concepção da gestão) para o público alvo a que se destina, ou seja, qual a percepção do público alvo sobre a marca de um evento esportivo escolar e seus patrocinadores. Realizou-se um estudo de caso com a FutCup – evento esportivo escolar de futebol, que neste ano de 2013, está em sua 10^a edição. Este evento é organizado e idealizado pela TTK Marketing Esportivo. Em 2012, contou com a participação de 8 mil “atletas” escolares unindo 150 colégios em cinco capitais brasileiras.

2 Referencial Teórico

Para melhor entendimento do processo de aquisição da marca FutCup no mercado de eventos esportivos escolares serão apresentados alguns conceitos importantes. Os conceitos de Serviços, Marcas, Patrocínios, Esportes Escolares e Eventos são de suma importância para intervir coerentemente no contexto deste estudo.

2.1 Serviços

Segundo Tureta, Rosa e Oliveira (2007), nas últimas décadas o setor dos serviços tem desempenhado um papel fundamental na economia mundial, gerando empregos, renda e melhorando o padrão de vida da sociedade em geral.

De acordo com Grönroos (2009), serviços são atividades de natureza intangível que apresentam uma interação entre empresas e consumidores, visando uma solução ou desejo específicos para estes consumidores. Desta maneira, a grande diferença entre produto e serviço é a intangibilidade. Grönroos (2009) também ressalta que o serviço só pode ser avaliado após o consumo. O cliente utiliza o serviço para depois mensurar sua qualidade. A avaliação do serviço difere de quem o utiliza. É algo subjetivo e que depende da sua utilidade.

Analisando estes fatores percebe-se que um evento esportivo escolar tem sua intangibilidade. E por se tratar de um evento escolar, seu público será seu consumidor por pouco tempo, já que os alunos participam de acordo com o regulamento ou idade específica, além do limitante da relação entre a participação e período de vida escolar. No caso do objeto de estudo deste trabalho, a FutCup, atinge alunos de 7 a 17 anos, de ambos os sexos, e na modalidade futebol e suas derivações como o futebol de salão, society e campo e das cinco capitais em que o torneio acontece: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador e Porto Alegre.

Devido a essa intangibilidade e por se tratar de um serviço em que a lealdade possui tempo reduzido, é necessário que este evento escolar (o que pode ser transferido para outros eventos semelhantes e do mesmo nicho) planeje e execute de forma efetiva, as ações de marketing no público específico afim de tornar sua marca conhecida, prolongando assim a vida do evento.

2.2 Marcas e Patrocínio

Antigamente, as marcas serviam apenas para diferenciar um produto de seu concorrente, hoje carregam valores aos produtos e serviços ao qual estão relacionadas, o que faz com que o consumidor não adquira apenas um simples produto, mas sim um conjunto de valores que o compõe e estão atrelados a marca. O produto ou serviço passa a ser exclusivo e diferenciado onde a marca incorpora, além de valores, atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para a diferenciação daqueles que lhe são seus similares e concorrentes (Pohl & Oliveira-Castro, 2008).

“Em suma, uma marca é o somatório dos ativos tangíveis e intangíveis de um determinado produto ou serviço. Essas representações são importantes para definir quais os atributos associados a uma marca e consequentemente auxiliar no processo de definição de seu valor” (Oliveira-Castro, 2003).

O uso das marcas se estendeu aos mais diversos setores e tem um grande valor comercial. Segundo Souza e Nemer (1993) a marca não pode se resumir a um nome ou símbolo, mas deve sintetizar as ações estratégicas que buscam a satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor para que este associe a marca à qualidade do produto. Também para Kotler e Keller (2006, p.269) as marcas são nomes, sinais, símbolos ou designers que possuem o objetivo de identificação de produtos e serviços e diferenciá-los de seus concorrentes. As marcas têm as seguintes funções, como pode ser observado na Quadro 1:

Quadro 1. Marcas e suas funções segundo Kotler e Keller (2006).

Tipo	Função
Concorrencial	Disputar produtos e serviços similares entre si
Identificadora	Assinalar e identificar produtos e serviços individualmente
Individualizadas	Fazer com que produto ou serviço se tornem únicos
Descobrimto ou revelação	A marca revela a sua existência perante o consumidor
Diferenciação	Diferenciar o produto ou serviço em sua categoria
Publicitária	A publicidade promove a marca junto ao consumidor, valorizando o produto e/ou serviço.
Diferenciação interna	Diferenciar um produto e/ou serviço do mesmo fabricante, com versões diferentes.

Sabe-se que a marca é em grande parte definida pelos pareceres dos consumidores e é a somatória dos comentários positivos e negativos dos mesmos. Desta forma, a marca representa um forte elemento de competitividade entre as empresas. O poder da “grife” e de seus valores às vezes valem mais que os próprios produtos e serviços (Crescitelli, Mattar & Silva, 2005).

O processo de criação e fixação de uma marca é denominado *Brand Equity*. De acordo com Aaker (1998), este processo é definido como “o ativo de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai) um produto ou serviço”. Para o autor, estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões como conscientização da marca, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade. A criação de uma marca requer esforços por parte da empresa. Por isso, hoje, muitos gestores realizam grandes investimentos na área de marketing. Em alguns casos, a marca é tão forte que além de ter um grande valor de mercado, é o ativo principal da empresa.

De acordo com Parent, Séguin, Dwyer e Fredline, (2008), para que uma marca seja construída são necessários dois fatores primordiais: Natureza do evento e contexto do mesmo. A natureza do evento é para o que se destina, qual é o público que quer atingir (por exemplo, jogos olímpicos x campeonato nacional) e o contexto é o local e o momento em que é realizado, é o acontecimento. Ambos os fatores se misturam em sua essência, mas sem dúvida contribuem para a construção da marca. Para esta mesma autora, marcas de sucesso são capazes de estabelecer relações emocionais e pessoais com seu cliente. O que gera confiança e futura lealdade.

Para Ferrand e Pages (1999), a imagem de uma organização esportiva pode agregar valor para si próprio. A imagem contribui para o reforço da marca (*Brand Equity*) e também favorece mudanças no comportamento do consumidor. Normalmente a imagem de uma organização esportiva deriva da conotação dada ao esporte em questão, personalidades existentes em seu meio e os títulos conquistados pela entidade. Entretanto, considerando a ecletismo de organizações esportivas existentes, deve-se considerar que em grande parte elas funcionam como fenômenos sociais que projetam sua imagem. Logo pode-se considerar que as organizações promotoras de eventos esportivos são exatamente assim e o que se deseja é a projeção de sua imagem para fixação de sua marca.

A lembrança da marca e sua fidelização não ocorrem por acaso. São necessários que sejam manifestadas através de ações como modelos, comunicação, redes, produtos e etc. (Crescitelli et al., 2005). A comunicação em essencial visa manter de forma constante a lembrança da marca no público-alvo a que se destina o produto ou serviço. Segundo Groza, Joe e Tobias (2012), a comunicação é uma ferramenta útil para a associação de uma marca aos produtos visando o aumento de preferência do consumidor por determinadas características diferenciando determinada marca em uma categoria de concorrentes. Uma das ferramentas da comunicação de marcas, no esporte, são as mascotes, logotipos, símbolos e até mesmo atletas renomados.

Outro conceito relevante para este estudo é o de *Brand Community*, onde segundo Muñiz Junior e O'Guinn (2001), é uma comunidade ou grupo especializado e admirador de uma determinada marca. Este conceito tem em seu princípio que a marca ou ações sobre a mesma são estruturadas por uma consciência, tradições e responsabilidades morais de determinado grupo ou comunidade. De acordo com Alexander (2002), as comunidades de marca desempenham um papel vital no legado final da marca, pois ajudam socialmente a sua construção e fixação. Criar e desenvolver marcas no mercado são, hoje, primordiais para que se conquistem os consumidores. Para se criar marcas fortes e mantê-las em evidência é preciso se ter habilidade, capacidade e competência. É um grande desafio para as empresas.

Em relação aos patrocínios existem inúmeras definições desta ação. No caso deste estudo a que melhor se adequa é a de Sandler e Shani, (1989), onde patrocínio é a provisão de recursos (geralmente financeiro) por uma organização, diretamente para um evento ou atividade, em troca de uma associação direta da imagem ou marca da organização ao evento ou atividade apresentada no mesmo. A organização provedora pode então usar essa associação direta para atingir seus objetivos corporativos, de marketing ou de comunicações.

O patrocínio esportivo vem tornando-se uma atividade importante para o êxito dos eventos e sucesso das marcas. Isto porque patrocinar eventos tem trazido os resultados esperados pelos

patrocinadores. Ou seja, em termos de marketing, o patrocinador tem atingido seus objetivos com um retorno satisfatório de reconhecimento por parte do consumidor do evento. Sendo assim, as “trocas” entre patrocinador e evento têm sido úteis e viáveis aos patrocinadores. Eventos com grandes patrocinadores ganham credibilidade do público o que fortalece a marca do evento.

Pitts e Stotlar (2002), afirmam claramente sobre o crescimento da indústria do esporte a partir de 1990, assim como sua diversidade e amplitude. É um tipo diferenciado de indústria, que propicia aos gestores do marketing um interesse especial favorecendo a prática do patrocínio por parte dos mesmos. Segundo Ferrand e Pages (1999) o marketing de um evento pode ser reforçado através de sua imagem e da comunicação com o consumidor o que influencia para que o evento se torne rentável. A partir do momento que se torna rentável, surge um maior interesse por parte dos patrocinadores e o que gera um ciclo sucessivo como ferramenta de marketing e garante o sucesso do evento.

2.3 Eventos Esportivos Escolares

Segundo Zaina Junior (2005), os eventos são experiências de consumo pelos sentidos, que constituem importante ferramenta de marketing. Além dele, podem fazer parte de uma gama de áreas como a comunicação, turismo, gestão administrativa e lazer.

O esporte, de uma maneira geral, está caracterizado como um fenômeno sociocultural e político-econômico com grande influência e significado no cenário mundial. “Hoje envolvido cada vez mais por parâmetros empresariais e mercantis, faz de sua vocação para o espetáculo e sua penetração significativa perante a sociedade faz dele um veículo de comunicação eficaz com estratégias mercadológicas atrativas e lucrativas” (Rodrigues & Montagner, 2003).

O esporte educacional ou esporte escolar é qualquer atividade física a ser praticada de forma educacional, geralmente no âmbito escolar, não pertencendo à grade curricular da Educação Física, mas realizado de forma complementar e com liberdade de participação e escolha (Simões, Böhme & Lucato, S., 1999). Para incrementar este tipo de atividade têm-se a realização de eventos esportivos escolares que promovem esta participação. Estes eventos podem ser destes pequenos jogos interclasses até grandes eventos entre diversas instituições de ensino como ocorre no município de São Paulo, como as Olimpíadas Escolares Municipais e no Brasil, como as Olimpíadas Escolares Nacionais.

Segundo, Ferreira (2012), o esporte escolar, desde que trabalhado em horários extracurriculares e não conflitando com os princípios da Educação Física, pode ser utilizado como um discurso da mídia e utilizado como chamariz e diferencial para atrair novos alunos.

Desta maneira tem atraído, cada vez mais, consumidores do esporte-espetáculo. Gomes (2001) salienta que os exemplos do esporte espetáculo (em âmbito escolar) deve seguir um bom senso, adaptando suas regras de jogos, tendo uma arbitragem educativa que oriente os alunos e se aproxime do que é demonstrado pela mídia e ao mesmo tempo cativar os participantes aos valores positivos do esporte. De acordo com o mesmo autor, os eventos esportivos escolares são representativos para a sociedade. As crianças e adolescentes são extremamente suscetíveis aos estímulos deste tipo de evento que influencia a apropriação, consumo e desejo de consumir grandes marcas visualizadas nos próprios eventos, em busca de uma identidade e percepção das marcas envolvidas.

Analisando estes conceitos e considerando o futebol um esporte de grande expressão no Brasil, este estudo elegeu um evento esportivo escolar, a FutCup, para relacioná-lo com as ações de marketing esportivo.

3 O Contexto da FutCup

Ao perceber que a associação da marca com um evento pode gerar interesse da mídia e ações de comunicação efetivas, patrocinadores ficam estimulados a investirem em acontecimentos potenciais que propiciam a fixação da marca para com seus consumidores. O presente estudo apresenta claramente que uma gestão vinculada ao marketing bem direcionado, com o apoio de patrocinadores com uma grande identificação do consumidor inserido em um contexto específico.

A FutCup é hoje o maior torneio de futebol interescolar do país. Teve início em 2003 e foi uma iniciativa de apenas seis professores de colégios da capital paulista. No ano seguinte contaram com o apoio da TTK Marketing Esportivo que assumiu desde então a organização do evento. A ideia inicial era apenas integrar algumas escolas e seus alunos-atletas. Seus primeiros patrocinadores foram uma instituição financeira nacional, uma empresa de artigos esportivos, uma revista esportiva e contou ainda com o apoio de uma empresa de intercâmbio cultural. Ações promocionais foram de suma importância para seu crescimento, como desfiles de abertura, criação do site e seu primeiro jornal.

Em 2005 teve o apoio e patrocínio de empresas ligadas ao setor alimentício, bebidas e refrescos e ainda com uma nova e maior empresa do setor esportivo. Neste mesmo ano, uma nova modalidade do futebol foi inserida no contexto da competição: o futebol society, o que sem dúvida aumentou o número de participantes. Já em 2006, contou com a participação de mais de 40 colégios e ampliou a gama de modalidades do esporte em questão: futsal, society e campo nas categorias masculino e feminino. Com este crescimento, ano a ano, as ações desenvolvidas por patrocinadores trouxeram mais incentivo e dinâmica ao torneio. Aos poucos o evento foi crescendo e se tornando um acontecimento de sucesso e espetáculo esportivo, dentro de seu potencial e dimensões. Teve repercussão na mídia televisiva e apoio de uma emissora de rádio. Sem dúvida, favoreceu o conhecimento do evento por parte de um público ainda maior. Em Recife, por exemplo, onde o evento não é realizado, sua “fan page” é a mais acessada entre as capitais no ano de 2012.

Em 2012 contou com a participação de 200 colégios de cinco capitais brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador e Porto Alegre. Hoje, conta com o patrocínio de uma grande empresa multinacional do setor alimentício, patrocínio de uma empresa nacional de bebidas, tem parceria e patrocínio de uma empresa multinacional de artigos esportivos e apoio de uma rádio nacional e de um canal de televisão esportivo.

Com o passar das edições da FutCup, percebeu-se que seu público aumentava ano a ano, muito devido à credibilidade que o evento conquistou. Isto veio com o apoio de grandes patrocinadores e a identificação da marca do evento. Cada vez mais os patrocinadores se interessavam em investir e apoiar o evento. A imagem do serviço (evento) favoreceu parcerias duradouras. Segundo dados obtidos na empresa TTK Marketing Esportivo, era muito mais eficaz e fácil renovar um contrato de patrocínio do que se associar um novo patrocinador. Patrocinadores que tinham em suas empresas produtos esportivos e desejados pelo público escolar, foram mais bem aceitos para identificar a marca do evento. Afinal a imagem desejada era de um Evento Esportivo Escolar.

Atualmente é realizado quase que em sua totalidade com recursos dos patrocinadores. Cobra-se uma taxa de inscrição das entidades participantes, simplesmente para evitar desistências ao longo do campeonato e assim não prejudicar a qualidade da organização. Esta taxa tem valor irrisório. 98% da organização geral, incluindo arbitragem, premiações, ações de marketing, banners, pessoal de apoio entre outros, são subsidiados por patrocinadores do evento.

A partir do momento em que o evento passou a contar com grandes patrocinadores e estar relacionado com grandes marcas, pode-se fixar na mente dos consumidores e se tornar uma marca em eventos escolares.

Segundo a literatura, para se tornar uma marca, sendo reconhecido pelo seu público alvo, é necessário que, um evento esportivo escolar, tenha uma identificação do consumidor com o mesmo e que o contexto em que esteja inserido seja propício ao seu crescimento. A percepção do consumidor é vital para o marketing de imagem da marca do evento (FERRAND; PAGES, 1999).

4 Metodologia

Analizou-se um evento específico da empresa: a FutCup. Portanto um estudo de caso. Segundo Yin (2010):

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A empresa de TTK Marketing Esportivo foi escolhida por organizar a FutCup (evento escolar de futebol), cujo o mesmo se tornou o objeto de referência para esta pesquisa. Este estudo se caracteriza então como uma pesquisa exploratória descritiva (Vergara, 2010). De acordo com Thomas e Nelson (2002) os estudos descritivos permitem a inclusão do método exploratório, do qual se determina práticas e/ou opiniões de uma determinada população através da aplicação de entrevistas. No presente caso, a pesquisa realizada foi qualitativa, analisando-se o conteúdo de entrevistas com roteiros semi-estruturados, a fim de identificar a associação entre marca (do evento) e seus patrocinadores a partir da percepção do seu público alvo.

O estudo foi realizado com participantes (atletas) jovens e crianças, em sua maioria do sexo masculino entre 10 e 14 anos, que oficialmente estavam inscritos no evento em 2013 e espectadores do mesmo, em geral pais dos participantes – atletas, também do sexo masculino, casados e de 30 a 50 anos de idade. Os dados foram coletados na cidade de São Paulo. Cerca de 50 atletas-participantes e mais 50 espectadores responderam ao roteiro. Considerando que algumas respostas foram invalidadas, aproveitou-se 42 entrevistas de participantes e 38 de pais, totalizando 80 questionários válidos para fornecer informações importantes à realização do presente estudo.

Os entrevistados foram abordados no momento em que eles não estavam vivenciando o evento em questão para que não houvesse uma influência do local.

O instrumento utilizado foi entrevista semi-estruturada. As variáveis foram divididas em três temáticas: perfil do consumidor do evento, percepções em relação aos patrocínios e estrutura do evento, fatores que relacionam a qualidade do serviço com a fidelização e fixação da marca.

O roteiro elaborado de entrevistas foram de 8 questões para os participantes e espectadores. Todas levando em conta a memória do evento em relação a sua marca: logo, símbolos, patrocinadores, organização, modalidade esportiva, para que confrontasse com a literatura e fornecesse subsídios para a análise dos resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada individualmente com cada integrante da amostra, gravadas e transcritas. Para tratamento dos dados qualitativos utilizou-se a Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011).

Como complemento também utilizou-se tratamento de dados que envolveram a análise de conteúdo de outras fontes de dados: documentos de índices de participantes e patrocinadores da empresa organizadora de eventos: TTK Marketing Esportivo, informações coletadas através do site da empresa, material de divulgação realizada através da mídia: rádio da Grande São Paulo e emissora de TV a cabo, especializadas em esporte e ainda através de entrevistas realizadas com gerentes da empresa organizadora.

5 Resultados e Discussão

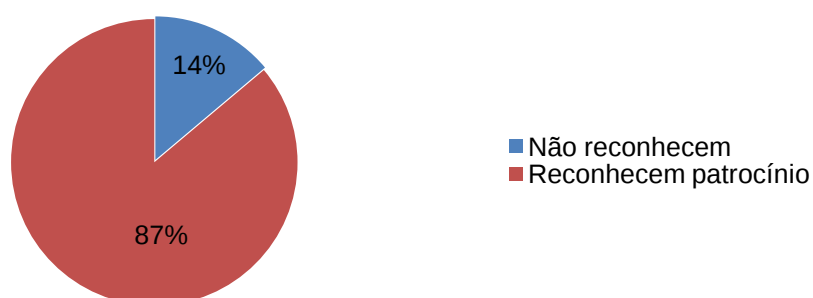
Em entrevista com gerente da empresa TTK Marketing Esportivo e através de documentos coletados na empresa, observou-se que em 2004 o evento FutCup contava com apenas três patrocinadores. Este número aumentou para cinco em 2008 e em 2012 passou para quatro. Também houve uma mudança significativa nos setores de atuação das empresas patrocinadoras. Em 2012 têm-se uma maior número de empresas do setor esportivo e ainda conta com o apoio de empresas multinacionais. A divulgação da mídia também avançou com o passar dos anos. Em 2004 o evento não foi vinculado à nenhum tipo de mídia e em 2012 foi transmitido por uma rede de TV esportiva e por uma rádio nacional.

Depois das análises das condicionantes estruturais da empresa produtora do evento, TTK Marketing Esportivo, entende-se a abordagem de Heskett, Sasser Jr. e Hart, (1990) sobre gestão de serviços, ou seja, suas escolhas estratégicas e estrutura de operações. Conforme Heskett et al. (1990), a visão estratégica de serviços é a forma abrangente e sistêmica com que empresas bem sucedidas vêm e conduzem seus negócios. Essas empresas, chamadas de revolucionárias pelo autor, definem os elementos básicos da visão estratégica: mercados-alvo, conceito de serviço, estratégia operacional e sistema de prestação de serviço. Integram esses elementos, o que significa a formação de competências dentro da empresa, já que implicam tomadas de decisão que respondem a questões do tipo “como fazer”. Com base nestes fatores percebe-se que a gestão da empresa relaciona seu público alvo com os patrocinadores. O evento da FutCup é destinado exclusivamente a praticantes do futebol e suas derivações, em idade escolar e matriculados oficialmente nas instituições de ensino participantes. Relacionam este público alvo aos seus patrocinadores que em sua maioria são de artigos esportivos ou de produtos destinados à esta faixa etária.

O evento cresceu tanto com o apoio dos patrocinadores que em 2004 contava com apenas 192 árbitros contra 900 em 2008 e 3.420 em 2012. Em relação aos profissionais envolvidos internamente com o evento, os números não diferem do crescimento da arbitragem: Em 2004 contava com apenas dois. Em 2008 passaram para seis e em 2012 cresceu para catorze. O mesmo ocorreu com os profissionais externos: quinze em 2004, trinta em 2008 e cento e trinta em 2012. Deve-se lembrar de que 98% dos recursos financeiros com pessoal e organização geral vêm dos patrocinadores que cada vez mais amplia seus investimentos no evento.

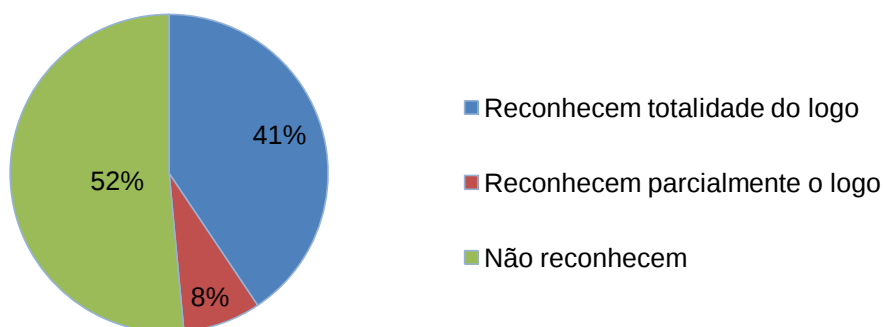
As entrevistas com o público alvo mostraram que o apoio dos patrocinadores, ao evento FutCup é essencial para seu crescimento enquanto marca de evento esportivo escolar. A forte presença de patrocinadores de alta expressão para o público em questão facilitou o reconhecimento da marca. Dos 42 questionários de participantes, 36 citaram pelo menos dois patrocinadores corretos e a intenção de conquistar um dos produtos desses patrocinadores no futuro, ou seja, 87% dos entrevistados lembravam-se dos patrocinadores do evento.

Gráfico 1. Reconhecimento dos Patrocinadores



Quando os respondentes em geral, foram questionados sobre o símbolo (logo) da marca do evento, 41% responderam corretamente suas cores e descreveram-no, de maneira correta, as suas características. Outros 8% identificaram somente uma de suas características e o restante não fez nenhuma alusão a tal símbolo, como registra o Gráfico 2.

Gráfico 2. Reconhecimento do logo



A possibilidade de relacionar a marca do evento com qualidade, sucesso e credibilidade foram apontadas por 57% dos entrevistados como importante benefício conquistado através do patrocínio esportivo. 26% relatam que o evento foi bem organizado e obteve sucesso independente dos patrocinadores envolvidos.

A relação entre o evento e os patrocinadores ficou muito bem evidenciada para os consumidores (participantes e espectadores) o que propicia a possível confirmação de que sem os patrocinadores atuais, a marca FutCup talvez não fosse tão expressiva neste tipo de segmento. Como descrito anteriormente, o valor da marca é um diferencial entre serviços do mesmo setor e este é enfatizado de acordo com os pareceres positivos ou negativos de seus consumidores. O incentivo e apoio de grandes patrocinadores proporcionou a criação de valor perante o público que só teve pareceres positivos. Segundo Ferrand (1999), a marca de um patrocinador desempenha um papel especial em serviço, pois marcas fortes aumentam a confiança dos produtos invisíveis de seus clientes. Assim, os patrocinadores favoreceram a confiança dos consumidores para com o evento da FutCup, tornando-o um evento também de marca forte.

Finalmente, foi solicitado aos participantes e espectadores que opinassem sobre uma nova participação e apreciação do evento. Perguntou-se a respeito de uma futura participação levando em consideração sua organização e satisfação. Os respondentes levantaram atributos sobre integração e responsabilidade social, como fatores positivos para uma segunda e futura participação. Através dessas declarações, pode-se observar que o patrocínio e o reconhecimento da marca não é apenas uma questão econômica e sim social, que contribuem para o desenvolvimento do esporte escolar. Com o amadorismo nacional em relação a este setor da indústria esportiva, as empresas envolvidas com o patrocínio devem desenvolver projetos que tenham esta ressalva.

As entrevistas foram realizadas no âmbito escolar o que talvez tenha propiciado aos consumidores, lembrar-se de algum evento que realmente aconteceu neste ambiente. Esta foi uma estratégia da FutCup que possa ter contribuído para seu sucesso. O evento utiliza as instalações de diversas escolas da capital onde está sendo realizado. Mais uma vez, de acordo com a literatura citada no referencial teórico, como Ferrand e Pages (1999) e Parent et al. (2008), utilizou-se de um fator importante para construir marcas: o contexto do evento. Este foi situado exatamente no local de acesso e familiaridade de seu público alvo.

6 Conclusão

A construção de uma marca forte leva muito tempo para ser consolidada no mercado e qualquer descuido pode fazer com que ela fracasse. desta forma, o objetivo deste estudo foi discutir a percepção de uma marca de evento esportivo escolar a partir da opinião do seu público alvo, tendo como exemplo a FutCup, torneio de futebol que ocorre em cinco capitais brasileiras, há dez anos. de acordo com os resultados obtidos, pode-se dizer que a FutCup é uma marca em eventos esportivos escolares e que a partir da percepção dos seus consumidores, possui credibilidade neste segmento.

O trabalho, aqui apresentado, revela que uma marca pode ser criada a partir de um contexto para sua ascensão e quando o evento tem uma natureza inerente e compatível aos seus consumidores. a força de um patrocínio adequado, que identifica o público envolvido, através de suas ações, permite que a marca do evento seja fortalecida. Receber apoio de patrocinadores expressivos e envolver a mídia favoreceu a fixação da marca do evento nas mentes de seus consumidores, principalmente participantes. além disso, expandir sua dimensão, utilizando as instalações de um maior número de colégios favoreceu seu crescimento, retorno e interessa para com os patrocinadores. Pode-se observar que o retorno trazido pelo evento aos patrocinadores é efetivo e de real valor. Portanto, a cada ano, investiram-se mais recursos para ampliar o evento.

Observou-se um aumento do reconhecimento do público entrevistado em relação à marca e símbolo. O reforço da imagem com o envolvimento da emoção do esporte fez com que 87% dos respondentes lembrassem os patrocinadores. Assim pode-se dizer que os patrocinadores endossaram a marca, tornando-a forte no mercado de eventos escolares esportivos (Lee, Miloch, Kraft, & Lance, 2008).

57% dos respondentes relacionaram a marca do evento com qualidade, sucesso e credibilidade e demonstram a intenção de voltar ao evento.

Verificou-se que o público-alvo identifica o evento com questões sociais e de integração.

Identificou-se a necessidade de pesquisas voltadas para a criação de marcas de eventos esportivos, sejam eles escolares ou não. principalmente, aqui no brasil, onde não é encontrado um número razoável de trabalhos direcionados a este tipo de temática. Existe necessidade de se pesquisar a respeito para melhorarmos a atual gestão do esporte, visto que a indústria do esporte além de ampla tem crescido muito deste meado dos anos 90. Percebe-se que patrocinar eventos esportivos pode ser uma importante ferramenta de marketing esportivo. Gerar marcas de eventos é outra maneira de se realizar este tipo de marketing. A associação de ambas pode fortalecer o evento e fazer com que a indústria do esporte se fortaleça e cresça ainda mais consistente, principalmente no brasil onde ainda se tem uma gestão deficitária.

O presente estudo limitou-se em relação à pesquisa de um evento esportivo escolar específico, encontraram-se algumas pesquisas sobre eventos em geral (e não esportivos escolares). Como proposta para futuras pesquisas sugere-se a análise de outros eventos esportivos escolares e assim utilizá-los como parâmetros para a criação de modelos para ações de comunicação e marketing neste segmento do marketing esportivo.

7 Referências

- Aaker, D.A. (1998). *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. Negócio Editora.
- Alexander, M. (2002). Building Brand Community. *Journal of marketing*, 66, 38-45.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Churchill, G. A. Jr., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva.
- Crescitelli, E.; Mattar, M., & Silva, A. (2005). O efeito das ações de patrocínio sobre o top of mind: um estudo exploratório do mercado brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(2), 1-15.
- Ferrand, A.; Pages, M. (1999). Image management in sport organizations: the creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3), 387-402.
- Ferreira, H.M. (2012). *Mega Eventos Esportivos e a presença das marcas na escola: estudo sobre os uniformes esportivos de escolares do IFMA São Luis Monte Castelo*.
- Gomes, P.B.M.B. (2001). Mídia, imaginário de consumo e educação. *Educação e Sociedade*, 22(74).
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Groza, M.D.; Joe, C., & Tobias, S. (2012). Managing a sponsored brand: The importance of sponsorship portfolio congruence. *International Journal of Sports & Advertising*, 31(1), 63-84.
- Heskett, J.; Sasser Jr., W., & Hart, C. (1990). *Service breakthroughs – changing the rules of the game*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Administração de Marketing*. Editora Prentice-Hall. 12º edição. São Paulo.
- Lee, J.W.; Miloch, K.S.; Kraft, P., & Lance, T. (2008). Perceptions of New College Students: A Study of One University. *Sport Marketing Quarterly*, 17(1. 3), 178-183.
- Muniz Junior, A.M., & O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Oliveira-Castro, J. M. (2003). Effects of base price upon search behavior of consumers in a supermarket: An operant analysis. *Journal of Economic Psychology*, 24(5), 637-652.
- Parent, M.; Séguin, B.; Dwyer, L., & Fredline, L. (2008). Toward a model of brand creation for international large-scale sporting events. *Journal of sport management*, 22(5), 526-549.
- Pitts, B.G., & Stotlar, D.K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Editora Phorte. São Paulo.
- Pohl, R.H.B.F., & Oliveira-Castro, J. (2008). Efeitos do nível de benefício informativo das marcas sobre a duração do comportamento de procura. *Revista da Administração Contemporânea Eletrônica*, 2(3), 449-469.
- Rein, I.; Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing esportivo a reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Editora Bookman, Porto Alegre.
- Rocha, C.M., & Bastos, F.C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(especial), 91-103.
- Rodrigues, E.F., & Montagner, P.C. (2003). *Esporte-espetáculo e sociedade: estudos preliminares sobre sua influência no âmbito escolar*. São Paulo: Faculdade de Educação Física, UNICAMP.
- Sandler, D.M., & Shani, D. (1989). Olympic Sponsorship vs “ambush” marketing: Who gets the gold? *Journal of advertising research*, 29(4), 9-14.
- Simões, A.C.; Böhme, M.T.S., & Lucato, S. (1999). A participação dos pais na vida esportiva dos filhos. *Revista Paulista de Educação Física*, 13(1), 34-45.
- Souza, M.G., & Nemer, A. (1993). *Marcas e distribuição*. Editora Makron Books. São Paulo.
- Teixeira, M. (2009). *A influência dos eventos esportivos no posicionamento competitivo de uma universidade particular: Estudo de caso Unisanta*. Dissertação de Mestrado. Santos: Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios.
- Thomas, J.R., & Nelson, J.K. (2002). *Métodos de pesquisa em atividade física*. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed.
- Tureta, C.; Rosa, A.R., & Oliveira, V.C.S. (2007). Avaliação Crítica de Serviços Educacionais: O Emprego do Modelo SERVQUAL. *Revista de Gestão USP*, 14 (4), 33-45.
- Vergara, S.C. (2010). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Yin, R.K.; (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª edição. Porto Alegre: Ed. Brookman.
- Zaina Junior, R. (2005). Eventos: a hospitalidade como experiência de consumo pelos sentidos. *Revista Hospitalidade*, 2(2), 113-129.

Endereço para correspondência:
Av. Alceu Maynard de Araújo, 650
Apto 21- B – Granja Julieta
São Paulo – Capital
CEP: 04726-160



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**PERFIL DE CONSUMO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE:
ANÁLISE DAS PREFERÊNCIAS DE COMPRA DOS ASSOCIADOS EM RELAÇÃO AOS ATUAIS E
NOVOS PRODUTOS.**

Wesllen Gian Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Graduando Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
wesllen.carvalho@gmail.com

Sergio Roberto Molletta
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
smolletta@utfpr.edu.br

Fabio Mucio Stinghen
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
stinghen@utfpr.edu.br

Christian Marcelo Fontes Knaut
Paraná Clube
MSc. e Vice Presidente de Marketing Paraná Clube
christian.knaut@mdlz.com

Resumo

Atualmente o esporte é um mercado que movimenta quantias enormes e cada vez maiores, girando em torno de um trilhão de dólares por ano no mundo e trinta e um bilhões de reais no Brasil, segundo dados da Amcham (2012). Dentro deste mercado, destaca-se o futebol com movimentações de grande parte desses bilhões de reais do esporte no país, porém o Brasil ainda está longe de aproveitar todo o seu potencial (Leoncini & Silva, 2005). Para manter este crescimento, o marketing esportivo precisa ser efetivo nas suas ações, valorizando o seu consumidor, identificando e conhecendo seu perfil, para maximizar os resultados dos clubes através da expansão do consumo esportivo. O objetivo do estudo foi identificar o perfil dos consumidores/sócio-torcedores do Paraná Clube e seu comportamento de compra em relação aos produtos e serviços da marca. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário em 416 sócios e as constatações principais foram que o sócio paranista está disposto a consumir mais produtos, receber mais benefícios na associação e possuir mais opções de locais para realizar suas compras de produtos com a marca do seu time.

Palavras chave: Marketing esportivo. Sócio-torcedor. Perfil de consumo.

Perfil de consumo del partidário del Parana: análisis de las preferencias de compra de los miembros en relación con los productos actuales y nuevos.

Resumen

Actualmente, el deporte es un mercado que mueve enormes cantidades crecientes y que giran alrededor de un billón de dólares por año en todo el mundo y treinta y un millones de reales en Brasil, según datos de Amcham (2012). Dentro de este mercado, el fútbol se destacó con transacciones de gran parte de estos billones de reales de los deportes en el país, pero Brasil aún está lejos de aprovechar todo su potencial (Leoncini & Silva, 2005). Para mantener este crecimiento, el marketing deportivo tiene que ser eficaz en sus acciones, la valoración de su consumidor, identificación y satisfacción de su perfil para maximizar los resultados de los clubes por medio de la expansión del consumo de los deportes. El objetivo del estudio fue identificar el perfil de los consumidores/partidario del fútbol de Paraná Clube y su comportamiento de compra en relación a los productos y servicios de la marca. La investigación se realizó mediante un cuestionario a 416 miembros y las principales conclusiones fueron que el partidario paranista está dispuesto a consumir más, recibir más beneficios de la asociación y tener más opciones de lugares para hacer sus compras de productos con la marca de su equipo.

Palabras clave: Marketing Deportivo. Partidario del fútbol. Perfil de consumo.

Profile of consumption of Parana's fan: analysis of the buying preferences of members in relation to current and new products.

Abstract

Currently the sport is a market that moves huge amounts and increasing revolving around a trillion dollars per year worldwide and thirty one billion reais in Brazil, according to data from Amcham (2012). Within this market, the soccer is emphasized with many of these billions of dollars of sports in the country, however Brazil is still far to seize its full potential (Leoncini & Silva, 2005). To maintain this growth, the sports marketing needs to be effective in their actions, valuing your consumer, identifying and meeting your profile to maximize the results of clubs through the expansion of sports consumption. The aim of the study was to identify the profile of the consumers/fans Paraná Clube and their buying behavior in relation to products and services of the brand. The research was conducted through a questionnaire to 416 members and the main findings were that the fan of Paraná Clube are willing to consume more, receive more benefits in the association and have more choices of places to make their purchases of products with the brand of your team.

Keywords: Sports Marketing. Fans. Consumption profile.

1 Introdução

Atualmente o esporte é um mercado que movimenta quantias enormes e cada vez maiores. Segundo dados da empresa de consultoria Amcham (2012), disponíveis em seu *web site*, a indústria do esporte mundial gira em torno de um trilhão de dólares por ano. Ainda segundo os dados da mesma empresa, o Brasil movimenta com a indústria do esporte uma média de trinta e um bilhões de reais por ano, o que equivale 3,3% do seu Produto Interno Bruto. Além de apresentar uma das maiores taxas de crescimento, comparado com os principais setores da economia, como por exemplo, no Brasil, onde a

taxa média de crescimento do PIB foi de 3,2%, entre 2000 e 2010, enquanto a média de crescimento anual do setor esportivo foi de 6,2%, segundo reportagem do site *O Globo* (2012).

Nas últimas décadas foi notório como o futebol, em específico, tornou-se um grande negócio, movimentando quantias gigantescas e apresentando um crescimento contínuo, como é frequentemente divulgado pelas mídias (Leoncini, 2001). Corroborando com isto, Somoggi (2013) afirma que “o mercado brasileiro de clubes de futebol cresceu muito em receitas entre 2003 e 2011, passando de R\$ 805 milhões para R\$ 2,7 bilhões”. Já os dados apresentados no relatório da empresa de consultoria BDO (2011), no ano de 2010 o mercado brasileiro de clubes de futebol atingiu uma receita recorde de R\$ 2,18 bilhões, evolução de 13,4% em relação a 2009 e 171% nos últimos oito anos.

Segundo Leoncini e Silva (2005, pg.11) “... o futebol é hoje um grande negócio (...) mesmo assim, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial”. Os autores ainda afirmam que quando comparamos os valores brasileiros, na época, com o mundial, o nosso futebol representava apenas menos de 1% do mercado total do futebol no mundo.

Nas últimas décadas, a indústria do esporte e do futebol vem obtendo significativo crescimento em relação a outros setores, podendo-se considerar que foi o marketing uma das áreas de negócios que mais contribuiu para essa situação (Bacha e Souza, 2010; Fagundes, Veiga, Sampaio & Sousa, 2012).

Para manter este crescimento, o marketing esportivo precisa ser efetivo nas suas ações, valorizando o seu consumidor, identificando e conhecendo seu perfil, para maximizar os resultados dos clubes através da expansão do consumo esportivo. O conhecimento do público alvo da organização esportiva é fundamental, pois o torcedor/consumidor possui uma grande ligação com o produto esportivo, maior que qualquer outro segmento (Cárdia, 2004).

Com o objetivo de identificar o perfil dos consumidores/sócio-torcedores do Paraná Clube, este estudo fará considerações sobre o mercado do futebol e o consumidor esportivo, além de apresentar uma pesquisa descritiva com estes sócios paranistas.

2 Indústria do Esporte

A indústria do esporte pode ser definida como aquela, segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 05) “... no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”.

Por esta definição, pode-se entender da amplitude e o tamanho que representa esta indústria do esporte, sendo necessária realizar uma segmentação desta, o que facilita mais a compreensão dos profissionais de marketing esportivo no planejamento de estratégias de marketing. Assim, a partir desta macroestrutura que a definição nos sugere, a indústria do esporte pode ser subdivida em (Pitts & Stotlar, 2002):

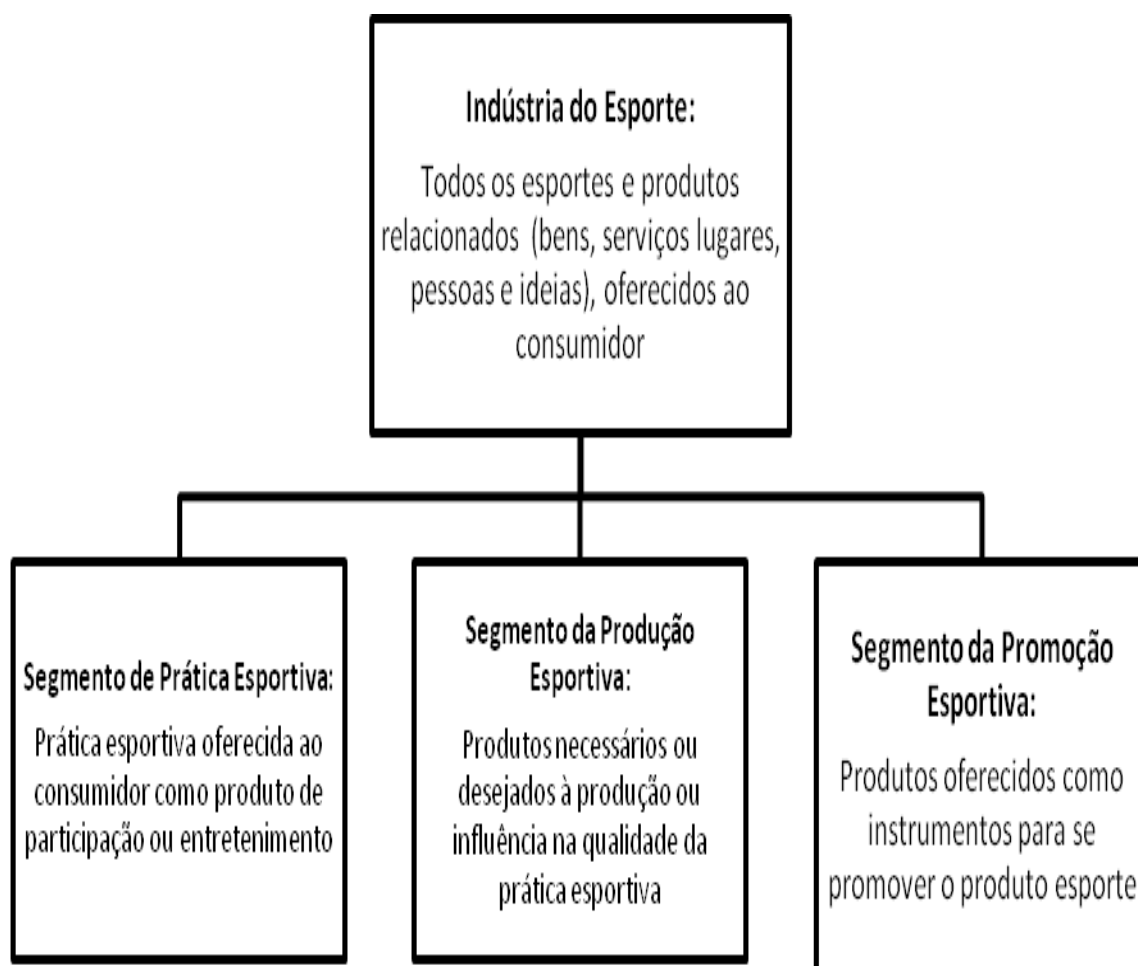


Figura 1. Modelo de segmentos da indústria do esporte (adaptado de Pitts e Stotlar, 2002).

Segundo Szymanski e Kuypers (1999), o futebol é um produto, de entretenimento, através do jogo, fornecido por trabalhadores, representados pelos jogadores e comissão técnica, que se utilizam de equipamentos e estruturas, como os estádios e os materiais para a realização dos jogos, tornando assim uma cadeia produtiva, como qualquer outra empresa.

Leoncini e Silva (2005) corroboram que os clubes são empresas que estão inseridas dentro de uma cadeia produtiva complexa, que tem como o produto principal o jogo. Desta forma os autores elaboraram uma estrutura desta cadeia produtiva, conforme mostra a Figura 2:

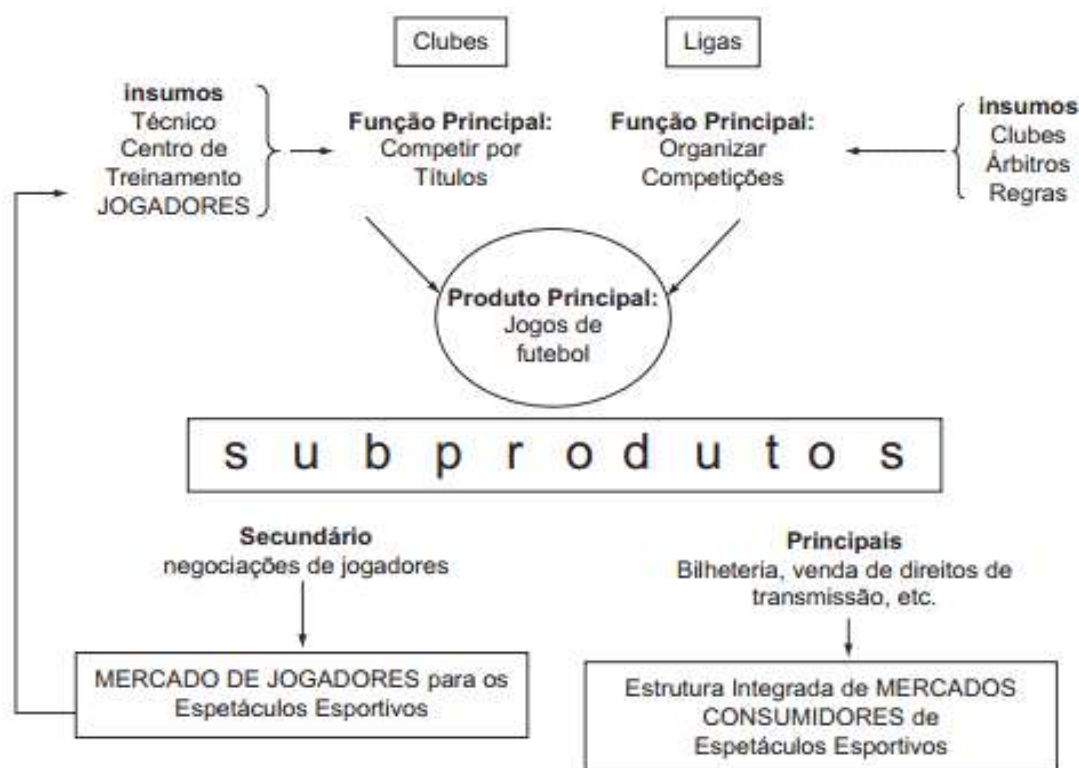


Figura 2. Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria do Futebol (Leoncini e Silva, 2005).

Por essa característica, as organizações do futebol pertencem, assim como qualquer outra empresa, a um mercado, que Leoncini e Silva (2005) estruturaram com três grandes principais integrantes (Figura 3):

- Mercado Produtor: onde estão inseridos os clubes que são responsáveis pela criação de “espetáculos futebolísticos”. Além destes estão inclusos as Federações e Ligas, responsáveis pela administração do futebol.
- Mercado Consumidor: são os torcedores, os consumidores finais que irão comprar bens e serviços fornecidos pelo mercado produtor. Dentro deste mercado existem basicamente duas operações, a bilheteria ou compra do espetáculo, através dos ingressos ou pacotes de transmissão dos jogos via televisão; e o *merchandising*, que é a venda de produtos relacionados com a marca do clube.
- Mercado Intermediador: são empresas que compram os direitos de exploração e transmissão de jogos, além das que irão explorar a marca do clube, com o objetivo de revender ao mercado de consumo. Este mercado pode se subdividir em dois, o Intermediador Industrial, que são as ligadas ao marketing esportivo dos clubes, com ações voltadas a promoções, publicidades e propagandas; e o Intermediador de Revenda, que são empresas que repassam os bens ou serviços do clube, como as televisões e as empresas de licenciamento de produtos.

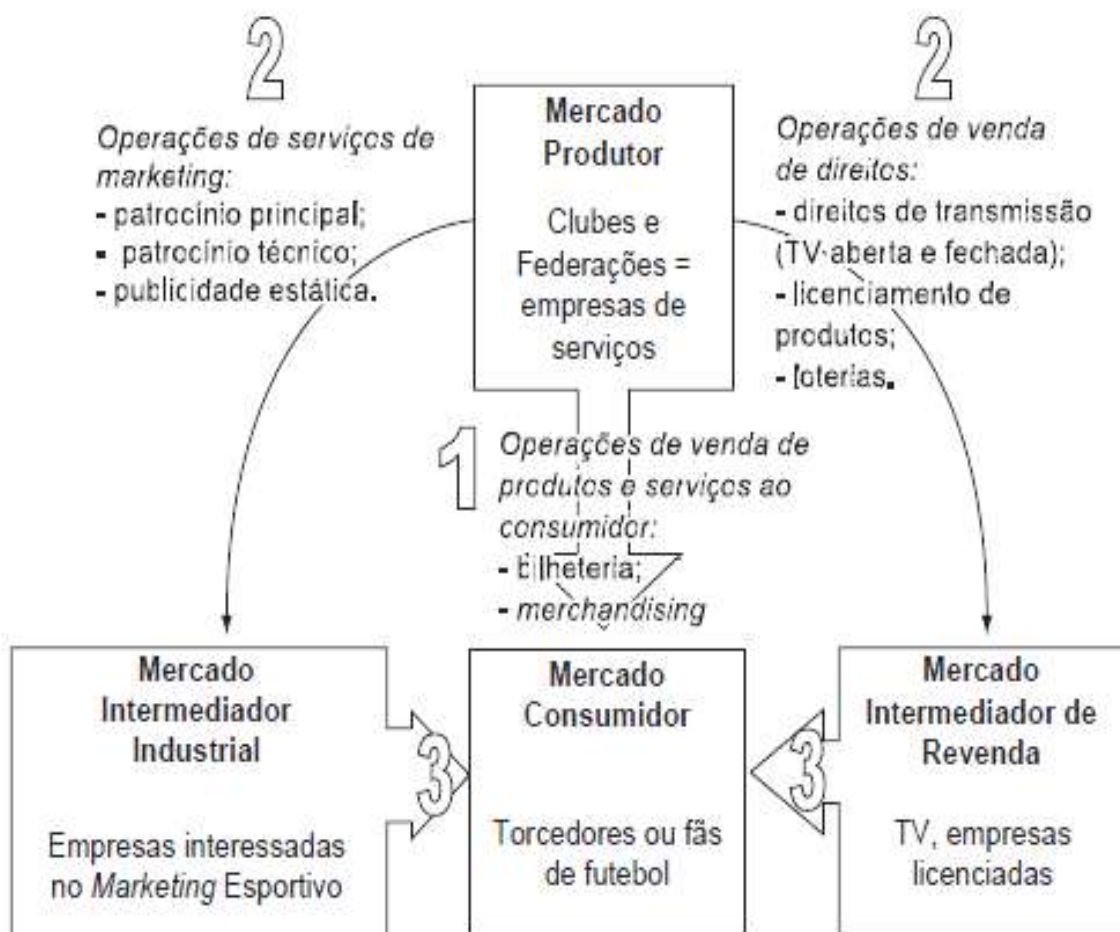


Figura 3. Estrutura Integrada de Mercados para Organizações de Futebol (Fonte: Aidar et al.,2000, apud Leoncini e Silva, 2005)

Neste estudo, o foco será voltado para o Mercado Consumidor, buscando entender quem é esse consumidor e as suas relações com os demais mercados, principalmente o produtor.

3 Consumidor Esportivo

“O bem mais valioso de qualquer organização empresarial é à força de seu relacionamento com os clientes” (Spessoto, 2008, p.40). Portanto é importante compreender quem é este consumidor, as especificidades do consumidor esportivo e as suas relações com a marca e produtos do clube.

De acordo com Spessoto (2008), o torcedor de futebol pode ser considerado um consumidor, pois é este quem adquirir bens relacionados a uma marca de um clube, além de consumir o próprio espetáculo esportivo. Porém esta compreensão do torcedor como um consumidor ainda é recente dentro dos estudos de marketing e comportamento do consumidor (Santos, 2008).

Segundo Leoncini (2001) os consumidores do futebol são aqueles envolvidos com o consumo do espetáculo esportivo em si e também com o consumo de bens ou serviços que estiveram relacionados com o futebol. Estes consumidores, mencionados anteriormente dentro da estrutura integrada de mercados para organizações do futebol (Figura 3), podem ser divididos em consumidores finais (os torcedores e fãs) e os consumidores intermediários (TV, patrocinadores, etc.), sendo o foco deste estudo o consumidor final.

A importância de se estudar este consumidor final, o torcedor, dá-se pelo seu papel fundamental para o surgimento dos demais consumidores intermediários esportivos, pois é o torcedor quem atrai os investimentos das televisões e dos patrocinadores para o clube, as grandes fontes de receita do futebol. Portanto quando um clube deixa de conhecer e valorizar o torcedor quebra um elo importante na sua geração de receitas, acarretando em uma perda global do seu mercado, dentro da cadeia produtiva do futebol (Leoncini, 2001).

Posto isto, o mesmo autor ainda cita a relevância de segmentar estes torcedores de futebol para uma melhor compreensão, apresentando o modelo utilizado na Inglaterra para diferenciar estes consumidores:

- Os torcedores virtuais: que acompanham os seus respectivos clubes por meios de mídia sem ir aos estádios;
- Os torcedores locais: que assistem aos jogos no estádio em suas cidades;
- Os torcedores seguidores: que acompanham presencialmente o clube nos jogos “dentro e fora de casa”;
- Os torcedores familiares: que vão ao estádio com mais de um membro da família;
- Os torcedores corporativos: que demandam atendimento especial e geralmente utilizam os camarotes.

Baseado neste modelo, Santos (2008) elaborou uma segmentação com base no comportamento de compra de ingressos, e em seus estudos chegou a três grandes grupos, não excludentes, e as proporções médias estimadas destes diferentes torcedores de um clube de futebol (Figura 4):

- Os torcedores em geral: são todos que se declaram torcedores de um clube de futebol. Acompanham o clube no estádio, na televisão, nas rádios, por notícias e conversas entre amigos. Neste grupo estão todos os tipos de torcedores na segmentação citada por Leoncini (2001).
- Os torcedores frequentadores das partidas: é o grupo composto por torcedores que vão aos jogos e, portanto, são mais envolvidos com o clube, dispensado dinheiro e tempo. Este grupo contempla todos os citados por Leoncini (2001), exceto os torcedores virtuais.
- Os sócio-torcedores: são os torcedores oficialmente ligados ao clube, contribuindo mensalmente e possuindo o direito de ir aos jogos, benefícios que variam entre os planos e as instituições, e até chegam a possuir cargos no Conselho do clube, tendo uma maior responsabilidade e participação. Dentro da segmentação citada por Leoncini (2001), pode existir este tipo de torcedor dentro de todos os segmentos.

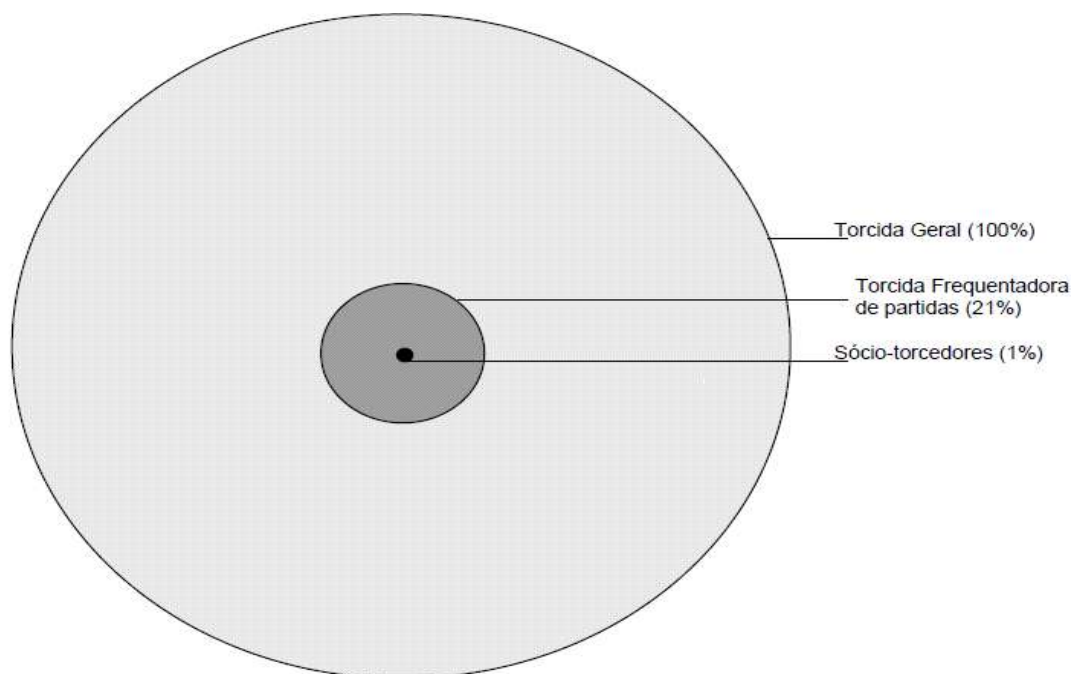


Figura 4. Proporção média dos três segmentos de torcedores de futebol (Fonte: Santos, 2008).

Neste trabalho, a população estudada será destes denominados sócio-torcedores, considerados os mais participativos e envolvidos com o clube.

4 Metodologia de Pesquisa

Segundo Malhotra (2006) o presente estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois o seu objetivo principal é descrever as características do mercado, alinhado ao objetivo deste estudo que é identificar o perfil do sócio-torcedor do Paraná Clube. O delineamento deste estudo é de concepção transversal única, pois se trata de uma coleta de dados somente, extraída de apenas uma amostra, advindas da população-alvo (Malhotra, 2006).

A população definida foi a de sócio-torcedores ativos do plano de associação Sempre Paraná, do clube de futebol Paraná Clube. Para isto, foram fornecidos pelo Departamento de Marketing os dados atuais aproximados do número de associados que o clube possui, chegando a uma população (N) desse estudo de 5000 sócio-torcedores.

A amostragem deste estudo foi do tipo não probabilístico por conveniência, pois será feita pelo entrevistador, onde são escolhidas as pessoas que estiverem no lugar certo e no momento certo (Malhotra, 2006).

O tamanho mínimo da amostra foi baseado de acordo com a tabela apresentada por Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 81), sendo que para a população desta pesquisa, o número amostral (n) de pesquisados deveria ser de no mínimo 357 sócio-torcedores, para garantir uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%.

O levantamento dos dados foi obtido através da aplicação de um questionário, formulado pelos autores desta pesquisa em conjunto com o Departamento de Marketing do Paraná Clube, sendo a estrutura deste baseado a luz da teoria de Kotler e Keller (2006), em que apresentam a questão do perfil do consumidor através do conceito de segmentação do mercado, em que identifica características demográficas, geográficas e comportamentais comuns nos consumidores para agrupá-los em grupos que possuam as mesmas preferências. Foi realizado um pré-teste em dez sócios do Paraná Clube, para que estes apresentem as dificuldades encontradas no preenchimento, suas observações quanto à compreensão de todas as perguntas e a base de tempo para a resposta completa do questionário, de acordo com as indicações de Malhotra (2006) para pesquisas de marketing. Após o pré-teste, a versão final do instrumento foi aplicada durante os jogos do clube em seu estádio, no dia primeiro de outubro de 2013. Os sócios foram abordados pelo pesquisador, apresentados aos objetivos da pesquisa, questionados sobre a participação voluntária para a pesquisa, realizaram a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e responderam o questionário entregue pelo pesquisador. Ao final, o preenchimento foi conferido juntamente com o participante, a fim de não existirem perguntas sem respostas. Além disso, foi feita uma versão eletrônica do questionário, utilizando a ferramenta do *Google Docs*, repassada aos sócios com ajuda das mídias sociais e grupos de discussão do clube. Os dados foram tabulados no *software Microsoft Excel 2010* para a posterior análise e elaboração dos resultados.

A análise de dados foi através de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas percentuais e de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão, como desvio padrão, o que apresentará informações detalhadas do objeto de estudo e traçando um perfil geral deste consumidor (Malhotra, 2006).

5 Resultados e Discussão

Na coleta dos dados, foram respondidos 416 questionários, sendo este o número final da amostra desta pesquisa, ultrapassando a quantidade mínima para a população de sócio-torcedores do Paraná Clube, podendo, assim, inferir estatisticamente os resultados apresentados.

Buscando atender o objetivo principal da pesquisa, que é identificar o perfil dos consumidores/sócio-torcedores do Paraná Clube e seu comportamento de compra, a primeira variável de segmentação apresentada, das propostas por Kotler e Keller (2006), será a demográfica, que inclui as informações básicas do consumidor, como faixa etária, sexo, formação educacional, e, especificamente para este estudo, o plano de associação do torcedor. Na tabela 1 serão apresentadas as características descritivas da amostra:

Amostra de Sócio-Torcedores Paraná Clube (n=416)	
Masculino (n=387)	93,03%
Feminino (n=29)	6,97%
Idade (média e DP)	29,46 anos $\pm$ 10,28
Idade Mínima	11 anos
Idade Máxima	75 anos

Tabela 1. Características descritivas da amostra (Elaboração Própria).

Em relação à formação educacional da amostra, os dados obtidos mostram que mais da metade dos pesquisados (64,2%) cursaram o ensino superior e/ou pós-graduação. Através dos resultados é verificado que o perfil principal do torcedor do Paraná Clube é homem de meia-idade, por volta dos 29 anos, e que possui ensino superior. Estes resultados condizem com os encontrados em outras pesquisas feitas com sócio-torcedores no Brasil (Pompiani, 2007; Steppacher, 2009; Ferreira, 2010; Mecabô & Moura, 2010), o que indica uma característica desse mercado ser preferencialmente composto por sujeitos do sexo masculino e de idade adulta. Em pesquisas realizadas em Portugal (Lourenço, 2010; Santos, 2011) a única diferença ficou quanto a formação educacional, cujo resultado apresentou que a grande maioria não possuía ensino superior.

A maioria dos pesquisados (72,8%) possuem os planos mais populares, denominados Curva e Reta. O menor número de representantes nessa amostra ficou por conta dos associados Mirim Social (0,2%). O gráfico 1 mostra a distribuição da amostra para cada um dos planos de associação:

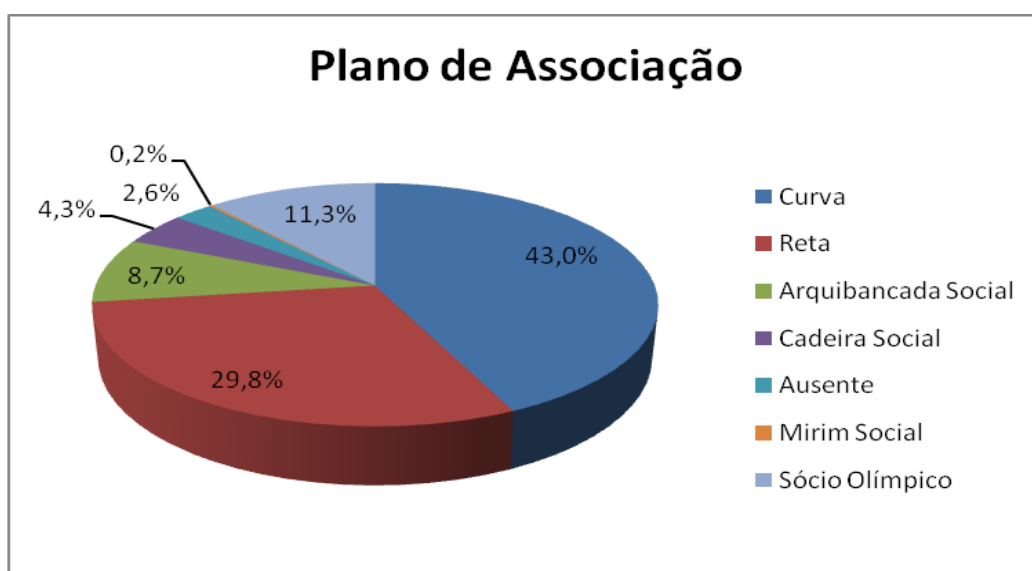


Gráfico 1. Planos de associação (Elaboração Própria).

A próxima variável descrita será a geográfica, o que mostra a localização dos consumidores, no caso, dos sócio-torcedores do Paraná Clube. De forma geral, 78,8% dos pesquisados residem em Curitiba, 18,3% nas cidades da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) e 2,9% em outras cidades do país. Utilizando a classificação do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC), em seu plano diretor, na divisão da capital paranaense em nove regionais, o agrupamento dos sócios do Paraná Clube dentro das regionais e nas cidades da região metropolitana, em relação ao total dos respondentes, está descrito na tabela 3:

Localização dos Sócio-torcedores			
Regionais		Cidades Metropolitanas	
CIC	4,1%	Almirante Tamandaré	0,5%
Pinheirinho	4,1%	Campina Grande do Sul	0,5%
Bairro Novo	4,6%	Piraquara	0,7%
Cajuru	6,0%	Fazendo Rio Grande	1,0%
Santa Felicidade	6,0%	Campo Largo	1,2%
Boqueirão	8,4%	Araucária	1,2%
Boa Vista	12,7%	Pinhais	2,4%
Matriz	14,7%	Colombo	2,9%
Portão	18,3%	São José dos Pinhais	7,9%
Curitiba	78,8%	RMC	18,3%

Tabela 2. Localização dos Sócio-torcedores (Elaboração Própria).

O estádio do Paraná Clube, a Vila Capanema, fica localizado na regional Matriz, sendo esta a segunda regional com maior número de associados do clube. As regionais mais próximas (Portão, Boa Vista, Boqueirão e Cajuru), também têm uma quantidade expressiva de associados, mostrando uma característica de concentração dos consumidores mais próxima do local dos jogos. Outra localização de destaque é a cidade de São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba, com 7,9% dos sócios, a frente de cinco regionais da capital e a quinta região com maior número de entrevistados. Como o foco do plano de associação do clube é a garantia de um lugar nos dias de jogos, talvez esta seja a justificativa do alcance mais regionalizado do clube. A oferta de outros benefícios, além do lugar para assistir o produto principal do futebol, poderia atrair um novo público para o plano de associação do Paraná Clube. Segundo Stefani (2010), o Grêmio, por exemplo, oferece aos sócios descontos que variam de 2 a 50% com empresas de educação, saúde e entretenimento, funcionando como um cartão de fidelidade, fazendo com que agregue um valor ao serviço de associação além do acesso ao estádio. Essa maior associação de seus torcedores representa um ganho financeiro para o clube, como é o caso do Sport Club Internacional, onde aproximadamente 30% de todas as suas receitas advém das mensalidades de seus sócios (Rodrigues, 2010).

Em relação às variáveis comportamentais foram identificadas questões de atitudes, ações de uso e repostas que o consumidor tem aos produtos e serviços do clube. O primeiro produto é o próprio plano de associação, onde ficou constatado que mais da metade dos sócios (54,3%) está a mais de três associados ao clube, sendo que o plano sócio-torcedor foi lançado há cinco anos, em abril de 2008, representando a fidelização destes torcedores. Dos restantes, 18,5% estão há menos de um ano, 13,9% de um a dois anos e 13,2% de dois a três anos como sócios do clube.

Dentre os motivos que levam os torcedores a se associarem ao clube, 69% declararam que a principal motivação é ajudar o Paraná Clube, sendo este um dado importante para as campanhas do clube. Destaque também para o baixo índice de respostas para a alternativa “pagar menos para assistir aos jogos” (3,4%), mostrando que a motivação de associação vai além dos benefícios financeiros. Assim, este dado condiz com a literatura, como Lage (2009, pg. 83) que aponta que o associativismo é muito

particular no caso de futebol, sendo a ligação emocional o fator determinante para isto, e as “motivações estão relacionadas com a paixão que os indivíduos têm pelo clube, pelo desejo de apoiar o clube através do pagamento das quotas”, mesmo que o consumidor não receba tantos benefícios em troca, algo que não aconteceria em qualquer outro setor do mercado. Este é um dado importante, visto que as campanhas de marketing do clube poderiam ter um foco mais no apelo pela ajuda que o torcedor dá para o clube quando se associa, deixando em segundo plano as vantagens financeiras que os torcedores teriam caso tornassem sócios, pois apenas 3,4% levam isso como a principal motivação na escolha de associar-se. O gráfico 2 apresenta as porcentagens de cada motivo principal para a associação:

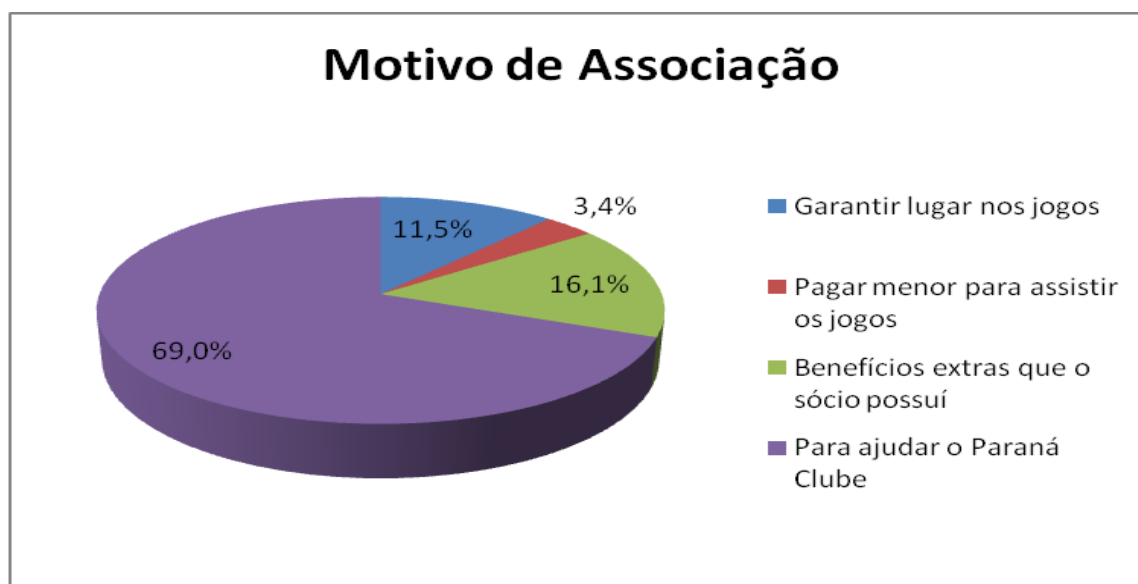


Gráfico 2. Motivo de associação (Elaboração Própria).

Quanto à utilização do serviço principal, que é a presença nos jogos do clube em seu estádio, os dados mostram que 56,3% dos torcedores vão a mais de 30 jogos do Paraná Clube no ano, sendo que, por exemplo, no ano de 2013 o Paraná Clube irá totalizar 30 jogos na Vila Capanema, logo mais da metade dos seus sócios estarão em todos os jogos do ano. Quando comparamos com o estudo de Ferreira (2010), 73,5% dos sócios do CRB declararam ir a todas as partidas do clube, mostrando que os sócios utilizam o seu direito de ir aos jogos. Santos (2008) apresenta que a melhor forma de mensurar a retenção dos torcedores pelo clube é a frequência no estádio, sendo que os números mostram que o Paraná Clube possui uma boa retenção dos seus clientes, o que é também um importante dado, pois evidências mostram que a retenção de clientes é muito mais lucrativa do que a conquista de novos (Christopher, 2002), ainda mais no mercado do futebol onde “os torcedores (...) trocam de esposa, de cidade, mas não mudam de time” (Leoncini, 2001, pg. 25).

Os pesquisados foram questionados quanto aos produtos oficiais e licenciados que possuíam do clube, dentro de uma lista dos principais artigos encontrados com a marca de um clube de futebol. Dentre os produtos listados, 95% dos sócios possuem a camiseta de jogo do clube, 49% o cachecol, 44,7% o agasalho, 42,1% acessórios e empatados com 40,1%, cada, as camisetas de passeio e bandeiras. Estes são os cinco principais produtos adquiridos pelos sócio-torcedores do Paraná Clube,

podendo o clube utilizar desses dados para abastecer e manter um estoque na sua loja oficial destes artigos, sendo que as demais porcentagens estão descritas no gráfico 3. Estes valores são semelhantes aos achados em outros estudos (Pompiani, 2007; Bacha & Souza, 2010; Mecabô & Moura, 2010). Além deste produto, os demais também obtiveram um grande percentual de respostas, o que harmonizar-se com as afirmações de Berton, Bazanini e Donaire (2013) sobre o crescimento do mercado relacionado aos bens simbólicos ligados a clubes de futebol a partir dos anos 90, onde se iniciou a transposição da paixão dos torcedores/consumidores em uma atividade comercial explorada pelos clubes, que passaram a oferecer produtos mais atraentes para os seus clientes.

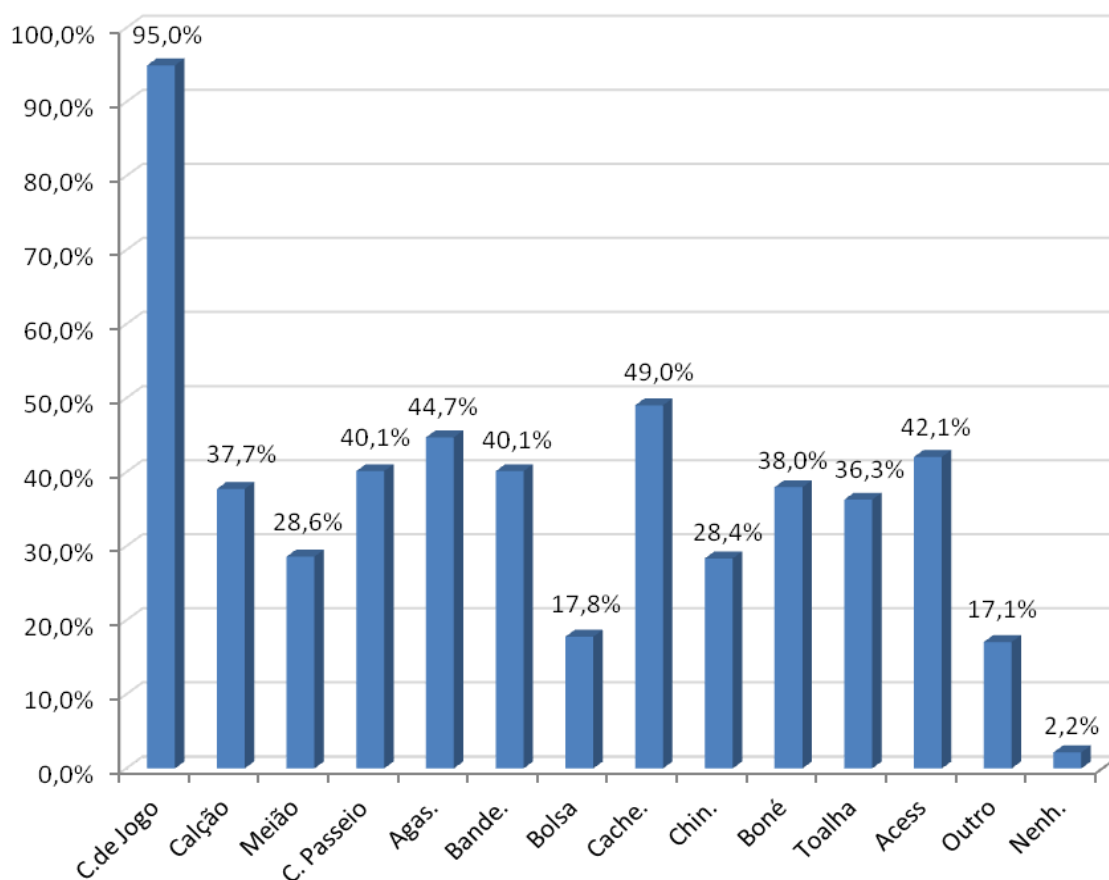


Gráfico 3. Produtos oficiais e licenciados que possui (Elaboração Própria).

Em relação à frequência de compra, 43,3% dos sócios compram produtos relacionados com o Paraná Clube a cada seis meses, seguidos por 27,2% que compram uma vez no ano, 18,5% que compram todos os meses e 11% que compram quase nunca ou nunca.

Além de adquirirem produtos oficiais e licenciados do clube para o consumo próprio, os sócio-torcedores foram questionados sobre a compra de produtos do Paraná Clube para presentear alguém. Desta forma, foi constatado que 67,5% dos sócios costumam utilizar destes produtos como presentes para cônjuges, filhos, familiares e amigos. Pode-se destacar que mais da metade do total (51,2%) presenteiam seus familiares com produtos da marca Paraná Clube, sendo que este número sobe para 75,8% se levarmos em consideração apenas as pessoas que compram estes artigos para presentear,

um dado importante para futuras políticas de campanhas para os clubes, principalmente em datas comemorativas relacionadas à família.

Buscando identificar os principais locais onde os torcedores realizam a compra dos artigos relacionados ao clube, os torcedores foram indagados sobre os três principais locais existentes para a compra destes produtos, a loja oficial do clube, localizada na sede administrativa da Kennedy; as lojas esportivas e a internet. A grande maioria dos torcedores (85,8%) opta por adquirir os produtos na loja oficial, enquanto apenas 19,5% em lojas esportivas e 9,9% pela internet.

Para tentar compreender quais os motivos que levam os torcedores a adquirirem os produtos com a marca do clube, estes foram questionados a escolher entre “mostrar que torce pelo clube”, “ajudar o clube”, “ir aos jogos”. Com os resultados, inferimos que 82,5% dos sócios compram produtos do Paraná Clube pensando em ajudar o clube, 69,2% para mostrar que torcem pelo time e 37,3% para utilizar os produtos em dias de jogos. Estes valores corroboram com os fatos apresentados por Lage (2009) em que se alega a devoção dos torcedores pela marca do clube, como um clamor religioso, consumindo produtos que apresentam seus símbolos, mesmo que o clube peque na *performance* esportiva, faça uma má publicidade ou ainda cobre preços elevados pelos produtos. O mesmo autor afirma que o sentimento de pertença e identificação com o seu clube de futebol é mais importante para o torcedor que a compra de um produto com a marca do clube, tornando, assim, um consumidor com lealdade extrema, o que pode ser explorado pelo marketing do clube, fazendo campanhas mais emocionais, que mostrem o consumo destes produtos como algo indispensável e que qualquer torcedor deveria fazer. O gráfico 4 apresenta estes percentuais de motivação para compra:

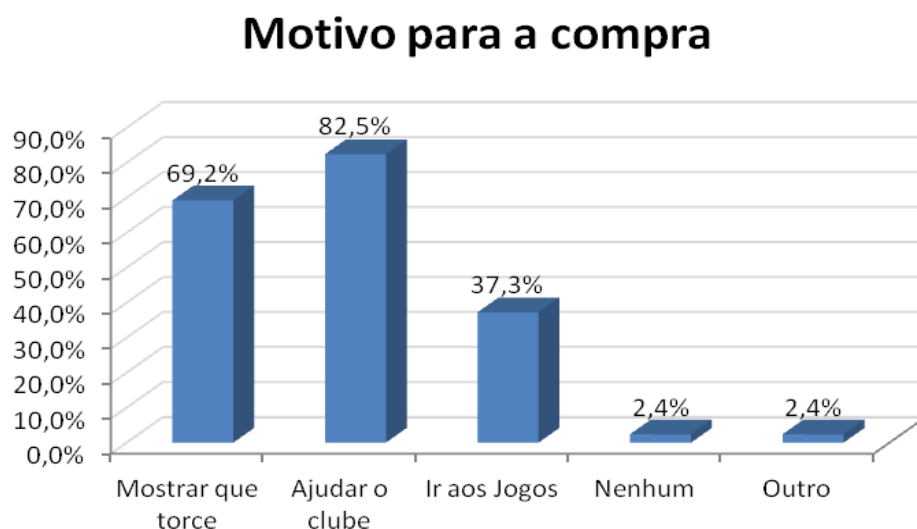


Gráfico 4. Motivação para compras de produtos do clube (Elaboração Própria).

Nas questões seguintes serão abordados tópicos relacionados às novas oportunidades para o clube em explorar demandas ainda não atendidas. Os sócios foram questionados sobre quais dos produtos listados eles estariam dispostos a comprar caso o clube passa a ofertá-los. Com os resultados obtidos, verifica-se que as camisetas comemorativas (76,2%) e as camisetas retors (79,6%) são os produtos com o maior potencial de demanda pelos torcedores, podendo ser uma nova oportunidade de negócio para o Paraná Clube. Outros produtos que merecem destaque quanto ao seu potencial de compra estão os livros relacionados ao clube (41,1%), o mascote do time (39,2%) e relógios que levem a

marca do clube (25%). Estes e os dados percentuais dos outros produtos condizem com demais pesquisas de mercado potencial para sócios (Pompiani, 2007; Ferreira, 2010) e convergindo, também, com as afirmações anteriores de que o consumo vai além do produto em si, podendo ser muito mais explorada pelo Paraná Clube. A porcentagem de torcedores com a disposição de comprar outros produtos estão discriminados no gráfico 5, a seguir:

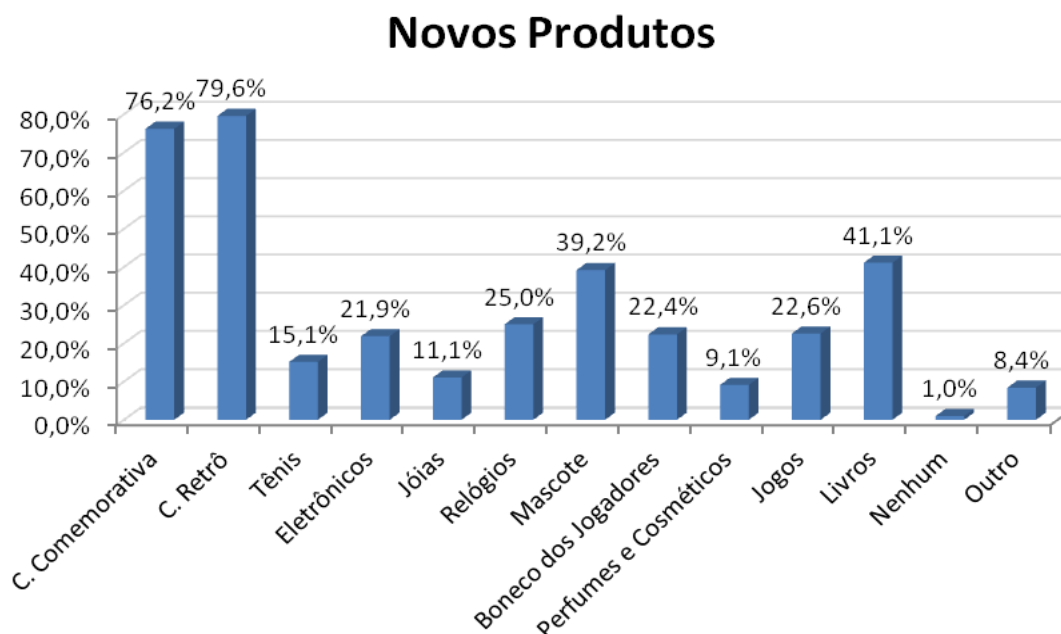


Gráfico 5. Novos produtos que o sócio está disposto a comprar (Elaboração Própria).

Em relação a novos serviços que o clube poderia passar a oferecer, os sócio-torcedores foram apresentados a quatro possíveis serviços e os números mostram que 65,1% gostaria que o clube realizasse sorteios para os sócios, 62,5% estariam dispostos a visitarem um museu que apresentasse a história do clube, 45,7% e 44,5% afirmaram estar dispostos a pagar para realizar visitas ao estádio e ao centro de treinamento do clube.

Quando questionados sobre novos locais em que gostariam de adquirir os produtos do clube, 62,5% dos sócios do Paraná Clube optariam por comprar em uma loja oficial do clube na internet, 49,3% disseram preferir uma loja oficial no estádio, sendo que atualmente é disponibilizada apenas uma amostra dos produtos vendidos na loja da sede na Kennedy, em um espaço na Vila Capanema, nos dias de jogos. Menos da metade (48,8%) optaram por comprar nas atuais lojas disponíveis, além de 48,3% que comprariam em lojas oficiais localizadas em Shoppings. Esta tendência de compras online é comprovada pela evolução com e-commerce nos últimos anos, como mostram os estudos de Nascimento (2011), Botelho, Gomes e Silva (2011), Coelho, Oliveira e Alméri (2013) e o site e-commerce.org (2013) em que os dados de evolução do número de consumidores pela internet e o faturamento do comércio eletrônico mostram o crescimento deste setor no país. O comércio eletrônico passou a se tornar uma ferramenta essencial na atualidade para as empresas que querem alavancar sua competitividade e garantir um diferencial no mercado (Coelho, Oliveira & Alméri, 2013).

6 Conclusão

Considerando o mercado consumidor do futebol, podemos identificar que este possui características incomuns em relação aos demais setores da economia. Enquanto grandes empresas batalham para conseguir um posicionamento na cabeça de seus clientes e, assim, garantir um maior *market share* que seus concorrentes, os clubes de futebol possuem os consumidores mais leais e fiéis, adquirindo produtos e serviços ligados com o clube pelo envolvimento emocional e a paixão que sentem.

Sendo assim, o marketing esportivo possui uma vantagem dentro do mercado, com clientes ávidos por produtos de seus clubes. Como a função básica do marketing é identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes, este trabalho buscou mostrar quem são os sócios do Paraná Clube e seus comportamentos sobre os produtos e serviços que o clube oferece.

Levando em consideração o *mix* de marketing, os sócios estão receptivos a novos produtos, dispostos a consumir mais, desejando novos canais de distribuição, como venda eletrônica de seus produtos ou uma loja mais atrativa e definitiva em seu estádio, a promoção deveria ser baseada no amor ao clube, no sentimento de colaboração e ajuda que o torcedor dá ao Paraná Clube quando adquire seus produtos ou se associa ao clube, sendo esta a motivação principal apontada pelos sócios, necessitando novos estudos sobre as políticas de preços, além de pesquisas futuras poderem realizar cruzamentos de dados, buscando identificar as preferências de compra por faixa etária, sexo, residência ou demais variáveis, segmentando ainda mais os resultados obtidos e sendo mais efetivo ainda em suas ações.

7 Referências

- Bacha, L., & Souza, R.B.T. (2010). Proposta de segmentação para torcedores de futebol baseada em atitudes com relação a patrocínio em marketing esportivo. *XIII SEMEAD*, Setembro 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/481.pdf>
- Berton, R.; Bazanini, R., & Donaire, D. (2013). Mercado de Bens Simbólicos do Futebol: A Estratégia Empreendedora da Gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 2(1), 25-56.
- Botelho, K.N.; Gomes, E.O., & Silva, H.M.R. (2011). E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing. In *Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade*, 4, 2011, Anais. Ponta Porã/MS: UEMS.
- Cárdia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Christopher, M. (2002). *O Marketing da Logística*. 3ª ed. São Paulo: Futura.
- Coelho, L.S.; Oliveira, R.C., & Alméri, T.M. (2013). O Crescimento do E-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. *Revista de Administração do UNISAL*, Campinas, 3(3), 63-85.
- Fagundes, A.F.A.; Veiga, R.T.; Sampaio, D.O., & Sousa, C.V. (2012). A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, 11(2), 96-123.
- Ferreira, E.J.C. (2010). *A Utilização de Técnicas de Marketing Esportivo Como Forma de Fortalecimento da Relação Torcedor-Clube: Um Estudo Sobre o CRB*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração). Maceió: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas.
- Kotler P., & Keller K.L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall.

- Lage, M.J.C.(2009). *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Leoncini, M.P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Técnica, Universidade de São Paulo.
- Leoncini, M.P., & Silva, M.T. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Revista Gestão & Produção*. São Paulo, 12(1), 11-23.
- Lourenço, J.A.P. (2010). *A imagem de marca como variável explicativa da lealdade nos espectadores de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mecabô, L.P., & Moura, L.H.O. (2010). *O Perfil de Consumo de Mídia do Sócio Torcedor da Associação Chapecoense de Futebol*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Comunicação Social) - Área de Ciências Sociais Aplicadas. Chapecó: Universidade Comunitária da Região de Chapecó.
- Mullin B.J.; Hardy S., & Sutton W.A. (2004). *Marketing Esportivo*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd.
- Nascimento, R.M. (2011). *E-commerce no Brasil: Perfil no Mercado e do E-Consumidor Brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração Internacional. São Paulo: Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.
- Pitts, B.G., & Stotlar, D.K. (2002). *Fundamentos de marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Pompiani, A.E.M. (2007). *Pesquisa de relacionamento dos sócios colorados com o Sport Club Internacional*. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração). Porto Alegre: Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Rodrigues, F.X.F. (2010). O programa “sócio-torcedor” do Sport Club Internacional. *Aurora Revista de Arte, Mídia e Política*. São Paulo, 9, 128-138.
- Santos, F.R. (2008). *O valor das torcidas de futebol: o customer equity dos clubes a partir dos resultados de bilheteria no campeonato brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Curitiba: Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- Santos, L.F.S. (2011). *Qualidade, satisfação e lealdade dos espectadores de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Spessoto, R.E.N. (2008). *Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva*. Dissertação de Mestrado em Educação Física. Brasília: Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília.
- Stefani, A.D. (2010). *“Eu te Sigo a Toda Parte”: A transformação do torcedor em cliente – o caso do Exército Gremista*. Trabalho de Graduação Bacharelado em Comunicação Social. Porto Alegre: Departamento de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Steppacher, D. (2009). *Estudo sobre a satisfação dos sócios do Sport Club Internacional sob a modalidade sócio contribuinte campeão do mundo*. Trabalho de Graduação Bacharelado em Administração. Porto Alegre: Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. Londres: Viking.

Websites:

- Evolução da internet e do e-commerce no Brasil. (sd). Disponível em <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>
- BDO. (2011). Indústria do Esporte. Finanças dos Clubes de Futebol do Brasil em 2010. Disponível em <http://www.bdobrazil.com.br/pt/analises/esporte/Finan%C3%A7as%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf>
- Indústria do esporte movimenta US\$ 1 trilhão no mundo. (sd). Disponível em <http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/industria-do-esporte-movimenta-us-1-trilhao-no-mundo>
- Spitz, C. (2012). PIB do esporte cresce mais do que o do país. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/pib-do-esporte-cresce-mais-do-que-do-pais-5028799>
- Planos regionais de Curitiba. (sd). Disponível em <http://planosregionais.ippuc.org.br>
- Somoggi, A. (2013). A evolução das finanças dos clubes brasileiros. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/15469/A-evolucao-das-financas-dos-clubes-brasileiros>

Endereço para correspondência:

Wesllen Gian Carvalho
Francisca Ferreira Pontes nº 113
Bairro Xaxim, Curitiba, Paraná, Brasil.
CEP 81.830-660
Telefone: (41) 3379-3238 ou (41) 8417-4043
E-mail: wesllen.carvalho@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**COPA LIBERTADORES DA AMÉRICA E UEFA CHAMPIONS LEAGUE:
AS MAIORES COMPETIÇÕES CONTINENTAIS DE CLUBES GERIDAS PELA CONMEBOL E
UEFA**

Guilherme Henrique de Lima Matias
Universidade federal de Pernambuco-UFPE, Brasil
guilhermehenriquelm@yahoo.com.br

Orientador: Vilde Gome de Menezes
Prof. Adj. da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Brasil
vildemenezes@hotmail.com

Resumo

Este estudo visa averiguar as formas de gestão e os benefícios proporcionados aos clubes que conseguem participar da maior competição de futebol de clubes do seu respectivo continente. Tratar-se de um estudo documental realizada de caráter descritivo como descreve (Triviños, 1987) das competições internacionais de clubes da América sul e da Europa, organizadas pelas instituições Conmebol e Uefa respectivamente. O estudo será desenvolvido através da descrição da formula de disputa, premiação oferecida aos clubes envolvidos na competição e arrecadação de verba para a instituição. Foi possível observar que em sua forma de organização as competições possuem formula igual, porém os procedimentos pra se chegar até ela são distintos, além disso, é possível notar que existe grande discrepância com relação à premiação dada aos participantes das competições. É preciso repensar da parte da federação sul-americana como captar recursos e valorizar os participantes dessa competição e se for o caso tomar como base as ações realizadas pela instituição europeia.

Palavras chaves: Copa Libertadores. Conmebol. Champions league. Uefa.

Copa Libertadores y la UEFA Champions League: Las grandes competiciones continentales de clubes dirigidos por la CONMEBOL y la UEFA

Resumen

Este estudio tiene como objetivo investigar las formas de gestión y los beneficios a los clubes que pueden participar en la competición de fútbol más importante de clubes en sus respectivos continentes. Disfrute de un estudio llevado a cabo un documento descriptivo describe cómo (Triviños, 1987) de las competiciones internacionales de clubes de América del Sur y Europa, organizado por la instituciones CONMEBOL y la UEFA, respectivamente. El estudio se llevará a cabo a través de la descripción de la disputa fórmula, premio ofrecido a los clubes que participan en la competencia y la recaudación de fondos para la institución. Se observó que en sus competencias de organización tiene la misma fórmula, pero los procedimientos para llegar a ella son distintos, por otra parte, se puede observar que existe una considerable discrepancia en cuanto a la premio otorgado a los participantes de las competiciones. Es necesario repensar la parte de la federación americana del Sur como recaudar fondos y mejorar los participantes de esta competencia, y si es así para construir sobre las medidas adoptadas por la Institución.

Palabras clave: Copa Libertadores. Conmebol. Liga de Campeones. Uefa.

Copa Libertadores and UEFA Champions League: The major continental club competitions run by CONMEBOL and UEFA

Abstract

This study aims to investigate the forms of management and the benefits to clubs who can participate in the biggest football competition for clubs in their respective continent. Treat yourself to a study conducted a descriptive document describes how (Triviños, 1987) of the international club competitions in South America and Europe, organized by the institutions CONMEBOL and UEFA respectively. The study will be carried out through the description of the formula dispute, award offered to clubs involved in the competition and raising funds for the institution. It was observed that in its organizational competitions have the same formula, but the procedures to get to it are distinct, moreover, it can be seen that there is considerable discrepancy regarding the award given to the participants of the competitions. It is necessary to rethink the part of the South American federation as raise funds and enhance the participants of this competition, and if so to build on the actions taken by the European institution.

Keywords: Copa Libertadores. Conmebol. Champions league. Uefa.

Introdução

O futebol mundial hoje um grande negócio. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais.

O mercado esportivo é o lugar que movimenta bilhões de reais em torno dele, seja pela venda de jogadores, pela bilheteria, por patrocinadores, arrecadação de sócio torcedor e outras varias fontes de receitas.

Neste mercado o que se sobressai é a cota de televisão, os times no Brasil, por exemplo, 28% de sua renda provem deste setor.

E quanto maior sua visibilidade maior é a renda que esse time recebe pelo patrocinador. Participar das maiores competições de clubes de seu continente significa mostrar sua marca a vários países e consequentemente tornar-se mais conhecido em territórios que eventualmente nunca se tenha escutado pelo tal time de futebol.

Na América do Sul, times menos conhecidos como Deportes Iquique do Chile, o Real Garcilaso do Peru que foi criado em 2009 e o Deportivo Lara da Venezuela criado em 2006 conseguiram aparecer no cenário sul-americano após participar da competição internacional.

O mesmo acontece na competição europeia, FC Steaua București da Romênia, o FC København da Dinamarca o FC Viktoria Plzeň da República Checa e vários outras equipes.

O artigo não visa mensurar a capacidade técnica existente entre os clubes participantes de ambas as competições mais sim de averiguar as formas de gestão e os benefícios proporcionados aos clubes que conseguem participar da maior competição de futebol de clubes do seu respectivo continente.

Método

Pesquisa documental realizada de caráter descritivo como descreve (Triviños, 1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Foram utilizadas as palavras chaves: gestão da uefa, gestão da conmebol, libertadores da américa, champions league em bancos de dados como Google acadêmico, Scielo, Lilacs e Birene.

Sites esportivos como: Lance!net, Globo esporte, Placar e Sportv foram utilizados para compor este trabalho.

Foi constituída desde o caráter histórico das competições geridas pela CONMEBOL e pela UEFA, a forma de organização e procedimentos atribuídos e os benefícios financeiros que os clubes detêm para participar destas competições.

Serão abordados os mesmos temas para ambas as confederações, promovendo um teor descritivo das informações.

Organização da CONMEBOL

A Confederação Sul-Americana de Futebol no ano de 2013 reformulou seu estatuto, sendo assim a partir desta data uma nova configuração gestora foi implantada.

Seu presidente assim como regimento foi modificado em 2013. O ex-presidente Nicolás Leoz estava no mandato desde 1986, porém renunciou o cargo e assim Eugenio Figueredo tomou posse, ficando este no cargo até 2015. Vale ressaltar que as eleições da CONMEBOL acontecem em quarto em quatro anos.

Além do presidente existe o comitê executivo, formado três vice-presidentes, um secretario geral e dez diretores, porém atualmente composto por seis, e também por um tesoureiro.

Organização da UEFA

A Union des Associations Européennes de Football (UEFA) possui a candidatura de seu presidente em quatro anos a quatro anos, sendo a última realizada no ano de 2011.

Seu atual presidente é Michel Platini, que também foi presidente na gestão de 2007.

Além do presidente a UEFA possui cinco vice-presidentes onze membros e um presidente honorário e um conselheiro.

Criação da UEFA Champions league (UCL)

As duas principais competições realizadas na Europa para clubes estão sob administração da Union des Associations Européennes de Football (UEFA), criada em 15 de junho de 1964, na Basileia, Suíça.

Entretanto a competição mais importante que é realizada no continente europeu foi criada por um editor da revista L' Equipe, Gabriel Hanot, no ano de 1955. Em quanto à maioria dos membros

fundadores da UEFA pensavam em um torneio para as seleções europeias, Gabriel juntamente com Jacques Ferran, esboçaram uma competição internacional para os times de futebol que acontecessem nos dias de quarta-feira à noite.

Inicialmente a proposta feita pelo jornal francês L'Equipe não restringia apenas aos campeões nacionais de cada país como requisito a participar do torneio e junto sim por convites aos clubes que geravam maior interesse dos adeptos.

Nos dias 2 e 3 de abril de 1955 foi feita uma reunião com 16 times convidados e as regras estipuladas pelo L'Equipe foram aprovadas por unanimidade.

Primeiramente a competição possuía outra denominação diferente dos dias atuais, a mesma se chamava Taça dos Clubes Campeões Europeus.

Porém as modificações mais radicais que sofreu a competição foram feitas na temporada 92/93 onde foi incluída uma fase de grupos, além da fase eliminatória. Com isso a competição pulou de 8 participantes para 32 nos dias de terça e quarta-feira.

Criação da Copa Libertadores da América

Igualmente o que acontecesse na Europa as duas principais competições de clubes realizados no seu respectivo continente é organizada por uma única instituição, na América do Sul é realizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).

Tendo como seu primeiro nome Copa dos Campeões e que após vinte e cinco dias modificou-se para a atual versão, esta competição teve como base a Taça "América del Sur", realizado em Santiago no Chile em 1948.

Em 30 de julho de 1959 em congresso realizado em Caracas, teve como a principal pauta a criação da Copa dos Campeões, que contava com o apoio do Brasil e Argentina.

Em 2 de agosto de 1959, com oito votos a favor e 1 contra, tendo também 1 abstenção, o Congresso da Confederação Sul-americana de Futebol (CSF) resolveu, por maioria de votos, a criação da Copa dos Campeões.

No mesmo mês foi decidido que a competição se chamaria "Libertadores da América", em homenagem aos heróis que cimentaram a criação das nações sul-americanas.

Definição dos times e confrontos na competição europeia

Resumidamente a Champions League possui três pré-eliminatórias, um "play-off", uma fase de grupos e quatro eliminatórias.

A primeira delas é formada por três pré-eliminatórias e um play-off, disputa entre dois times que disputam em 2 jogos, sendo um como mandante e outro como visitante a vaga para entrar na fase de grupos da competição. Os dez vencedores se juntam aos 22 times que possuem vaga garantida a fase de grupos.

Na segunda parte, os times são divididos em 8 grupos, formados por 4 times que em jogos de ida e volta (jogo como mandante e visitante) buscam a classificação para as oitavas de finais. Essa

classificação é feita com os dois primeiros colocados em cada grupo. Todos os jogos da fase de grupos são realizados entre os meses de setembro e dezembro.

Passado esta fase, chega às eliminatórias finais da competição, das oitavas de final até a semifinal são feitos 2 jogos, um como visitante e outro como mandante. A final é feita em jogo único, em estádio definido pela UEFA. Lembrando que nos jogos de oitavas-de-final, os primeiros colocados de cada grupo enfrentam os segundos colocados em cada grupo, com exceção de que não poderá haver encontros entre equipes que tenham feito parte do mesmo grupo ou que sejam do mesmo país.

Definição dos times e confrontos na competição sul-americana

A copa libertadores da América possui seis fases, em sua primeira etapa times que ficaram em uma classificação abaixo na competição nacional para entrar na fase de grupos da competição enfrentam-se em jogos de mando de campo das duas equipes para deste modo participar da segunda fase do torneio.

A segunda fase consiste em oito grupos de quatro equipes, onde as duas melhores colocadas passam para as fases de final da competição, na segunda fase, todos do grupo jogam entre si, em jogos com o mando de campo seu e do adversário.

Na fase final que compreende as oitavas de final, semifinal e final são realizados jogos de ida e volta sendo o que somar maior pontuação entre os dois jogos avança de fase.

Gestão das competições em sua fase de oitavas, quartas, semi e final

Uma perspectiva bem clara é evidenciada nas competições continentais, enquanto na copa libertadores da América os confrontos são definidos desde o início da competição na champions league são realizados sorteios para definir as partidas.

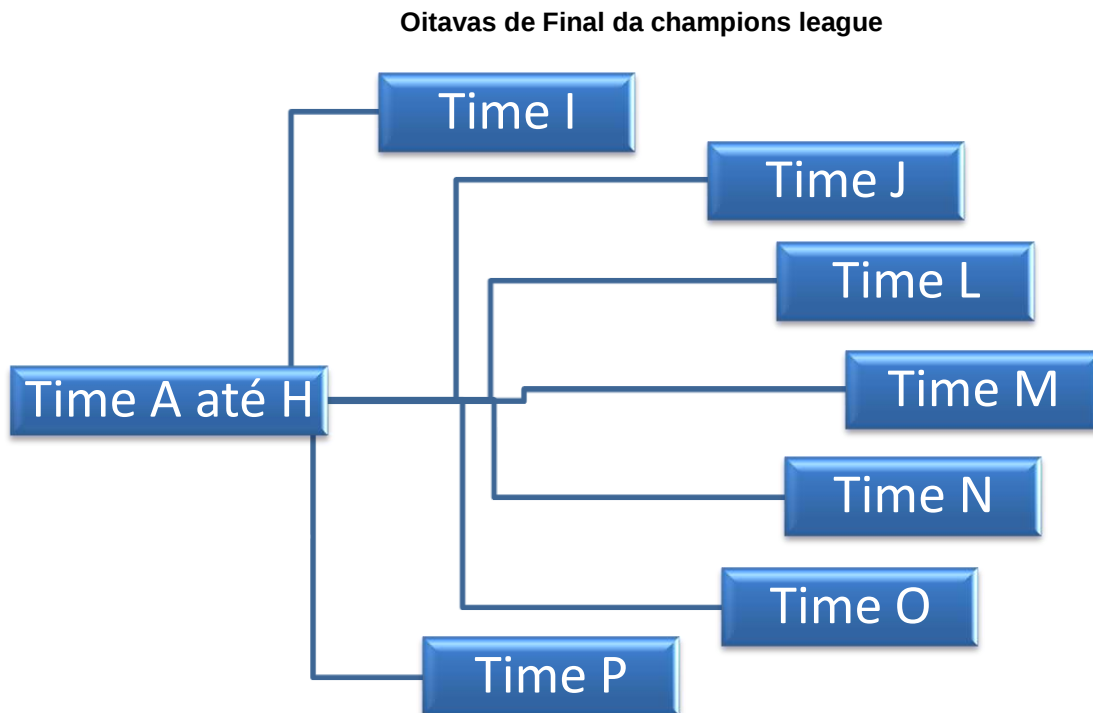
Na Copa libertadores da América, o melhor classificado geral da fase de grupos sempre irá jogar o segundo jogo em casa e este enfrenta a equipe com pior aproveitamento classificada, como segue a tabela:

Partidas das oitavas de finais da copa libertadores		
1º colocado	vs	16º colocado
2º colocado	vs	15º colocado
3º colocado	vs	14º colocado
4º colocado	vs	13º colocado
5º colocado	vs	12º colocado
6º colocado	vs	11º colocado
7º colocado	vs	10º colocado
8º colocado	vs	9º colocado

Quadro 1. Partidas das oitavas de finais da copa libertadores da América.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Já a champions league utiliza sorteios a cada nova fase, ou seja, os primeiros colocados da fase de grupos são colocados separados dos times que chegaram na segunda colocação, assim é possível enfrentar novamente a mesma equipe já nas oitavas de finais que enfrentou na fase de grupos, a tabela a seguir explica esse raciocínio:



Quadro 2. Partidas das oitavas de finais da copa champions league.
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Com isso é impossível saber com qual time os “cabeças de chaves” vão enfrentar.

Outra observação é a partida final das competições, enquanto a competição sul-americana adota o mando de campo para ambas as equipes sendo o segundo jogo realizado na casa do time de melhor campanha na fase de grupos, a competição europeia antes do início já determina onde irá acontecer a final, por exemplo a atual competição que está fase de grupos sabemos que o ultimo jogo acontecerá no estádio de Lisboa no dia 24 Maio de 2014.

Opinião dos jogadores sobre as competições

Muitos jogadores brilham no futebol brasileiro e consequentemente são contratados por clubes europeus e com isso possibilitam conhecer as competições mais importantes de ambos os continentes. Seja por ser recontratados após vários anos jogando no continente europeu ou jogar logo no início de sua carreira a competição sul-americana e após a europeia.

Em reportagem realizada pelo Lance!net o zagueiro do São Paulo Futebol Clube que já defendeu a equipe italiana Inter de Milão comentou sobre sua experiência em disputar a competição e sua expectativa em disputar pela primeira vez a competição sul-americana.

Lucio, sem comparar os campeonatos falou sobre as diferenças de gestão das competições.

Eu não posso comparar porque não joguei. Mas, sem dúvida, o pouco que eu tenho visto e que tenho escutado, a diferença de organização é muito grande. O comportamento das competições nos estádios é bem diferente. É mais da cultura de lá, não posso comparar, mas em função de organização, segurança e disciplina, estão um pouco avante das nossas competições aqui.

Outro atleta que comentou sobre estas questões foi o meio campista Kaká através de um questionário aplicado por Delani et al. (2005).

Em pergunta feita sobre como é feita a organização dos campeonatos na europa Kaká afirma que:

A organização de campeonatos aqui é muito interessante, cada país tem a sua cota de times para jogar a "Champions League" que é o maior campeonato da Europa. E uma outra cota para disputa da copa "UEFA" que é a segunda maior competição europeia. Os campeonatos são a pontos corridos sendo que a tabela sai um mês antes do campeonato começar. A tabela já é feita tendo em consideração os jogos de cada Seleção.

Com esse relato podemos reforçar a ideia que os jogos na Europa primam pela saúde dos jogadores e respeitam os jogos realizados pela seleção do seu país, diferente do que acontece na América do sul onde, em suma maioria os times jogam duas vezes por semana e quando a seleção de seu país esta jogando ainda possui rodada das competições.

Conta de televisão contratada pelas gestões das competições

Algo de bastante discrepância entre as entidades é a divulgações de valores, seja ele de cota de tv ou premiação a comebol trata o assunto com sete chaves.

Diferente desse quadro, a UEFA divulga tais informações e esses dados são surpreendentes.

Na temporada de 2010/2011 o Manchester United recebeu 25,9 mi de euros (cerca de 60,35 milhões). O Barcelona campeão do torneio neste ano recebeu 20,33 milhões de euros (ou R\$ 47,36 milhões na cotação da época).

Na temporada de 2011/2012 onde o Chelsea sagrou-se campeão recebeu de cotas de televisão 30,03 milhões de euros. O Bayer de Munique que jogou a final recebeu 14,83 milhões de euros.

Porém como visto na temporada de 210/2011 o campeão não é o time que ganha maior receita provenientes das cotas de televisão. A UEFA para decidir quanto cada time deve arrecadar leva em consideração três fatores: o tamanho do mercado televisivo do país do time que compete no torneio, a posição da equipe no último campeonato nacional e o número de partidas disputadas na Liga.

Com relação à Comebol, como dito anteriormente a instituição não divulga quanto cada time ganha com essas cotas.

O que se sabe é que houve uma renegociação em 2012 dos preços dos direitos de transmissão televisiva com a Fox Sports, cujo contrato referente à Libertadores vai até 2018, e a Globo.

Premiação oferecida pelas organizações para os clubes

Os valores referidos abaixo correspondem ao montante pago na realização do ano de 2013 da copa libertadores e 2012/2013 para a champions league.

Libertadores	
Campeão nacional e não entrada da competição	Não possui
Participação nos play-offs	Não possui
Play-offs	Valor não encontrado
Participação na fase de grupos	R\$ 1.200.000,00
Jogo	Não possui
Vitória	Não possui
Empate	Não possui
Oitavas de final	R\$ 785.000,00
Quartas de final	R\$ 883.000,00
Semifinal	R\$ 1.000.800,00
Final (vice-campeão)	Valor não encontrado
Campeão	R\$ 7.850.000,00

Quadro 3. Premiação da copa libertadores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Champions League		
Campeão nacional e não entrada da competição	€ 200.000,00	
Participação nos play-offs	€ 2.100.000,00	
Play-offs	€ 130.000,00	Por classificatória (máximo 3)
Participação	€ 3.900.000,00	
Jogo	€ 550.000,00	Por jogo
Vitória	€ 800.000,00	
Empate	€ 400.000,00	
Oitavas	€ 3.000.000,00	
Quartas	€ 3.300.000,00	
Semi	€ 4.200.000,00	
Final	€ 5.600.000,00	Finalista perdedor
Campeão	€ 9.000.000,00	

Quadro 4 - Premiação da champions league.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Um time que for campeão da competição europeia poderá arrecadar, apenas com premiação o valor de 24.750.000,00 euros. Na competição sul-americana os valores chegam á 11.718.800,00 reais.

Considerações Finais

O futebol é um mercado que movimenta bilhões de reais seja nas mais diversas formas de arrecadação de dinheiro.

Neste meio esta inserida, por exemplo, ingresso de partidas, cotas de televisão, patrocínio.

E em competições as entidades que organizam esses torneios detêm o controle desta verba a ser distribuído entre os times.

É claro observar que na competição sul-americana que é organizada pela Conmebol, a sua forma de gestão é completamente diferente da que é realizada pela Uefa na champions League.

A Conmebol prima em sua formula oferecer uma recompensa para os times que for melhor na fase de grupos, isso ocasiona aos times melhores classificados poder decidir a vaga em seu estado. Além disso, quando todos os jogos da fase de grupos acabam, todos os times conhecem quem irá enfrentar o que dar a perspectiva de poder analisar por mais tempo a equipe adversária.

A Uefa faz o inverso, prestigia o evento em si, realizado sempre eventos para promover a competição e possibilidades de grandes jogos já nas oitavas de final, visto que o método de definição de confrontos é feita através de sorteio.

Como citado cada formula tem seus benefícios e dificuldades, mas que não incide em nada relacionar em melhor ou pior condição.

Porém quando analisamos as formas de distribuição de receita, além de ser pequeno o valor dado aos times que fazem parte da copa libertadores, este não informa de forma clara os valores recebidos e distribuídos. Muito diferente do que acontece na competição europeia onde, o time que tiver pior campanha recebe um valor maior que o campeão da copa libertadores.

É preciso ter mais transparência por parte da Conmebol e este conseguir captar maiores verbas para destinar as equipes que participam da competição. Caso necessário tomar como base as ações realizadas pela UEFA, pois todos torcedores, jogadores, clubes, e a entidade tendem a ganhar.

Referências

- A festa máxima do futebol continental. (sd). Disponível em <http://www.conmebol.com/pt-br/content/copa-libertadores-0>
- Confederación Sudamericana de Fútbol. (2013). Copa Bridgestone Libertadores de América 2013 - Reglamento. Disponível em <http://www.conmebol.com/es/content/libertadores-2013>
- Confederación Sudamericana de Fútbol. (2013). Estatuto da CONMEBOL. Disponível em <http://www.conmebol.com/pt-br/content/estatuto-da-conmebol>
- Confederación Sudamericana de Fútbol. (2013). O Comitê Executivo. Disponível em <http://www.conmebol.com/pt-br/content/o-comite-executivo-0>
- Delani, F.; Prazeres, M.; Santos, P.; Mendes, L.; Ferreira, S.. & Melo, G. (2005). Diferenças entre o futebol brasileiro e o europeu sob a perspectiva de um jogador. *Efdeportes.com Revista Digital, Buenos Aires*, 10(87). Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd87/futebol.htm>
- LANCEPRESS (2013). Lúcio compara organização da Libertadores à Champions League: 'Estão a nossa frente'. Disponível em http://www.lancenet.com.br/sao-paulo/Lucio-Libertadores-Champions-League-Estao_0_863913644.html
- Napoleão, A. C. (1999). *O Brasil na Taça Libertadores e no Mundial Interclubes*. Rio de Janeiro: Mauad.

- Redação PLACAR. (2013). Conmebol aumenta premiações das fases iniciais da Libertadores 2013. Disponível em <http://placar.abril.com.br/materia/conmebol-aumenta-premiacoes-das-fases-iniciais-da-libertadores-2013>
- Redação SporTV. (2013). Jornalistas comparam Libertadores e Champions: sorteio ou campanha? Disponível em <http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2013/03/jornalistas-comparam-libertadores-e-champions-sorteio-ou-campanha.html>
- Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UEFA. (2011). Clubes recebem parte das receitas da Champions League. Disponível em <http://pt.uefa.org/management/finance/news/newsid=1676432.html#clubes+recebem+parte+receitas>
- UEFA. (2012). Distribuição das receitas da Champions League. Disponível em <http://pt.uefa.org/management/finance/news/newsid=1840959.html>
- UEFA. (2013). Visão geral. Disponível em <http://pt.uefa.org/aboutuefa/organisation/history/index.html>
- UEFA. (2013). Comité Executivo da UEFA. Disponível em <http://pt.uefa.org/aboutuefa/organisation/executivecommittee/index.html>
- Xavier, J. V. (2012). O tamanho do abismo entre Liga dos Campeões e Liberta. Disponível em http://www.lancenet.com.br/minuto/tamanho-abismo-Liga-Campeoes-Libertadores_0_692331002.html

Endereço para correspondência:
Guilherme Henrique de Lima Matias
guilhermehenriquelm@yahoo.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER:
REFLEXOS SOBRE SUA APLICABILIDADE EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS**

Nivaldo Vieira da Silva
Graduando em Bacharelado em Educação Física
Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
nv_vieira@hotmail.com

José Barbosa Tenório Júnior
Graduando em Bacharelado em Educação Física
Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
tenoriojr1@hotmail.com

Wuleandro Manoel da Silva
Graduando em Bacharelado em Educação Física
Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
wms.22@hotmail.com

Luciano Flávio da Silva Leonídio
Professor Ms. e Orientador da Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
lucianoleonidio@gmail.com

Resumo

No que concerne à dimensão políticas públicas de esporte e lazer, o presente ensaio visa causar reflexões e contribuir com a construção de uma matriz explicativa acerca da aplicabilidade de políticas públicas de esporte e lazer em municípios brasileiros. Com isso, a caracterização principal consistiu em não fazer uma abordagem puramente descritiva das práticas, mas principalmente, busca a partir da análise deste cenário, trazer subsídios teórico-metodológicos para ressignificar a intervenção do Esporte e Lazer no processo de oferta pública e significativa em território nacional.

Palavras chave: Políticas públicas. Esporte. Lazer. Participação popular.

*Políticas públicas del deporte y el ocio:
reflexiones sobre su aplicabilidad en municipios brasileiros*

Resumen

En lo que concierne a la dimensión de las políticas públicas del deporte y el ocio, el presente ensayo pretende causar reflexiones y contribuir con la construcción de una matriz explicativa acerca de la aplicabilidad de las políticas públicas del deporte y el ocio en los municipios brasileños. Con esto, la caracterización principal consistió en no hacer un abordaje puramente descriptivo de las prácticas, sino que principalmente, se trata a partir del análisis de este plan de acción, traer subsidios teórico-metodológicos para re-significar la intervención del deporte y el ocio en el proceso de la oferta pública y significativa en el territorio nacional.

Palabras clave: Política pública. Deporte. Ocio. Participación popular.

*Public policies of sport and leisure:
reflections on your applicability in Brazilian municipalities*

Abstract

Regarding the dimension of public policy of sport and leisure activities, this essay aims to cause reflections and to contribute to the construction of an explanatory matrix about the applicability of public policies for sport and leisure in Brazilian cities. Having said this, the main characterization of this essay did not consisted in making a purely practice's description, but it primarily sought, from the analysis of this scenario, to bring methodological subsidies to reframe the intervention of Sporting and Leisure in the process of public and significant offering of activities national wide.

Key words: Public Policies. Sport. Leisure. Popular participation.

Introdução

As políticas públicas podem ser consideradas como “*o Estado em ação*” (Azevedo, 1997, p. 60) e sua implantação e concretização (compreendida como um programa de ação) geradas para um determinado setor devem ser entendidas como peças de uma totalidade maior, ou seja, do projeto de sociedade pela qual a mesma está inserida.

Noutras palavras, conforme Lopes, Amaral e Caldas (2008, p.03) políticas públicas são um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas à solução, ou não, de problemas da sociedade. Caracterizam-se como ações, planos, programas e metas que o Estado esboça para atingir o interesse público e o bem-estar social.

A discussão do tema Políticas Públicas vem sendo qualificada pela análise das relações, crises e contradições que se estabelecem entre o Estado e a sociedade. Nessa ótica é aceitável proferir que as investigações no campo das políticas públicas têm como fins e prioridades, os interesses e preferências que norteiam a atuação do Estado e as influências mútuas que são arquitetadas, ou não, com a sociedade nesse procedimento. Apesar de ser uma temática presente na discussão e nos eventos científicos, a produção de conhecimento na área ainda é discreta e voltada aos relatos de experiências, necessitando de maior diálogo com as teorias (Starepravo, 2007).

O esporte, como o mais popular dos fenômenos sociais, possui uma relação muito estreita para com a sociedade como uma prática cativante executada também, como lazer. Historiadores, sociólogos e antropólogos observam que além dos valores mercadológicos este vem tornando-se uma espécie de “estilo de vida” para algumas pessoas, devido à aceitação de sua prática e influências nos estilos ditos, saudáveis. Desse modo, entende-se o esporte e o lazer como condição de prática de emancipação, durante o tempo livre, com grande potencial de formação e educação humana.

Nessas configurações, a partir de sua própria proeminência, o esporte e o lazer, ao longo do tempo, se constituem em componentes de políticas públicas, ao ponto que, aqui no Brasil, com a Constituição de 1988 estes passam a ser tratados, institucionalmente, como direito social uma vez que segundo a Carta Magna brasileira, de 1988, art. 6º: “são direitos sociais, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta constituição”. Esta estabelece também em seu art. 217, que “é dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um [...]”.

Historicamente, no Brasil, as políticas públicas de esporte e lazer sofreram diferentes tipos de influências e apresentaram, em consequência destas, inúmeras formas de ação. Sua constituição

pode ser analisada e descrita tomando como base as transformações constitucionais e políticas do país. Desse modo, a abordagem do esporte e do lazer no âmbito de intervenção do Estado, quanto política pública, busca refletir o tema como um direito social adquirido.

Entretanto, haja vista que as distintas trajetórias das relações entre Estado e a sociedade, permitem que algumas considerações importantes, no que diz respeito à operacionalização, sejam consideradas. Segundo Leonídio (2010) a principal justificativa para a implantação de políticas públicas, com foco de intervenção na prática de esporte e lazer, é fundamentada por meio da ocupação do tempo livre, como uma espécie de solução aos problemas relacionados à violência, à criminalidade, ao uso de drogas, dentre outros.

Diante da caracterização acima exposta, no que concerne à dimensão macro das políticas sociais/públicas, o presente ensaio visa causar reflexões e contribuir com a construção de uma matriz explicativa acerca da aplicabilidade de políticas públicas de esporte e lazer em municípios brasileiros. Acrescenta-se à proposta, a preocupação em verificar a existência de inovações nos diversos cenários nacionais haja vista que o país segue pelos trilhos de preparativos para a Copa do Mundo FIFA em 2014 e Jogos Olímpicos de 2016 e gozará, seguramente, de um legado social destes megaeventos.

Com isso, a caracterização principal desse ensaio consistiu em não fazer uma abordagem puramente descritiva das práticas, mas principalmente, busca a partir da análise deste cenário, trazer subsídios teórico-metodológicos para ressignificar a intervenção do Esporte e Lazer no processo de oferta pública e significativa em território nacional.

Políticas públicas de esportes e lazer: vertentes nos municípios brasileiros

Diversas práticas esportivas e de lazer, ocupam um espaço significativo na agenda pública, seja por seus valores agregados, tais como de ordem econômica, de saúde, autoestima, dentre outros, seja em função de sua especificidade cultural e como um fenômeno sociológico, com valores claros e determinantes relacionados com a subjetividade por um lado e, por outro, como elemento de extrema importância para o processo de socialização e de educação, especialmente do público infanto-juvenil que sofre constantemente, riscos de envolvimento com as drogas, a prostituição e outros problemas sociais.

Fazendo jus à temática: políticas públicas de esporte e lazer, em que o diálogo sobre suas origens e aplicações é uma realidade entre diversos estudiosos e gestores urbanos, como Sarmento (2002), Pires (1995) e Constantino (1997), fazem parte de um cenário significativo na gestão pública, seja por suas peculiaridades, de ordem econômica, de saúde e consequentemente, qualidade de vida, seja em função de suas condições culturais e sócio antropológicas. Desse modo, segundo Pinto (2002) várias transformações em suas características foram registradas ao longo da história, sobre tudo modificações nas Constituições Federais de 1934, 1937 e 1988.

No Século XXI, a tendência iniciada com a Constituição Federal de 1988, assiste um crescimento da perspectiva comercial de formas de expressão cultural (Proni, 1998) e principalmente do esporte, lazer e entretenimento (Marques, 2007). Se, por um lado, essa tendência de mercantilização causa certa desigualdade no acesso das pessoas às práticas de esporte e lazer, por outro lado, neste período existe uma abertura maior dos órgãos públicos à participação popular em tomadas de decisão em políticas públicas.

Nessa perspectiva, como estão configuradas as políticas públicas de esportes e lazer no Brasil? Respondendo a indagação abordam-se três vertentes: as reais necessidades e perspectivas de ações; a participação popular e modelos de gestão democráticos e; suas aplicabilidades nos diversos municípios brasileiros.

Segundo Marcellino (1996) concretizar direitos de políticas públicas de esporte e lazer que permitam universalizar para a maioria em avaria a grupos distintos, priorizando e facilitando o acesso às camadas populares, não são efetivamente, desenvolvidas. Porém, já no processo de industrialização, as extensas jornadas de trabalho impulsionaram as reivindicações pela instituição de um tempo fora do trabalho, nesse sentido o tempo livre surge como em meio às contradições do próprio desenvolvimento capitalista, como conquista de classe (Mascarenhas, 2000, p 27). Nesse período, a percepção sobre lazer muda do sinônimo de tempo livre para um espaço de além do descanso, próprio para a transmissão, transformação e reflexão cultural (Marcellino, 2007). Desse modo, as políticas públicas de esporte e lazer ganham importância, pois abarcam não somente a recuperação do sujeito para o trabalho, mas também oferecem um espaço de desenvolvimento humano.

Correia (1996, p. 80) já ressaltara o fato de que as caracterizações socioeconômicas e culturais existentes em cada comunidade são pressupostos de grande relevância sistematizados nas seguintes hipóteses: que serviços deverão ser ofertados? Como, por quem e com quais recursos? Sobretudo, para quem?

Conforme Leonidio (2010) a implementação de políticas de esporte e lazer é pautada como uma solução para as problemáticas sociais. Melo (2005) exemplifica ao relatar que não é tão incomum ouvir assertivas de que o jovem que pratica esporte não se envolve com drogas, ou ainda argumentos mais conservadores que se articulem com a relação de tempo livre, como se essa fosse a chave de todos os males e problemas da juventude. Tal discurso corrobora na legitimidade de conclusões de que tais políticas possam interferir no cotidiano dos atendidos haja vista que o esporte e o lazer atuam como mediadores de processos de participação e fortalecimento as diversas esferas sociais.

Consideravelmente, vícios e virtudes, sucessos e insucessos granjeiam as mais diversas experiências no trato das políticas sociais e esportivas. A transição do Século XX para o Século XXI foi marcada por uma representação ampla de mudanças e tendências influenciadas pelas transformações sociais e políticas (Lucena, 2001), principalmente com o término da guerra fria, a globalização e a importância da atividade física no mundo contemporâneo.

Desde os jogos olímpicos modernos de Pierre de Coubertin o Esporte se transformou, pode-se afirmar que o universo dividido em esportes amadores e profissionais tornou-se mais complexo que a simples aferição de renda. Hoje o esporte, como fenômeno social, possui distintas dimensões (Almeida & Gutierrez, 2009, p.1).

Diante da redemocratização do país, com destaque nas transformações produzidas pela Constituição de 1988 – com ênfase em meio ao artigo 217. O esporte conquistou um novo patamar passando a demandar política pública diante das situações, e despertando a atenção de estudiosos.

As diferentes áreas de pesquisa chamadas por estudiosos como ciência do esporte despertou a atenção ao esporte à medida que sua importância foi aumentando, diante de um caráter pluridisciplinar em ascensão. “O esporte é uma prática social que extravasa o campo da Educação Física, sendo objeto reconhecido por várias áreas de conhecimento.” (Melo, 2004b, p. 46).

O desenvolvimento da prática esportiva possui sua inserção nas políticas públicas devido também a esportivização da sociedade. Este fator proporcionou uma educação voltada à busca dos talentos, do vencedor e da necessidade da prática do esporte para o bem-estar. O esporte, devido a este fenômeno garantiu um posto privilegiado perante os programas governamentais, tido como uma possibilidade de esporte de massa, formação de cidadãos, transmissão de valores, de competição e busca por crescimento, representatividade nacional e a forma de expressar o país como uma grande nação em desenvolvimento (Almeida, Gutierrez & Marques, 2009).

Por outro lado, a crescente busca do fenômeno esporte e lazer como estratégia na promoção da saúde e qualidade de vida nos estimulam a desenvolver uma ação ampla de refletir à saúde a partir de contextos macrosocial. Disponibilizar condições materiais não é suficiente, não bastam inúmeros programas, mas sim educar como acessá-los, sendo imprescindível um extenso processo educativo e de políticas públicas de esporte e lazer, para saber utilizar os bens disponíveis que são oferecidos.

A noção de qualidade de vida transita em um campo semântico e polissêmico: de um lado, está relacionada ao modo, condições e estilos de vida. De outro, inclui as idéias de construção humana e valores socialmente constituídos. E, por fim, relaciona-se ao campo da democracia, do desenvolvimento e dos direitos humanos e sociais. No que concerne à saúde, as noções se unem em uma resultante social da construção coletiva dos padrões de conforto e tolerância que determinada sociedade estabelece, como parâmetros, para si (Almeida et al., 2009, p.17).

Tendo em vista o contexto econômico/social atual, percebemos o esporte e o lazer como direitos sociais, ao mesmo tempo o direito a participação democrática do povo sobre as políticas públicas. A importância da participação popular efetiva e de qualidade no processo de eleição das atividades torna-se necessária para combater a arbitrariedade e provocar a noção de responsabilidade sobre si e sobre o bem público (Batista, 2005).

Através de processos democráticos, surgem propostas de sistemas e formatos de políticas de esporte e lazer em curto, médio e longo prazo, como o Sistema Nacional de Esporte.

Nessa ótica e em relação à organização do desporto, Correia (1996, p. 79), afirma que o desafio do Estado, bem como da sociedade é efetivar forma de organizações estruturais e institucionais que possibilitem o acesso da população aos serviços desportivos.

Porém diante do exposto tem-se a inquietação que em determinadas situações observa-se a impressão de que o Estado não valoriza com deveria, as políticas públicas de esporte e Lazer, percebe-se pela hegemonia do modelo neoliberal, centralizado nos ajustes econômicos. Este contexto por muito tempo tem provocado olhares preconceituosos que diminuem o esporte e o lazer, considerando-o como um problema menor em relação aos demais direitos sociais (Marcellino, 2001; Dumazedier, 2001; Melo, 2005).

Deste modo, entender-se que o esporte e o lazer ficam em segundo plano, abaixo de outros direitos sociais constitucionais, tanto sobre a sua valorização e abrangência, quanto na própria efetuação de ações. Assim como a sociedade, o poder público confere pouca estima ao esporte e lazer, atribuindo a temas de caráter utilitário e compensatório (Castellani Filho, 1988; Marcellino, 2001). Da mesma maneira, as ações que concede a participação popular nas tomadas de decisões são poucas constituídas pelo poder público.

Podemos observar a realidade da não participação nas políticas públicas de esporte e lazer em dois exemplos. Em um estudo de Starepravo (2007) que, ao averiguar municípios no estado do Paraná, além de não demonstrar a participação popular, adverte que há variados casos onde a estrutura de participação popular é má vista pelos gestores. Na mesma linha, o estudo de Rocha et al. (2007) apontam em municípios baianos, a falta de relação entre as duas esferas, poder público e sociedade, demonstrando, desorganização entre as ações do Estado com a realidade exposta.

A sociedade não deve esperar passivamente com o pensamento de apenas escolher candidatos e ficar a mercê dos mesmos em relação às decisões das políticas públicas a serem utilizadas, e aceitar estas condições. Deve haver reivindicações por organização de políticas públicas que estejam condizentes com a realidade e necessidade da população, logo reforçando seus efeitos.

No mesmo sentido, para Demo (1994), a falta de participação significa pobreza política.

Um povo politicamente pobre é aquele que [...] não passa de massa de manobra aceita um estado avassalador e prepotente [...] não reivindica direitos, mas pede, suplica, os espera passivamente, [...] vê o serviço público como caridade [...] que somente reclama, mas não se organiza para reagir (p. 22).

Depende dos gestores públicos/esportivo, no âmbito municipal, se organizarem para que aconteça a participação popular nas eleições das políticas públicas. Principalmente, priorizando e facilitando o acesso às camadas que geralmente não são atendidas (Marcellino, 1996).

Assim como podemos observar exemplos de não participação popular, podemos ressaltar exemplos de participação democráticas das mesmas. A Conferência Nacional de Esporte é um exemplo da iniciativa pública federal que tem oportunizado a democratização de decisões na área, apesar de a ação demorar 10 anos para se concretizar, após consolidação dos direitos na constituição de 1988 (Oliveira & Húngaro, 2005).

Guinado pelo referido documento, pode-se afirmar que o esporte e o lazer são direitos sociais, com garantia efetiva no plano jurídico-formal. No entanto, é sabido que estes precisam estar pautados na dinâmica social como demanda de cidadania, e ao mesmo tempo, serem um vínculo social.

Em rigor, diferentes modelos de aplicação de políticas públicas de esporte e lazer, em si, não podem ser pensados como alternativas para o alcance de melhor desempenho de governo, mas podem sinalizar aspectos mais ou menos determinantes de como se materializa as políticas públicas da área neste dado contexto.

Podemos identificar exemplos de aplicações de políticas públicas de esporte e lazer no Amapá, Galindo e Moraes (2004, 2005) observaram que os pilares de maior importância social para o diálogo sobre políticas públicas para o Estado em 2004 foram **Esporte, Esporte educacional, lazer igualdade de vida e Direito ao Esporte e lazer**. Após avaliar os registros pautados com as dimensões “políticas públicas” e “espaços-equipamentos públicos”, da Carta de Proposições da 1ª Conf. Estadual do Esporte do Amapá (1º Ciclo de Conferência do Esporte do Estado do Amapá-2004, 2005), observou-se os seguintes dados:

Quadro 1. Destaque referente aos Espaços, Equipamentos e Políticas Públicas de Esporte/Lazer

Principais Dificuldades do Esporte/Lazer relacionadas com os Espaços e Equipamentos Públicos		
1º	Falta de espaços adequados e destinados à prática esportiva	12 Citações
2º	Falta de Equipamentos públicos específicos*	10 Citações
Principais Potencialidades do Esporte/Lazer relacionadas com os Espaços e Equipamentos Públicos		
1º	Existência de espaços potenciais para a prática, e/ou construção, de locais apropriados para as atividades físicas, esportivas e de lazer.	23 Citações
2º	Meio ambiente propício e com recursos naturais para a prática de atividades físicas e esportivas	13 Citações
Principais Propostas de Ação para o Esporte/Lazer relacionadas com os Espaços e Equipamentos Públicos		
1º	Construção/reforma/ampliação de espaços/equipamentos públicos para uso adequado pela sociedade	13 Citações
2º	Criação de Centros Esportivos	06 Citações
Principais Dificuldades do Esporte/Lazer relacionadas com Políticas Públicas		
1º	Falta de políticas específicas voltadas para o fomento das atividades físicas, esportivas e de lazer	14 Citações
2º	Pequeno apoio das instituições governamentais (poder público) para o	12 Citações

esporte/lazer

Principais Potencialidades do Esporte/Lazer relacionadas com Políticas Públicas		
1º	Iniciativa do governo estadual e de alguns municípios em promover eventos que desenvolvam a prática da atividade física, esportiva e de lazer por parte da sociedade	04 Citações
2º	Manifestação de diversos órgãos públicos e sociedade civil organizada a favor da implantação de políticas públicas de esporte/lazer na cidade	03 Citações
Principais Propostas de ação para o Esporte/Lazer relacionadas com Políticas Públicas		
1º	Criação de políticas específicas para o desenvolvimento do esporte em suas diversas manifestações**	10 Citações
2º	Realização de convênios/parcerias/intercâmbios entre entidades públicas e privadas para a realização de projetos na área do esporte e do lazer	08 Citações

Fonte: Carta de Proposições aprovada pela Plenária Final da 1ª Conferência Estadual do Esporte do Amapá-2004.

Nota: (*) Campos de Futebol; Pistas de atletismo; Centros Culturais e esportivos; parque aquáticos, dentre outros.

(**) na esfera da educação de jovens e adultos; no desporto escolar; para os idosos; na descoberta de talentos esportivos; no desporto universitário; dentre outras.

Salienta-se o grande investimento no esporte quanto caráter educativo como opção de política forte, falando de políticas públicas de esporte. Como observado em gestões de distintas prefeituras como Rio Grande do Sul (Stigger, 1996) e Belo Horizonte (1999). O programa federal Segundo Tempo e Mais Educação são exemplo desta prova do esporte quanto educação. Outra opção de valorização do esporte passa por associá-lo ao controle da criminalidade (Nicholls, 1997).

Entretanto, estudos sobre o Perfil dos Municípios-Esporte 2003, realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Ibge, 2006), revelam que, em 2003, dentre o conjunto das prefeituras brasileiras, apenas 6,4% não promoveram eventos desportivos. Contudo, apesar de 93,6% das cidades brasileiras haverem realizado eventos desportivos com a participação ou execução da Prefeitura, para a realização dos eventos, a estrutura ainda é fraca, tanto financeira, institucional, de pessoal como em equipamento e instalações.

Outro indicativo do atual quadro da política de desporto é que, em 2003, o pessoal ocupado com desporto representava apenas 1,4% do pessoal das prefeituras – conforme o documento, uma média de 13 pessoas dedicadas à realização de atividades desportivas por municípios brasileiros.

No mesmo contexto Castellani Filho (1999) observou que nos estados brasileiros, os governos municipais destinam cerca de 0,4% em recursos para os âmbitos de esporte, lazer e cultura, um investimento precário diante da demanda necessária para construção e manutenção de equipamentos, contratação de profissionais e qualificação destes.

Além dos dados expostos acima, estudiosos do campo de políticas públicas de esporte e lazer indicam visualização de uma série de empecilhos que minimizam a execução de políticas públicas voltadas ao esporte e o lazer em municípios brasileiros. Além da falta de planejamento e pessoal especializado nos órgãos estatais responsáveis pelo esporte (Mezzadri, Starepravo, Basso, Guimarães & Reis, 2006), são assinaladas: o assistencialismo e o utilitarismo atribuídos ao esporte e ao lazer (Linhales, 2001); e a carência e falta de acesso aos equipamentos esportivos e de lazer (Melo, 2004a; Melo e Peres, 2005);.

Outra dificuldade, citado por Marcellino(1996) e Bramante (1999), é o caso da política de lazer minimiza-se a uma política de atividades, que em grande parte das vezes acaba por formar eventos

isolados, sem o necessário planejamento e a carência de avaliação qualitativa e quantitativa dos efeitos inerentes.

Por fim destacamos, para que ocorram mudanças nesta políticas necessita-se de reformulação, modelos e investimentos em oferta de espaços, infraestruturas, profissionais qualificados, estudos de novas ideias para maiores aplicações de políticas públicas voltadas para o esporte e lazer, na contribuição a cerca de vários elementos voltados para uma melhor qualidade de vida da sociedade além de inúmeros benefícios adicionais.

Considerações finais

Diante do exposto, percebemos a necessidade de uma política pública consistente de esporte e lazer, com maior participação popular e uma gestão mais democrática, a necessidade de progressos no que diz respeito à efetivação e garantia destas políticas, acrescentando a importância do estreitamento da relação entre governo e sociedade tida como essencial neste processo.

Acrescentado à estimulação a construção de grupos de pesquisa possibilitando o fortalecimento e ampliação de ideias e conhecimentos na área de políticas públicas voltadas ao esporte e lazer, visto que nos últimos anos observou-se o aumento de pesquisas na área, porém pouco diante de um campo rico a ser explorado, e que ainda são “pedras brutas” que devem ser lapidadas melhor contribuição. A produção de conhecimento na área de políticas públicas para o esporte e lazer está quase que exclusivamente voltada ao relato de experiências (Starepravo, 2007; Starepravo e Mezzadri, 2007), ou seja, pautadas apenas em ideias próprias, sendo restritas as pesquisas que contribuam com conteúdos com diálogos entre teorias. Porém, apesar de algumas produções científicas terem caráter muito empirista, salientam-se algumas pesquisas que podem trazer contribuições ao desenvolvimento ao campo pesquisado, dentre eles Linhares (2001), Marcellino (2001), Mascarenhas (2006), e Mezzadri (2000) citados em nosso ensaio.

Esperamos aqui ter contribuído no sentido sobre o entendimento em políticas públicas pautadas no esporte e lazer, despertando o interesse de outros pesquisadores no avanço na área pesquisada. Ficando aberto o convite a novas contribuições, críticas construtivas, no intuito avançarmos cada vez mais em novas descobertas e inovações neste campo.

Referências

- 1º Ciclo de Conferências do Esporte do Estado do Amapá-2004. (2005). Estado do Amapá. Anais... Macapá: Departamento Estadual do Desporto e do Lazer. pp. 39-55. 1 CD-ROM.
- Almeida, M., & Gutierrez, G. (2009). Esporte e sociedade. *Lecturas, Educación Física y Deportes*, 14(133), 60.
- Almeida, M., Gutierrez, G., & Marques, R. (2009). Qualidade de vida como objeto de estudo polissêmico: contribuições da Educação Física e do Esporte. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 01 (janeiro/junho), 15-22.
- Azevedo, J. M. L. (1997). *A Educação como Política Pública*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Batista, M.C.A. (2005). A relação governo e sociedade na gestão da política pública de esporte e lazer no Governo do Estado de Pernambuco – 1999 - 2001: analisando o projeto “Idosos em Movimento”. *Movimento*, 11(3), 27-48. Disponível em <http://www.seer.ufgrs.br/index.php/Movimento/article/view/2881/1495>.
- Bramante, A.C. (1999). Formulação de uma política setorial de lazer: avaliação contextual do distrito federal. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 1(2), 121-147. Disponível em <http://fefnet178.fef.unicamp.br/ojs/index.php/fef/article/view/167/138>

- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado.
- Castellani Filho, L. (1999). *A educação física no sistema educacional brasileiro: percurso, paradoxos e perspectivas*. Tese de Doutorado. Campinas: Faculdade de Educação Física, Unicamp.
- Castellani Filho, L. (1988). *Educação Física no Brasil: a história que não se conta*. Campinas: Papirus.
- Constantino, J.M. (1997). Desporto, cidade e natureza: espaço público e cultura ecológica. In: L. P. DaCosta (org.) *Meio ambiente e desporto. Uma perspectiva internacional*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física.
- Correia, W. R. (1996). Planejamento participativo e o ensino de educação física no 2.º grau. *Revista Paulista de Educação Física*, supl. n. 2, 79-80.
- Demo, P. (1994). *Pobreza política*. 4. ed. Campinas: Autores Associados.
- Dumazedier, J. (2001). *Lazer e cultura popular*. São Paulo: Perspectiva.
- Galindo, A.G., & Moraes, R.S. (2004). Análise dos resultados obtidos no 1º ciclo de conferências do esporte no estado do Amapá: subsídios iniciais visando a elaboração de políticas públicas para o esporte e o lazer. *Revista Cínergis*, 5(2), 9-28.
- Galindo, A.G., & Moraes, R.S. (2005). Principais eixos temáticos de interesse social na discussão sobre políticas públicas para o esporte e lazer no estado do Amapá. In: *Anais 57ª. Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*. Ceará: SBPC/Universidade Estadual do Ceará.
- IBGE. (2006). IBGE revela pela 1.ª vez a situação do esporte promovido pelos municípios. Disponível em <http://cod.ibge.gov.br/1HQDK>
- Leonidio, L.F.S. (2010). *Projetos e ações sociais de esporte e lazer: A intervenção do Projeto Santo Amaro e sua dinâmica interinstitucionais de parcerias*. Dissertação de Mestrado em Educação. Pernambuco: Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco.
- Linhaes, M. (2001). Jogos da política, jogos do esporte: subsídios à reflexão sobre políticas públicas para o setor esportivo. In: Marcellino, N. C. *Lazer e esporte: políticas públicas*. 2. ed. – Campinas, SP: Autores Associados.
- Lopes, B.; Amaral, J., & Caldas, R.W. (2008). *Políticas Públicas: conceitos e práticas*. Belo Horizonte: Sebrae/MG.
- Lucena, R.F. (2001). *O esporte na cidade: aspectos do esforço civilizador brasileiro*. Campinas: Autores Associados.
- Marcellino, N. C. (1996). Subsídios para uma política de lazer: o papel das prefeituras (pp. 23-30). In: Marcellino, N. C.. (Org.). *Políticas públicas setoriais de lazer: o papel das prefeituras*. Campinas: Autores Associados.
- Marcellino, N. C. (2001). O que se leva dessa vida, é o que se come, o que se bebe, e o que se brinca, aí! In: Marcellino, N. C.. (Org.). *Lazer e Esporte: políticas públicas*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Marcellino, N.C. (2007). Algumas aproximações entre lazer e sociedade. *Animador Sociocultural: Revista Iberoamericana*. 1(2), 1-20. Disponível em <http://www.lazer.eefd.ufrj.br/animadorsociocultural/pdf/ac201.pdf>
- Marques, R.F.R.(2007). *Esporte e Qualidade de Vida: reflexão sociológica*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- Mascarenhas, F. (2000). *Lazer e grupos sociais: concepções e métodos*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- Mascarenhas, F. (2006). Exclusão Social Clube: problema para as políticas públicas e gestão em esporte e lazer. *Lecturas educación física y deportes*, 95, 1-15.
- Melo, V.A. (2004a). A cidade, o cidadão, o lazer e a animação cultural. *Licere*, 7(1), 82-92.
- Melo, V.A. (2004b). *História da educação física e do Esporte no Brasil: panorama e perspectivas*. São Paulo: Ibrasa.
- Melo, M.P. (2005). *Esporte e juventude pobre: políticas públicas de lazer na Vila Olímpica da Maré*. Campinas, SP: Autores Associados.

- Melo, V.A., & Peres, F.F. (2005). Espaço, lazer e política: desigualdades na distribuição de equipamentos culturais na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Digital efedeportes.com*, 10(93). Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd93/rio.htm>
- Mezzadri, F.M. (2000). *A estrutura esportiva no Estado do Paraná: da formação dos clubes as atuais políticas governamentais*. Tese de Doutorado em Educação Física. Campinas: Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas.
- Mezzadri, F. M.; Starepravo, F.; Basso, D.; Guimarães, L., & Reis, R. (2006). Políticas públicas para o esporte e lazer nas cidades do estado do Paraná (pp. 43-60). In: Mezzadri, F.M., Cavichioli, F.R., Souza, D.L. (Org.). *Esporte e Lazer: subsídios para o desenvolvimento e a gestão de políticas públicas* Jundiaí: Fontoura.
- Nicholls, G. (1997). The role of sport counseling for unemployed young people on probation. *World leisure e recreation*, 39(4), 23-26.
- Oliveira, B., & Húngaro, E. (2005). Esporte e lazer como direitos sociais e a ofensiva neoliberal: primeiras aproximações. In *Anais XIV Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte*. Porto Alegre: CBCE. Disponível em <http://www.cbce.org.br/br/anais/conbrace2005.pdf>
- Pinto, L.M. (2002). Inovação e avaliação: desafios para as políticas públicas de esporte e lazer. In: Werneck, C.L.G., & Isayama, H. (org). *Educação Física e lazer*. Belo Horizonte: CELAR/UFMG, Autêntica.
- Pires, G. (1995). Mudança social e gestão do desporto. *Ludens*, 15(4), 21-63.
- Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. (1999). *O Lúdico e as políticas públicas: realidade e perspectivas*. BH: PBH/SMES.
- Proni, M.W. (1998). *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Tese de Doutorado. Campinas: Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas.
- Rocha et al. (2007). Ordenamento legal e políticas públicas de esporte e lazer: o abismo entre gestão cidadina e participação popular. *Anais XV Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte*. Recife. Disponível em <http://www.cbce.org.br/cd/resumos/276.pdf>.
- Sarmiento, J.P. (2002). *Desporto universitário?* Porto: Associação de Estudantes da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Starepravo, F.A. (2007). Políticas públicas para o esporte e lazer: conselhos municipais de esporte e lazer e outras formas de participação direta. In *Anais XV Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte e II Congresso Internacional de Ciências do Esporte*. Recife: CBCE. Disponível em <http://www.cbce.org.br/cd/resumos/283.pdf>
- Starepravo, F.A., & Mezzadri, F.M. (2007). Algumas contribuições de Pierre Bourdieu e Norbert Elias à discussão de políticas públicas para o esporte e lazer. In *Anais do X Simpósio Internacional Processo Civilizador*. Campinas.
- Stigger, M.P. (1996). Participação popular na gestão espaço público de lazer: um caminho percorível na construção da utopia democrática (pp. 177-133). In Marcellino, N. (Org.). *Políticas Públicas e setoriais de lazer: o papel das prefeituras*. Campinas: Autores Associados.

Endereço para correspondência:
Luciano Flávio da Silva Leonídio (orientador)
Rua Ojival Correia Leite, 100
Bairro: Alto da Boa Vista
CEP: 55.644-085
Gravatá – PE



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ATLETAS DE ALTO RENDIMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS: UMA ANÁLISE DO CASO ANDERSON SILVA E SEUS FÃS NO FACEBOOK¹

Carlos Affonso Sartore Salles²
Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP)
affonsu@gmail.com

Ary José Rocco Jr³
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) / Universidade
Nove de Julho (UNINOVE/SP)
aryrocco@usp.br

Resumo

As mídias sociais digitais são o canal mais fácil para se relacionar com os astros do mundo esportivo, sendo o Facebook a mídia digital de maior destaque nos dias atuais. Dessa forma, um atleta como Anderson “Spider” Silva mantém um relacionamento constante com seus públicos de interesse a partir desse veículo de comunicação que, mesmo de forma distante fisicamente, permite estabelecer uma relação entre o astro e seus *stakeholders*. Perante essa relação, a interação dos fãs é um ativo intangível de grande valia aos gestores da imagem e carreira do atleta. Trata-se do fator balizador dessa relação, capaz de apontar, por exemplo, o posicionamento do consumidor perante os acontecimentos que envolvem a vida profissional e pessoal do atleta. Dessa forma, este estudo analisa o posicionamento dos consumidores de Anderson Silva em sua *fan page* oficial no Facebook, a partir da identificação de variações na forma de interação desses seguidores, durante um período anterior e posterior a sua luta pelo evento UFC162.

Palavras chave: Comportamento do consumidor. Facebook. Fãs. Anderson Silva. Mídias sociais.

Comportamiento del consumidor de deportistas de alto rendimiento en las redes sociales: un análisis de Anderson Silva y sus fans en facebook

Resumen

Los medios sociales son el canal digital más fácil de relacionarse con las estrellas del mundo del deporte. Facebook es lo más importante medio de comunicación digital de hoy en día. Por lo tanto, un atleta como Anderson “Spider” Silva mantiene una relación constante con sus grupos de interés de este vehículo de comunicación, aunque hasta el momento físicamente, se establece el vínculo entre la estrella y sus grupos de interés. Dada esta relación, la interacción de los fans es un activo intangible de gran valor para los administradores de la imagen y la carrera del atleta. Este es el factor más grande de esta relación, capaz de señalar, por ejemplo, el posicionamiento de los consumidores a los eventos que involucran la vida profesional y personal del atleta. Por lo tanto, este estudio examina la posición de los consumidores de la imagen de Anderson Silva en su página oficial de fans en Facebook, desde la identificación de las variaciones en la interacción de estos seguidores, durante un período antes y después de su pelea en UFC162.

Palabras clave: Comportamiento del consumidor. Facebook. Fans. Anderson Silva. Medios de comunicación social.

Consumer behavior of elite sports athletes in social media: an analysis of the Anderson Silva fans case on facebook

Abstract

Social media is the digital channel easier to relate with stars of the sporting world, and Facebook it is the most prominent digital media today. Thus, an athlete like Anderson “Spider” Silva maintains a constant relationship with its stakeholders using this communication vehicle, even so far physically, establishing the link between the star and its stakeholders. About relationship, the interaction by fans is an intangible asset of great value to managers of the image and career of the athlete. It is the factor that mark out this relationship, able to point, for example, the consumer positioning at the events that involving the personal and professional life of the athlete. Thus, this study examines the positioning of Anderson Silva consumers on his official Facebook fan page, from the identification of variations in the interaction of these followers, during a period before and after his fight at UFC162 event.

Keywords: Consumer behavior. Facebook. Fans. Anderson Silva. Social media.

Introdução

No dia 06 de julho de 2013, o lutador brasileiro de MMA (Artes Marciais Mistas) Anderson “Spider” Silva foi surpreendentemente derrotado pelo norte-americano Chris Weidman. Durante a luta, o brasileiro, por alguns instantes e na percepção de seu público, menosprezou o potencial de seu adversário, adotando postura irônica e de pouca seriedade.

Após 17 vitórias seguidas e 10 defesas de título consecutivas, o “Spider” foi nocauteado pela primeira vez em sua carreira, perdendo o cinturão de campeão mundial para Weidman.

Insatisfeitos com o resultado da luta e com a derrota do ídolo da modalidade, um grande número de fãs do lutador foi para as redes sociais, em especial o Facebook, comentar, criticar e tentar entender a postura de Anderson Silva.

A cultura do esporte mundial tem experimentado, nas três últimas décadas, um crescimento financeiro vertiginoso. Desde os Jogos Olímpicos de 1960, quando a competição foi exibida pela primeira vez ao vivo pela TV, até hoje, as transmissões esportivas têm avançado de forma vertiginosa; inclusive, e principalmente, pelo seu crescente apelo financeiro.

Os esportes, de uma forma geral, e o MMA, de forma particular, são construídos, hoje, com base em poderosas estratégias de marketing. Entender o comportamento do consumidor passa a ser imperativo para o desenvolvimento de estratégias lucrativas para os investidores que aportam seus recursos financeiros no esporte.

A dimensão global dos negócios do esporte, do qual a criação do MMA é uma consequência, serve para ilustrar o lugar que o esporte ocupa na indústria mundial do consumo. Hoje, as grandes marcas de artigos esportivos, que vestem as principais seleções e clubes do futebol mundial, e também os atletas do MMA, concentram suas estratégias mercadológicas na busca do consumidor internacional e na promoção de suas marcas.

Dentro deste contexto, como observamos no caso da derrota de Anderson Silva, merece destaque a crescente participação das redes sociais como elemento de consumo do esporte enquanto entretenimento e cultura. Indivíduos interessados no esporte abrem mão do seu tempo, para, nas redes sociais, expressar suas opiniões sobre astros do esporte, partidas disputadas, lutas realizadas, etc. O universo do esporte se torna, cada vez mais, parte integrante da indústria do entretenimento e é absorvido por uma cultura mundial de consumo.

Assim, a proposta desse trabalho é analisar o impacto nas redes sociais, em especial o Facebook, na construção da imagem de um atleta de elite internacional, como o lutador brasileiro de MMA Anderson Silva. Faremos isso através do estudo de caso Anderson Silva-Facebook.

É nossa intenção demonstrar que a inserção do esporte no universo da cultura do entretenimento, com o apoio dos meios de comunicação digital, tem como objetivo principal o consumo, estimulando e fortalecendo a crescente indústria do entretenimento esportivo.

Referencial Teórico

Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor compreende um tema comumente abordado nos estudos de Marketing, pelo entendimento deste conhecimento ser uma necessidade intrínseca para o sucesso nas estratégias e ações traçadas para uma marca, produtos e serviços de uma empresa. Alguns autores trazem definições clássicas sobre este assunto. Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29) definem o comportamento do consumidor, a partir de uma visão com foco nas atitudes e pensamentos do próprio consumidor. Para eles, o comportamento do consumidor engloba um conjunto de “atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”. A partir de uma abordagem não tão focada em processos psicológicos do consumidor, também encontramos definições que retratam este tema dentro de um estudo sistemático de processos de compra e troca envolvidos na aquisição, consumo, avaliação e descarte de produtos, serviços, ideias e experiências (Mowen, 1988).

Mesmo assim, a vertente psicológica é inerente a esse estudo, uma vez que é da Psicologia que emerge a investigação sobre comportamento do consumidor (Jacoby, Johar & Morrin, 1998), a partir de trabalhos que envolvem conceitos sobre atitude, comunicação e persuasão. Esses conceitos evoluíram para estudos que abrangeram a memória, processamento da informação e tomada de decisão (Lopes & Da Silva, 2012). Nessa sequência, Lopes e Da Silva (2012) também destacam em seu estudo bibliométrico sobre comportamento do consumidor, a evolução das discussões para o foco no entendimento de outras vertentes como: emoções como fator influenciador na atitude em relação a marcas; identificação de fatores que afetam o processamento de anúncios; e o relacionamento entre os aspectos formais da atitude em relação à marca.

Diante de tais exposições, entendemos que conhecer o comportamento do consumidor não é tarefa fácil. Mesmo diante de necessidades e desejos, o consumidor ainda pode estar indeciso, sofrer influência e impulsos de diversas vertentes e ambientes, podendo não ter clareza de suas verdadeiras motivações para decidir quanto a um produto ou serviço (Moura & Rodrigues, 2004). É neste ponto de tomada de decisão que as estratégias de marketing buscam atingir o consumidor, para estimular e facilitar sua ação de consumo.

No âmbito esportivo, as discussões sobre o comportamento do consumidor também são alvo dos pesquisadores, uma vez que o esporte se transformou em uma indústria de elevado poder econômico e ligada ao consumo do produto esporte. Engloba, também, um componente muito importante para a sociedade, no que se refere às perspectivas sociais de lazer, saúde, integração, identidade de grupos e até mesmo de identidade nacional (Sauerbronn & Ayrosa, 2002). Além disso, como também abordado por Sauerbronn e Ayrosa (2002), o consumo esportivo engendra um acervo de significados para além da questão do valor de uso ou do valor de troca, podendo caracterizar, por exemplo, a externalização da personalidade do consumidor ou mesmo seu sentimento de pertencimento a um determinado grupo.

Além da conexão com as próprias instituições do esporte, como clubes, associações, federações e confederações, uma das fortes conexões estabelecidas pelo consumidor e fã esportivo é junto ao atleta, ou astro (Rein, Kotler & Shields, 2008). Trata-se de um instrumento de atração de consumidores para as instituições, entretanto, também se valem desse fator de atração para amplificarem sua carreira, buscando diversas formas para se aproximarem de seus públicos de interesse, o que inclui os seus consumidores. Apesar de poderem representar uma conexão volátil e temporária, os atletas astros, como definem Rein, Kotler e Shields (2008), representam uma força de “conexão clara e identificável entre esportes e fãs”, podendo representar, muitas vezes, o ponto de identificação entre o consumidor e o esporte.

Frente a esse tipo de consumidor específico e um mercado de diversas amplitudes, busca-se por estratégias inovadoras que focam na redução e eliminação da possibilidade de perder espaço para concorrentes, sempre em busca de atrair e conquistar a lealdade do consumidor esportivo (Pitts & Stotlar, 2002; Morgan & Summers, 2008). Essa concorrência pode ser tanto externa ao ambiente esportivo, a partir de outras atividades de entretenimento e lazer, como interna, considerando o crescente número de novos esportes ou esportes emergentes (Rein et al., 2008). Dessa forma, amplia-se a fragmentação do mercado esportivo e torna-se mais difícil a atuação das organizações desse setor.

Pela necessidade apresentada, precisamos, também, conhecer os diferentes tipos e perfis de consumidores, principalmente no esporte, um ambiente que lida de forma intrínseca com o lado emocional dos fãs. Uma dessas classificações de perfis de consumidores ou fãs esportivos é apresentada por Hunt, Bristol e Bashaw (1999), destacando-os conforme seu envolvimento e interesse pelo esporte, equipe ou atleta, caracterizando-os como Temporários/Geográficos, Devotos, Fanáticos e Disfuncionais.

Cultura do Consumo Pós-Moderno

As comunidades virtuais e as ferramentas on-line modificaram as relações de publicidade (tanto no sentido de “tornar público” quanto no de construção de valor) e de consumo (não restringindo este termo ao sentido de compra – o indivíduo pode comprar, fazer download, alugar, pegar emprestado etc.). Com base na disponibilidade e facilidade de utilização destas ferramentas para discussão (fóruns, email, blogs), troca de arquivos (pirataria), acesso a informações (jornalismo on-line e altamente especializado/setorizado), acesso ao produtor cultural (website do produto) e compra (comércio eletrônico). É uma transformação radical em relação ao sistema de publicidade e consumo pré-Internet, simplesmente pelo número de novas opções disponibilizadas, que superam muitas limitações geográficas, econômicas e temporais.

Discos, livros, filmes, jogos de videogame, revistas e programas de TV têm suas vendas/audiência ampliadas ou diminuídas em função da enorme quantidade de informação e da possibilidade de comunicação a partir dos ambientes on-line. Cada etapa do sistema econômico da indústria de entretenimento (produção, circulação e consumo) acaba sendo afetada, e a cultura em si alcança um estágio certamente diferenciado, e possivelmente mais dinâmico.

Além disso, atualmente, podemos perceber, dentro do conceito de convergência cultural, proposto por Henry Jenkins (2008); que a informação circula de forma intensa por diferentes canais, sistemas midiáticos e administrativos; numa busca incessante pela participação ativa dos consumidores, em busca de novas experiências de entretenimento. Essa convergência cultural provoca a mistura de conteúdos das novas e velhas mídias, reconfigurando a relação entre as tecnologias, indústria, mercados, gêneros e públicos.

A convergência cultural proposta por Jenkins (2008) também se manifesta na cultura do fã de esportes. Inserido na esfera mundial do consumo, o esporte é embalado em formatos passíveis de serem digeridos com rapidez e descomprometimento pela audiência. Tudo isso promove a

desconstrução da identidade desse fã pós-moderno e, também, contribui para a crise que afeta essa identidade na pós-modernidade dentro da cultura que cerca o universo esportivo.

Uma das características da cultura da sociedade pós-moderna, segundo vários de seus estudiosos, como Jameson Fredric (2005), Mike Featherstone (1995), Zygmunt Bauman (2001) e Jean Baudrillard (1992), é a de ser uma sociedade-cultura de consumo, que reduz o indivíduo à condição de consumidor como consequência da automatização do sistema de produção. Os novos formatos do consumo, nessa sociedade, estão relacionados com os meios de comunicação, com a alta tecnologia, com as indústrias da informação (buscando expandir uma mentalidade consumista, a serviço dos interesses econômicos) e com as maneiras de ser e de ter do homem pós-moderno.

O modo de produção e de circulação dos bens, os padrões de desigualdade no acesso aos bens materiais e simbólicos, a maneira como se estruturaram as instituições da vida cotidiana (como a família, o lazer, os ambientes urbanos, etc.), estão, em última instância, relacionados com o consumo.

Jean Baudrillard (1968), por exemplo, afirma que, nessa sociedade pós-moderna, "já não consumimos coisas, mas somente signos". Dentro desse contexto, a estetização da vida cotidiana e o triunfo do signo retratam a subordinação da produção ao consumo sob a forma de marketing, com uma ascensão cada vez maior do conceito de produto, do design e da publicidade. A pluralidade de consumidores é considerada através de um processo governado pelo jogo da imagem, do estilo, do desejo e dos signos e distribui-lhes estilos de vida de acordo com os critérios de mercado.

Para Anthony Giddens (2002), a mercantilização do consumo participa diretamente dos processos da contínua reformulação das condições da vida cotidiana, gera a chamada "experiência mercantilizada" da vida e estimula o crescimento econômico ao estabelecer padrões regulares de consumo promovidos pela propaganda e outros métodos.

Como resultado da produção existe uma "lógica do capital", nesta sociedade-cultura pós-moderna existe uma "lógica do consumo", estruturada em torno do simulacro, do hedonismo, da colagem, do "tudo vale", da efemeridade, etc. Nesta lógica consumista, tudo é feito no sentido de atrair o consumidor; as imagens desempenham um papel importante, sendo constantemente veiculadas pela mídia; os códigos são misturados ecleticamente e os significantes não possuem sentido, pois não apresentam relação alguma.

É na sociedade-cultura capitalista tardia que o signo e a mercadoria juntaram-se para produzir o que Jean Baudrillard (2000) chama de "mercadoria-signo", ou seja, a incorporação de uma vasta gama de associações imagéticas e simbólicas, que podem ou não ter relação com o produto a ser vendido. Esse processo que recobre o valor de uso inicial dos produtos e torna as imagens mercadorias. O valor destas imagens confunde os valores de uso e troca, e a substância é suplantada pela aparência. Na "época do signo", produz-se, simultaneamente, a mercadoria como signo e o signo como mercadoria. Para Jean Baudrillard (2000), a transformação da mercadoria em signo foi o destino do capitalismo no século XX. No ambiente esportivo, é possível fazer uma transposição dessa caracterização de mercadoria-signo para atletas, uma vez que suas imagens são extensamente exploradas e valorizadas a partir de trabalho mercadológico, tratando-os, enquanto profissionais, como um produto, uma marca.

Em função disso, Featherstone (1995) afirma que "o consumo, não deve ser compreendido apenas como consumo de valores de uso, de utilidades materiais, mas primordialmente com o consumo de signos", o que é muito bem explorado pela publicidade, pela mídia e pelas técnicas de exposição, quando estas fixam nos produtos (desde automóveis, eletrodomésticos e bebidas, até uma simples caneta) imagens de beleza, sedução, auto-realização, romance e até mesmo de qualidade de vida, desestabilizando a noção original e tornando as mercadorias verdadeiras ilusões culturais, que fascinam o consumidor pós-moderno pela sua estética, pelas associações mirabolantes com os

signos e pelas justaposições entre elas. Justifica-se então o privilégio dado pelo capitalismo pós-moderno à produção de signos e imagens, ao invés das próprias mercadorias.

Este é o "mundo do "faz-de-conta" da publicidade" (Mike Featherstone, 1995) que domina a sociedade-cultura de consumo pós-moderna e evidencia sua característica principal que é apresentar um grande número de bens, mercadorias, experiências, imagens e signos novos para que o homem pós-moderno deseje e consuma.

Para David Harvey (1992), a publicidade "é a arte oficial do capitalismo; traz para a arte as estratégias publicitárias e introduz a arte nessas mesmas estratégias", tendo, portanto, juntamente com as imagens da mídia uma grande importância na dinâmica de crescimento do capitalismo tardio, através da manipulação dos desejos e gostos. Esta dinâmica está totalmente vinculada à capacidade de rapidez do mercado em explorar novas possibilidades e na sua rapidez em apresentar novos produtos, criar novas necessidades e novos desejos.

Para Baudrillard (1968), o consumo não é apenas modo de comunicação com os objetos, mas com o mundo. O valor funcional, somado ao simbólico, reflete as mudanças estruturais ocorridas na sociedade e define a percepção desta sobre o indivíduo, e deste sobre seus pares. Segundo o autor, justamente nestas relações – de compra, venda, apropriação e descarte – reside a forma de comunicação de nossa sociedade: os objetos-signo são os veículos de comunicação e socialização do indivíduo.

Neste cenário, as preferências de consumo – e por conseguinte, o estilo de vida – estão relacionadas a uma rígida estrutura de distinções graduais que operam na sociedade. A dinâmica desta estrutura pressiona o indivíduo a adquirir bens que lhe atribuirão posição, mercadorias altamente conceituadas por seus pares e que portanto lhe atribuirão determinado status.

Em uma sociedade cada vez mais íntima das tecnologias e da web, os fãs não apenas consomem certas informações, mas também as produzem e trocam conhecimento ao redor do mundo. Para Jenkins (2008), fazer mídia é tão importante quanto consumir mídia. Convergir informação e filtrar o que é relevante através da interatividade são características de uma cultura em que a soma das expertises torna-se cada vez mais importante.

O conceito do pesquisador norte-americano se fundamenta em três princípios básicos: 1º) ao fato da convergência midiática não ser pautada pelo determinismo tecnológico, mas fundamentada em uma perspectiva culturalista; 2º) a inteligência coletiva como nova forma de consumo, e, conseqüentemente, pode ser considerada uma nova fonte de poder; e, 3º) uma cultura participativa que valoriza o comportamento ativo do consumidor midiático contemporâneo.

A convergência cultural cria, assim, o conceito de economia afetiva, que serve para pensar o comportamento de consumidores e produtores na contemporaneidade. A convergência midiática provoca mudanças nas formas de relacionamento do público com os meios de comunicação, estimulando uma reconfiguração da nossa relação com a cultura popular e o entretenimento comercial.

O consumidor, hoje, tem o poder de decisão na mão. No caso do internauta-fã esportivo, é ele quem vai decidir, nos diversos canais de informação e entretenimento, onde vai investir sua atenção. Os blogs que apresentam o esporte como tema, por exemplo, passam, cada vez mais, a ter seu conteúdo editado e direcionado pelos internautas-fãs. É nesse espaço que o ciberfã encontra fragmentos de informação, rápido de serem lidos, comentados por vários outros internautas. Por outro lado, o blogueiro, cômico dos comentários, direciona todo o material que disponibiliza no blog em função dos assuntos preferidos da sua "audiência".

Para o autor norte-americano, "o cruzamento entre mídias alternativas e de massa que é assistido por múltiplos suportes, caracterizam a era da convergência midiática" (Jenkins, 2008, p.34). A

convergência se refere, então, à produção, veiculação e consumo das mídias e não apenas aos aparelhos em que as consumimos. Ela é, portanto, cultural, não tecnológica. As pessoas, sobretudo os jovens, não querem mais consumir entretenimento como faziam antes.

Relacionamento nas Comunidades Virtuais

Diante dessas caracterizações, destaca-se que uma das maneiras de aproximar o consumidor esportivo é a adoção de práticas de relacionamento com o consumidor, de modo a conhecer cada vez mais o comportamento e os interesses desse público, tornando-o cada vez mais fiel ao produto esportivo ofertado. Dessa forma, como já é de prática contemporânea de diversas organizações, retira-se o foco exclusivo das transações mercantilistas (Lopes & Da Silva, 2012) valorizando a preocupação com o relacionamento, cuja orientação é a manutenção de consumidores em longo prazo. Ressalta-se a definição de Morgan e Hunt (1994) para o Marketing de Relacionamento, como um complexo de atividades de marketing direcionada para estabelecer, desenvolver e manter sucesso nas trocas relacionais, de modo que este tipo de ação compreenda o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os diferentes públicos de uma empresa.

Neste ponto, a utilização das comunidades virtuais, representadas aqui pelas redes sociais digitais ou mídias sociais, como ferramentas estratégicas para o relacionamento com o consumidor em geral e esportivo, estabelece-se junto à necessidade de aproximação cada vez maior entre qualquer tipo de instituição ou profissional junto aos seus *stakeholders*. No âmbito esportivo, essa necessidade é amplificada pela vertente financeira que abrange, pois, segundo Pozzi (1998) e Palmatier (2008), a adoção de diferentes estratégias voltadas para conquistar mais espectadores no esporte, pode favorecer o aumento dos valores das fontes de receita das organizações esportivas e, também, dos atletas.

As redes sociais são uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possuem um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências (Kempe, Kleinberg & Tardos, 2005). Atletas e organizações esportivas já fazem uso de diversas ferramentas de comunicação digital para ampliarem seus relacionamentos com seus consumidores e fãs, por exemplo, utilizando de tecnologias para a ampliação das interações a partir de salas de bate-papo e newsletters (Pronschinske, Groza & Walker, 2012). Contudo, a utilização de canais sociais digitais, ou simplesmente redes sociais e mídias sociais, permite uma interação e envolvimento maior por parte dos fãs, além de representarem um custo muito baixo, pensando-se em investimento de marketing por parte da entidade esportiva. Nesse sentido, o Facebook enquanto ferramenta de marketing apresenta um poder de sedução muito forte, pois, além do baixo custo, permite ações direcionadas para um grupo específico de consumidores e fãs; distribuição de informações sobre produtos e serviços; e as informações podem ser utilizadas por um período de tempo maior, postadas e armazenadas (Walker & Vincent, 2009).

Devido à facilidade e disponibilidade de estarem presentes nas redes sociais, os personagens do cenário esportivo (entidades e atletas) figuram nessas ferramentas de modo a relacionarem-se com os consumidores e fãs. Entretanto, apesar dessa onipresença das redes sociais, ainda são mínimos os estudos empíricos disponíveis a respeito do Facebook e outras estratégias de influenciar a participação do usuário dentro dessas novas mídias (Pronschinske et al., 2012). Poucos estudos já foram realizados a respeito de como as organizações do esporte, inclui-se aqui os atletas, utilizam dessas aplicações para cultivar relacionamentos (Bee & Kahle, 2006). Além disso, compreender a maneira como os consumidores atuam dentro do ambiente de novas tecnologias tornou-se de total relevância para a dinâmica do mercado atual, principalmente no que se refere às estratégias e ações de marketing. Essas estratégias lidam com a necessidade de entender o comportamento do consumidor para sensibilizá-lo perante os produtos e serviços ofertados pelas empresas (Kimura, Basso & Martin, 2008).

Pronschinske, Groza e Walker (2012) destacam que para valer-se desses benefícios proporcionados pelas redes sociais, é necessário que esses perfis sociais digitais de atletas e

entidades esportivas sejam capazes de atrair e envolver os consumidores. A partir das inovações tecnológicas (Groza, Cobbs & Schaefer, 2012), as estratégias são construídas e, uma vez que as ações estabelecidas no ambiente virtual representem relevância e ineditismo ao consumidor, efetiva-se as ferramentas digitais na aproximação com os fãs.

Dessa forma, um grande desafio de atletas e organizações do esporte nas redes sociais e demais comunidades virtuais, está em construir e manter o relacionamento com seus consumidores. A implantação de estratégias com base nessas novas mídias pode auxiliar na obtenção de melhores informações sobre padrões e preferências dos fãs (Pronschinske et al., 2012), corroborando para o melhor entendimento do comportamento desse tipo de consumidor, o consumidor das redes sociais. A partir dessa postura, será possível identificar os tipos e perfis de comportamento desses consumidores, adaptar estratégias, ações e mensagens para melhor atender necessidades e desejos.

Anderson “Spider” Silva e sua *fan page*

Em todo esse contexto de consumidor e esporte, o UFC (*Ultimate Fight Championship*) é uma competição de esporte de luta de artes marciais mistas ou MMA (*Mixed Martial Arts*), sendo considerado um esporte emergente e de grande destaque nos dias atuais. O destaque neste esporte está voltado para os atletas, os lutadores, protagonistas de todos os eventos UFC que ocorrem em noites de repleto entretenimento, com diversas lutas secundárias que antecedem uma luta principal na mesma noite, normalmente, entre um campeão de categoria e um desafiante.

Um desses atletas é o brasileiro Anderson “Spider” Silva. O lutador é um dos atletas de maior notoriedade da competição, considerado um dos maiores lutadores do mundo (peso por peso), detém o recorde de 10 defesas de cinturão, possui 20 vitórias por nocaute e seis por finalização, detém o recorde de 17 vitórias seguidas, não perdendo desde janeiro de 2006 (UFC, 2013). Além disso, até o UFC 162, quando lutou pela defesa do título pela 11ª vez e perdeu, Anderson Silva era o detentor do título dos pesos médios. Sua *fan page* apresenta um total de 2.941.740 seguidores, com postagens diárias e constantes, o que também gera constante interação por parte dos seus fãs seguidores.

Diante de todo o exposto, o lutador brasileiro insere-se no contexto de atleta astro (Rein et al., 2008), pessoas públicas e de elevada notoriedade dentro do ambiente esportivo que são vigiadas incessantemente. Apresentam, assim, fãs e consumidores que o conhecem e reconhecem sua representatividade dentro do esporte, o que o torna alvo da necessidade de um relacionamento favorável para o consumo de sua carreira e imagem, ampliando, também, sua atratividade comercial para outras empresas.

Dessa forma, busca-se identificar o comportamento dos fãs e consumidores do atleta Anderson Silva a partir das interações realizadas em sua *fan page*, de modo a melhor conhecer seus seguidores, sendo possível valer-se desses resultados para decisões estratégicas e ações de comunicação e marketing que envolvam sua exposição no Facebook e mesmo para a sua carreira.

Metodologia

Para a realização do estudo, acompanhou-se as postagens na *fan page* oficial de Anderson Silva e analisou-se as interações realizadas pelos seguidores diante das publicações, no decorrer dos dias 05 e 06 de julho, respectivamente horas antes e horas depois de sua derrota para o americano Chris Weidman, pelo UFC162, luta que valeu o título dos pesos médios, até então do lutador brasileiro. A escolha dos dias deve-se ao fato de buscar pelas interações de fãs na *fan page*, antes,

durante e depois da luta, uma vez que ela ocorreu na madrugada do dia 05 para o dia 06, permitindo a análise quanto ao tipo das interações antes e depois da derrota de Anderson Silva.

Optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com observação dos comentários de seguidores da *fan page* perante as postagens e posterior análise de conteúdo sobre os mesmos. Enquanto técnica de investigação, Bardin (1977, p. 23) destaca a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A partir dessa técnica, foi possível a classificação das interações dos fãs segundo categorias que emergiram da própria análise, de modo a identificar a percepção do consumidor em relação ao atleta, em dois momentos distintos: antes da luta, enquanto ainda detentor do título dos pesos médios, e após luta, derrotado pelo adversário americano.

Resultados

Conforme estipulado na metodologia, as postagens inseridas pelos fãs e consumidores de Anderson Silva em sua *fan page* oficial foram divididas nos momentos Antes e Após a luta do evento UFC162, necessariamente durante os dias 05 e 06 de julho de 2013. A análise de conteúdo permitiu identificar comentários que se enquadraram nas seguintes categorias:

Antes da Luta

- *Admiração/Valorização*: Postagens em que os fãs demonstravam sua admiração e valorização por toda a carreira de Anderson Silva até o momento, destacando-o como o maior campeão de todos os participantes do UFC;
- *Torcida pela vitória*: Publicações que enfatizavam a vitória do brasileiro, em mais uma defesa de título;
- *Torcida pela derrota*: Comentários apostando em uma vitória do oponente de Anderson Silva;
- *Elogio à técnica*: Postagens que evidenciavam conhecimento sobre o estilo e técnicas de luta do atleta, destacando sua superioridade em relação ao oponente.
- *Elogios variados*: Publicações elogiando o atleta de forma geral, adjetivando-o positivamente enquanto pessoa e profissional.
- *Críticas variadas*: Semelhante ao item anterior, contudo, adjetivando o atleta em sentido negativo, enquanto pessoa e profissional.

Depois da Luta

- *Crítica à técnica*: Postagens que evidenciavam a crítica ao estilo de luta do atleta, principalmente em relação à sua falta de humildade e seriedade em relação ao oponente;
- *Defesa à técnica*: Publicação em defesa ao estilo utilizado pelo atleta, enfatizando que até o momento, em todas as suas vitórias, o estilo tenha sido o mesmo;

- *Admiração/Valorização*: Comentários destacando a trajetória vitoriosa do atleta, mesmo diante da derrota;
- *Apoio para recuperação*: Postagens enfatizando a capacidade do atleta em recuperar-se da derrota e buscar o título novamente;
- *Decepção/Indignação*: Publicações com descontentamento sobre o atleta em si, destacando que o mesmo não lutou com uma postura coerente ao que se esperava;
- *Desconfiança*: Comentários afirmando que o resultado da luta teria sido arranjado, combinado.

Discussão

Diante dos resultados encontrados, nota-se que o fato do atleta ter perdido a luta do UFC162 possa ter influenciado de forma negativa no comportamento dos consumidores perante sua *fan page* no Facebook, enfatizando, principalmente a questão negativa sobre sua postura e estilo de luta frente ao adversário. A quantidade elevada de comentários negativos após a luta; principalmente em relação às categorias Crítica à técnica e Desconfiança, demonstram que o resultado da luta influenciou em muito os comentários.

É notável que a quantidade de comentários negativos antes da luta, existia em volume muito inferior ao número de comentários positivos. Após a luta, mesmo com grande volume de comentários negativos ao atleta, percebe-se uma quantidade muito significativa de comentários positivos e em defesa do atleta (categorias: Admiração/Valorização dos feitos e Defesa à técnica) o que demonstra que sua derrota, apesar de ter inflamado o posicionamento negativo de alguns consumidores, não causou um completo descontentamento quanto ao seu desempenho nas lutas. Além disso, a expressividade de postagens dentro da categoria Apoio para recuperação reforça a crença dos fãs do atleta para reaver o título.

Considerações Finais

Diante dos resultados, o estudo corrobora para a identificação de comportamento de consumidores no Facebook, frente a um atleta de destaque em um esporte de prática individual. A repetição da categoria Admiração/Valorização em dois momentos distintos do estudo, antes e depois da derrota, fortalecem o posicionamento do consumidor em relação a esse tipo de comportamento e também ao atleta. Isso pode demonstrar que esse comportamento do consumidor também possa ser encontrado em outras pesquisas, com outros atletas, em outros esportes.

Destaca-se que a caracterização das categorias, apesar de terem emergido especificamente deste estudo, a partir da análise das postagens dos seguidores e fãs do atleta na *fan page*, buscaram uma denominação genérica, de modo que pudessem se encaixar em pesquisas posteriores, para haver um comparativo com outros momentos deste de outros atletas.

Assim, um estudo com o mesmo Anderson Silva, por exemplo, diante de um resultado positivo ou mesmo diante de outra negativa, pode reforçar ou contrapor os resultados deste estudo, ou ainda acrescentar novas perspectivas quanto ao comportamento do consumidor para este esporte e para este atleta. Dessa maneira, abre-se espaço para novas pesquisas que envolvam o comportamento do consumidor em redes sociais, especificamente no Facebook, direcionadas para a identificação da percepção em relação a um atleta de alto rendimento.

Referencias

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J. (1968). *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J. (1992) *A transparência do mal: ensaio sobre fenômenos extremos*. Campinas: Papirus.
- Baudrillard, J. (2000). *O sistema dos objetos*. São Paulo: Perspectiva.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bee, C. C., & Kahle, L. R. (2006). Relationship marketing in sports: a functional approach. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2), 102-110.
- Featherstone, M. (1995). *Cultura de Consumo e Pós-Modernidade*. São Paulo: Studio Nobel.
- Fredric, J. (2005). *Modernidade Singular*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Groza, M. D., Cobbs, J., & Schaefer, T. (2012). Managing a sponsored brand. *International Journal of Advertising*, 31(1), 63-84.
- Harvey, D. (1992). *Condição Pós-moderna*. Rio de Janeiro: Loyola.
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-452.
- Jacoby, J., Johar, G. V., & Morrin, M. (1998). Consumer behavior: a quadrennium. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 319-344.
- Jenkins, H. (2008). *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph.
- Kempe, D., Kleinberg, J., & Tardos, É. (2005). Influential nodes in a diffusion model for social networks. In *Automata, languages and programming* (pp. 1127-1138). Springer Berlin Heidelberg.
- Kimura, H., Basso, L. F. C., & Martin, D. M. L. (2008). Redes sociais e o marketing de inovações. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 157-181.
- Lopes, E. L., & Da Silva, D. (2012). Modelos Integrativos do Comportamento do Consumidor: Uma Revisão Teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 03-23.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. Thomson Learning.
- Moura, G. L., & Rodrigues, M. V. B. (2004). A influência da comunicação e marketing sobre o comportamento do consumidor de materiais esportivos. *Congresso Virtual Brasileiro de Administração Convibra*, São Paulo, Vol. 04.
- Mowen, J. C. (1988); Beyond consumer decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 5(1), 15-25.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Porte.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. Globo.
- Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). Attracting Facebook 'Fans': The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, Morgantown, 21(4), 221-231.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman.
- Walker, M., & Vincent, J (2009). CSR Communication Among Professional Sport Organizations: Stakeholder Information and Involvement. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 80(1), A114-A115
- Sauerbronn, J., & Ayrosa, E. A. T. (2002). Sonhos olímpicos de uma noite de verão: uma investigação sobre valores de consumo no esporte. *XXVI Encontro da ANPAD-ENANPAD*, Salvador-Brasil.
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newmann, I. B. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- UFC. (sd). Biografia Anderson Silva. Disponível em <http://br.ufc.com/fighter/anderson-Silva>

Endereço para correspondência:
Avenida Rio Branco, 279, 5o. andar - Campos Elísios
São Paulo/SP
CEP: 01205-000



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

¹ O presente artigo é resultado do trabalho final entregue para a conclusão da disciplina Comportamento do Consumidor do Esporte, no Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte (MPA-GE) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP).

² Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte (MPA-GE) da Universidade Nove de Julho/SP. Especialista em Administração de Marketing e Propaganda pela Universidade Estadual de Londrina/PR. Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina/PR. Membro do GENOVE Marketing - Grupo de Estudo e Pesquisa em Gestão do Esporte e Marketing.

³ Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e do Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP). Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC/SP), Mestre em Administração (PUC/SP), bacharel em Administração Pública e Comunicação Social, Jornalismo. Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão do Esporte (GEPAE/EEFE-USP).

PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE RECREAÇÃO E LAZER DE CURITIBA

Micheli Schuves Soares
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Graduando Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
micheli.schuves@gmail.com

Wesllen Gian Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Graduando Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
wesllen.carvalho@gmail.com

Fabio Mucio Stingham ¹
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
stingham@utfpr.edu.br

Sergio Roberto Molletta ²
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
MSc. e Professor Curso Bacharelado em Educação Física da UTFPR
smolletta@utfpr.edu.br

Resumo

O setor de Recreação e Lazer é uma área de atuação muito procurada por graduados e graduandos em Educação Física, e conseqüentemente o número de empresas e empregadores nesta área tem aumentado. Portanto, este estudo tem como objetivo identificar os procedimentos de gestão em empresas de Recreação e Lazer de Curitiba. Como não foram encontrados outros estudos publicados com o mesmo intuito, esta pesquisa pretende contribuir para o setor de gestão em empresas do ramo. O gestor de uma empresa deve exercer quatro funções básicas: planejamento, organização, execução e controle. Estas funções foram analisadas neste trabalho, que contou com sete empresas do setor de recreação e lazer, todas com sua sede administrativa em Curitiba. Os coordenadores das empresas participantes responderam um questionário que apresentava cinco opções de respostas, segundo a escala de Likert, sendo 1-nunca, 2-raramente, 3-às vezes, 4-frequentemente, 5- sempre. As médias gerais das questões de cada função ficaram entre 4,14 e 4,37, concluindo que, de maneira geral, as empresas participantes deste estudo consideram realizar as funções de gestão. Porém, quando analisado as medidas de tendência central de cada questão, algumas apresentam médias menores que quatro, mostrando que estas precisam de uma maior atenção.

Palavras chave: Recreação. Planejamento. Organização. Execução. Controle.

¹ Grupo de Pesquisa GEMARKE - UTFPR.

² Grupo de Pesquisa GEMARKE - UTFPR.

Práticas de gestão em los negocios de recreación y ocio en Curitiba

Resumen

El sector de la recreación y el ocio es un área de especialización buscada por los estudiantes de licenciatura y posgrado en educación física, y por lo tanto el número de empresas y empleadores en esta área se ha incrementado. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo identificar los procedimientos de gestión en empresas de Recreación y descanso en Curitiba. Como no había otros estudios publicados con la misma intención, la presente investigación tiene como objetivo contribuir a la gestión de las empresas del sector de la industria.

El gerente de una empresa debe realizar cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución y control. Estas funciones se han analizado en este trabajo, que contó con siete empresas en la recreación y el ocio, con todo su sede administrativa en Curitiba. Los coordinadores de las empresas participantes respondieron un cuestionario con cinco opciones de respuesta, de acuerdo con la escala de Likert, con 1- Nunca, 2 - rara vez, 3 veces, 4 veces, 5 - Siempre. Los promedios generales de los temas de cada función se situaron entre 4,14 y 4,37, y concluyó que, en general, las empresas que participan en este estudio consideran que la realización de las funciones de gestión. Sin embargo, al analizar las medidas de tendencia central de cada tema, algunos tienen promedios inferiores a cuatro, mostrando que necesitan mayor atención.

Palabras clave: Recreación. Planificación. Organización. Ejecución. Control

Management practices in business for recreation and leisure in Curitiba

Abstract

The Recreation and Leisure sector is an area of expertise sought by graduate and undergraduate students in physical education, and consequently the number of businesses and employers in this area has increased. Therefore, this study aims to identify the management procedures in companies of Recreation and Leisure in Curitiba. As there were no other published studies with the same intention, this research aims to contribute to the management sector companies in the industry. The manager of a company must perform four basic functions: planning, organization, execution and control. These functions have been analyzed in this work, which featured seven companies in the recreation and leisure, with all its administrative headquarters in Curitiba. The coordinators of the participating companies answered a questionnaire with five response options, according to the Likert scale, with 1 - never, 2 - rarely, 3 - sometimes, 4 - often, 5 - always. The overall averages of the issues of each function were between 4.14 and 4.37, concluding that, in general, companies participating in this study consider performing management functions. However, when analyzing the measures of central tendency of each issue, some have lower averages than four, showing that they need greater attention.

Keywords: Recreation. Planning. Organization. Execution. Control.

1 Introdução

O setor de Recreação e Lazer vem aumentando gradativamente, acompanhado pelo aumento gradativo do número de empresas e empregadores nesta área.

Como afirma Almeida Junior e Rodrigues (2006, p.179), “a área de Lazer e Recreação é uma das maiores empregadoras da Educação Física, e a competitividade do mercado exige cada vez mais prestadores de serviço que atuem com profissionalismo, conhecimento e competência.”

O profissional de Recreação e Lazer necessita uma formação completa para eficácia e sucesso de seu trabalho em seu empreendimento, como aponta Trigo (2000, p.51):

“Aponta esses problemas e necessidades para formar o profissional do lazer dos tempos atuais: A educação necessária para formar planejadores, gestores e pessoal operacional na área de lazer e entretenimento em geral envolve vários tipos de conhecimento [...] uma cultura geral sólida ou “conhecimentos atualizados sobre problemas estruturais e conjunturais”. Conhecer as técnicas e teorias de gestão, a administração de recursos humanos, marketing, contabilidade, problemas de informática, captação de recursos, qualidade e planejamento estratégico [...] conhecer a literatura específica sobre o lazer, entretenimento e áreas correlatas como turismo, hotelaria, gastronomia, meio ambiente etc.”

No setor empresarial da recreação é necessário conhecimento em diversas áreas, principalmente em gestão, pois se trata de uma organização empresarial que atende diversos setores: como hotéis, empresas, contatos particulares, entre outros.

Para exercer a gestão de uma empresa é necessário realizar quatro funções básicas: planejamento, organização, execução e controle em uma organização (Valente, 2011).

2 Gestão esportiva

Os termos gestão e administração muitas vezes são confundidos, podendo observar distorções nas nomenclaturas em trabalhos e livros que abordam estas áreas. Porém, estes setores apresentam abordagens diferentes (Dias, 2002).

Para Sousa (2003), a gestão é um processo de decisão, o qual parte de princípios e recursos da empresa, visando atingir a missão planejada. Rodriguez (2002, p. 55) simplifica a definição de gestão como: “Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum”.

O mesmo acontece com os termos gestão esportiva e administração esportiva. A gestão esportiva engloba as referentes áreas do esporte e lazer, como: hotéis, turismo, instalações esportivas, investimento público e privado nos setores de ginástica, de esportes, de categoria escolar ou profissional. A administração esportiva está limitada nas relações restritamente esportivas e escolares (Vieira & Stucchi, 2007).

A gestão do esporte pode ter como ponto de partida a aplicação dos princípios de gestão em organizações esportivas, coordenando os serviços desportivos (Rocha & Bastos, 2011).

2.1 Áreas de atuação

Como é apresentada na resolução do art.8 do Conselho Regional de Educação Física do estado do Paraná: o Profissional de Educação Física intervém segundo propósitos de prevenção, promoção, proteção, manutenção e reabilitação da saúde, da formação cultural e da reeducação motora, do rendimento físico esportivo, do lazer e da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas.

Segundo Zouain e Pimenta (2001 apud Parkhouse, 1996), a carreira de gestor vem sendo fundamentada nos cursos de graduação e especialização, tendo como base a Educação Física e a Administração.

Segundo Valente (2011) as oportunidades de atuação do gestor são diversificadas, podendo atuar em variadas organizações esportivas tanto no poder público como no poder privado tais como: secretarias estaduais e municipais de esportes, federações, confederações e ligas desportivas, clubes sociais e esportivos, academias, empresas de serviços desportivos, complexos desportivos, escolinhas desportivas e outras organizações que tenham o desenvolvimento recreacional ou esportivo.

No Brasil, o gestor esportivo pode atuar em diversas áreas, como em hotéis, academias, ligas esportivas, empresas esportivas, organizações voltadas à atividade física e/ou Recreação e Lazer (Ferraz, Lopes, Teotônio & Borragine, 2010).

2.2 Recreação e lazer

Segundo Werneck e Isayama (2004) quando são analisadas as publicações relacionadas à recreação e o lazer, é comum observar a associação dos dois termos. Nos estudos da área de Educação Física, a análise da definição e prática do lazer está diretamente ligada à realização da recreação.

O lazer é um direito de todos, está relacionado ao tempo fora dos momentos de trabalho, atividades relacionadas a compromissos e deveres estabelecidos, ou seja, o lazer está ligado às atividades voluntárias que proporcionam ao indivíduo renovação física e mental, o que contribui para momento de descontração, divertimento e crescimento pessoal dos praticantes (Santos & Souza, 2012).

Dumazedier (1999) explica o lazer a partir da seguinte definição:

“(...) é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares ou sociais” (Dumazedier, 1999, p.34).

Segundo Brêtas (1997), a recreação pode ser considerada como: o criar, o recrear e o recriar-se, que está relacionado com a ação do ser humano no mundo.

Atualmente, a definição de recreação está direcionada a reprodução de jogos e brincadeiras, mas estas atividades estão atreladas a possibilidade de desenvolvimento de novos valores. Através da recreação, é propiciado um momento para a construção coletiva de novos conhecimentos. Ela pode ser considerada uma possibilidade de uma atividade programada, possibilitando organização nos momentos de lazer (Silva, 2011).

A recreação e o lazer são continuamente interligados. É possível considerar que as atividades de recreação fazem parte do contexto, definição e vivência do lazer (Santos & Souza, 2012).

2.2.1 Empresas de recreação e lazer

A empresa de Recreação e Lazer atua na prestação serviços para: hotéis, pousadas, navios, spas, eventos corporativos, supermercados, shoppings, eventos (acampamento, acantonamento, colônia de férias), festa Infantil particular, clubes e condomínios, escolas privadas e públicas (Zotelle, 2007).

Para a abertura e manutenção de uma empresa de recreação, além dos conhecimentos específicos da área de Recreação e Lazer, são necessários conhecimentos em diversas áreas, tais como: legislação, gestão e matemática financeira. Para o desenvolvimento da empresa, é

imprescindível uma ampla rede de relacionamento com empresas, hotéis, acampamentos e acantonamentos, pois são estes os setores que contratam o serviço prestado por empresas de Recreação e Lazer (Almeida & Rodrigues, 2006).

As empresas do setor de Recreação e Lazer têm como função a prestação de serviços para empresas públicas e privadas. Estes serviços são contratos por tempo indeterminado ou temporário e são realizados por profissionais de Recreação e Lazer, denominados recreadores (Zotelle, 2007).

2.2.2 Perfil do gestor de recreação e lazer

No Brasil, é comum que os gestores nas áreas esportivas, tenham apenas como conhecimento sua formação de atleta, sem nenhuma formação específica da gestão, ou de cursos de graduação ou especialização da área, enfrentando o cargo de gestor esportivo sem sua devida qualificação (Zouain & Pimenta, 2001).

Segundo Venioles (2005), o gestor deve ter a capacidade de agir como integrador e orientador de seus funcionários e clientes, ter experiência organizacional e habilidade para desenvolver relações pessoais.

Os gestores do setor esportivo e recreacional têm como característica em comum a liderança. Essa, por sua vez, possui oito características fundamentais: o *entusiasmo*; a *integridade*, para desenvolver uma relação de confiança com sua equipe; *firmeza*, ou seja, ter metas a serem atingidas, e envolver toda equipe neste mesmo propósito; *imparcialidade*, é de grande importância, não deve ter funcionários favoritos e conseqüentemente privilegiá-los por isso, estes devem ser reconhecidos devido ao rendimento pessoal; *zelo*, o gestor deve se importar com seus funcionários e gostar de seu trabalho; *humildade e confiança* no trajeto para alcançar os objetivos traçados para a empresa; e *conhecimento*, tendo informações contínuas das tendências e situações de sua área de atuação (Saba, 2006, p. 65-66).

2.3 Funções do gestor aplicada a recreação e lazer

O gestor esportivo tem as mesmas funções de um gestor de empresas, porém, são funções adaptadas e direcionadas as particularidades de uma empresa do setor esportivo, como clubes, empresas de recreação e escolinhas de modalidades esportivas (Lopes, 2010).

As funções básicas do gestor incluem: planejamento, organização, execução e controle em uma organização desportiva. O funcionário que possui este cargo deve: instruir, orientar, direcionar, aconselhar, estimular e incentivar os funcionários de sua equipe, para que possa obter o melhor desempenho de todos e, por conseguinte, o melhor desempenho de sua empresa (Valente, 2011).

No setor da gestão, além de aplicar as funções de liderar, planejar, controlar e coordenar, é necessário conhecer o ambiente social, econômico, político e tecnológico do local onde serão realizados os princípios da gestão (Pires & Lopes, 2001).

Segundo Mullin et al (2004): “(...) a gestão esportiva inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo primário de prover atividades esportivas e/ou de *fitness*, bem como produtos e/ou serviços”.

O presente trabalho apresentará as funções desenvolvidas pelo gestor em empresas de Recreação e Lazer. As funções abordadas serão: planejamento, organização, direção e controle, que são tarefas realizadas por gestores (Valente, 2011; Pires & Lopes, 2001; Pimenta, 2001 apud Mullin, 1993).

2.3.1 Planejamento

O planejamento é um importante componente para o ambiente organizacional, pois este oferece condições de continuidade e rumo ao sucesso da empresa. O planejamento é a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, direção e controle (Chiavenato, 2010).

De acordo com Maximiano (2011, p. 61), planejar consiste na tomada de três decisões: definir os objetivos almejados pela empresa, definir as ações a serem tomadas e definir os meios em que as tarefas serão executadas para que o objetivo seja alcançado.

O planejamento é definido por Megginson (1998) como: “(...) o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las.” Assim o planejamento é uma base para as funções de organizar, liderar e controlar, devido a este fator é considerada a função fundamental do gestor.

Para elaborar um planejamento é necessário observar o ambiente, a situação atual, e visualizar onde se pretende chegar, ou seja, traçar um objetivo, levando em consideração os fatores externos e internos, considerando e elaborando de que maneira e quais tarefas precisarão ser realizadas para que a meta seja atingida (Roche, 2002).

Chiavenato (2010) define seis passos para o processo da elaboração de planejamento, estes são:

“(...) definir os objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto às condições futuras, analisar alternativas de ação, escolher um curso de ação entre várias alternativas, implementar o plano e avaliar os resultados”.

O planejamento tem como percurso escolher um caminho para que o objetivo seja atingido, avaliar os caminhos alternativos e, então, decidir o rumo para que alcance o destino determinado. Planejamento significa o desenvolvimento de um processo para a realização das metas organizacionais (Terence, 2002).

Segundo Stoner e Freeman (1996), para a organização, o planejamento possui dois aspectos básicos: a determinação dos objetivos da empresa e a escolha dos meios para alcançá-los. Para o desenvolvimento destes aspectos é necessária a utilização de métodos, planos, lógica, e análise da eficácia e viabilidade dos meios a serem utilizados.

A empresa necessita de planejamento para que a organização esteja preparada para as mudanças que possam ocorrer, pois é necessário identificar e isolar possíveis eventos que possam afetar a empresa, assim objetivando minimizar os erros e conseqüentemente o planejamento possibilita melhores tomadas de decisões no presente, podendo influenciar positivamente o desempenho no futuro (Megginson, 1998).

2.3.2 Organização

O mecanismo para definir objetivos almejados pela empresa, de que maneira isso será realizado, é denominado planejamento, e processo de divisão do trabalho, entre pessoas, para que os objetivos sejam alcançados é o processo de organização, o qual ocorre em empresas de pequeno e grande porte (Maximiano, 2011).

Montana (2010) afirma que a função da organização, desempenha um papel fundamental e está diretamente relacionada com as funções administrativas: planejamento, execução e controle.

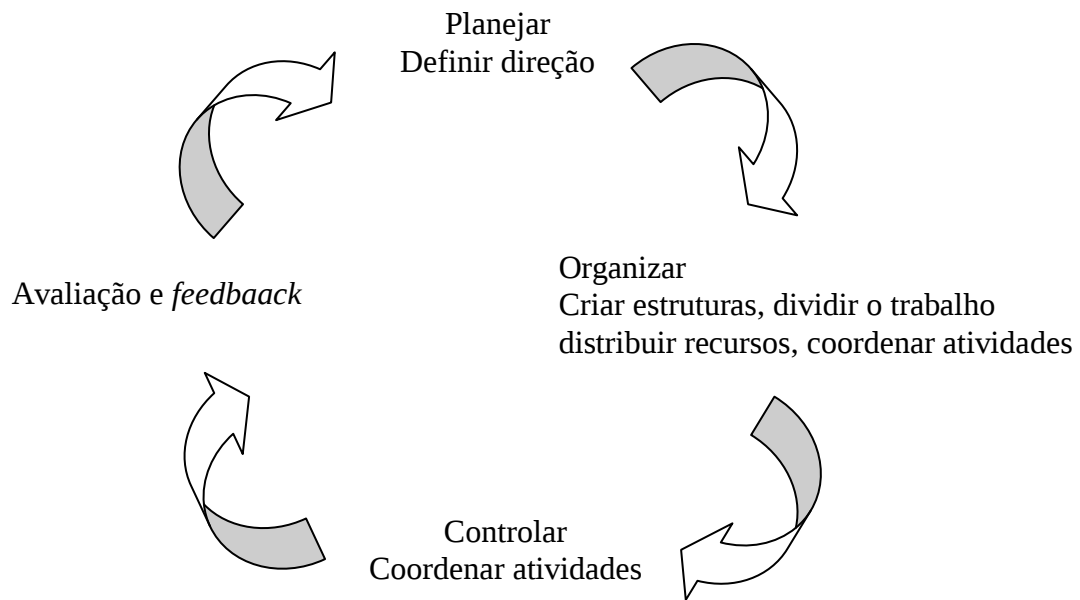


Figura 1. A atividade de organizar em relação com as demais funções gerenciais. (Adaptado de: Montana, 2010, p. 173).

A atividade de organização é essencialmente a mesma em todos os tipos de atividade. Primeiramente são formulados os objetivos e os planejamentos, e então é formulado o processo de organização, de acordo com o quadro de funcionários e recursos para a realização de tarefas para que a meta seja atingida (Montana, 2010).

As organizações precisam ser constantemente organizadas de acordo com os objetivos da empresa, as exigências do ambiente do setor trabalhado, as disponibilidades de recursos e funcionários (Chiavenato, 2010).

Existem diversas definições semelhantes para organização. A partir da união de conceitos de diversos autores, Cury (2000, p.116), define: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para Montana (2010, p.172) os conceitos básicos de uma organização são: “a análise, a identificação e a definição do trabalho a ser feito.” Ainda para este autor, a organização é realizada a partir de divisões de funções, distribuídas de acordo com a função e recurso de cada indivíduo. Quem realiza está tarefa é o gerente, ou no caso de pequenas empresas o coordenador geral, que deve levar em conta o perfil e a capacidade de cada funcionário para exercer a tarefa selecionada.

Segundo Maximiano (2010), a divisão de trabalho é um processo no qual a tarefa é dividida em partes, as quais são distribuídas para uma pessoa ou para um grupo. Esta divisão permite às organizações realizar desde objetivos simples a objetivos complexos, tomando como a base a divisão de trabalhos o objetivo atual da corporação.

Conforme Maximiano (2009), o processo de organização consiste em distribuir as tarefas, de acordo com a estrutura e recursos disponibilizados na empresa, este autor define as principais etapas no processo de organização como:

Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados;
Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos;
Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
Definir níveis de autoridade;
Desenhar a estrutura organizacional (Maximiano, 2009, p.178).

O planejamento e a organização estão intimamente relacionados. Primeiramente é determinado um objetivo a ser alcançado, então é realizado um planejamento para que este seja atingido. A organização, por sua vez, entra neste processo das tarefas executadas no planejamento, para que finalmente a meta seja atingida (Chiavenato, 2010).

2.3.3 Execução e controle

Segundo Maximiano (2010) a execução e o controle são funções interligadas, que caminham juntas. O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas, e para que estas sejam executadas de acordo com o planejado e desejado, é realizado o processo de controle. É de grande importância a relação entre estas duas atividades, pois quando a execução de uma tarefa está sendo controlada, um erro pode ser detectado antes demais ações sejam comprometidas.

A execução é a função, a qual se coloca em prática as atividades planejadas, seja, com aplicação de energia física ou intelectual, o autor exemplifica maneiras de execução como: organizar uma equipe, ministrar uma aula. A forma que será feita a execução depende do tipo da organização, dos objetivos desta e da disponibilidade e competência dos funcionários (Maximiano, 2009).

Maximiano (2009), afirma que a execução das atividades é baseada nas funções de planejamento e organização.

Alem do processo de controle inserido nas tarefas diárias das funções de cada setor ou individuo, em uma organização é necessário o controle financeiro, o qual controla toda parte financeira da empresa. (Montana, 2010).

O processo de controle e execução é descrito por Maximiano (2010, p.326) como:

Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. A informação e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo (ou seus objetivos).

Para que o controle organizacional seja realizado, são utilizados outros processos. Como para buscar informações sobre o desempenho, por exemplo, é feito o processo de monitoramento. E quando se compara ou conclui algo sobre o desempenho exercido em uma determinada tarefa, recorre-se ao processo denominado avaliação (Maximiano, 2010).

Meggison (1998) afirma que o controle está intimamente ligado com as outras funções, e define o controle em três tipos básicos:

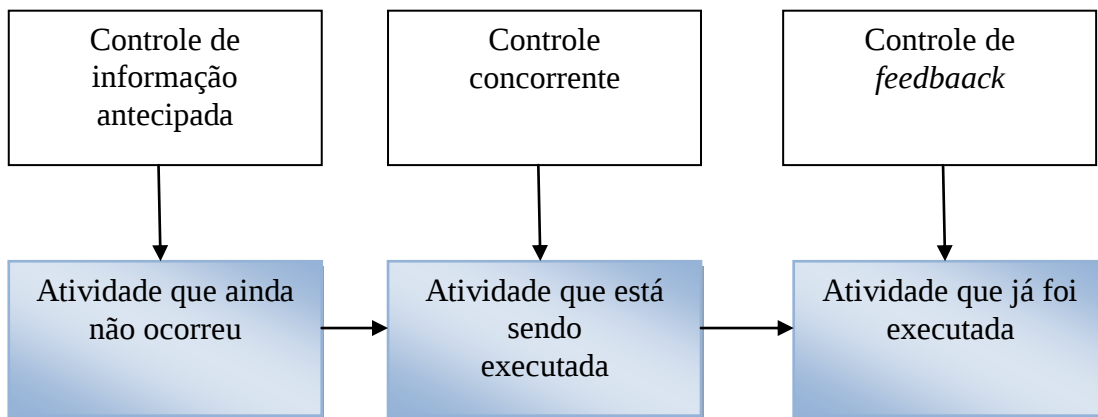


Figura 2. Três tipos de controle. (Adaptado de: Magginson, 1998, p.470).

O controle de informação antecipada tem o objetivo de identificar os problemas antes mesmo que eles ocorram; o controle concorrente ocorre durante a realização da atividade, o qual identifica o erro durante o processo; o controle de *feedback* é realizado após o término da tarefa e consiste em verificar os erros ocorridos, para que estes possam ser corrigidos e prevenidos para que não ocorram novamente (Magginson, 1998).

Magginson (1998, p.472) define o processo de controle em quatro etapas:

- I. Estabelecer padrões de desempenho: Defini um padrão a ser atingido, o qual pode ser expresso de maneira quantitativa, como quotas a serem alcançadas, número de clientes entre outros.
- II. Medir desempenho: O desempenho da tarefa é medido, para analisar se este está sendo satisfatório, isto pode ser feito através da observação; relatório, métodos automáticos e inspeções ou testes.
- III. Comparar o desempenho com os padrões e analisar os desvios: É verificado e comparado o desempenho real com o planejado.
- IV. Empreender uma ação corretiva, se necessário: Nesta etapa, caso aja necessidade é realizada uma ação corretiva no processo de realização da tarefa, podendo modificar o padrão da maneira mais adequada para que o desempenho seja melhorado.

As funções de planejar, organizar, executar e controlar, não são realizadas separadamente, um processo depende do outro, primeiro é determinado um objetivo, e então realizado um planejamento, para que este seja executado é necessária a organização, com divisão de tarefas, e então durante a execução dessas, é realizado o controle, para que sejam feitas de acordo com o planejado, para que por fim objetivo seja atingido com sucesso (Chiavenato, 2010; Maximiano, 2010; Montana, 2010).

3 Metodologia de pesquisa

Segundo Vergara (2008) este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois o seu objetivo principal é identificar e descrever os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba. O mesmo autor cita que este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição de característica de áreas de mercado, organizações e seus componentes, alinhando com o objetivo deste trabalho. O delineamento da pesquisa caracteriza-se como transversal única, pois apresenta apenas uma coleta de dados, extraída de uma amostra (Vergara, 2008).

Os participantes do presente estudo foram escolhidos de maneira intencional pelo pesquisador. Foi realizado contato com dez empresas que prestam o serviço de recreação e lazer na região de Curitiba, porém duas destas não possuem sua sede administrativa na região de Curitiba, sendo um critério de exclusão da pesquisa, e uma empresa recusou participar da pesquisa, alegando que foi devido a políticas internas de estratégia da mesma, então restaram sete empresas participantes do presente estudo.

Em cada empresa, um coordenador, de forma voluntária, respondeu o questionário elaborado para a pesquisa em questão.

Os dados para a presente pesquisa foram coletados no segundo semestre de 2013 através da aplicação de um questionário, o qual foi elaborado pela pesquisadora.

O questionário, inicialmente apresenta perguntas simples abertas, para reconhecimento de dados do sujeito pesquisado e para coletar informações dos serviços oferecidos pela empresa a qual está sendo abordada.

As questões de oito a vinte e um, apresentam cinco opções de respostas, de acordo com a escala de Likert, a qual possibilita a avaliação do grau de utilização dos procedimentos perguntados (Vergara, 2008).

As questões foram baseadas nos conceitos das funções da gestão na área de Recreação e Lazer, citada pelos autores Maximiniano (2011) (questões 8, 9 e 18), Chiavenato (2010) (questões 10, 11, 12 e 14), Montana (2010) (questões 13, 15, 16, 17 e 22), Megginson (1998) (questões 19, 20 e 21), abrangendo as áreas de planejamento, organização, execução e controle.

O instrumento de pesquisa foi submetido à avaliação de três professores do departamento de Educação Física da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, estes corrigiram e aperfeiçoaram o questionário, objetivando maior clareza das perguntas e melhor abrangência do objetivo do estudo, e também foi eliminado qualquer tipo de pergunta que poderia vir a constranger ou desrespeitar o sujeito da pesquisa. As correções foram realizadas pela pesquisadora, e então o questionário novamente foi avaliado pelos professores, que o consideraram válido.

Foi agendado um horário com o coordenador de cada empresa, os quais de acordo com o estudo apresentado assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual esclarece suas dúvidas e seus direitos em relação ao estudo, e então responderam o questionário.

A pesquisa foi realizada pessoalmente na sede da empresa, a pesquisadora estava presente explicando os procedimentos do estudo. Ao final, o preenchimento foi conferido juntamente com o participante, a fim de não existirem perguntas sem respostas.

Ao final da aplicação desta pesquisa, os resultados foram digitados, tabulados, analisados, e discutidos através de gráficos, tabelas e textos ao decorrer desta pesquisa.

Atendendo ao objetivo do estudo de identificar os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba, a análise de dados será feita através de estatística descritiva, utilizando medidas de tendência central, como média, moda, além de medidas de dispersão, como desvio padrão, o que apresentará informações detalhadas do objeto de estudo e traçando um perfil geral das empresas desse setor (Thomas, 2007).

Ao verificar os resultados obtidos pela escala de Likert, foi realizada uma análise de perfil, que verifica item por item (Malhotra, 2004).

Para os cálculos estatísticos, organização e tabulação de dados utilizou-se o programa Microsoft Excel 2007.

4 Resultados

Todos os entrevistados são coordenadores das empresas participantes da pesquisa, estas possuem apenas um coordenador, onde 85,8% são graduados em Educação Física, e apenas 14,2% tem a formação em Turismo.

A formação necessária para a contratação do recreador como *freelancer* ou funcionário efetivo, em todas as empresas é que este seja graduado ou graduando de Educação Física. E em 42,8% das empresas também contratam recreadores da área Turismo, Pedagogia e Artes Cênicas.

No estudo apresentado por Silva, Gonçalves e Pines (2012) relatam que a formação acadêmica dos recreadores normalmente são nas áreas de Educação Física, Turismo e Pedagogia, estes cursos oferecem especialização para a área. Porém a não obrigatoriedade de graduação acadêmica específica pode fazer que atue de maneira despreparada, denegrindo os demais profissionais com formação. O profissional de recreação tem como responsabilidade formular e gerenciar atividades recreativas de acordo com a faixa etária de seu público, com o intuito de proporcionar um momento de lazer para os participantes, e para que isso seja realizado são necessários conhecimentos específicos, o que conseqüentemente exige uma formação específica.

Em uma pesquisa feita por Vitória, Jorgi, Martins, & Vanz (2012), com intuito de analisar o perfil dos atuantes do setor de recreação, onde o estudo contou com uma amostra de 20 recreadores de hotéis de Foz de Iguaçu. Foi analisado que, destes, 70% eram estudantes ou graduados de Educação Física e o restante de variadas áreas, como de nutrição, engenharia civil, turismo e um sujeito apenas com formação do ensino médio, onde justifica que pelo fato da demanda de recreadores ser muito grande, esta acaba não sendo suprida e tendo que agregar profissionais de outras áreas, o que pode comprometer a qualidade e eficiência do serviço. Estes dados corroboram que a diversidade de profissionais neste setor precisa ser controlada, exigindo profissionais capacitados para o setor.

Segundo Delgado (2003, p. 71): “o professor de educação física é o profissional mais capacitado para essas atividades, já que domina as técnicas específicas para a realização de atividades físico-esportivas”.

As empresas analisadas estão no mercado de trabalho em períodos variados, sendo algumas empresas recém-abertas e outras que já estão há um tempo neste setor empresarial.

Todas as empresas participantes do presente estudo prestam serviços de recreação em eventos, de diversos padrões como: em aniversários, eventos empresariais, datas festivas e confraternizações, sendo que 57,1% destas também ofertam serviços de recreação no setor de hotelaria, e 28,6% das empresas além de todos estes serviços citados, alugam materiais para eventos como: cama elástica, piscina de bolinha, infláveis e jogos. Zotelle (2007) cita que os serviços prestados por uma empresa de recreação englobam hotéis, eventos corporativos, festas particulares. Como é confirmado com serviços prestados pelas empresas aqui analisadas.

A diversidade de serviços prestados por empresas de recreação demonstra a preocupação com o crescimento deste setor no mercado de trabalho, o qual vem crescendo gradativamente, conseqüentemente a exigência para estes serviços vem aumentando devido à concorrência e grande procura pela área.

De acordo com relato dos coordenadores, o número de funcionários fixos é baixo, sendo em sua maioria entre dois a cinco funcionários por empresa, e os demais prestadores de serviços seriam *freelancers*, que são convocados de acordo com a necessidade. Este dado deve-se a grande rotatividade de eventos, o fato da contratação de *freelancers* de acordo com a demanda de serviço, dificulta o controle e treinamento dos funcionários, podendo comprometer a qualidade do serviço

prestado. Estes quesitos entram no setor da gestão empresarial, no item de organização que será relatado posteriormente neste trabalho.

Segundo Zotelle (2007) os serviços contratados por uma empresa de Recreação e Lazer, são por tempo indeterminado ou temporário, o que corrobora para o fato do número de funcionários serem variáveis, de acordo com a demanda dos serviços que serão prestados, justificando os funcionários *freelancers* e o pequeno número que funcionários efetivos.

O primeiro grupo de perguntas continha cinco questões em relação à gestão do planejamento de uma empresa. Para Chiavenato (2010) o planejamento é a primeira das funções da gestão empresarial, sendo um importante quesito, pois este oferece condições de continuidade e crescimento empresarial. Sendo assim, foram elaboradas cinco questões que visam analisar a utilização das funções do planejamento, de acordo com a escala de cinco pontos. A tabela 1 mostra os resultados de cada empresa:

Perguntas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q8	4	4	4	5	5	4	5
Q9	4	4	4	5	5	5	4
Q10	4	3	5	4	5	4	4
Q11	4	3	5	4	4	2	4
Q12	4	3	4	4	4	4	5

Tabela 1. Respostas das questões referentes ao Planejamento.

Os sujeitos participantes da presente pesquisa foram os coordenadores que realizam em conjunto a função de gestores das respectivas empresas. Estes tinham cinco opções de respostas, como pode ser observado na Tabela 1, os resultados variaram entre 2 a 5, não aparecendo a alternativa número um que no caso se referia a nunca ter utilizado o procedimento questionado, sendo assim é possível observar que as empresas utilizam o processo de planejamento mesmo que em variadas proporções.

As questões apresentaram diferentes médias, estas representadas no gráfico 1.

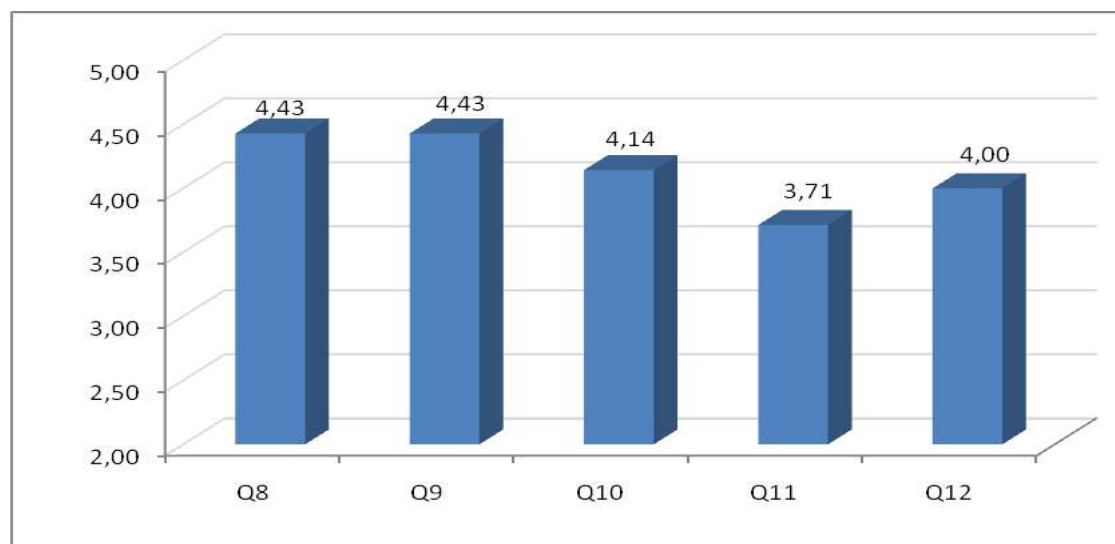


Gráfico 1. Demonstração gráfica das médias das questões de 8 a 12, referentes ao Planejamento.

É possível observar que as médias das questões ficam de 4 para cima, exceto a questão número 11, a qual obteve a média 3,7. Esta questão é referente ao planejamento de objetivos almejados ao longo prazo, o qual é possível observar que não ocorre com tanta frequência devido à média atingida.

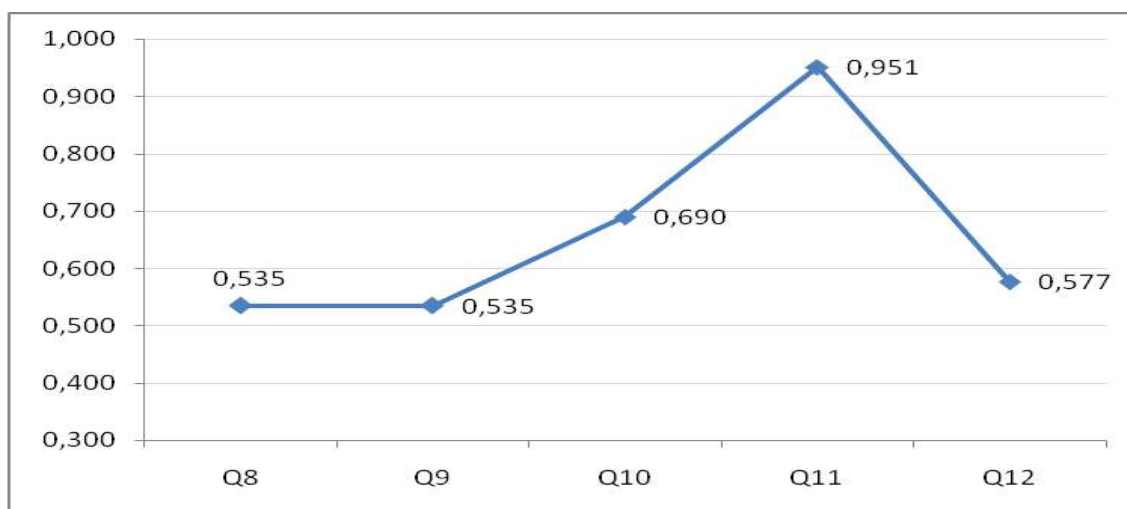


Gráfico 2. Demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 8 a 12, referentes ao Planejamento.

Para complementar, a análise das médias das questões em discussão, o gráfico 4, demonstra o desvio padrão de cada questão, sendo a questão 11, como já analisada, a que apresenta o maior desvio padrão de 0,95, o que corrobora para as análises já realizadas.

Segundo Megginson (1998) o planejamento é necessário para que a empresa esteja preparada para as mudanças que possam ocorrer, diminuindo os riscos que possam atingir o desempenho empresarial, pois o planejamento em longo prazo possibilita que as melhores decisões sejam tomadas durante o decorrer do tempo ou em alguma divergência que ocorra. Esta definição demonstra a importância da função do planejamento em longo prazo, o que deve ser mais trabalhado nas empresas do setor de Recreação e Lazer.

Os resultados de tendência central moda e mediana em todas as questões foi 4, que representa a alternativa frequentemente, o que se pode concluir que de maneira geral as empresas analisadas realizam o processo de planejamento, o qual é de grande importância no processo empresarial.

As perguntas referentes ao planejamento de serviços prestados e se este era apresentado aos contratantes, investigavam se havia atualização do planejamento em determinados períodos, e também questionavam se havia planejamento almejando objetivos de curto e longo prazo. Estes pontos analisados são de grande importância para a manutenção e crescimento da empresa.

Para Maximiano (2011) a função de planejamento tem por definir os objetivos de curto e longo prazo, e então traçar as maneiras e meios e quais tarefas serão realizadas para que o objetivo final seja atingido. As questões deste grupo tiveram como objetivo analisar a frequência da utilização destes procedimentos nas empresas participantes deste estudo.

A organização é explicada por Bateman (1998) como um conjunto de recursos que são selecionados para que uma meta seja atingida, para isso são coletadas informações, realizados levantamentos financeiros e nesta etapa também ocorre à divisão de funções e tarefas.

Esta função é de grande importância para que os objetivos do planejamento sejam atingidos, e para isso é necessário a análise e distribuição correta das atividades. Os resultados do grupo de perguntas referentes a organização estão na tabela 2.

Perguntas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q13	5	3	4	3	2	3	4
Q14	4	5	4	4	5	4	5
Q15	5	5	5	3	5	2	5
Q16	5	5	5	4	5	5	5
Q17	5	4	5	5	5	5	5

Tabela 2. Respostas das questões referentes à Organização.

Neste grupo de questões, as respostas variam de 2 a 5, o que pode se concluir que não são todas as empresas que realizam inteiramente e sempre as tarefas da função analisada.

As médias das questões estão no Gráfico 3, onde é possível observar que a maioria destas está acima de 4, pode-se concluir que as empresas julgam que realizam frequentemente a função da Organização, nos quesitos de convocar antecipadamente os funcionários *freelancers*, que o coordenador dividi as funções dos recreadores, as quais são específicas de acordo com o trabalho, e é levado em consideração o perfil de quem irá realizá-lo.

Como explica Venlloles (2005), o gestor que deve analisar e identificar o perfil dos seus funcionários, para que estes possam desempenhar bem suas funções, de acordo com suas características. São encontrados diversos perfis de recreadores, por exemplo, nem todos desempenham o papel de animador, caso o coordenador não tenha observado isso e o determine para esta função, pode acabar acarretando pontos negativos para o serviço prestado. Montana (2010) ressalta que o coordenador deve considerar o perfil e a capacidade de cada funcionário, de acordo a tarefa a ser executada.

Na etapa da organização, que ocorre quando necessário e previamente planejado, a realização de treinamento para funcionários. Chiavenato (2010) destaca que nesta função, são distribuídas as funções a serem feitas, e os funcionários precisam estar cientes e preparados para as tarefas para que o objetivo seja atingido com sucesso, então neste momento que é realizado o treinamento dos indivíduos para que estes possam estar capacitados para desenvolver as tarefas atribuídas.

A tarefa de oferta de treinamento para os funcionários é a questão que apresenta a média de 3,43, onde a frequência de realização desta é pelos coordenadores ser feita às vezes, segundo a escala de cinco pontos.

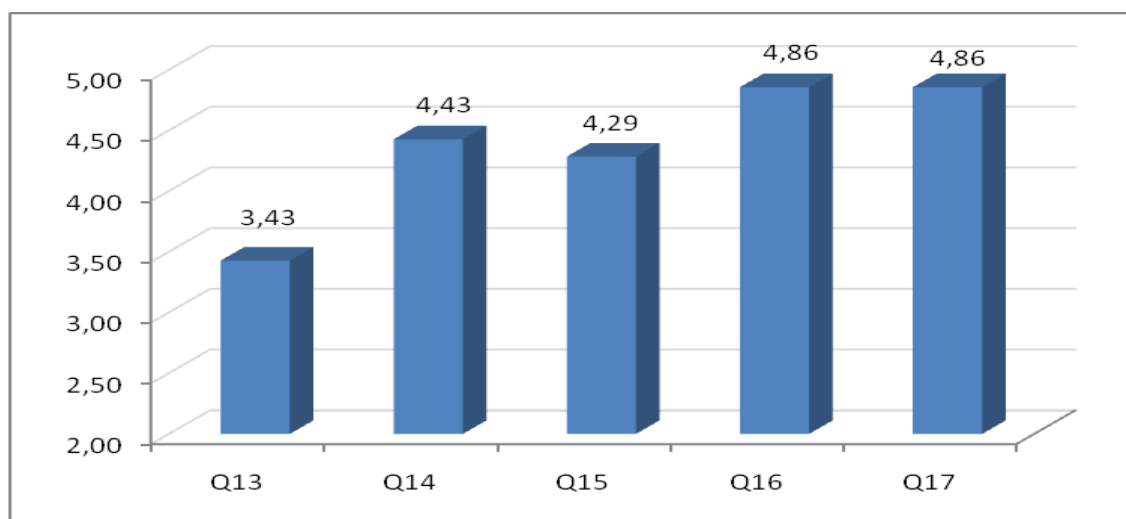


Gráfico 3. Demonstração gráfica das médias das questões de 13 a 17, referentes à Organização.

A questão treze apresenta o desvio padrão de 0,976, também como já foi comentado, apresentou a menor média entre as questões da função de Organização. Estes resultados demonstram que não são todas as empresas que consideram que realizam sempre ou frequentemente, treinamento para os funcionários.

O resultado do desvio padrão de todas as questões referentes à organização estão representados do gráfico 4.

A pergunta quinze referente à realização de divisão dos funcionários em funções específicas, apesar de ter apresentado a média de 4,29, o desvio padrão foi o mais alto entre as questões deste grupo.

Civitate (2001) comenta que todos que estão desempenhando o determinado trabalho, são considerados recreacionistas, porém cada um desempenha uma função, sendo estas, de animador, organizador, coordenador e supervisor, estas variam de acordo com o momento. O mesmo indivíduo pode desempenhar mais de uma função, como ser o animador em um momento do evento, e após supervisionar as demais tarefas, mas para que isso ocorra é necessário planejamento e organização.

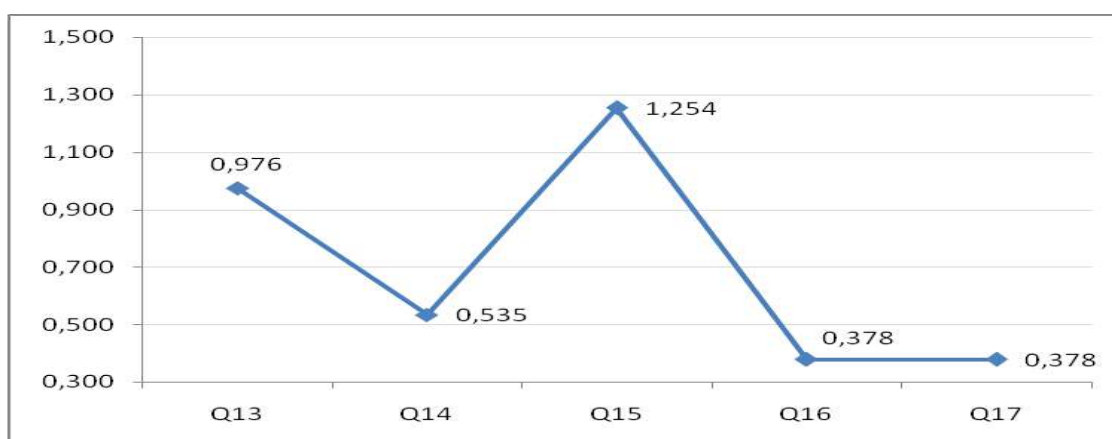


Gráfico 4. Demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 13 a 17, referentes à Organização.

Cury (2000) destaca que no desempenho da organização, cada indivíduo tem um papel e uma tarefa determinada a exercer, ou seja, são distribuídas as funções de acordo com o conhecimento e habilidade do funcionário para a tarefa em questão.

A organização tem como objetivo coordenar as atividades, agregar os recursos necessários para a realização dessas, visando um bom desempenho, com eficiência e eficácia na execução dos serviços (Chiavenato, 2003).

Este grupo de questões teve como objetivo identificar se as tarefas realizadas são monitoradas, e enquanto a sua execução é feito algum auxílio ou correção caso haja necessidade, e também foi questionado se é feito um controle antecipado das falhas que possam vir ocorrer, no caso uma prevenção de riscos, e se ao término das atividades prestadas é realizada alguma maneira de avaliação que possibilite identificar as falhas e acertos, para que estes possam servir de exemplo para os próximos serviços prestados, e por fim se ocorre um controle financeiro na empresa. A tabela 3 demonstra os resultados referentes à execução e o controle de cada empresa participante deste estudo.

Perguntas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q18	4	5	5	4	5	4	4
Q19	4	4	4	4	5	3	4
Q20	3	4	4	4	4	4	5
Q21	5	4	4	4	4	4	4
Q22	5	5	4	5	5	3	5

Tabela 3. Respostas das questões referentes à Execução e Controle.

As funções de execução e controle são interligadas, pois enquanto uma tarefa é executada, é necessário que haja o controle para verificar se estas estão sendo concluídas de acordo com o planejado, para que os riscos de erros sejam minimizados e que o objetivo final seja concluído totalmente e com sucesso. Para as empresas de recreação esta função deve ocorrer durante as atividades organizacionais e nos serviços práticos em eventos, hotéis por exemplo.

O gráfico 5, demonstra as médias das questões desta função. É possível observar que este foi o grupo de questões que obteve as melhores médias, as quais variaram de 4 a 4,57. Segundo a percepção dos coordenadores das empresas participantes da pesquisa, a função de execução e controle é a mais realizada, devido às médias atingidas.

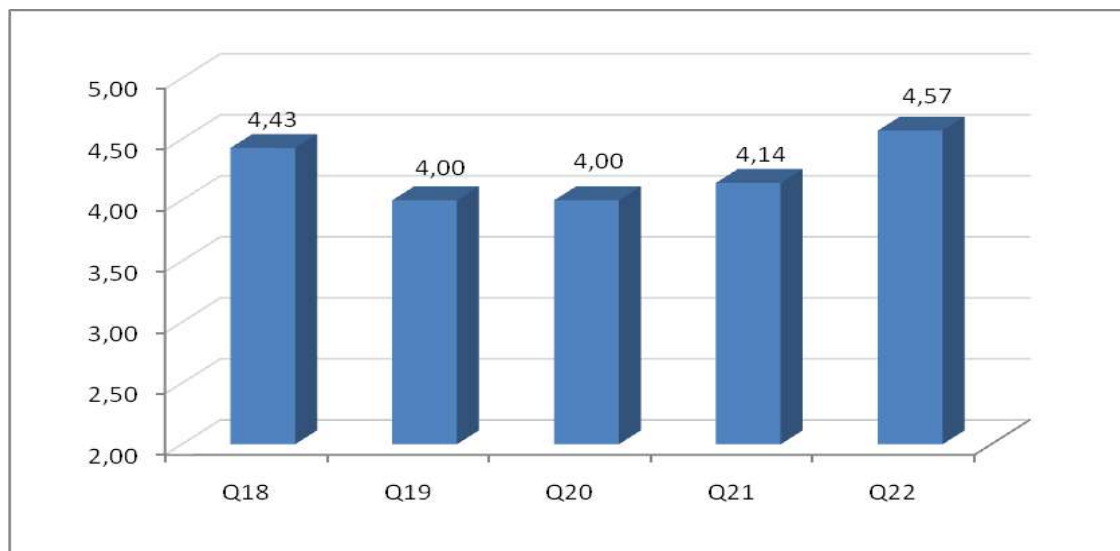


Gráfico 5. Demonstração gráfica das médias das questões de 18 a 22, referentes à Execução e Controle.

O desvio padrão das questões deste grupo, também foram os mais baixos, comparados com os resultados de planejamento e organização, os resultados deste são encontrados no Gráfico 6. A questão vinte e dois, que apresentou o maior desvio padrão, sendo 0,787, a qual é referente ao controle financeiro da empresa.

Montana (2010) ressalta que é necessário ser feito processo de controle diariamente nas tarefas e funções exercidas, e, além disso, em uma organização é necessário o controle financeiro, o qual controla os gastos e lucros da empresa, e serve de parâmetro para planejar futuros investimentos, e controlar se está ocorrendo gastos desnecessários.

O setor das finanças é à base de uma empresa, através dela que são analisadas quais atividades a empresa tem condição econômica de realizar, porém como é destacado por Reinert e Bertolini (2007), muitas empresas acabam deixando de lado o controle financeiro, dando importância apenas quando acontece algum problema, o que não deve ocorrer, pois o controle financeiro juntamente com os demais deve ser contínuo.

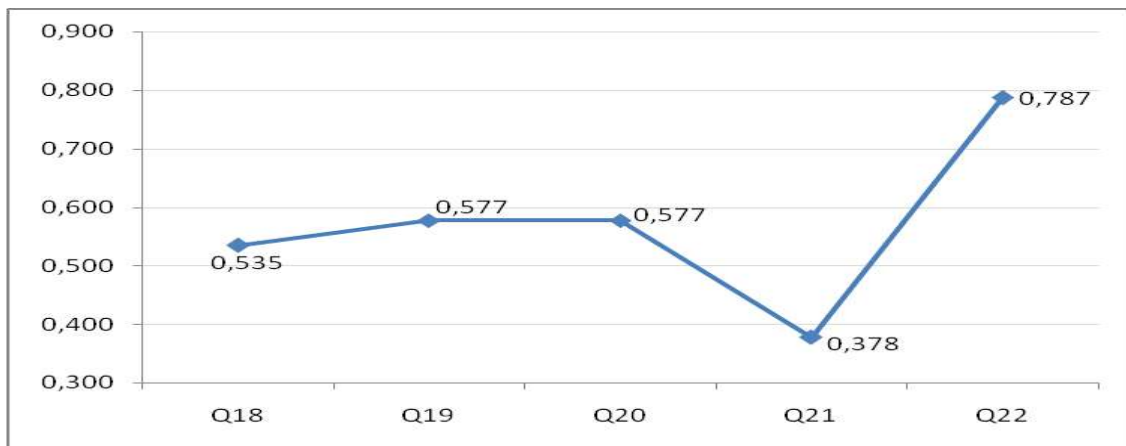


Gráfico 6. Demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 18 a 22, referentes à Execução e Controle.

Magginson (1998) define a função de controle como uma maneira de estabelecer e medir padrões de desempenho, e através deste analisa se as tarefas estão sendo realizadas de acordo com o planejado, e caso não estejam, empreender uma correção, para que os objetivos não sejam afetados, e consigam ser atingidos. Caso não ocorra o controle e execução em uma organização, esta fica mais propensa a riscos, e não consegue ter uma tomada de decisão rápida para resolução de problemas, e estes ficam mais difíceis de serem identificados, podendo comprometer todo o planejamento.

Batemam (1998) destaca que não é de total eficácia ter apenas ótimos planejamentos, e sistemas de organização, para que a empresa tenha sucesso em seus serviços é necessário que ocorra o controle e a execução das tarefas estipuladas, sendo uma função dependente da outra, as quatro funções, planejamento, organização, controle e execução, devem ser trabalhadas em conjunto para que a empresa obtenha sucesso em seus serviços.

O gráfico 7 demonstra a média, moda e mediana geral, de cada grupo de questões referentes as quatro funções da gestão: planejamento, organização, execução e controle. Verifica-se que todas as medidas de tendência central são acima de 4, que é referente a utilização freqüente das atividades referentes as funções analisadas. A função de organização é a que apresenta maior média geral, e a moda e mediana 5, que conclui-se que as empresas participantes do estudo julgam que sempre realizam a função da organização, segundo a escala de cinco pontos.

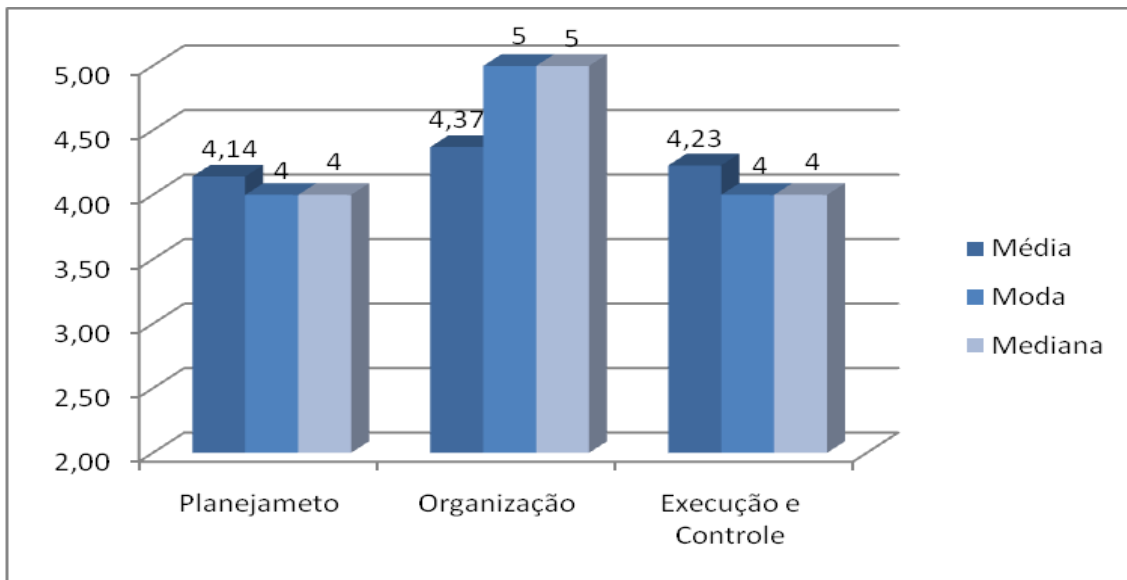


Gráfico 7. Demonstração gráfica dos resultados da média geral, moda e mediana, das funções de Planejamento, Organização, Execução e Controle.

Bateman (1998) enfatiza que para um gestor ter sucesso em suas atividades, precisa se dedicar inteiramente para as quatro funções, pois caso descuide de uma delas, ocorrerão falhas, e estas podem comprometer todos os outros trabalhos. O gestor, que no caso é o coordenador da empresa, precisa ter ou adquirir habilidade em todas as funções, para que possa atingir com excelência os objetivos da empresa.

A questão número sete do questionário deste presente estudo, teve intuito de investigar a percepção dos coordenadores quanto ao seu julgamento da realização completa das funções aqui citadas, a média foi 4,43, o que coincide com os resultados gerais da pesquisa, os resultados ficaram próximo desta média, variando entre 4,14 a 4,37, o que pode ser observado no gráfico 8, acima.

O resultado da média geral de cada empresa, que engloba a análise todas as funções, ou seja, das questões de oito a vinte e dois, estão demonstrados no gráfico 8.

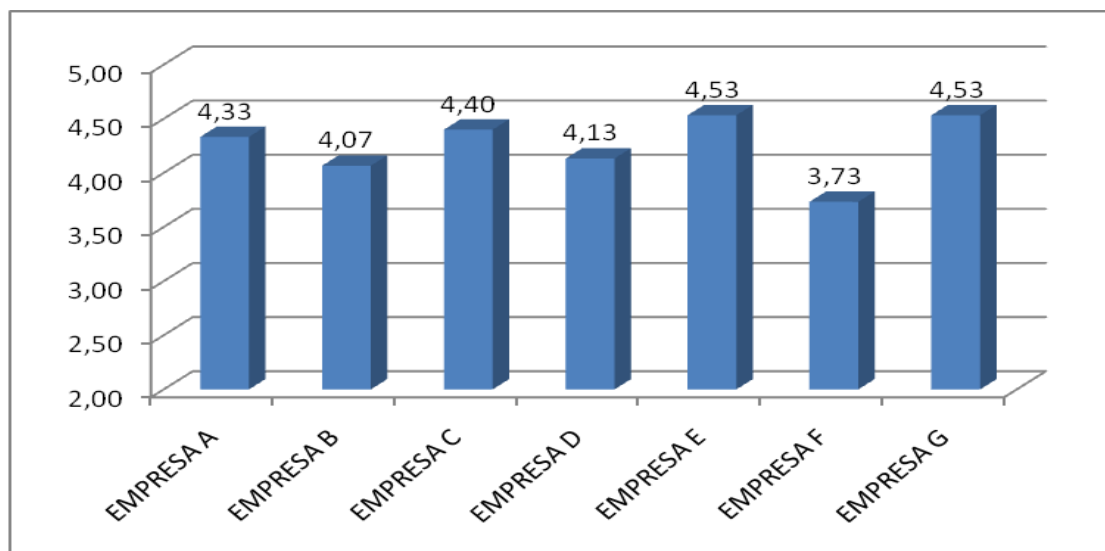


Gráfico 8. Demonstração gráfica da média geral de cada empresa.

Exceto a empresa F, que não obteve a média acima de 4, apresentando uma média de 3,73, sendo esta a mais baixa de todas do presente estudo, e a empresa E e G, se destacaram com a maior média, sendo esta 4, 53. Porém é importante lembrar, que os resultados da realização das funções de gestão na empresa, são de acordo com o julgamento do coordenador, e os resultados podem ter sido em alguns itens omitidos, por falta de conhecimento ou por querer obter um maior resultado para a empresa. Esta maneira de pesquisa apresenta este risco, por ser realizada em uma escala de julgamento do grau utilização, e por vez, o sujeito de pesquisa pode vir a omitir alguma sentença (Vergara, 2008).

As quatro funções da gestão devem ser realizadas em conjunto, pois um processo depende do outro, inicia-se com a elaboração do planejamento, visando metas a serem atingidas, depois é realizada a organização, que consiste em dividir as tarefas e funções a serem feitas, e por fim a execução destes procedimentos que devem ser controladas, para minimizar os erros e atingir os objetivos com sucesso (Chiavenato, 2010; Maximiano, 2010; Montana, 2010; Bateman, 1998).

5 Conclusão

As análises dos resultados deste estudo foram correlacionadas às definições das funções de: planejamento, organização, execução e controle, com o objetivo de identificar os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba. Não foram encontrados outros estudos na área de gestão em empresas de recreação e lazer. Porém, é de grande importância que sejam realizados mais estudos neste setor, a fim de servir como parâmetro para estudantes e trabalhadores desta área.

O presente estudo constatou que as empresas de Recreação e Lazer, analisadas, utilizam frequentemente as funções da gestão, porém alguns fatores precisam de mais atenção, como a distribuição das funções dos recreadores, a oferta de treinamentos periódicos a eles, e por fim uma maior ênfase no controle financeiro. Além disso, todas as tarefas das quatro funções devem ser sempre aperfeiçoadas. Como discutido neste trabalho, a realização destas, ofertam uma gestão mais organizada e centrada nos objetivos, o que é o caminho para o sucesso das tarefas da empresa.

Referências

- Almeida, JR. R. B, & Rodrigues, G. N. (2006). Criação de empresa de lazer, recreação e prestação de serviços. *Motriz*, Rio Claro, 12(2),179-183.
- Bateman, T.S. (1988). *Administração: construindo vantagem*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Brêtas, A. (1997). Recreação e a Psicologia Sócia histórica: novas bases, novos caminhos. In *Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte*, 10, 1997. Goiânia: Potência.
- Civitate, H. (2001). *Jogos Recreativos: para clubes, academias, hotéis, acampamentos, spas, e colônias de férias*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Sprint.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª Ed. Rio de Janeiro:Elsevier.
- Chiavenato, I.(2010). *Administração nos novos tempos*. 2ª Ed. Rio de Janeiro:Elsevier.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. 7ª Ed. Rev. São Paulo: Atlas.
- Delgado, M. (2003). *Conteúdos culturais do lazer: Presença e aplicabilidade da hotelaria*. Campinas- SP: UNICAMP.
- Dias, E. P. (2002). Conceitos de gestão e administração- uma revisão crítica. *Revista eletrônica de administração: Facef*; 1(julho - dezembro).
- Dumazedier, J. (1999). *Sociologia empírica do lazer*. São Paulo: Perspectiva, SESC.

- Ferraz, T.M.; Lopes, P.C.; Teotônio, A.C., & Borragine, S.O.F. (2010). Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. *Buenos Aires: Revista digital efdesportes*, 15(147).
- Lopes, H. (2010). As principais funções de um gestor desportivo. Disponível em <http://www.ensinarmelhor.com>
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação de novos negócios*. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Meggison, L. C. (1988). *Administração: conceitos e aplicações*. 4ª Ed. São Paulo: Harbra.
- Mullin, B. J; Hardy, S, & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd.
- Montana, P. J. (2010). *Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- PARANÁ. Conselho regional de educação física da 9ª região. CREF9/PR. Do campo e da atividade profissional. Capítulo II, resolução art.8º. CREF9/PR. Disponível em <<http://www.crefpr.org.br/wpcontent/uploads/2011/10/RESOLU%C3%87%C3%83O-58.pdf>
- Pimenta, R. C. (2001). *Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras*. Dissertação em Administração Pública. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Pires, G. M. V. S, & Lopes, J. P. R. S. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Reinert, N., & Bertolini, G. R. F. (2007). A Necessidade de organização dos controles financeiros para uma melhor gestão de empresas de pequeno porte. *VI Seminário do centro de ciências sociais aplicadas de Cascavel: UNIOSTE*.
- Rocha, M. C, & Bastos, C. F. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. São Paulo: *Revista brasileira Educação Física Esporte*, 25, 91-103.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas*. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Rodriguez, M. V. R. (2002). *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Petrobrás.
- Saba, F. (2006). *Liderança e Gestão – Para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Santos, R. A, & Souza, N. S. (2012). Turismo, lazer e recreação: um olhar denso sobre acepções, significados e características deste segmento. *Revista científica eletrônica de turismo*, IX(16).
- Silva, D. A. M. (2011). *A importância da recreação e do lazer*. Cadernos interativos – elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos inter setoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo, v. 4. Brasília: Ideal.
- Silva, T. A. C.; Gonçalves, K.G.F, & Pines Junior, A. R. (2012). *A visão distorcida da formação acadêmica e função profissional do recreador*. ELAP - Encontro de Lazer do Paraná. Maringá: CESUMAR.
- Sousa, E. R. A. (2003). *Um estudo de modelos de gestão utilizados nas pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade estratégica. São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado.
- Stoner, J. A. F, & Freeman, R. E., (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Thomas, J. R. (2007). *Métodos de pesquisa em atividade física*. 5ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Trigo, L. G. G. (2000). A educação e lazer, turismo e hotelaria nas sociedades atuais. In Marcellino, N. C. *Lazer e empresa* (p. 51-63). Campinas: Papirus.
- Valente, L. (2011). *O perfil do gestor esportivo: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade Técnica de Lisboa.
- Venioles, F.M. (2005). *Manual do gestor de academia*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

- Vieira, P. T., & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. Campinas: *Revista Conexões*, 5(2).
- Vitória, E. M; Jorgi, J. Z; Martins, D. J., & Vanz, E. (2012). Perfil dos profissionais atuantes na área de recreação hotelaria do município de Foz do Iguaçu/PR. Buenos Aires: *Revista digital efdesportes*, 17(168).
- Werneck, C. L., & Isayama, H. F. (2004). *Lazer, recreação e educação física*. Belo Horizonte: Autentica.
- Zotelle, R. A. (2007). *Curso atividades recreativas: Jogos e brincadeiras - SENAC*. São Paulo: Globaltec.

Endereço para correspondência:

Micheli Schuves Soares

Endereço: Marechal Mascarenhas de Moraes, nº1927

Curitiba, Paraná.

CEP: 82620300

Telefone: (41) 9996-5606

micheli.schuves@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GRADUADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA,
A SUA RELAÇÃO TRABALHISTA COM ACADEMIAS DE ATIVIDADES FÍSICAS
E A REPERCUSSÃO SOBRE SUA CARREIRA**

Paulo Henrique Azevêdo
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação Física
Professor Doutor Associado I da Universidade de Brasília
Coordenador do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte - GESPORTE
Orienta no Programa de Pós-graduação em Educação Física da Universidade de Brasília –
PPGEF/UnB
pha@gesporte.net

Leonardo Peixoto Arêas da Silva
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação Física
Professor Especialista da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
Estudante do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte – GESPORTE
Estudante do Programa de Pós-graduação em Educação Física da Universidade de Brasília –
PPGEF/UnB

Resumo

Neste estudo foram investigadas as relações trabalhistas entre as academias de atividades físicas e os profissionais de Educação Física por elas contratados. Foi uma pesquisa descritiva, com aplicação e análise de questionários aplicados a 17 gestores de academias e 60 professores de Educação Física, do Plano Piloto de Brasília-DF. Os resultados indicam a existência de diferentes vínculos trabalhistas, diversos sem atendimento à legislação e, por vezes, relações trabalhistas que apresentam vencimentos percebidos diferentes dos registrados na Carteira de Trabalho (CTPS). Uma parcela significativa dos profissionais conhece pouco ou não conhece a legislação e não compreende os reflexos dessa situação em sua carreira profissional.

Palavras chave: Educação Física; Formação Profissional; Mundo do Trabalho; Gestão da Carreira.

Formación de licenciado en educación física, su relación laboral con la academia de la actividad física y su incidencia en la carrera

Resumen

Se investigaron las relaciones entre las academias de las actividades físicas y los profesionales de la educación física, que contrato. Se analizaron los cuestionarios aplicados a 17 directores de colegios y 60 profesores de Educación Física, el Plan Piloto de Brasilia-DF. Los resultados indican los diferentes registros de las relaciones laborales, sin tener en cuenta a una legislación diferente y, a veces, las relaciones laborales han percibido los sueldos diferentes registrados en la cartera de trabajo (CTPS). Muchos profesores conocen la ley y no entienden las repercusiones de esta situación en su carrera.

Palabras clave: Vida Sana. Formación. Mundo del Trabajo. Gestión de la Carrera.

Training of graduated in physical education, your relationship with labor academy of physical activity and impact on your career

Abstract

We investigated the relations between physical activities gymnasia's and physical education professionals they contract. We analyzed questionnaires applied to 17 managers and 60 teachers from this institutions in the Plano Piloto of Brasília-DF. The results indicate many different types of recorded labor relations, some of which without regard to legislation and, sometimes, workers even have different perceived salaries from the ones recorded in the Employment Record Card. Many teachers do not know the law and do not understand the repercussions of this situation in their careers.

Keywords: Fitness. Training. Business Market. Career Management.

1 Introdução

O governo, os serviços de saúde, a educação e o lazer foram os setores que estiveram em ascensão durante o século XX, e tendem a se manter em escala progressiva durante o século XXI (Drucker, 1999). As atividades desenvolvidas pelos profissionais de Educação Física encontram incluídas de maneira inequívoca nesse rol. Isso pode ser comprovado quando se observa – dentre inúmeras outras comprovações – um expressivo crescimento quantitativo das instituições de ensino superior que oferecem o curso de Educação Física. No Distrito Federal, os cursos de Educação Física estão presentes em diversas universidades e faculdades e notam-se movimentações para criações de outros mais nessa área, tendo em vista a constante expansão desse mercado.

A cada semestre tem-se um número elevado de alunos que se graduam e que passam a concorrer por vagas no mercado de trabalho, e a formação acadêmica de cada discente é de fundamental importância para que os objetivos sejam alcançados. Segundo Fernandes e Monteiro (2006), a população tende a crescer nesses próximos anos e a classe trabalhadora tende a diminuir, devido ao avanço da tecnologia em maquinários. Com isso, há a necessidade de sobreviver a esse mercado, demonstrando maior empenho e envolvimento pessoal para se obter o crescimento e sucesso profissional. Um dos campos de atuação do graduado em Educação Física é o de academias de atividades físicas, comumente denominadas apenas por “academias”. Ali, um contingente de professores de Educação Física busca fazer desta atuação, a sua carreira profissional.

Segundo Persona (2011a), em entrevista ao *Informativo Rodobens*, “a carreira deve ser vista como um negócio e por isso se faz necessário o planejamento da mesma”. Com o aumento da complexidade das tarefas ocupacionais em uma empresa, os indivíduos devem estar cada vez mais aptos e qualificados para o ingresso no mercado de trabalho (Gondim, 2002). Em outra entrevista, desta feita ao Grupo Foco, Persona (2011b) diz que o jovem não deve pensar no que vai ser quando crescer, mas sim no que o mercado espera dele. Diante disso, nota-se que o mercado de trabalho está em constante mudança, e por isso deve haver bom preparo para o desenvolvimento de uma carreira profissional. Entretanto, juntamente com essa preparação, o indivíduo deve também estar atento quanto às exigências da escolha profissional, pois será isso que irá dizer para onde deverá caminhar.

O currículo de graduação em Educação Física é vasto e durante o processo de formação tem-se contato com diversas áreas de conhecimento, tais como Biologia, Física, Química, Administração, Psicologia, entre outras, bem como as metodologias que são voltadas para a Educação Física. Com essa formação, o profissional possui diversas áreas de atuação: escolas de ensino regular (níveis fundamental, médio e superior), escolas de esportes, gestão de empresas ligadas ao esporte,

desenvolvimento de projetos sociais, de lazer (clubes e condomínios), *personal training*. Segundo Oliveira (2000), a escola tem sido o mercado que mais absorve a força de trabalho advinda dessa profissão e por muito tempo acreditou-se que esse ambiente seria o melhor local para oferecer saúde e condicionamento físico. Segundo esse autor, o profissional de educação física possui um leque de atuação muito ampliado, pois o mesmo pode trabalhar na escola, com saúde, lazer, esporte e empresa.

Contudo, não basta apenas ter várias graduações ou especializações e cursos, sem possuir uma meta. Deve-se ter um foco na carreira de acordo com a área em que se quer trabalhar. Com essas possibilidades de atuação, o futuro profissional almeja conseguir um bom emprego na área, com registro em carteira de trabalho, um salário digno e pago em dia; trabalhar dignamente, se realizar profissionalmente e conseguir retorno financeiro para a materialização de projetos pessoais, dentre os quais uma confortável aposentadoria.

As empresas de atividades físicas são conhecidas popularmente como academias. Essas empresas oferecem serviço de prática de exercícios físicos com uma variedade de modalidades que podem ser: musculação, natação, lutas, danças, aulas de ginástica (localizada, abdominal, alongamento etc), *spinning* - que é uma aula que utiliza bicicleta adaptada para locais fechados -, dentre outras. Segundo Toscano (2001), as academias são os centros de atividades físicas onde se presta um serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob supervisão direta do profissional de Educação Física. Este, em grande parte, ao se formar opta por iniciar sua carreira como instrutor de academia, onde irá preparar rotinas de exercícios que atendam as necessidades e desejos do cliente. Existe um grande consumo por esse tipo de serviço, o que faz com que seja uma boa opção de trabalho e que exige competência. Essa atividade transmite imagem pessoal associada à saúde, à vitalidade e requer conhecimentos sobre como lidar com o público, de maneira a reduzir a rotatividade de alunos nas academias. Esse mesmo autor afirma que a maioria das grandes empresas investe em um marketing superficial, repetitivo, reducionista, voltado ao estético e ao modismo da época. Na verdade, o que deveria ser almejado, como prioridade, seria a saúde. Daí a necessidade de se ter um profissional qualificado.

Uma pesquisa do Instituto Data Popular aponta que em 10 anos, o número de academias aumentou 21 vezes. Em 2000, o Brasil possuía 797 academias e de acordo com informações coletadas no último levantamento feito pelo Conselho Federal de Educação Física em 2010, existem mais de 16 mil estabelecimentos em todo o País (Economia SC, 2011). Verifica-se que as pessoas têm buscado os serviços prestados pelas academias, o que tem feito esse mercado crescer de maneira significativa nos últimos anos.

Segundo Bertavello (2006), no Brasil, as academias de atividades físicas são um dos campos empresariais que mais cresce atualmente, moldando-se ao estilo de vida dinâmico da sociedade atual e pela diversidade de opções oferecidas. O autor estimou que, a cada ano, as academias contribuem para a absorção de 60% a 70% dos profissionais de Educação Física que buscam o primeiro emprego.

Segundo o Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região (CREF-7) existem 432 academias de atividades físicas no Distrito Federal (DF) e Entorno do DF, indicando excelente potencial de crescimento.

1.1 A relação de trabalho entre academias e profissionais de Educação Física

Os proprietários das academias de atividades físicas são indivíduos que investiram vultosos recursos financeiros na aquisição de equipamentos; aquisição ou aluguel de imóvel; construção ou reforma do

espaço físico; contratação de pessoas, dentre outros, visando crescimento e retorno a curto, médio e longo prazos.

Para Bertolucci (2003), manter uma empresa no Brasil não é coisa fácil. Ele analisou os *custos de conformidade (compliance costs of taxation)*, que são os custos dos recursos necessários ao cumprimento das determinações legais tributárias pelos contribuintes. O pesquisador concluiu que no Brasil existe a pior das situações: carga tributária excessiva combinada com um sistema tributário caótico, principalmente quando comparada a de outros países. Nesse modelo, o Brasil desperdiça, no mínimo, R\$7,2 bilhões por ano para cumprir determinações de leis tributárias em vez de alocar estes recursos à atividade produtiva. As empresas recebem grande parte desta carga.

Essas enormes exigências aos empresários corroboram o achado de Azevêdo (2009), em que organizações como academias de atividades físicas – dentre outras – exigem competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio.

Se de um lado dessa relação trabalhista existe o empregador, que é a academia de atividades físicas, do outro encontra-se o empregado, que é o profissional de Educação Física.

Os profissionais de Educação Física, são os prestadores de serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos nas academias (Toscano, 2001). Conforme a Lei nº 9.696/98, o profissional de Educação Física deve coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos na área de atividades físicas.

Em tese, a expectativa desse profissional é o de desenvolver uma carreira onde, ao prestar um serviço especializado e qualificado possa atingir seus objetivos pessoais e no ambiente de trabalho, com as garantias preconizadas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943).

Tem-se nessa relação entre empregado e empregador uma situação delicada, onde o empregado quer receber seu salário obter as garantias legais e o empregador quer cumprir com as suas obrigações e atingir sua principal meta: a obtenção do lucro. Como o empregador deseja o máximo lucro possível para a sua empresa, alguns utilizam subterfúgios de pagar um salário acima do valor registrado na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), visando recolher o mínimo possível de impostos ao Governo. Outras vezes, o vínculo que se estabelece entre a empresa e o empregado acaba por gerar a informalidade, tal como quando não existe a assinatura de contrato – ou seja, o registro na carteira de trabalho – ocorrendo apenas um acordo verbal entre as partes. Isso possibilita ao empregador o não pagamento de encargos e benefícios que são direito do empregado.

A CLT definiu os direitos básicos de proteção ao trabalhador e a estrutura da representação de classe ainda hoje vigentes sendo o parâmetro central que busca impedir que as relações de trabalho no país resvalam na pura mercantilização da força de trabalho (Costa, 2007). Por isso, as empresas foram obrigadas a seguir algumas regras básicas para a contratação de funcionários: (a) foi estipulado um período máximo de horas trabalhadas por semana, (b) definida remuneração de hora extra, (c) regulamentado o trabalho feminino; dentre outras. Ao longo do tempo a CLT tem passado por reformulações que visam adequação aos interesses momentâneos de cada época.

Mesmo com os benefícios obtidos a partir da CLT, existe variação no mercado de trabalho formal e informal. Segundo Sabadini e Nakatani (2002) e Cacciamali (2000), a participação dos empregados formais caiu de 53%, em 1991, para 45%, em 2000. Em contrapartida, o grau de informalidade, que era de 36,6% em 1986, aumentou para 37,6%, em 1990, e para 50,8%, em 2000, o que estimulou a manutenção da força de trabalho mal remunerada e pouco qualificada. Essa rotatividade dá margem

para que exista uma grande quantidade de pessoas em uma suposta reserva prontas para assumirem as possíveis lacunas ocasionadas por essas demissões.

Esse fato pode influenciar os indivíduos a aceitarem condições de trabalho que não estejam embasadas nas leis trabalhistas, como, por exemplo, a não existência de registro do vínculo empregatício na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), como preconiza o artigo 13 da CLT. A Carteira de Trabalho é o documento que comprova que existe um vínculo empregatício entre o empregado e o empregador e valerá ao empregado os benefícios que tem direito. Outro ponto importante ao se estabelecer um vínculo empregatício entre o empregador e o empregado, é que deve haver anotações referentes à data de admissão e à remuneração estipulada, que poderão futuramente servir como base para novas contratações e acerto sobre os vencimentos. O cumprimento ou não das exigências legais poderá exercer impacto relevante ao longo da carreira do profissional de Educação Física e nos benefícios que virá a receber por ocasião de sua aposentadoria. Para caracterizar esses futuros reflexos na carreira, duas situações podem demonstrar bem o impacto ao se burlar as normas previstas na CLT:

- Se um profissional aceitar o registro em sua CTPS de valor menor ao que realmente ele iria receber, ele não terá como comprovar – numa possível contratação em outra empresa – que recebia aquele valor no emprego anterior, já que o que está registrado formalmente na carteira de trabalho é menor do que realmente recebia. Isso irá dificultar uma negociação para receber pelo menos o mesmo percebido anteriormente. Por exemplo, o trabalhador recebia R\$ 1.000,00 por mês, mas aceitou que fosse registrado em sua CTPS R\$ 600,00. Caso ele saia da empresa e busque outro trabalho, o novo empregador pensará que ele recebia R\$ 600,00 por mês. Ao pleitear o mesmo salário recebido na empresa anterior (que era de R\$ 1.000,00) poderá parecer ao possível contratante, que o trabalhador está solicitando, para iniciar suas atividades na empresa, um salário acima ao do último emprego, o que poderá dificultar a contratação. Essa é uma situação que poderá ter impacto na carreira em curto e médio prazo.
- Se um profissional recolhe mensalmente para a previdência sobre um valor menor do que aquele que realmente recebe, ele também irá se aposentar tendo como base, o salário registrado em sua CTPS e não aquele que realmente recebia. Por exemplo, o trabalhador recebia R\$ 1.000,00 por mês, mas aceitou que fosse registrado em sua CTPS R\$ 600,00. O recolhimento para aposentadoria foi feito sobre o valor registrado na carteira de trabalho, ou seja, sobre R\$ 600,00. Esse será o valor aproximado de seu salário após sua aposentadoria e não R\$ 1.000,00 que foram efetivamente recebidos ao longo dos anos. Essa é uma situação que poderá ter impacto na carreira em longo prazo.

As duas situações acima são exemplos que demonstram impacto na carreira profissional, quando não se efetivam as garantias legais nas relações de trabalho entre empregador e empregado.

Para Galeazzi (2006), a precarização do trabalho, associada à reestruturação produtiva, é caracterizada por relação trabalhista sem contrato assalariado típico, com padrão inferior de condições de trabalho e suas dimensões englobam: a) ausência ou redução de direitos e garantias; b) reduzida qualidade no exercício da atividade.

Os resultados de pesquisa realizada pelas CEPAL, PNUD e OIT (2008) indicam que empregadores e empregados têm interesses divergentes, pois se de um lado os proprietários das academias de atividades físicas objetivam o maior lucro possível, utilizando mecanismos disponíveis para essa ótima obtenção de dividendos; do outro, os empregados tentam encontrar meios de venda de sua força de

trabalho em que não só se preservem seus interesses, mas principalmente, constituam-se elementos para o desenvolvimento de um trabalho decente.

2 Objetivo geral

Analisar a relação entre as práticas contratuais adotadas pelas academias de atividades físicas e repercussões na carreira dos profissionais de Educação Física empregados.

3 Materiais e métodos

Foi realizada uma pesquisa descritiva com trabalho de campo no local de atuação onde ocorreu o fenômeno. Para Cervo e Bervian (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Buscou analisar as repercussões que as práticas contratuais adotadas pelas academias de atividades físicas de Brasília geram na carreira dos profissionais de Educação Física que trabalham nesses estabelecimentos.

Os instrumentos utilizados na pesquisa de campo foi o questionário, sendo um para os proprietários/gestores de academias e outro para os profissionais de Educação Física que atuam nessas empresas.

Em Brasília há 134 academias, destas, foram selecionadas por amostragem aleatória simples, 11 academias, distribuídas entre a Asa Sul e a Asa Norte do Plano Piloto.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de julho de 2010, sendo respondidos 11 questionários pelos gestores e 60 por profissionais de Educação Física.

Para fazer parte da pesquisa, a academia deveria ter inscrição junto ao CREF-7.

Foi utilizada uma abordagem estatística descritiva e os resultados foram apresentados na forma de tabelas, com demonstração de distribuição absoluta e relativa dos dados.

4 Resultados

4.1 Gestores de empresas de atividade física (academias)

As tabelas abaixo apresentam os resultados encontrados após a aplicação de questionários aos gestores das academias de atividades físicas e, em seguida a cada tabela é realizada a análise desses resultados.

Tabela 01. Distribuição do gênero dos gestores das academias

Gênero	Nº	%
Masculino	08	72,7
Feminino	03	27,3
Branco	00	0,0
Total	11	100

Entre os gestores de academias que responderam o questionário, 72,7% eram do sexo masculino e apenas 27,2% são do sexo feminino.

Tabela 02. Distribuição da ocupação do gestor na empresa

Ocupação na empresa	Nº	%
Ministra aulas	01	6,7
Gerente de uma área	05	33,4
Gerente geral	02	13,0
Proprietário único	01	6,7
Proprietário-sócio	05	33,4
Outro	01	6,7
Branco	00	0,0
Total	15	100

Das respostas obtidas, houve uma igualdade entre os gestores que são gerentes de uma área específica e os proprietários-sócio das academias, sendo que em ambos os casos houve um percentual de 33,4%.

Tabela 03. Distribuição sobre a formação do profissional responsável pela seleção

Formação do responsável pela seleção	Nº	%
Educação Física	11	78,6
Administração	01	7,1
Psicologia	02	14,3
Pedagogia	00	0,0
Outros	00	0,0
Branco	00	0,0
Total	14	100

Nas academias que responderam, quando é feita a seleção de novos profissionais para atuar na área de Educação Física, em 78,6% dos casos, essa seleção é feita por outro profissional formado na área de educação física. Observa-se que o processo de recrutamento e seleção nestas organizações não é realizado por especialistas nesta atividade.

Tabela 04. Distribuição sobre os gestores que levam em consideração os dados registrado na CTPS referente ao emprego anterior

Leva em consideração a CTPS	Nº	%
Sempre	03	27,3
Maioria das vezes	03	27,3
Algumas vezes	03	27,3
Nunca	02	18,0
Branco	00	0,0
Total	11	100

Nas academias pesquisadas, houve igualdade entre os gestores que “sempre”, “Maioria das vezes” ou “algumas vezes” levam em consideração o tipo de registro acordado anteriormente na CTPS. O resultado identifica que a contratação conforme o previsto na legislação ainda não é uma prática consolidada neste ambiente profissional.

Tabela 05. Distribuição dos gestores que levam em consideração o salário antigo do profissional

Leva em consideração salário antigo	n	%
Sempre	01	9,1
Maioria das vezes	01	9,1
Algumas vezes	03	27,3
Nunca	06	54,5
Branco	00	0,0
Total	11	100

Mais da metade dos respondentes, ou seja, 54,5% dos gestores apontaram “nunca” levar em consideração o salário antigo declarado na CTPS pelo profissional a ser contratado pela academia. Os gestores que “algumas vezes” levam em consideração o salário antigo do profissional perfazem o total de 27,3%.

Tabela 06. Distribuição dos gestores que contratam sem CTPS

Contrata sem CTPS	Nº	%
Sempre	01	9,1
Maioria das vezes	02	18,2
Algumas vezes	03	27,3
Nunca	05	45,4
Branco	00	0,0
Total	11	100

Os gestores que “nunca” contratam sem CTPS somam 45,4% dos gestores das academias analisadas, seguido por 27,3% dos gestores que disseram contratar “algumas vezes” sem CTPS. Os

gestores que afirmam, na “maioria das vezes”, contratar sem CTPS perfazem o total de 18,2%. Prevaecem, ainda, os gestores que, de uma forma ou de outra, utilizam a prática de contratação dissonante ao previsto na legislação.

Tabela 07. Distribuição da preferência dos gestores em contratar funcionários sem a CTPS

Prefere profissionais que aceitem contratação sem registro da CTPS	Nº	%
Sim	02	18,2
Não	09	81,8
Branco	00	0,0
Total	11	100

Das respostas obtidas acerca da preferência por profissionais que aceitam a falta de CTPS, 81,8% dos gestores disseram não contratar profissionais que se sujeitem a trabalhar sem ter a CTPS assinada.

Tabela 08. Distribuição do tipo de vínculo estabelecido entre o empregador e empregado

Vínculo que prevalece	Nº	%
Vínculo legal	06	54,5
Informal com CTPS	04	36,4
Informal verbal	00	0,0
Informal com contrato	01	9,1
Outro	00	0,0
Branco	00	0,0
Total	11	100

Segundo as respostas dadas pelos gestores das academias pesquisadas, na maioria, ou seja, em 54,5% dos casos, o tipo de vínculo que a empresa estabelece com o empregado é um “vínculo legal”.

Tabela 09. Distribuição entre o valor pago ser igual ao registrado na CTPS

CTPS com valor pago igual ao registrado	Nº	%
Sempre	05	45,4
Maioria das vezes	02	18,2
Algumas vezes	03	27,3
Nunca	01	9,1
Branco	00	0,0
Total	11	100

Segundo as respostas das academias analisadas, 27,3% dos gestores responderam que “algumas vezes” o valor pago é igual o valor registrado em CTPS. 18,2% dos gestores disseram que o valor pago ao profissional é na “maioria das vezes” igual ao registrado na CTPS e, 45,4% dos gestores disseram que esses valores são “sempre iguais”.

4.2 Profissionais de Educação Física

As tabelas abaixo apresentam os resultados encontrados após a aplicação de questionários aos profissionais de Educação Física das academias e, em seguida a cada tabela é realizada a análise desses resultados.

Tabela 10. Distribuição do nível de formação do profissional de Educação Física

Graduado em Educação Física	Nº	%
Sim	54	90,0
Não	5	8,3
Branco	1	1,7
Total	60	100

Dos profissionais respondentes, 90,0% deles afirmaram ter nível superior na área de Educação Física. Enquanto 8,3% disseram não ter curso superior em Educação Física.

Tabela 11. Distribuição sobre a área de especialização dos profissionais de Educação Física

Área de Especialização	Nº	%
Saúde	11	18,3
Esporte	7	11,7
Educação	3	5,0
Fitness	4	6,7
Outra	3	5,0
Branco	28	46,7
Total	60	100

Das respostas obtidas sobre a área de especialização dos profissionais de Educação Física que atuavam nas academias, obteve-se que 18,3% desses profissionais tinham especialização na área da saúde. Enquanto que 11,7% tinham especialização na área de esporte. Contudo, vale observar que 46,7% dos respondentes não possuíam especialização ou não quiseram se manifestar sobre o assunto.

Tabela 12. Distribuição sobre possuir ou não contrato legal

Possui contrato legal	Nº	%
Sim	40	66,7
Não	19	31,7
Branco	1	16,7
Total	60	100

Mais da metade, 66,7% dos profissionais de Educação Física que responderam, disseram possuir contrato legal entre ele e a empresa, enquanto 31,7% responderam não possuir contrato legal com a

empresa. É significativo o percentual de profissionais que aceitam o emprego sem a existência de um contrato legal.

Tabela 13. Distribuição sobre o tipo de vínculo predominante que os profissionais de Educação Física realizam

Tipo de vínculo predominante	Nº	%
Legal	32	53,3
Informal	25	41,7
Branco	3	5,0
Total	60	100

O tipo de vínculo predominante respondido por 53,3% dos respondentes é o vínculo “legal”. Contudo o tipo de contratação “informal” é uma tendência que aparece com 41,7%. Corroborando o encontrado na questão anterior, 41,7% dos respondentes possuíam vínculo informal com os seus empregadores.

Tabela 14. Distribuição sobre o tipo de contrato entre o empregador e o empregado.

Tipo de contrato	Nº	%
Legal	34	56,7
Informal verbal	3	3,0
Informal contrato	7	11,7
Informal CTPS	12	20,0
Outro	2	3,3
Branco	2	3,3
Total	60	100

O tipo de contrato predominante apontado por 56,7% dos profissionais de Educação Física é o tipo “legal”, sendo que 20% dos profissionais disseram ter um contrato informal em relação à CTPS.

Tabela 15. Distribuição sobre o tipo de vínculo empregatício atual

Vínculo empregatício atual	Nº	%
Vínculo formal	37	61,7
Informal verbal	2	3,3
Informal contrato	5	8,3
Informal CTPS	12	20,0
Outro	2	3,3
Branco	2	3,3
Total	60	100

Das respostas obtidas, 61,7% dos profissionais disseram ter vínculo formal com a empresa onde trabalham e 20,0% das respostas obtidas apontam o vínculo empregatício atual como sendo o informal na CTPS.

Tabela 16. Distribuição absoluta e reativa sobre a aceitação do trabalho informal

Por que aceitou a informalidade?	Nº	%
Forma oferecida pela empresa	19	29,7
Necessidade financeira	10	15,6
Concorrência profissional	4	6,3
Formalidade não é importante	2	3,1
Desconheço procedimentos legais	2	3,1
Outro	1	1,6
Branco	26	40,6
Total	64	100

Das respostas obtidas, 31,7% dos professores de Educação Física que trabalham em academias, apontaram ser a forma oferecida pela empresa como forma de contratação. 16,7% apontam ser por necessidade financeira.

Tabela 17. Distribuição sobre o valor recebido interfere na carreira profissional

Valor interfere na carreira profissional?	Nº	%
Não	15	25,0
Não sabe	29	48,3
Sim	14	23,3
Branco	2	3,3
Total	60	100

A maioria dos respondentes, 48,3%, “não sabe” se o valor recebido interfere na carreira profissional, enquanto 25,0% responderam que “não” há interferência direta na carreira acerca do valor recebido.

Tabela 18. Distribuição sobre a percepção da declaração inferior na CTPS

O que você acha da declaração inferior na CTPS?	Nº	%
Não prejudica	7	11,7
Não tem alternativa	32	53,3
Desconheço	15	25,0
Outro	6	10,0
Branco	2	3,3
Total	62	100

Mais da metade, 53,3% dos respondentes acusou que na hora da contratação não tem alternativa entre perceber os vencimentos inferiores aos declarados na CTPS, sendo que 11,7% dos respondentes disseram não haver prejuízos futuros.

Tabela 19. Distribuição sobre o conhecimento da legislação

Conhece a legislação?	Nº	%
Muito bem	00	0,0
Bem	14	23,3
Pouco	29	48,3
Não conheço	16	26,7
Branco	1	1,7
Total	60	100,0

Das respostas obtidas, 48,3% são de profissionais de Educação Física que conhecem “pouco” a legislação e 26,7% não conhecem a legislação trabalhista.

5 Conclusão

Os gerentes das academias são em geral do sexo masculino, a maioria atua apenas em uma área dentro da academia e no momento da contratação de um profissional, dependendo da situação, levam em consideração o registro anterior existente na Carteira de Trabalho e em sua grande maioria os gestores nunca levam em consideração o salário antigo. Em torno de 45,4% dos gestores disseram que nunca contratam sem a CTPS e preferem profissionais que não aceitem a falta de CTPS. Segundo esses gestores, o tipo de vínculo que prevalece nas contratações é o vínculo legal com 54,5% dos casos e em 45,4% dos casos a empresa sempre para ao funcionário o valor igual ao registrado na CTPS.

Já os profissionais de educação física, 90% dos casos são graduados em Educação Física, com predominância de especialização na área de saúde – 18,3% – e na área de esporte em – 11,7%. Dos profissionais pesquisados, 66,7% responderam ter contrato legal, sendo que na maioria das vezes – 53,3% –, o tipo de vínculo predominante é o vínculo legal. Em 61,7% das respostas observou-se a presença de vínculo formal entre a empresa e o empregado. Nos casos onde há informalidade, os respondentes alegam que em 29,7% dos casos essa foi a condição oferecida pela empresa e 15,6% foi por necessidade financeira. 48,3% dos respondentes não sabe informar se a diferença entre o valor recebido e declarado influencia na carreira do mesmo. Em outro caso, 53,3% dos respondentes disse não ter outra alternativa em relação a declaração ser inferior na CTPS do que o valor real recebido. E 48,3% dos profissionais disseram conhecer pouco, a legislação trabalhista sendo que 26,7% disseram não conhecer a legislação.

Assim, nota-se uma divergência entre o que é indicado pelo gestor e o que é apontado pelos profissionais que atuam nas academias. Em alguns casos os gestores afirmam que são feitos contratos legais, com vínculos legais e o vencimento percebido pelo funcionário é exatamente igual ao declarado na CTPS. Por outro lado, o empregado aponta casos onde os valores recebidos são diferentes dos declarados na CTPS, em que os valores da CTPS são menores que os vencimentos reais. Pode-se perceber ainda, que esse fato ocorre por falta de opção do profissional, que entende não ter outra opção a não ser aceitar esse tipo de vínculo.

Os profissionais de Educação Física não possuem conhecimento suficiente sobre a repercussão do vínculo empregatício em suas carreiras profissionais e apresentam pouco conhecimento sobre o que a legislação – que ampara o trabalhador –, lhe possibilita.

Sugerem-se outras pesquisas em outras unidades da Federação, para se analisar como se dá a relação contratual entre empregador e empregado na área de academias de atividades físicas, em todo o Brasil.

6 Referências

- Azevêdo, P. H. (2009). O esporte como negócio: uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(9/10), 929-939.
- Bertevello, G. (2006). Academias de ginástica e condicionamento físico – Sindicatos & associações. In Da Costa, L. (Org.). *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: CONFEF.
- Bertolucci, A.V. (2003). *Quanto custa pagar tributos?* (Série academia-empresa; 1). São Paulo: Atlas.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452. (1943). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Seção 1, Rio de Janeiro: Imprensa Nacional.
- BRASIL. Lei nº 9.696. (1998). Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília: Imprensa Nacional.
- Cacciamali, M. C. (2000). Globalização e processo de informalidade. *Economia e Sociedade*, 14 (jun/2000), 153-175.
- CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & OIT – Organização Internacional do Trabalho. (2008). *Emprego, desenvolvimento e trabalho Decente: a experiência brasileira recente*. Brasília: CEPAL/PNUD/OIT.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2007). *Metodologia Científica*. 6ª edição. São Paulo: Pearson Pratiche Hall.
- Costa, M. S. (2007). Relações de Trabalho e Regimes de Emprego no Canadá e no Brasil. *RAE Eletrônica*, 6(2), 1/16-29.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Fernandes, A. C. P., & Monteiro, M. I. (2006). Capacidade para o trabalho entre trabalhadores de um condomínio de empresas de alta tecnologia. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59(6), 752-756.
- Galeazzi, I. (2006). Precarização do trabalho. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gondim, S. M. G. (2002). Perfil Profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia UFRN*, 7(2), 299-319.
- Oliveira, A. A. B. (2000). Mercado de trabalho em educação física e a formação profissional: breves reflexões. *Revista Brasileira de Ciências e Movimento*. 8 (4), 45-50.
- Sabadini, M. S., & Nakatani, P. (2002). Desestruturação e informalidade do mercado de trabalho no Brasil. *Revista Venezolana de Conyuntura*, 7(2), 265.
- Toscano, J. J. (2001). Academia de ginástica: um serviço de saúde latente. *Revista Brasileira Ciência e Movimento*, 9(1), 40-42.
- Persona, M. (2011a). Entrevista - Planejamento de carreira. Disponível em http://www.mariopersona.com.br/entrevista_rodobens.html
- Persona, M. (2011b). Entrevista - Como planejar sua carreira. Disponível em http://www.mariopersona.com.br/entrevista_grupo-foco_planejar-carreira.html
- ECONOMIA SC. (2011). O Brasil é o 2º país do mundo em número de academias de ginástica. Disponível em <http://www.economiasc.com.br/index.php?cmd=comercio&id=6680>

Endereço para correspondência:

Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte – Brasília/DF – CEP: 70900-000

Telefone para contato:

(61) 3307-2252



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

GESTÃO DO FUTEBOL DE BASE EM RECIFE/PE – BRASIL

Edvaldo Torres Pedroza Júnior
Universidade Federal de Pernambuco
professorjuniorpedroza@hotmail.com

Henrique Gerson Kohl
Universidade Federal de Pernambuco
profhenriquekohl@hotmail.com

Resumo

O futebol é conhecido no domínio público como uma manifestação cultural, fazendo parte de um processo de identificação construído por diferentes agentes sociais em relações de interdependências, porém com a economia globalizada, o futebol não representa somente um fenômeno sociocultural, mas, também, um mercado milionário. Dentro deste contexto o Brasil, que é referência de qualidade de jogadores(as), passa longe de ser exemplo quando o quesito é organização e gestão, pois detém uma participação ínfima dentro deste negócio milionário. O presente estudo tem como principal propósito analisar o modelo gerencial aplicado nas categorias de base do futebol pernambucano, especificamente os seguintes clubes localizados na cidade do Recife: Clube Náutico Capibaribe, Sport Club do Recife e Santa Cruz Futebol Clube. A investigação está estruturada em duas etapas: 1. Aspecto descritivo do objeto em estudo, dialogando com a literatura pertinente; 2. A análise dos dados recolhidos através de aplicação de um questionário estruturado aplicado junto aos três gestores do futebol de base dos clubes supracitados. Para a análise dos dados estatísticos oriundos do questionário, utilizamos as frequências absoluta, relativa e média. Os resultados indicam que a maioria dos clubes não tem orçamento financeiro mensal definido, que são poucas as vezes em que há uma integração entre as gestões do futebol de base e do futebol profissional, que não há autonomia de gestão, há inexistência de um documento metodológico de qualidade a ser seguido na formação das bases, que a maioria dos clubes focam em resultados em curto prazo e que, na maioria dos clubes, não existe uma padronização dos processos desde a captação à chegada ao elenco profissional. Destarte, faz-se necessário, por parte dos clubes, a mudança de uma gestão, supostamente, amadora para uma profissionalização da mesma, tornando-a eficaz e buscando melhorar a utilização dos recursos disponíveis.

Palavras chave: Futebol de Base. Gestão Esportiva. Recife.

Gestión del futbol de base en Recife/Pernambuco – Brasil

Resumen

El futbol es conocido en el dominio público como una manifestación cultural, siendo parte de un proceso de identificación construido por diferentes agentes sociales en relaciones de interdependencia, sin embargo con la globalización económica, el futbol no representa solamente un fenómeno sociocultural, sino también un mercado millonario. Dentro de este contexto Brasil, es referencia de jugadores(as) de calidad pero está lejos de ser ejemplo en cuestiones de organización y gestión, porque posee una participación insuficiente dentro de este negocio millonario. El presente estudio tiene como principal propósito analizar el modelo gerencial aplicado en las categorías de base del futbol pernambucano, especialmente de los siguientes clubes localizados en la ciudad de Recife: Club Náutico Capibaribe, el Club Sport de Recife y el Club Santa Cruz. La investigación está estructurada en dos etapas: 1) aspecto descriptivo, mediante la revisión de bibliografía pertinente; y 2) análisis de los datos obtenidos a través de un cuestionario estructurado aplicado a los gestores del futbol de base de los tres clubes. Los análisis realizados para los resultados fueron la frecuencia absoluta, relativa y media. Los resultados muestran que la

mayoría de los clubes no tienen presupuesto financiero mensual definido, son pocas las veces en que existe una integración entre los gestores del fútbol de base y el profesional, no hay autonomía de gestión, inexistencia de un documento metodológico de calidad para la formación de las bases, la mayoría de los clubes se enfocan en resultados a corto plazo, en la mayoría de ellos, no existe un padrón de los procesos que vaya desde la captación hasta la llegada del elenco profesional. Por lo tanto es necesario por parte de los clubes, un cambio de gestión que va de una gestión no profesional para una profesional, tornándose eficaz y buscando mejorar la utilización de los recursos disponibles.

Palabras claves: Fútbol de base. Gestión deportiva. Recife.

Youth teams management in Recife/PE – Brazil

Abstract

Football is known in the public domain as a cultural manifestation, being part of a process of identification built by different social agents in relations of interdependencies, yet with the globalized economy, football does not only represent a social-cultural phenomenon, but also, a market of millions of dollars. Within this context Brazil, which is reference of quality men and women players, is far from being an example as regards organization and management, because it holds a tiny share in this million dollar business. The present study has as its main purpose to analyze the managerial model applied in the youth teams of football in Pernambuco, specifically the following clubs located in the city of Recife: Clube Náutico Capibaribe, Sport Club of Recife e Santa Cruz Futebol Clube. The investigation is structured in two stages: 1. Descriptive aspect of the object in study, to dialogue with the relevant literature; 2. the analysis of data collected through the application of a structured questionnaire to three football managers of the aforementioned clubs. For the analysis of statistical data from the questionnaire, we used absolute, relative and average frequencies. The results indicate that some clubs do not have a defined monthly financial budget. There are few periods when there is integration among youth teams managements and professional football. There is no management autonomy, a lack of quality methodological documents to be followed in the formation of youth teams. Besides, most clubs focus on short-term results and there is no standardization of processes from the capture of athletes until the arrival in professional squads. Thus, it is necessary on the part of the clubs, a change from a supposedly amateur management for a professionalization of its management, making it effective and seeking to improve the use of available resources.

Keywords: Youth Teams. Sports Management. Recife.

Introdução

Segundo Toledo (2000), o futebol é conhecido no domínio público como uma manifestação cultural que revela muito da nossa maneira de ser, em que cita como exemplos característicos do povo brasileiro a malícia, a alegria e o gingado. O futebol nacional faz parte de um complexo processo de identificação construído e engendrado por diferentes agentes sociais em relações de interdependências. Santos (2002), afirma que o futebol tem uma importância para o Brasil que atravessa as ciências, das sociais às biológicas, perpassando o cotidiano como parte integrante e também importante na definição do modo de vida brasileiro.

Pedroza Júnior (2013) denota que, atualmente, com a globalização da economia, o futebol não representa somente um fenômeno sociocultural, mas também um mercado milionário, corroborando com Franco Júnior (2007) que aponta o futebol como um grande negócio, movimentando algo em torno de 180 bilhões de dólares em 1999, 200 bilhões em 2000 e 259 bilhões em 2005.

Santos (2002) afirma que no Brasil, a gestão desse grande negócio ainda está muito aquém do que se esperaria de uma indústria tão impactante. A diferença é notável quando comparados com outras nações, como as européias, por exemplo. O modelo gestão de grande parte dos clubes do futebol brasileiro ainda é predominantemente amador, sendo extremamente defasado em relação à maioria dos clubes internacionais.

Santos (2002) afirma, ainda, que os estudos acadêmicos referentes ao assunto apresentam descompassos em relação à importância do futebol, principalmente, nota-se a falta de teses em administração, economia e gestão esportiva, refletindo a pouca relação que o esporte mantém com essas áreas do conhecimento científico.

A proximidade da Copa do Mundo FIFA 2014 e das Olimpíadas 2016, eventos a serem realizados no Brasil, além do crescimento da economia local, são fatores que geram uma grande oportunidade para que os clubes passem por uma “reengenharia” em seus processos de gestão. Somado aos fatores citados, destacamos a Lei que institui normas gerais sobre o desporto, datada de 1998, em que citamos como referência o Artigo 29 (Brasil. Lei nº 9.615, 1998), que diz que a entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com ele, a partir de 16 (dezesesseis) anos de idade, o primeiro contrato especial de trabalho desportivo, cujo prazo não poderá ser superior a 5 (cinco) anos. O Artigo 29, §7º afirma que a entidade de prática desportiva formadora e detentora do primeiro contrato especial de trabalho desportivo, com o atleta por ela profissionalizado, terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a 3 (três) anos, salvo se para equiparação de proposta de terceiro (Brasil. Lei nº 9.615, 1998).

A Lei nº 9.615/98, ou Lei Pelé (Brasil, 1998), como ficou conhecida, privilegia o clube formador, contribuindo, desta forma, para que os clubes possam ampliar as suas oportunidades em relação a este novo tempo que vem se aproximando (Dias, Teixeira & Lobato, 2012).

Dias et al., (2012), afirmam que o Brasil, que é referência de qualidade de jogadores, passa longe de ser exemplo quando o quesito é organização e gestão. Esse amadorismo se reflete principalmente na formação de jovens atletas, em que os clubes demonstram falta de habilidade gerencial, ainda não enxergaram a importância das categorias de base em relação à formação de equipes competitivas e qualificadas em longo prazo, dentre outros aspectos.

Mesmo aqueles clubes que possuem uma excelente infraestrutura física, tendo belos centros de treinamentos, ainda não possuem um modelo de gestão integrado e profissionais capazes de extrair todas as potencialidades que as categorias de base podem gerar em prol da própria instituição. Acarretando em uma falta de padronização e qualidade nos processos de formação dos jovens atletas (Dias et al., 2012).

A partir destes pressupostos, analisando pela ótica da crescente importância e também pela ausência dos estudos relacionados à gestão esportiva, principalmente no que concerne à gestão do futebol de base, o presente estudo tem como objetivo analisar o modelo gerencial aplicado nas categorias de base do futebol pernambucano, Estado tão apaixonado por futebol, cuja sua capital, Recife, abriga três dos clubes mais tradicionais do cenário nacional, tais como os Clubes Náutico Capibaribe, Sport Club do Recife e Santa Cruz Futebol Clube.

Metodologia

Em um primeiro momento, o trabalho se caracterizou como um tipo de pesquisa de aspecto descritivo, em que não pretendíamos intervir na situação encontrada, mas conhecê-la analisando e entendendo o seu funcionamento, para isso, dialogamos com literatura científica pertinente no sentido de fazermos análises e comparações necessárias.

Posteriormente, aplicamos um questionário estruturado com seis inquirimentos (Quadro 1) para os atores sociais ligados diretamente ao processo de gestão do futebol de base dos clubes: Náutico Capibaribe, Sport Clube do Recife e Santa Cruz Futebol Clube.

Quadro 1: Questionário estruturado

Pergunta	Alternativas
O futebol de base tem orçamento mensal definido? Ou fica a mercê da disponibilidade financeira do futebol profissional?	a. Sim, o orçamento é definido b. Não, o orçamento depende do andamento da gestão do futebol profissional.
Existe integração entre a gestão do futebol de base com a gestão do futebol profissional?	a. Sim, totalmente b. Sim, quase sempre c. Poucas vezes d. Nunca há
Você, como gestor do futebol de base, tem autonomia em contratar ou dispensar profissionais diretamente envolvidos no sistema de produção de jovens atletas?	a. Sim, total autonomia. b. Não, devo consultar antes a gestão do futebol profissional.
Há um documento metodológico de qualidade, criado junto com a comissão técnica do futebol de base, que se refere a um modelo de formação baseado na filosofia e cultura do clube?	a. Sim, existe um documento metodológico. b. Não, ainda será implantado.
Com relação à formação de jovens talentos o clube apresenta planejamento estratégico de médio a longo prazo? Ou foca somente em resultados em curto prazo?	a. Médio a longo prazo b. Curto prazo
Há uma padronização, por parte do clube, dos processos de formação dos jogadores desde a captação até sua chegada ao elenco profissional? Ou fica a critério de quem está à frente da gestão?	a. Sim, existe uma padronização. b. Não, fica a critério de quem está à frente da gestão de formação e atletas.

Severino (2013) conceitua questionário como um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre assuntos em estudos. O referido autor preconiza que as questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. Desta forma, entendemos que ambas as fases procuram contribuir para um conhecimento mais detalhado do objeto em análise.

Resultados e discussão

Analisando os dados coletados, constatamos que 66% dos clubes não têm o orçamento mensal definido, ficando a mercê da disponibilidade financeira do futebol profissional. Sá e Barbosa (2010) consideram que o planejamento é muito importante em qualquer empresa de qualquer segmento, incluindo o futebol. Afirmam que a área de finanças que gere os recursos financeiros do clube, para que a mesma tenha êxito, necessita de uma visão global da organização, e isso incorpora as áreas

de contas a pagar, a receber, contabilidade, auditoria, controladoria, jurídico, gestão de riscos, entre outras.

Então, corroborando o que foi constatado através da pesquisa verifica-se que a falta de um orçamento mensal definido acarreta em uma desorganização que impede uma gestão eficaz dos recursos, fazendo-se necessária, portanto, a existência um forte investimento na gestão financeira dos clubes, no controle de gastos, no equacionamento das dívidas e na busca por novas receitas.

No tocante a integração entre a gestão do futebol de base com a gestão do futebol profissional, constata-se que 66% dos clubes consideram que há integração entre as gestões, porém, poucas vezes. Neste contexto, concordamos com Dias et al. (2012) quando defende que o ideal seria um modelo de gestão profissional que integre a base ao profissional, que determine diretrizes para um trabalho focado na qualidade de formação de jogadores(as) e equipes.

Com relação à autonomia do (a) gestor (a) em contratar ou dispensar profissionais diretamente envolvidos (as) no sistema de produção de jovens atletas, obtivemos resposta de 100% afirmando que não há autonomia na gestão, devendo consultar antes a gestão do futebol profissional. Barros (2008) considera que o mundo corporativo atual, tem um pensamento empresarial que preconiza a diminuição da verticalidade da instituição, que busca a autonomia de seus (suas) colaboradores (as) e, conseqüentemente, um aumento da liberdade para tomada de decisões, opondo-se a equivocada organização das majorias dos clubes brasileiros, que fragmentam seu *staff* em escalas rígidas e inflexíveis de hierarquias.

No tocante à existência de um documento metodológico de qualidade para um modelo de formação de jovens atletas, os dados nos dão conta que, em 100% dos clubes, não há tal documento. Assim, concordamos com Dias et al. (2012), quando afirma que seria de suma importância para os clubes a criação de um documento metodológico de qualidade, orientando os profissionais da categoria de base a seguirem um modelo de trabalho que preze pela filosofia e cultura do clube e a gestão de qualidade.

No que concerne ao planejamento estratégico do clube em relação à formação de jovens atletas, os dados obtidos apontam que 66% dos clubes focam em resultados em curto prazo. Godoy (2009) ressalta que realizar um planejamento estratégico é apenas um primeiro passo, muito mais importante que elaborá-lo é manter a disciplina e foco para programar os projetos, promovendo melhorias efetivas nas rotinas dos clubes. Para Barros (2008), a gestão administrativa dos clubes é norteadada por pensamentos fragmentados, voltadas ao imediatismo e preconizadas pelos (as) gestores (as) do futebol brasileiro, refletindo diretamente e de maneira negativa na metodologia do treinamento do desporto nacional.

No que diz respeito à questão que trata da padronização por parte dos clubes nos processos de formação dos jovens atletas desde a captação até sua chegada ao elenco profissional, a pesquisa revela que 66% afirmam não haver uma padronização, ficando a critério de quem está à frente da gestão de formação de atletas. Dias et al. (2012), alerta para a importância de se implementar um modelo de trabalho na base que seja para todas as categorias, incluindo valores como competitividade, cultura esportiva, priorizando a formação profissional e pessoal dos (as) atletas em primeiro lugar. O autor também afirma que a não existência de uma metodologia padrão na formação de jogadores (as), dificulta a adaptação destes (as) quando chegam ao elenco profissional, em contrapartida, quando há uma metodologia padrão definida e seguida rigorosamente, possibilita o aumento do número de jovens atletas oriundos da categoria de base que integram a equipe profissional, acarretando assim, uma menor dependência do clube em gerar receita advinda da venda de jogadores (as) recém formados (as) e sem valor agregado, além de formar times que tenham uma maior identificação com o clube.

Sá e Barbosa (2010) afirmam que o clube não pode ser administrado ou gerido sem normas claras a serem seguidas, dessa forma, uma falha, deficiência ou inadequação desses processos pode

levar o clube a incorrer em perdas financeiras e, conseqüentemente, à deterioração de seu patrimônio. Corroborando com as assertivas anteriores, Barros (2008), defende que o ajustamento da cadeia produtiva (formação dos atletas de base), levará a otimização de tempo e custo e, assim, gerar produtos (jogadores/as) com qualidade ótima e passível de competitividade com o mercado.

Os clubes de futebol no Brasil, incluindo os estudados no presente artigo, apresentam deficiências em sua gestão, o profissionalismo na grande maioria das vezes é apenas uma promessa, dificultando, assim, o desenvolvimento destas instituições, havendo falhas no gerenciamento dos processos, projetos, pessoas e recursos financeiros, impedindo, de certa forma, que o clube se posicione no mercado como uma empresa cujo objetivo é aumentar receita e diminuir despesas.

Conclusões

O presente estudo não pretende encerrar o debate sobre a gestão do futebol de base, e sim tentar contribuir cientificamente para a divulgação de um tema ainda pouco pesquisado. Destarte, necessita-se de mais estudos voltados para tal temática.

O desenvolvimento deste trabalho nos permitiu aprofundar e conhecer, em uma perspectiva gerencial, a realidade acerca da gestão do futebol de base, mais especificamente em Recife-PE, ficando evidente a necessidade dos clubes valorizarem e qualificarem a gestão do futebol de base e de seus (suas) gestores (as), oferecendo uma estrutura profissional no que diz respeito aos processos gerenciais, gestão financeira, planejamento estratégico e gestão de pessoas.

Por fim, faz-se necessário, por parte dos clubes, a mudança de uma gestão, supostamente, amadora para uma profissional, tornando-a eficaz, buscando a melhor utilização possível dos recursos disponíveis, a maximização do lucro, objetivos de qualquer empresa com finalidades lucrativas.

Referências

- Brasil (1998). Lei Federal nº 9.615 de 24 de março de 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/civil>
- Barros, E. (2008). A equivocada metodologia de treinamento aplicada nos clubes de futebol. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/artigo>
- Dias, T.R.; Teixeira, M.M., & Lobato, P. L. (2012). Futebol e Engenharia de Produção: a importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/artigo>
- Franco Júnior, H. (2007). *A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura*. São Paulo, Companhia das Letras.
- Godoy, R. (2009). Gestão Esportiva: as grandes conquistas se iniciam fora de campo. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/artigo>
- Pedroza Júnior, E.T. (2013). Processo de seleção e captação de atletas de futebol de campo categoria sub 15 em Pernambuco. *Revista brasileira de futsal e futebol*, São Paulo, 5(16), 155-163.
- Sá, A.M.G., & Barbosa, N.L. (2010). Só planejar basta para o futebol? Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/artigo>
- Severino, A.J. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora.
- Santos, L.M. (2000). *A evolução da gestão no futebol brasileiro*. Dissertação de Curso em Pós Graduação em Administração Pública e Governo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresa de São Paulo.
- Toledo, L.H. (2000). *No País do Futebol*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Endereço para correspondência:

Edvaldo Torres Pedroza Júnior

Rua Bel José Mário de Oliveira

6151, apt 101, Candeias, Jaboatão dos Gurarapes-PE

CEP: 54450070, Brasil

E-mail: professorjuniorpedroza@hotmail.com (+55) 81 96865851



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**O CENÁRIO DA COPA DO MUNDO FIFA 2014:
UM RECORTE DA VISÃO DE ACADEMICOS DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA NO
AGRESTE DE PERNAMBUCO SOBRE OS IMPACTOS EM SUA ÁREA DE ATUAÇÃO
PROFISSIONAL**

Wuleandro Manoel da Silva¹
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
wms.22@hotmail.com

Janavi Devi Costa Ribeiro¹
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
janavidevi@hotmail.com

Nivaldo Vieira da Silva¹
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
nv_vieira@hotmail.com

Luciano Flávio da Silva Leonídio²
Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil
lucianoleonidio@gmail.com

Resumo

Nos últimos dias, o Brasil vibra com a escolha do país como sede de Megaeventos Esportivos como é o caso da Copa das Confederações de 2013, da Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Este estudo visa analisar como os acadêmicos de Bacharelado em Educação Física no agreste de Pernambuco – Brasil visualizam os impactos da Copa do Mundo FIFA 2014 em sua área de atuação profissional. Foram aplicados duzentos e cinquenta (250) questionários com acadêmicos do curso de Bacharelado em Educação Física da única Instituição de Ensino Superior do agreste do estado de Pernambuco. Os resultados obtidos apontam que a realização desse Megaevento representa, sobretudo, a inserção, permanência e ascensão dos acadêmicos no competitivo mercado de trabalho.

Palavras Chave: Copa do Mundo. Educação Física. Atuação Profissional.

Lo escenario Copa del Mundo de la FIFA 2014: una visión del academicos en educación física en Pernambuco sobre los efectos en su área de especialización profesional

Resumen

En los últimos días, Brasil vibra con la elección del país para acoger grandes acontecimientos, como la Copa de las Confederaciones 2013, Copa del Mundo 2014 y los Juegos Paralímpicos y Olímpico 2016. Este estudio tiene como objetivo analizar la forma en la Licenciatura de Educación Física en Pernambuco rural - Brasil visualizar los impactos de la Copa Mundial de la FIFA 2014 en su área profesional. Aplicamos doscientos cincuenta (250) cuestionarios con alumnos de Licenciatura en Educación Física de la única institución de educación superior en el estado aproximado de Pernambuco. Los resultados obtenidos indican que el rendimiento de este mega evento es principalmente la inclusión, la retención y la ascendencia de los académicos en el mercado laboral competitivo.

Palabras Clave: Copa del Mundo. Educación Física. Ejercicio Profesional.

¹ Acadêmicos do Curso de Bacharelado em Educação Física da Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil.

² Professor Ms. do Curso de Bacharelado em educação Física da Faculdade ASCES, Caruaru/PE – Brasil (Orientador).

Scenario of FIFA World Cup 2014:

A short vision of academic bachelor in physical education in Agreste of Pernambuco about the impacts on their professional area of actuation

Abstract

In recent days, Brazil buzzes with the choice of country to host mega-events such as the Sports Confederations Cup 2013, World Cup and the 2014 Olympic and Paralympic Games in 2016. This study aims to analyze how the students of Bachelor of Physical Education in rural Pernambuco - Brazil visualize the impacts of the FIFA World Cup 2014 in their area of expertise. We applied two hundred fifty (250) questionnaires with students of Bachelor of Physical Education from the only higher education institution in the rough state of Pernambuco. The results indicate that the performance of this mega event is mainly the inclusion, fixedness and ascendance of academics in the competitive job market.

Key words: World Cup. Physical Education. Professional Practice.

Introdução

O Brasil está enfrentando uma era de ouro no que se refere aos Megaeventos Esportivos como é o caso da Copa das Confederações de 2013, da Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Tais acontecimentos mexeram com o dia-a-dia dos brasileiros desde a confirmação do país como sede o que representa uma trajetória de conquistas, mas, acima de tudo, o início de uma caminhada de grandes desafios e oportunidades.

Os benefícios que tais eventos trarão para o país são difíceis de estimar, pois envolvem obras de infraestrutura urbana, reformas/construção de estádios, fluxos turísticos, investimentos privados (rede hoteleira, por exemplo) e divulgação internacional do país. Os organizadores geralmente alegam que eventos, como a Copa do Mundo, geram estímulos para os negócios domésticos (restaurantes, hotéis e outros negócios) e, portanto, benefícios econômicos maiores que os custos. (Noll & Zimbalist, 1997).

Os impactos, sobretudo, econômicos são evidenciados em todos os estados que sediarão jogos da Copa do Mundo. Entretanto, o Amazonas (AM), Rio Grande do Norte (RN), Ceará (CE) e Pernambuco (PE) são os Estados com maior impacto, crescimento acima de 1,8% do PIB, relativo a um cenário em que os investimentos da Copa 2014 não ocorressem (Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, 2009).

Ohmann, Jones e Wilkes (2006) já afirmavam que dentre tantos impactos econômicos é possível verificar impactos sociais decorrentes da realização de megaeventos esportivos. As vivências durante o evento - fortalecendo o senso de coletividade; o patriotismo; o aumento da identidade local; aumento da participação da comunidade introduzindo ideias novas e desafiadoras e expandindo suas perspectivas culturais; fortalecimento das estimas das comunidades; adaptação a novos padrões sociais; e desenvolvimento da cultura do voluntariado, proporcionando, dessa forma, a interação de diferentes tradições - são as mais evidenciadas e ditas como indissociáveis.

Um megaevento esportivo se caracteriza por um acontecimento de curta duração, com resultados permanentes por um longo tempo nas cidades e/ou países que o sediam (Roche, 1994, p. 19), e sua operacionalização gera grandes impactos que alteram diversas esferas da sociedade. Em termos de Educação Física, a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 assume enfoques de oportunidade profissional.

Os megaeventos são classificados como canais de comunicação não pessoais. Conforme Kotler e Keller (2009), eles são mídias que veiculam mensagens sem contato pessoal nem feedback,

capazes de atingir diretamente o consumidor. O cenário de megaeventos, como a Copa do Mundo, não se constitui em um objeto de admiração apenas de seus fiéis seguidores, mas também para crianças, adolescentes, adultos e idosos, os quais muitas vezes investem tempo e recursos para apreciação. Além do aspecto “mídia”, percebe-se o aumento considerável do número de praticantes em todo o mundo das mais diferentes modalidades, sobretudo do futebol, evidenciando que pela sua crescente relevância estes se transformaram em um dos mais importantes eventos de nossa época.

No que se refere à utilização de megaeventos esportivos como veículo de promoção, que pode contribuir decisivamente na promoção de ambientes, negócios e até indivíduos, pouco tem sido enfocado na literatura existente como afirma Penteado e Whitaker (1999), a organização de eventos – artísticos, culturais, esportivos e de outras naturezas – é um dos mais fascinantes e, pouco estudado tema.

Todavia, apesar de possuir aproximação conceitual e prática, um megaevento esportivo como estratégia de promoção do profissional, pode ser estudado de forma específica tanto pelos profissionais de Marketing como de Educação Física possibilitando reflexões de como a Copa do Mundo FIFA 2014 assume um caráter promotor e de valorização do profissional de Educação Física e seu campo de intervenção.

Diante da caracterização acima exposta, este estudo visa analisar como os acadêmicos de Bacharelado em Educação Física no agreste de Pernambuco visualizam os impactos da Copa do Mundo FIFA 2014 em sua área de atuação profissional.

Metodologia

Diante dos intuítos planejados para a presente pesquisa, e considerando as características da investigação fez-se necessário, a revisão da literatura sobre a temática Copa do Mundo FIFA 2014, pois segundo Minayo (2000), ninguém pesquisa aquilo que efetivamente não conhece. Entretanto, pela referente temática pouco referencial teórico foi encontrado.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário, qualitativo-quantitativo autoaplicável, com acadêmicos do curso de Bacharelado em Educação Física da única Instituição de Ensino Superior do agreste do estado de Pernambuco que oferece esta modalidade de graduação, totalizando 250 (duzentos e cinquenta) envolvidos.

De acordo com os anseios, trata-se de uma pesquisa de corte qualitativo-descritivo, preocupada com a forma de comunicação estabelecida minimizando viés na investigação, como sugere Castro (1978, p. 55-56), o qual destaca a naturalidade nos estudos desse escopo a descrição e caracterização articulada com as propriedades ou relações existentes nos fatos pesquisados.

A opção pela técnica de questionários, nesse caso, semiestruturados, referiu-se ao fato deste apresentar-se como uma estratégia importante no processo de captação de informações, transformadas em dados, sobretudo sem desviar a questão principal do estudo.

Bardin (2004) define que toda pesquisa é organizada com o intento de responder a elementos e questões ainda não suficientemente respondidas pelos estudos anteriores. Nesse caso, oferece-se um sistema de perguntas capazes de trazer à superfície os elementos determinantes acerca da visão, por parte dos bacharelados em Educação Física, dos impactos da Copa do Mundo FIFA 2014 em todos os escopos sociais e profissionais. A todos os participantes foram distribuídos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de serem assinados pelos mesmos.

As respostas buscadas dizem respeito ao seguinte sistema de perguntas: a) Em que intensidade a Copa do Mundo FIFA 2014 irá interferir no cenário da Educação Física? b) Em que intensidade você considera que, com a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, o desenvolvimento profissional do Educador Físico será afetado? c) A partir da Copa do Mundo FIFA 2014 quais possíveis legados implicarão diretamente na valorização e no campo de trabalho do Educador Físico? d) Quais investimentos você faria enquanto profissional de Educação Física perante a Copa do Mundo FIFA 2014?

A construção do conjunto de informações obtidas a partir de questionamentos e objetivos remeteu a uma percepção generalizada do público estudado. Os dados, como propõe Bardin (2004) notadamente no que concerne a análise de conteúdo, foram submetidos a procedimentos eletrônicos apropriados para o interesse do estudo. Para tal foi eleito dois softwares os quais, auxiliaram na tabulação dos dados e mecanismos de análises, a saber: EpiData³ e o Microsoft Excel⁴.

Resultados e Discussões

O estudo em tela analisou como os acadêmicos de Bacharelado em Educação Física no agreste de Pernambuco visualizam os impactos da Copa do Mundo FIFA 2014 em sua área de atuação profissional.

Tais dados foram coletados através da computação das informações disponibilizadas e estão organizadas em formato de tabelas, abaixo relacionadas, para serem visualizadas claramente. Entretanto, poucos estudos afins foram encontrados na literatura pesquisada, entretanto, os estudos que foram analisados serviram de suporte para a discussão que se segue.

Tabela 1. Interferência da Copa do Mundo FIFA 2014 no cenário da Educação Física

INTENSIDADE	VALOR PERCENTUAL (%)	VALOR ABSOLUTO
<i>Nenhuma</i>	4%	10
<i>Pouca</i>	14%	35
<i>Mediana</i>	16%	40
<i>Alta</i>	36%	90
<i>Altíssima</i>	30%	75

Segundo Santos (2010), todas as experiências e aprendizado “gerado” pelo processo de candidatura, execução e avaliação do megaevento interferem nos processos sociais que estão englobados pelo evento e sofrem alterações em virtude do que fora aprendido e assimilado. Desse modo, o profissional de Educação Física está diretamente relacionado aos megaeventos esportivos, pois sua função diante do esporte é viabilizar a prática do mesmo, extraindo todas as potencialidades que o indivíduo pode atingir para si e para a sociedade. Corroborando com estes preceitos 66% (n= 165) dos entrevistados apontam que a Copa do Mundo FIFA 2014 interferirá diretamente no cenário da Educação Física o que representa uma atmosfera de perspectivas.

³ Software aplicativo do tipo científico, refere-se a um grupo de aplicativos usados em combinação para a criação de estruturas de dados documentados e análise de dados quantitativos.

⁴ Programa de planilha eletrônica escrita e produzida pela Microsoft. Seus recursos incluem uma interface intuitiva e capacitadas ferramentas de cálculo e de construção de gráficos a partir de informações de caráter quantitativo.

Já Steinhilber (2008), inclui em sua perspectiva que impactos econômicos do esporte, como um fenômeno recente que traduz a grande influência da universal Educação Física e seus congêneres que geram ativos financeiros de monta que por sua vez realimentam a oferta, criando investimentos, riquezas e empregos. Assim sendo, o tema de legados e de megaeventos esportivos que lhes dão origem, encontra também a sua fundamentação econômica, pois representa o setor esportivo de maior avanço e significado nos dias atuais.

Tabela 2. Desenvolvimento profissional do Educador Físico.

INTENSIDADE	VALOR PERCENTUAL (%)	VALOR ABSOLUTO
Nenhuma	1,6%	04
Pouca	12,4%	31
Mediana	26%	65
Alta	40%	100
Altíssima	20%	50

Segundo o Presidente do Conselho Federal de Educação Física Jorge Steinhilber, em nota a Revista E.F (2011), a bola da vez é o Esporte, e o Profissional de Educação Física é o responsável para que seus valores sejam adquiridos e assimilados o qual é responsável pelo seu desenvolvimento desde a base até o alto rendimento. Partindo desse pressuposto, 86% (n= 215) dos entrevistados apontam a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 como uma oportunidade de desenvolvimento tendo em vista que o profissional de Educação Física está diretamente associado à realização de megaeventos esportivos e a Copa do Mundo FIFA 2014 propiciara, indiretamente, um maior destaque à profissão possibilitando melhores condições de trabalho.

Estando notória a dimensão desses Megaeventos sua realização traz consigo um enorme impacto nas cidades onde se realizam os quais, alteram diversas esferas da sociedade. O *Plano Decenal de Esporte e Lazer* que, subordinado ao slogan *Por um time chamado Brasil*, foi construído a partir de metas e ações em torno de "10 pontos em 10 anos para projetar o Brasil entre os 10 mais" (Brasil, 2010a). Dos quais podemos destacar o 9º que faz referencia ao profissional de Educação Física: Valorizar o trabalhador da área, especialmente o profissional de educação física, garantindo postos de trabalho (Brasil, 2010b, p. 2).

Ao sinalizar para tal ação reflete-se:

Tabela 3: Implicação de possíveis legados no campo de trabalho do Educador Físico.

POSSÍVEIS LEGADOS	VALOR PERCENTUAL (%)	VALOR ABSOLUTO
Infraestrutura	20%	50
Desenvolvimento Econômico	28%	70
Visibilidade Internacional brasileira	12%	30
Incentivo ao esporte e a atividade física	38,8%	97
Nenhuma	1,2%	03

Compactuando, Ohmann, Jones e Wilkes (2006) expõem, através do estudo de Olsen e Merwin, tais implicações como sendo mudanças na estrutura e funcionamento da ordem dos padrões sociais que, por sua vez, ocorrem juntamente com a inovação tecnológica, ambiental e/ou social. Fazendo jus a essa afirmativa é visível, perante o resultado de 38,8% (n= 97), que o incentivo ao esporte e a atividade física será o maior legado e, conseqüentemente, a maior implicação no

campo de trabalho do Educador Físico. Tais mudanças podem ser caracterizadas como alterações culturais e as inovações que ocorrem após o megaevento.

Tabela 4. Possíveis investimentos pessoais concomitantes a COPA do Mundo FIFA 2014.

POSSÍVEIS INVESTIMENTOS	VALOR PERCENTUAL (%)	VALOR ABSOLUTO
<i>Endomarketing</i>	45,6%	114
<i>Cursos Especialização</i>	35,6%	89
<i>Pequenos eventos</i>	4%	10
<i>Empreendimentos comerciais</i>	12%	30
<i>Outros</i>	2,8%	07

Esse desenvolvimento está diretamente relacionado ao perfil do profissional que assume postura de visibilidade diante o cenário apresentado. Na temática: possíveis investimentos pessoais concomitantes a COPA do Mundo FIFA 2014 realização de empreendimentos comerciais representa procura de 12% (n= 30) dos entrevistados enquanto a especialização, através de cursos formativos 35,6% (n= 89) e o investimento no endomarketing 45,6% (n=114).

A abrangência do marketing é apontada nas palavras dos teóricos dessa área de estudos:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bom como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Lidar com processo de troca exige doses de trabalho e habilidade. (Kotler & Keller, 2009)

Desse modo, o maior investimento pessoal diante essa realidade de Megaeventos Esportivos os acadêmicos destacam a importância de mostrar sua competência para o sistema, para seus clientes, para as instituições e para a sociedade, ou seja, fazendo uso do endomarketing, alcançando maior visibilidade social, através do resultado de seu trabalho.

O marketing é uma das mais importantes estratégias passíveis de favorecer a visibilidade de uma profissão. Para compreender marketing profissional é necessário agregar os conceitos do marketing à carreira, bem como ao desenvolvimento de produtos, sejam eles bens ou de serviços. Quando se trata de serviços, o marketing deve estar focalizado nas credenciais do profissional que são, fundamentalmente, a qualidade de seu trabalho, seu talento e sua disposição (Fraga, Mattos & Cassa, 2008).

Todavia, apenas os profissionais de educação física detêm o maior veículo de promoção internacional como aliado: o esporte. Segundo Maia (2010) o esporte atualmente é considerado um dos maiores fenômenos sociais do século. Esta evolução fez com que o mesmo assumisse múltiplas possibilidades, interessando diversos setores como, por exemplo, o político, o econômico, o social, o cultural, o educacional, entre outros, o que implica a certeza de que a COPA do Mundo FIFA 2014 representa uma grande possibilidade de inserção, permanência e ascendência do profissional de Educação Física no cenário de visibilidade nacional.

Tendo em vista a existência de poucos estudos na literatura sobre essa temática este estudo traz contribuições ao debate acadêmico em distintas áreas do conhecimento, tais como Educação Física, Marketing, Administração, Sociologia, dentre outras, pautadas a partir do contexto e realidade local para próximas discussões referente à temática.

Considerações finais

O ponto central dessa discussão foi à visão dos acadêmicos de Educação Física do agreste de Pernambuco sobre o cenário da COPA do Mundo FIFA 2014 e seus impactos em sua área de atuação profissional. Não se pode esclarecer existência de muitos fatores a serem melhorados, desde o que diz respeito à exacerbada expectativa dos acadêmicos e da sociedade até os preparativos e legados do megaevento em si. Esse deve ser o ponto de reflexão sobre a temática: a relação entre as expectativas de acadêmicos e os reais legados proporcionados pelo planejamento do megaevento.

Acredita-se que a Copa do Mundo FIFA 2014 será capaz de ajudar e/ou acelerar a visibilidade do Educador Físico no agreste de Pernambuco possibilitando a inserção, permanência e ascensão dos acadêmicos no competitivo mercado de trabalho.

Contudo, não é o megaevento o responsável pela visibilidade, mas, sim, um facilitador dele, haja vista a convergência de diversos fatores: promoção do esporte, busca pela qualidade de vida e a busca pelo bem-estar por parte da população, investimentos do setor público-privado, o protagonismo dos profissionais ainda em formação e, sobretudo a responsabilidade profissional dos educadores físicos que não devem poupar esforços para sua capacitação e prática adequada em seus diferentes níveis de atuação.

Referências

- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. (2004). *I Conferência Nacional do Esporte: documento final*. Brasília: Ministério do Esporte.
- Brasil. (2010a). *III Conferência Nacional do Esporte: texto básico*. Brasília: Ministério do Esporte.
- Brasil. (2010b). *III Conferência Nacional do Esporte: carta de Brasília*. Brasília: Ministério do Esporte.
- Castro, C.M. (1978). *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Fraga, N.; Mattos, C.; Cassa G. (2008). O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. *Perspect Ciencie Inf.*,13 (2): 148-67.
- Kotler, P.; Keller, K.L. (2009). *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Maia, M. (2010). *Dimensões sociais do esporte: perspectivas trabalhadas nas escolas da cidade de Pau dos Ferros, RN*. 15ª edição. Buenos Aires: Revista Digital.
- Minayo, M.C.S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec.
- Noll, R. G.; Zimbalist, A. (1997). *Sports, Jobs and Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Ohmann, S.; Jones, I.; Wilkes, K. 2006). The Perceived Social Impacts of the 2006 Football World Cup on Munich Residents. *Journal of Sport and Tourism*, 11(2): 129-152.
- Penteado, J.; Whitaker, R. (1999). *Marketing Best*. São Paulo: Makron Books.
- Roche, M. (1994). Mega events and urban policy. *Annals of tourism research*, 21: 1-19. Nova York: Pergamon Tress.
- Santos, T. (2010). *Copa do Mundo de Futebol Fifa Brasil 2014: Uma Análise da Candidatura de Pernambuco como Subsede*. Dissertação de Mestrado em Educação. Porto: Universidade do Porto.
- Secretaria da Comunicação Social da Presidência da República. (2009). Impacto econômico das Olimpíadas no Rio será de US\$ 14 bilhões. *lpcdigital.com*. Disponível em <http://www.lpcdigital.com/br/Noticias/Brasil/Impacto-economico-das-Olimpiadas-no-Rio-sera-de-US-14-bilhoes>

- Steinhilber, J. (2008). O Profissional de Educação Física e os Legados de Megaeventos Esportivos. In: DaCosta, L.; Corrêa, D.; Rizzuli, E.; Villano, B.; Miragaya, A. (Eds), *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 75-78). Brasília: Ministério do Esporte.
- Steinhilber, J. (2011). O Brasil está envolto em um verdadeiro tsunami esportivo. *Revista E.F.*, 40 (jun. 2011). Disponível em <http://www.confef.org.br/extra/revistaef/show.asp?id=3934>

Endereço para correspondência:

Wuleandro Manoel da Silva
Rua Henrique Dias, nº 564
Santo Antônio, Bezerros/PE
55660.000 - Brasil
wms.22@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

**SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM ARENAS E ESTÁDIOS:
ESTUDO SOBRE AS INSTALAÇÕES DA COPA DO MUNDO DE FUTEBOL 2014**

Fábio Soares César

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho. Pós-graduado em Gestão de Vendas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
fs.cesar@uol.com.br

Leandro Carlos Mazzei

Docente da Universidade Nove de Julho de São Paulo- Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte. Mestre em Ciências do Desporto da Universidade do Porto – Portugal. Doutorando em Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
leandromazzei@uninove.br

Ary José Rocco Junior

Docente do Mestrado Profissional em Administração do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP) e de Marketing Esportivo e Jornalismo Esportivo da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Mestre em Administração pela PUC/SP, administrador público e jornalista. Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE)
aryrocco@terra.com.br

Luciana Melloni Rocco de Oliveira

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho e licenciada em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP).
lucianarocco@terra.com.br

Resumo

O Brasil será sede da Copa do Mundo FIFA 2014. Escolhidas as doze cidades-sede, verificou-se a necessidade de realizar a construção e/ou reforma de doze estádios e arenas para atender às necessidades deste megaevento. O Governo Federal, o COL e a FIFA assumem, através das estratégias estabelecidas ao megaevento, que tais construções devem seguir as diretrizes de uma construção sustentável. Este estudo analisou a sustentabilidade presente nos projetos e construções dos estádios e arenas da Copa do Mundo FIFA 2014 principalmente em sua vertente econômica, com o objetivo e intenção de esclarecer se essas ações atendem às características de uma construção sustentável. Através de uma pesquisa exploratória e descritiva, identificaram-se estratégias que buscam direcionar as construções a um desenvolvimento sustentável, porém existe o questionamento se tais diretrizes e ações serão realmente suficientes para que os objetivos e metas sejam atingidos, principalmente quanto à questão da viabilidade econômica dos estádios e arenas.

Palavras chave: Sustentabilidade. Construção Sustentável. Estádios. Arenas. Copa do Mundo de Futebol 2014.

*Sostenibilidad Económica en arenas y estadios:
Estudio sobre los locales de la Copa Mundial de Fútbol 2014*

Resumen

Brasil será sede de la Copa Mundial de la FIFA 2014. Elegidos los doce ciudades sede, hay una necesidad de llevar a cabo la construcción y / o renovación doce estadios y arenas para satisfacer las necesidades de este mega evento. El Gobierno Federal, el COL y la FIFA llevarán a través de las estrategias que hayan adoptado el megaevento que tales edificios deben seguir las directrices para la construcción sostenible. En este estudio se analiza la sostenibilidad de los proyectos y la construcción de estadios y arenas de la Copa Mundial de la FIFA 2014, especialmente en su aspecto económico, con el objetivo y la intención de aclarar si estas acciones se encuentran las características de un edificio sostenible. A través de una investigación exploratoria y descriptiva, se identificaron estrategias que buscan orientar los edificios para el desarrollo sostenible, pero hay una cuestión de si esas directrices y las acciones serán realmente suficientes para los objetivos y las metas se alcanzan, en especial sobre la cuestión de la viabilidad económica estadios y arenas.

Palabras clave: Sustentabilidad. Construcciones Sustentables. Estadios. Arenas. Copa Mundial de Fútbol 2014.

*Economic Sustainability in arenas and stadiums:
Study on the premises of the World Cup Soccer 2014*

Abstract

Brazil will host the FIFA World Cup 2014. Chosen the twelve host cities, there is a need to carry out the construction and / or renovation twelve stadiums and arenas to meet the needs of this mega event. The Federal Government, the LOC and FIFA take through the strategies established the mega event that such buildings should follow the guidelines for sustainable construction. This study analyzed the sustainability in the projects and construction of stadiums and arenas of World Cup 2014 FIFA especially in its economic aspect, with the aim and intention to clarify whether these actions meet the characteristics of a sustainable building. Through an exploratory and descriptive research, we identified strategies that seek to target the buildings to sustainable development, but there is a question whether such guidelines and actions will actually be sufficient for the objectives and goals are achieved, especially on the issue of economic viability stadiums and arenas.

Keyword: Sustainability. Sustainable Building. Stadiums. Arenas. World Cup Football 2014.

1. Introdução

Em outubro de 2007 o Brasil foi escolhido como país sede da Copa do Mundo FIFA 2014 e juntamente a esta escolha o Governo Federal, o Comitê Organizador Local (COL) e a FIFA assumiram o desafio de transformarem este megaevento no maior acontecimento esportivo sustentável do mundo. Doze cidades foram escolhidas como sedes: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Salvador, Fortaleza, Manaus, Natal e Recife, e verificou-se a necessidade de reforma ou construção de instalações esportivas adequadas para o evento nessas 12 sedes. Consequentemente surgiram questionamentos sobre o desenvolvimento sustentável e o potencial legado destas construções, em especial sobre o desenvolvimento deste tipo de instalação esportiva em cidades que não possuem em seu cotidiano a organização de eventos esportivos, especificamente com futebol.

Segundo Brundtland (1987) “desenvolvimento sustentável é o tipo de desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades”. As organizações que optam em atuar em prol do desenvolvimento sustentável, devem buscar um entendimento e prática do conceito “Triple Bottom Line”, apresentado por Elkington (1998). O conceito do “Triple Bottom Line” compreende a sustentabilidade de resultados gerenciais a partir de três vertentes: social, econômico e ambiental.

O segmento da construção civil está entre os maiores do mundo e por este motivo há uma necessidade pela conscientização e pela difusão da construção sustentável. Para o Conselho Internacional para a Pesquisa e Inovação em Construção (CIB) a construção sustentável é definida como “o processo holístico para restabelecer e manter a harmonia entre os ambientes natural e construído e criar estabelecimentos que confirmem a dignidade humana e estimulem a igualdade econômica” (CIB, 2002, p.8) e este conceito deve estar presente também na construção de instalações esportivas, principalmente em grandes construções civis como Estádios e Arenas.

Uma importante característica dos megaeventos esportivos está relacionada à sua capacidade de gerar legados aos locais que os organizam. Segundo Preuss (2007) os megaeventos esportivos possuem uma importante característica de catalisar melhorias nas mais diversas áreas como habitação, transporte, segurança, convivência, educação e sucesso econômico. Para Ribeiro (2005) as instalações esportivas de megaeventos podem gerar fortes impactos físicos no ambiente urbano e neste sentido seus organizadores devem prever o alcance de suas consequências, tanto positivas quanto negativas. Neste sentido, uma importância especial deve ser dada a sustentabilidade econômica das instalações esportivas, pois sem este princípio, estádios e arenas terão dificuldades para a justificativa do investimento realizado em sua construção.

Com o intuito de promover um legado do desenvolvimento sustentável nos estádios e arenas que atenderão ao megaevento, a FIFA recomenda que todos devem seguir diretrizes estabelecidas em seu conceito de construções sustentáveis, segundo o qual estas devem buscar a redução no consumo de água potável, evitar e/ou reduzir a emissão de resíduos, criar sistemas de abastecimento de energia mais eficientes e aumentar o uso do transporte público.

O objetivo deste estudo é analisar se o conceito de sustentabilidade realmente está presente nas construções e/ou reformas dos estádios e arenas da Copa do Mundo FIFA 2014. Especificamente neste estudo, serão analisados os itens relacionados com a sustentabilidade econômica dos projetos.

2. Referencial Teórico

2.1 Sustentabilidade

O termo “desenvolvimento sustentável” surgiu na Conferência Internacional das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment), realizada em Estocolmo em 1972, referindo-se ao processo de manutenção de um equilíbrio entre a capacidade do ambiente e as demandas por igualdade, prosperidade e qualidade de vida da população humana. Porém, o conceito mais utilizado atualmente foi lançado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Comissão Brundtland: “Desenvolvimento sustentável é o tipo de desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987).

Perante uma crise ambiental e uma redução nos níveis de recursos naturais disponíveis, a sociedade, de uma forma geral, se deparou com a necessidade de buscar políticas que visem uma economia de baixo carbono, sistemas de produção mais inteligentes com relação ao consumo de

matérias-primas e recursos naturais e que promovam o equilíbrio ambiental, econômico e social. Sob esta ótica, devemos entender o conceito proposto por Elkington (1998), o “Triple Bottom Line”, segundo o qual as empresas devem avaliar o sucesso de suas organizações e de seus empreendimentos não somente sob o ponto de vista financeiro, mas também verificar o desempenho relacionado aos impactos ambientais e sociais.

De acordo com o conceito “Triple Bottom Line”, as empresas devem ser capazes de medir e apresentar resultados equilibrados sob estes três pontos de vista: (1) devem possuir uma dimensão de gestão muito maior do que o simples ganho de imagem; (2) devem possuir metas mais arrojadas e inteligentes, como a redução de seus custos operacionais e produtivos, a redução de seus passivos ambientais e trabalhistas, a melhoria da imagem institucional e das relações com seus *stakeholders*; e (3) uma melhor e mais justa lucratividade empresarial.

Segundo Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos, (2010) a atual sociedade possui valores ligados ao desenvolvimento sustentável e que estes estão sendo institucionalizados em diversos países através de movimentos sociais e ambientalistas. Estes movimentos acabam por pressionar as organizações a adotarem posturas organizacionais mais próximas dos modelos de organizações sustentáveis. A “Organização sustentável é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc”. (Barbieri, 2007, p. 98-99). Para Savitz e Weber, (2007, p.3) “Sustentabilidade é a gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização”.

Segundo Valle (2002), a gestão socioambiental em uma empresa deve ser adotada ainda no projeto, como linha de conduta estratégica da empresa. Para Barros (2007) este conceito, ao ser aplicado no desenvolvimento e na organização das empresas, visa conquistar objetivos e metas em torno de resultados ambientais, sociais e econômicos, minimizando impactos e riscos de suas ações e potencializando ações de sustentabilidade.

Ao transportarmos estes conceitos à realidade do segmento da construção civil, o desenvolvimento sustentável implicará na utilização de sistemas construtivos que possam

promover a integração das edificações ao meio ambiente, atendendo as necessidades de uso da população, produzindo edificações econômicas, rentáveis e que propiciem o bem-estar social (Agopvan & John, 2011).

A construção civil, segundo Svenningsen (UNEP, 2009) representa 10% do PIB mundial, promove a geração de 30% dos resíduos sólidos urbanos; é responsável pelo consumo de 20% da água e de 35% da energia consumida pela sociedade. Segundo Cesar (2011) as construções de edificações, em especial a do setor imobiliário, são responsáveis pelo consumo de 21% da água tratada, 41% da energia elétrica gerada, gera 65% do lixo e 25% do CO₂ equivalente. Logo, a construção civil é um dos maiores segmentos consumidores de recursos naturais e por este motivo há uma necessidade pela conscientização e pela difusão do conceito de “construção sustentável”. Para o Conselho Internacional para a Pesquisa e Inovação em Construção (CIB) a construção sustentável é definida como “o processo holístico para restabelecer e manter a harmonia entre os ambientes natural e construído e criar estabelecimentos que confirmem a dignidade humana e estimulem a igualdade econômica” (CIB, 2002, p.8).

Com o intuito de modificar este cenário, a indústria da construção civil mundial busca implantar indicadores e metas para melhorar os seus processos construtivos e promover a redução no consumo de materiais, nas emissões de CO₂ e no consumo de água e energia. As construções sustentáveis e em especial as certificadas possuem indicadores e diretrizes com o objetivo de promoverem menores impactos e ganhos superiores aos empreendimentos não certificados.

Segundo GBC Brasil “Os ganhos com um empreendimento certificado são diversos. O consumo de energia, em média, é 30% menor, ao passo que o consumo de água sofre redução de 30% a 50%. Outros ganhos incluem redução da emissão de CO₂ em 35% e redução de 50 a 90% na geração de resíduos, incluindo materiais recicláveis. Ainda que o custo da obra seja em média 5% maior do que uma obra convencional há valorização de 10% a 20% no preço de revenda”. O sistema de certificação LEED foi o escolhido para nortear os indicadores e diretrizes a serem atingidos pelos estádios e arenas da Copa do Mundo FIFA 2014.

2.2 Estádios e Arenas Multiuso no Megaevento Copa do Mundo de Futebol

Neste cenário os organizadores da Copa do Mundo FIFA 2014, percebem a responsabilidade em torno de suas construções e promovem a inserção de diretrizes e metas que busquem promover o desenvolvimento sustentável em seus estádios e arenas. Os modelos atuais de estádios e arenas são caracterizados por um melhor conforto ao usuário, por uma maior acessibilidade e por uma viabilidade econômica do empreendimento. Segundo BNDES (1997) as arenas multiusos são instalações modernas de portes variados, que agregam estruturas de esporte, lazer, cultura e serviços diversos e onde são realizados eventos de naturezas diversas e não somente eventos esportivos. As arenas multiuso incorporam diversas tecnologias: estas visam uma melhor iluminação, sonorização e ventilação, coberturas que podem ser abertas ou fechadas, climatização do ambiente, instalações para mídia e telões para reprodução do evento.

Conforme relata o Secretário Geral da FIFA, Jérôme Valcke, em sua apresentação para a 5ª edição do livro Estádios de Futebol – Recomendações e requisitos técnicos, “os estádios de futebol são a vida e a alma do futebol profissional é onde os fãs do futebol se reúnem para assistir, a cada semana, às glórias e às batalhas de seus times” (FIFA 2011, p.9). Sob esta ótica, os estádios e arenas possuem uma importância impar para a Copa do Mundo FIFA 2014 e tornam-se um dos principais legados deste megaevento no Brasil.

Os megaeventos são eventos culturais de larga escala de participantes e com abrangência mundial, seja em termos dos países participantes, seja em termos de audiência por veículos de mídia. Segundo Roche (1994, p.19) os megaeventos esportivos são acontecimentos de curta duração, com a promoção de resultados de longo prazo em infraestrutura e serviços consequentes do evento. Para Schimmel (2006) os megaeventos são marcos da modernidade, pois possuem a integração de interesses do setor privado aliados aos interesses públicos em relação ao desenvolvimento urbano e da imagem nacional. Segundo Rodrigues e Pinto (2008, p.23) os megaeventos esportivos devem promover políticas que conquistem resultados positivos de curto, médio e longo prazo.

Matheson (2010) afirma que os planos de legados de eventos esportivos devem ser amplos e incluir temas que abrangem desde melhoramentos nos níveis de atividade física, nos benefícios educacionais, até na sustentabilidade e no desenvolvimento ambiental, econômico e social do local que organiza o evento. Já Poynter (2006) divide os legados em duas grandes categorias: os legados tangíveis e os legados intangíveis. Os legados tangíveis referem-se a toda a infraestrutura construída para atender ao megaevento e não apenas aquela diretamente relacionada à sua realização, pois esta faz parte da análise econômica de custo-benefício, como por exemplo, novas instalações, obras viárias e infraestrutura de transportes, etc. Em relação aos legados intangíveis devemos relacionar o impacto cultural e seus efeitos de repercussão sobre a autoimagem do lugar e de seus habitantes.

A primeira Copa do Mundo da FIFA, realizada em 1930 no Uruguai, contou apenas com seleções convidadas e teve a participação de treze nações, sendo quatro europeias, oito sul-americanas e uma norte-americana. Esta edição foi realizada em meio a uma grave crise econômica europeia e teve como vencedora a seleção do Uruguai (FIFA). Atualmente as Copas são realizadas em intervalos de quatro anos e contam com a participação de 32 seleções. Ao se candidatar como sede da Copa do Mundo da FIFA, o país deve apresentar sua proposta de candidatura ao Comitê

Executivo da FIFA, e este analisa e seleciona aqueles que possuem condições de atender a todas as exigências e necessidades do megaevento.

Dentre os critérios de análise da FIFA para escolha do país-sede podemos destacar a necessidade de estádios que comportem um público mínimo de 40 mil pessoas de forma adequada, confortável e segura; infraestrutura de segurança, de transporte, de comunicação (com capacidade suficiente para suportar grandes cargas de trocas de informações) e acomodações adequadas; além de atenderem aos critérios de sustentabilidade presentes no programa “Green Goal”. Esse programa conta com uma avaliação ambiental completa, envolvendo a integração sistemática do meio ambiente às estruturas de gestão; composição e integração de um conselho consultivo ambiental; programa de consulta às partes envolvidas; objetivos mensuráveis em seis temas principais: água, resíduos, energia, transporte, compras e mudança climática e atividades planejadas para minimizar os efeitos ambientais adversos (FIFA, 2011).

Com a escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo FIFA 2014 em outubro de 2007, iniciou-se no país uma série de discussões sobre a possibilidade da viabilidade e dos legados a serem deixados por este megaevento. Essas discussões levam em conta as altas cifras monetárias nas previsões orçamentárias para realização do megaevento que na opinião dos opositores poderiam ser investidas em outras áreas mais deficitárias no país. E este fato se amplia o desafio do país à medida que se aproxima a realização do evento.

Para a Copa do Mundo da FIFA 2014 foram escolhidas doze cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Salvador, Fortaleza, Manaus, Natal e Recife. Na Tabela 01 pode-se verificar a estimativa de investimentos necessários à realização da Copa do Mundo FIFA 2014.

Tabela 01. Previsão de aplicação de recursos na Copa do Mundo FIFA 2014.

Tema	Financiamentos Federais (%)	Aplicação direta de recursos (em R\$)		Total previsto (R\$)
		Público	Privado	
Aeroportos	17,2%	51,4%	31,4%	R\$ 6.986.310.000,00
Desenvolvimento Turístico	0%	100,0%	0%	R\$ 208.754.287,00
Estádios	52,97%	35,5%	11,54%	R\$ 7.107.306.000,00
Mobilidade Urbana	56,05%	44,0%	0%	R\$ 8.926.080.000,00
Portos	0%	100,0%	0%	R\$ 898.900.000,00
Segurança Pública	0%	100,0%	0%	R\$ 2.114.568.865,00
Telecomunicações	0%	100,0%	0%	R\$ 371.220.000,00
Valor total	37,5%	51,2%	11,3%	R\$ 26.613.139.152,00

Fonte: Adaptado de Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (2013).

Em seu estudo World Stadium Index, Alm (2012) relata que grandes investimentos são necessários para a realização de megaeventos, mas estes devem ser feitos de forma adequada. Assim, a construção de estádios para atender aos megaeventos visa não somente a atração de público, mas também transcender os limites do esporte, tornando-se grandes símbolos da realização dos megaeventos por diversas gerações.

Segundo o estudo “Brasil sustentável - Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014”, apresentado pela Ernst & Young e a Fundação Getulio Vargas (FGV) (2010, p. 5), “a Copa deverá gerar 3,63 milhões de empregos/ano e R\$ 63,48 bilhões de renda para a população no período 2010-2014, além de uma arrecadação tributária adicional de R\$ 18,13 bilhões”.

2.3 A Sustentabilidade nos Estádios da Copa do Mundo FIFA 2014

A Copa do Mundo FIFA 2014 foi planejada e elaborada pela FIFA e pelo Comitê Organizador Local (COL) para ser o maior evento monoesportivo sustentável do planeta. Segundo a FIFA (2012, p. 5), a missão da Copa do Mundo FIFA 2014 é “organizar e implementar a Copa do Mundo da FIFA 2014 de maneira sustentável, reduzindo o impacto negativo e aumentando o impacto positivo do evento sobre a sociedade e o meio ambiente”.

Segundo a FIFA (2011), em seu documento “Estádios de Futebol - Recomendações e requisitos técnicos”, o país-sede deve ter uma atenção especial com alguns itens técnicos como: dimensões mínimas e capacidade de público; orientação do campo, informações e orientações sobre o tamanho da área do jogo, especificações do gramado, arquibancadas; tribunas para mídia; segurança, conforto e hospitalidade; localização dos estacionamento, vestiários e acessos. Neste mesmo documento é apresentado o “Green Goal”, um programa que teve seu início durante os preparativos da Copa de 2006 e visa direcionar as ações para a obtenção da sustentabilidade ambiental, cujas principais metas são: a redução do consumo de água potável, a redução da emissão de resíduos, criação de sistemas de abastecimento de energia mais eficientes e aumento do uso do transporte público.

Durante a Rio+20, evento da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, ocorrida no Rio de Janeiro em junho de 2012, a FIFA, em conjunto com o governo brasileiro, apresentou as propostas para o desenvolvimento do megaevento sustentável. Dentro dessas propostas podemos destacar: uso de fontes renováveis, medidas para reduzir consumo de energia, água da chuva para irrigar o campo, aderência à lei de resíduos sólidos, integração com cooperativas, reutilização de materiais e utilização de materiais reciclados, capacitação na gestão sustentável de estádios, definição de uma agenda de eventos e uso comercial das áreas dos estádios.

A sustentabilidade está presente no discurso e projeto do megaevento da FIFA desde 2005, e a cada edição percebe-se uma evolução no desenvolvimento das metas e diretrizes sustentáveis para que os estádios e arenas possam atender de forma mais adequadas às três abordagens: a ambiental, a social e a econômica. O objetivo é que as construções, com relação específica ao megaevento, estádio e arenas, possam atender às exigências de um mercado em rápida mudança.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo é caracterizado como uma avaliação preliminar de um pré-evento com o intuito de examinar e avaliar os legados do megaevento da Copa do Mundo FIFA 2014 e se concentrará nas construções e reformas dos estádios e arenas localizadas nas cidades sedes da Copa do Mundo FIFA 2014. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva segundo os conceitos apresentados por Vergara (2010) e através de uma análise documental, realizado a partir de fontes secundárias disponíveis nos site da Fédération Internationale de Football Association (FIFA, www.fifa.com); Portal da Copa 2014 do Sindicato Nacional da Arquitetura (Sinaenco, www.portal2014.org.br); Portal Copa do Mundo da FIFA 2014 do Governo Federal (www.copa2014.gov.br); Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (www.portalttransparencia.gov.br) e outras possíveis informações coletadas em publicações acadêmicas, profissionais e jornalísticas.

A partir das fontes citadas, foram pesquisados os itens de sustentabilidade presentes nas construções e reformas dos estádios e arenas, priorizando-se a vertente econômica do conceito “Triple Bottom Line” de Elkington (1998).

4. Resultados e Discussão

Analizando as informações, divulgadas pelos organizadores da Copa do Mundo FIFA 2014, sobre a sustentabilidade nas construções e reformas dos estádios e arenas das cidades-sede, surgem alguns questionamentos sobre se as diretrizes adotadas serão suficientes para que os objetivos e metas estipulados sejam atingidos, principalmente quanto à questão da viabilidade econômica dos estádios e arenas.

Em seus documentos o governo brasileiro, o COL e a FIFA promovem a intenção de realmente transformar a Copa do Mundo FIFA 2014 no maior evento monoesportivo sustentável do mundo. O governo brasileiro, com o intuito de lidar com esse desafio, criou, em maio de 2010, a Câmara Temática Nacional de Meio Ambiente e Sustentabilidade (CTMAS), sob a coordenação dos Ministérios do Esporte e do Meio Ambiente. Na sequência foram formados cinco Núcleos Temáticos de Projetos (NTP), que atuam em parceria com as cidades-sede com o objetivo de atender a algumas das principais diretrizes, como certificar e gerir de forma sustentável, realizar uma Copa orgânica, estimular a coleta de resíduos e reciclagem e articular estratégias para neutralização da emissão de CO₂.

Há uma mobilização dos organizadores em torno da divulgação e da comunicação sobre os temas da sustentabilidade aplicados no megaevento. As notícias visam divulgar e atualizar o conteúdo de seus sites oficiais e a mídia de uma forma geral com notícias sobre os avanços nas obras e a implantação dos itens referentes à sustentabilidade. Na apresentação do documento sobre as recomendações e requisitos técnicos para os estádios, divulgado em 2011, o presidente da FIFA, Joseph S. Blatter, comenta:

“Os estádios são um legado visível de eventos como a Copa do Mundo FIFA e, combinados com um conjunto de eventos de longo prazo e uma infraestrutura flexível, podem ajudar a adicionar um valor agregado social significativo. O projeto pode ajudar a alcançar inúmeros objetivos econômicos e ecológicos, particularmente na redução de emissões e resíduos e no fornecimento sustentável de água.” (FIFA, 2011, p. 07).

Ao analisarmos os valores apurados na Tabela 02, percebemos que os recursos necessários para a construção, modernização e reforma dos estádios e arenas que serão utilizados durante o megaevento correspondem a 26,7% dos investimentos previstos totais. Esse investimento, correspondente a 7,1 bilhões de reais, é o segundo maior, ficando atrás somente dos valores a serem investidos com a mobilidade urbana. Com o intuito de viabilizar a realização de tais empreendimentos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Governo Federal disponibilizaram uma linha de financiamento, BNDES Finem, e condicionaram o seu acesso ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade nas construções.

Os organizadores da Copa do Mundo FIFA 2014, ao escolherem o sistema de certificação LEED para as construções dos estádios e arenas que atenderão ao megaevento, além de atender às recomendações da FIFA e do BNDES, optaram por trabalhar com um sistema reconhecido internacionalmente e com um sistema comum de mensuração e avaliação de desempenho ambiental a todos os doze estádios e arenas. O sistema de certificação LEED utiliza um checklist de avaliação com a proposição de verificar sete áreas-chaves como: espaços sustentáveis, uso racional da água, eficiência energética, redução, reutilização e reciclagem de materiais e recursos, qualidade dos ambientes internos, inovação e tecnologia e atendimento a necessidades locais, o que consequentemente afetarão a vida econômica das instalações.

Em suma, percebe-se que as construções e reformas dos estádios e arenas das cidades-sede atendem às diretrizes elaboradas e divulgadas pela FIFA em sua “Estratégia de Sustentabilidade da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014”, bem como às diretrizes de acesso à linha de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES Finem. Porém, vale

ressaltar que o sistema de certificação LEED possui quatro níveis que diferem entre si pelo desempenho atingido no empreendimento. A pontuação mínima para uma construção receber a certificação LEED é 40 pontos em uma escala máxima de 110 pontos. As construções com certificação LEED PRATA obtiveram uma pontuação na faixa de 50 a 59 pontos, as construções com certificação LEED OURO obtiveram uma pontuação na faixa de 60 a 79 pontos e as construções com certificação LEED PLATINUM obtiveram uma pontuação superior a 80 pontos.

Nesse sentido, devido à falta de uma comunicação mais clara e transparente, surgem alguns questionamentos sobre: (1) o nível de desempenho ambiental planejado para as construções e reformas dos estádios e arenas do megaevento; (2) a pontuação ou nível de certificação LEED que será obtido por cada um dos doze estádios e arenas; (3) o nível de certificação LEED que foi exigido pelo BNDES para acesso à linha de crédito BNDES Fine. Esperamos que com o término das construções e reformas dos estádios e arenas que atenderão à Copa do Mundo FIFA 2014 alguns desses questionamentos possam ser respondidos.

Uma situação importante e que pode também ser vista sob o contexto da sustentabilidade social dos projetos, é o fato de uma provável modificação e valorização das localidades próximas e limítrofes dos estádios e arena da Copa do Mundo de 2014. Estas regiões, devido às intervenções realizadas, estarão propícias a uma valorização imobiliária e como consequência poderão sofrer uma modificação para um nível superior no custo de vida local. Nesse sentido, a população originária do local poderá, num futuro não muito distante, sentir a necessidade de se deslocar para regiões com menor custo de vida. Segundo Ramalho (2012), a construção da Arena de Pernambuco é um elemento-âncora de um bairro planejado denominado “Cidade da Copa”. Este projeto localiza-se no território do município de São Lourenço da Mata, no centro da Região Metropolitana Oeste, fazendo limites com os municípios de Recife, Camaragibe e Jaboatão dos Guararapes, e este se constituirá em uma nova centralidade urbana e promoverá uma modificação no perfil socioeconômico da região, historicamente de população pobre. Nesse sentido, surgem algumas dúvidas sobre os legados e como estes se estabelecerão nas regiões limítrofes e próximas a estas construções após a realização do megaevento.

Em uma análise estritamente econômica, são apresentados na Tabela 02 alguns dados coletados sobre os investimentos realizados na construção dos estádios e arenas presentes em cada cidade sede. Esses dados foram coletados no site Portal da Transparência Copa 2014 da Controladoria-Geral da União e foram concentrados sob os seguintes itens: tipo de obra, tipo de investimento, capacidade de público, valor do investimento e custo médio/assento.

Tabela 02. Levantamento de dados referentes aos Estádios e Arenas da Copa do Mundo da FIFA 2014.

Cidade-Sede	UF	Arenas e Estádios	Tipo de Obra	Tipo de Investimento	Capacidade de Público	Valor do Investimento	Custo Médio/Assento
Belo Horizonte	MG	Estádio Mineirão	Reforma e Modernização	Público/Privado (*) 27 anos	64.000	R\$ 695.000.000,00	R\$ 10.860,00
Brasília	DF	Estádio Nacional	Reforma e Modernização	Público	71.000	R\$ 1.015.600.000,00	R\$ 14.305,00
Cuiabá	MS	Arena Pantanal	Nova Construção	Público	43.136	R\$ 518.900.000,00	R\$ 12.030,00
Curitiba	PR	Arena da Baixada	Reforma e Modernização	Privado	41.375	R\$ 234.000.000,00	R\$ 5.656,00
Fortaleza	CE	Estádio Castelão	Reforma e Modernização	Público/Privado (*) 08 anos	64.846	R\$ 518.606.000,00	R\$ 7.998,00
Manaus	AM	Arena da Amazônia	Nova Construção	Público	44.000	R\$ 583.400.000,00	R\$ 13.260,00
Natal	RN	Arena das Dunas	Nova Construção	Público/Privado (*) 20 anos	43.000	R\$ 417.000.000,00	R\$ 9.698,00
Porto Alegre	RS	Estádio Beira Rio	Reforma e Modernização	Privado	51.300	R\$ 330.000.000,00	R\$ 6.433,00
Recife	PE	Arena Pernambuco	Nova Construção	Público	46.000	R\$ 500.200.000,00	R\$ 10.874,00
Rio de Janeiro	RJ	Estádio Maracanã	Reforma e Modernização	Público	76.000	R\$ 882.900.000,00	R\$ 11.618,00
Salvador	BA	Estádio da Fonte Nova	Reconstrução	Público	50.000	R\$ 591.700.000,00	R\$ 11.834,00
São Paulo	SP	Arena de São Paulo	Nova Construção	Privado	65.000	R\$ 820.000.000,00	R\$ 12.616,00

Fonte: Elaborada pelos autores conforme fontes coletadas no site Portal da Transparência Copa 2014 - Controladoria-Geral da União - (*) Tempo de duração do Contrato de Parceria Público-Privada.

Foi verificado que os investimentos realizados nos estádios e arenas para a Copa do Mundo FIFA 2014 possuem um valor médio por assento nas construções e reformas de R\$ 10.774 (aproximadamente US\$ 5.334). Os valores dos investimentos realizados nas Copas do Mundo de 2002, 2006 e 2010 são comparados com os da Copa de 2014 na Tabela 03.

Tabela 03. Levantamento dos investimentos realizados nas Copas de 2002 – 2010.

Copa	Sede	Investimento Total (U\$)	Investimento Médio (U\$)	Investimento Médio/Assento (U\$)
2002	Coreia/Japão	\$ 4.626.639.256	\$ 243.507.329	\$ 5.070
2006	Alemanha	\$ 1.985.883.219	\$ 198.588.322	\$ 3.442
2010	África do Sul	\$ 1.794.379.401	\$ 299.063.234	\$ 5.299
2014	Brasil (*)	\$ 3.518.468.317	\$ 293.205.693	\$ 5.334

Fonte: Adaptada de World Stadium Index – Play the Game/Danish Institute for Sports Studies (2012, p. 45) - (*) Dados baseados nos valores investidos até maio de 2012.

Ao analisar os dados publicados em pesquisa realizada pela Pruri Consultoria (2013) sobre a média de público nos campeonatos estaduais de 2013, verificou-se uma realidade preocupante e desafiadora sobre a viabilidade econômica dos estádios e arenas construídos ou reformados para o megaevento de 2014. Em sua grande maioria, as taxas de ocupação serão baixas e as taxas de ociosidade serão altas. Acrescentando os custos de manutenção e conservação. De certa forma, verifica-se uma realidade de grandes desafios e a necessidade de uma alta capacidade de gerenciamento para que tais instalações não se tornem ociosas.

Tabela 04. Levantamento da ocupação e ociosidade dos estádios e arenas da Copa do Mundo FIFA 2014.

Cidade-Sede	UF	Arenas e Estádios	Capacidade de Público	Média de Público dos Estaduais em 2013	Média de Público dos Estaduais em 2012	Renda Total nos Estaduais em 2013	Taxa de Ocupação %	Taxa de Ociosidade %
Belo Horizonte	MG	Estádio Mineirão	64.000	6.451	3.581	R\$ 16.484.792,00	10,1%	89,9%
São Paulo	SP	Arena de São Paulo	65.000	6.217	6.122	R\$ 35.201.078,00	9,6%	90,4%
Recife	PE	Arena Pernambuco	46.000	5.339	9.134	R\$ 7.465.194,00	11,6%	88,4%
Salvador	BA	Estádio da Fonte Nova	50.000	3.155	4.121	R\$ 6.586.494,00	6,3%	93,7%
Curitiba	PR	Arena da Baixada	41.375	3.002	2.481	R\$ 7.038.397,00	7,3%	92,7%
Rio de Janeiro	RJ	Estádio Maracanã	76.000	2.422	3.058	R\$ 8.423.169,00	3,2%	96,8%
Porto Alegre	RS	Estádio Beira Rio	51.300	2.219	2.284	R\$ 8.864.102,00	4,3%	95,7%
Fortaleza	CE	Estádio Castelão	64.846	2.005	2.717	R\$ 3.693.915,00	3,1%	96,9%
Brasília	DF	Estádio Nacional	71.000	1.176	641	R\$ 485.334,00	1,7%	98,3%
Natal	RN	Arena das Dunas	43.000	958	1.416	R\$ 1.533.525,00	2,2%	97,8%
Manaus	AM	Arena da Amazônia	44.000	807	794	R\$ 405.725,00	1,8%	98,2%
Cuiabá	MT	Arena Pantanal	43.136	644	743	R\$ 545.428,00	1,5%	98,5%

Fonte: Elaborada pelos autores conforme informações coletadas em publicações da Pluri Consultoria, 2013.

Atualmente os investimentos previstos para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 estão estimados em R\$ 26,6 bilhões e deverá gerar à FIFA um lucro de cerca de R\$ 10 bilhões, segundo estudo da BDO Auditoria e Consultoria. Esta estimativa leva em consideração as receitas em direitos de transmissão, patrocínio e licenciamentos que, segundo o estudo, poderá ultrapassar em 36% o lucro obtido com a Copa do Mundo FIFA 2010 e poderá ultrapassar em 110% o lucro obtido com a Copa do Mundo FIFA 2006.

Nesse sentido, sob a visão econômica, alguns questionamentos podem ser realizados sobre a real capacidade de a Copa do Mundo FIFA 2014 gerar dividendos positivos para o país e em qual prazo esses investimentos poderão ser amortizados, já que boa parte da receita do evento é destinada para a principal promotora, que no caso, é a FIFA.

5. Considerações Finais

Pelos conceitos verificados, uma construção sustentável é ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa, o que consequentemente tornarão sua justificativa de existência culturalmente aceita. Existe a necessidade de um pensamento mais amplo que leve em consideração os três pontos de visão: o ambiental, o social e o econômico.

A Copa do Mundo FIFA 2014 apresenta em seus projetos estratégias de sustentabilidade que buscam direcionar o megaevento a um norte estratégico sustentável, porém existe o questionamento se tais diretrizes serão realmente suficientes para que os objetivos e metas estabelecidos possam ser atingidos.

Uma análise sob o ponto de vista ambiental e social ficou impossibilitada de ser realizada (pelo menos com a qualidade esperada) já que no momento em que artigo foi desenvolvido uma parte significativa dos estádios e arenas ainda se encontrara em obras e sem operação plena. Dessa forma, uma análise mais profunda e detalhada somente poderá ser realizada após a conclusão e início de operação de todas as obras e da realização do evento.

Com relação ao ponto de vista econômico, foi verificado indicadores suficientes para uma verificação prévia e algumas constatações podem ser destacadas:

(1) a presença de uma diferença entre os custos médios/assento em relação ao tipo de investimento realizado. Nos estádios e arenas cuja origem do capital investido é privada podemos constatar um custo médio/assento de R\$ 8.777,55 (aproximadamente US\$ 4.345); nos estádios e arenas onde a origem do investimento é realizada através de uma PPP (Parceria Público-Privada); podemos constatar um custo médio/assento de R\$ 9.488,76 (aproximadamente US\$ 4.697) que representa um acréscimo aproximado de 8% e nos estádios e arenas onde a origem do capital investido é totalmente público podemos constatar um custo médio/assento de R\$ 12.397,01 (aproximadamente US\$ 6.137) que representa um acréscimo aproximado de 41%;

(2) as baixas taxas de ocupação, calculadas através da relação entre a capacidade de público dos novos estádios e arenas em relação às médias de público dos estaduais das cidades-sede apresentam um cenário preocupante em relação à capacidade de gerar receita de tais empreendimentos;

(3) a baixa capacidade de gerar receita através da ocupação dos estádios e arenas de alguns campeonatos estaduais das cidades-sede nos permite a verificação de um potencial comprometimento da capacidade de retorno dos investimentos realizados e capacidade de promover as manutenções necessárias à “saúde” estrutural desses empreendimentos; e

(4) o baixo interesse do setor privado em participar efetivamente com investimentos na realização de tais empreendimentos pode ser um sinal de que os estudos de viabilidade econômica e as projeções de demonstrações financeiras sejam desfavoráveis a um retorno economicamente viável.

Ao final do megaevento e conclusão de todos os investimentos e construções, novos estudos poderão avaliar com maior qualidade, certeza e efetividade os itens de sustentabilidade e se realmente os programas planejados foram implementados, além de verificar se as diretrizes traçadas foram suficientes para que os legados promovidos pelo megaevento se tornassem positivos e dentro do modelo divulgado por seus organizadores.

6. Referências

- Agopyan, V., & John, V. M. (2011). *O desafio da sustentabilidade na construção civil*. São Paulo: Ed. Blucher.
- Alm, J. (2012). *World Stadium Index - Stadiums built for major sporting events – bright future or future burden? Play The Game*. Danish Institute for Sports Studies. Disponível em <http://www.playthegame.org/theme-pages/world-stadium-index.html>
- Barbieri, J. C. (2007). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T., & VASCONCELOS, F. C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e Proposições. *Revista RAE. São Paulo*. 2(50), 146-154.
- Barros, C. F. (2007). Conceitos de Eco-design Aplicados na Produção de Cenários. *Revista Mosaicum*, 6 (ago/dez). Disponível em <http://www.ffassis.edu.br/mosaicum/ecodesign.pdf>
- BDO. (2013). FIFA deve levar R\$ 10 bi com o Mundial. Disponível em: http://www.bdobrazil.com.br/press2013/Marco2013_24.pdf
- BNDES. (1997). Arenas Multiuso. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/aren-mul.pdf
- Brundtland, G. H. (1987) (Org.). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV.
- César, V. A. B. S. S. (2011). *Responsabilidade Social na Construção Civil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks – the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.

- ERNST&YOUNG – FGV. (2010). *Brasil sustentável - Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014*. São Paulo: EYGM Limited. Disponível em http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/o-setor/mercado/Brasil_Sustentavel_Copa_do_Mundo_2014.pdf
- FIFA. (sd). Fédération Internationale de Football Association. Disponível em <http://pt.fifa.com/worldcup>
- FIFA. (2011). Estádios de Futebol – Recomendações e requisitos técnicos. Disponível em http://pt.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/37/17/76/p_sb2010_stadiumbook_ganz.pdf
- FIFA (2012). Copa do Mundo da FIFA 2014 – Estratégia de Sustentabilidade – Conceito. Disponível em http://pt.fifa.com/mm/document/fifaworldcup/generic/02/11/18/55/estrategiadesustentabilidade_conceito_portuguese.pdf
- GBC BRASIL. (sd). Certificação LEED. Disponível em: <http://www.gbcbrasil.org.br/>
- Governo Federal. (sd) Portal da Copa. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br>
- Matheson, C. (2010). Legacy, planning, regeneration and events: the Glasgow 2014 Commonwealth Games. *Local Economy*, 25(1), 10-23.
- Pluri Consultoria (2013). Público médio dos Estaduais 2013: 2.526 torcedores, 9% de queda. Disponível em <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20especial%20-%20estaduais%202013%20publico%20geral.pdf>
- Poynter, G. (2006). *From Beijing to Bow Bells: Measuring the Olympic Effects* (London East Research Institute. Working paper in Urban Studies). Londres, London East University,.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport and Tourism*, 12(3-4), 207-227.
- Ramalho, A. M. F. (2012). A Copa do Mundo no Brasil: Qual legado estamos construindo? *Architecton - Revista de Arquitetura e Urbanismo*, 02(02).
- Roche, M. (1994). *Mega events and urban policy*. *Annals of tourism research*, Nova York: Pergamon Tress, v. 21, p. 1-19.
- Rodrigues, R. P., & Pinto, L. M. S. M. (2008). Subsídios para pensar os Legados de megaeventos esportivos em seus tempos presente, passado e futuro. In DaCosta, L. P. et al. (Ed.). *Legados de Megaeventos Esportivos* (p. 21-25). Brasília: Ministério do Esporte.
- Savitz, A. & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução de: Afonso-Serra. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier.
- Schimmel, K. S. (2006). Deep Play: sports mega-events and urban social conditions in the USA. In Horne, J., & Manzenreiter, W. (Ed.). *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. (Special Issue: The Sociological Review).
- SINAENCO - Sindicato Nacional da Arquitetura e da Engenharia. Disponível em: <http://www.portal2014.org.br>
- UNEP (2009). *Buildings and Climate Change - Summary for Decision-Makers*. Paris: UNEP DTIE. Disponível em <http://www.unep.org/sbci/pdfs/SBCI-BCCSummary.pdf>
- Valle, C. E. (2002). *Qualidade socioambiental: ISO 14000*. 4ed. São Paulo: Ed SENAC.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Endereço para correspondência:

Av. Mofarrej, 154 – apto 244 – bloco 01

B. Vila Leopoldina

São Paulo/SP

CEP: 05.311-000



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

EVENTOS DE CORRIDA DE RUA EM FORTALEZA-CE COMO COMUNICAÇÃO DE MARCA

Andersson Teixeira Ribeiro¹

Professor do Departamento de Ciências Saúde e da Pós-Graduação em Educação Física das Faculdades INTA, Doutorando em Gestão do Esporte pela Universidade Gama Filho, UGF-RJ.

anderssonteixeiraribeiro@gmail.com

Lamartine Pereira da Costa²,

Professor do Departamento de Esporte e da Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte, Livre Docente em Gestão do Esporte pela UERJ, professor titular da UGF-RJ.

lamartine@terra.com.br

Resumo

O segmento de corrida tem se tornado bastante atrativo nos últimos anos na área de Gestão do Esporte, com cerca de 4 milhões de praticantes e mercado que cresce 30% ao ano movimentando R\$ 4 bilhões. A comunicação, através do evento, tem obtido significativos resultados por reunir um público-alvo específico, aglutinando em determinado local e horário, gerando trocas de experiências e de opiniões. O objetivo do estudo foi verificar a relação entre corrida de rua, comunicação e marca.

Palavras chave: Corrida de Rua. Eventos. Marcas.

Eventos de carreras de calle en Fortaleza - CE como marca de comunicación

Resumen

El segmento de la carrera se ha convertido en muy atractivo en los últimos años como promoción deportiva, con cerca de 4 millones de jugadores y el mercado crece 30% anual por un total de R \$ 4 mil millones. La comunicación a través del evento, ha logrado importantes resultados mediante el cumplimiento de un público objetivo específico, que reúne en un cierto lugar y tiempo, generando el intercambio de experiencias y opiniones. El objetivo de este estudio fue investigar la relación entre la carrera de calle, comunicación y marca.

Palabras clave: Carrera de ruta. Eventos. Marca.

Street racing events in Fortaleza – CE as mark communication

Abstract

The segment of street races has become very attractive in recent years in sport promotion, with about 4 million participants in a growing market 30% per year totaling R \$ 4 billion. The communication through the event, has achieved significant results by meeting a specific target audience, combining in a certain place and time, generating exchanges of experiences and opinions. The aim of this study was to investigate the relationship between street race, communication and branding.

Keywords: Road Race. Events. Brands.

¹ Professor do Departamento de Ciências Saúde e da Pós-Graduação em Educação Física das Faculdades INTA, doutorando em Gestão do Esporte pela Universidade Gama Filho, UGF-RJ.

² Professor do Departamento de Esporte e da Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte, Livre Docente em Gestão do Esporte pela UERJ, professor titular da UGF-RJ.

INTRODUÇÃO

Segundo Guaragna (2008), a atual estabilidade na economia e as perspectivas de crescimento geram um cenário otimista para os próximos anos no mercado brasileiro de artigos esportivos. Segundo esta fonte, estima-se que haja mais de 100 milhões de pessoas praticantes de um ou mais esportes – formais ou recreativos –, o que movimentam, em média, R\$ 35 bilhões por ano, o equivalente a 3% do PIB brasileiro.

Com relação ao segmento de corrida de rua no Brasil, este tem se tornado bastante atrativo nos últimos anos, com cerca de 4 milhões de praticantes, e um crescimento de mercado de 30% ao ano o que corresponde a uma movimentação estimada em R\$ 4 bilhões (Guaragna, 2008).

Para Meirelles (1999), os principais fatores responsáveis pela procura cada vez maior dos eventos, por parte das organizações, são: a necessidade do ser humano de viver e conviver em grupo e em diálogo. A comunicação através do evento consegue preencher essas necessidades, afinal, esse canal seleciona o seu público-alvo e o aglutina, em determinado local e horário específico. As pessoas reunidas percebem que têm o mesmo interesse, e isso gera trocas de experiências e de opiniões. Lembramos que o patrocínio esportivo é uma das atividades promocionais de marketing que mais se desenvolveu nos últimos anos. Estimativas indicam que os valores investidos mundialmente nessa atividade cresceram mais de mil por cento nos últimos 20 anos, alcançando a soma de US\$ 21 bilhões em 2004 (Grynberg, 2007).

Nesses termos, este estudo tem como objetivo geral, relacionar eventos de corrida, comunicação e marca à vista das oportunidades mercadológicas encontradas no Brasil.

REVISÃO TEÓRICA

A comunicação, como as demais áreas do conhecimento humano, vem sofrendo muitas transformações nos últimos anos. As mudanças no comportamento do consumidor, as estratégias de competição e as inovações tecnológicas estão presentes nas organizações. Neste cenário, marcado pela competitividade e por mudanças aceleradas, as organizações buscam como forma de diferenciação e sobrevivência, estabelecer uma imagem pública positiva, baseada em uma identidade exercida e manipulada de forma consciente, responsável e coerente com seu papel social.

Segundo Kotler e Keller (2006), a comunicação é o meio pelo qual as empresas procuram informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre produtos e marcas que comercializam. A comunicação representa a voz da marca, e é através dela que ocorrem o diálogo e o início do relacionamento marca/cliente.

Na busca dessa imagem positiva da empresa junto a seu público alvo, a ferramenta eventos vem-se destacando dentre as demais formas de comunicação e passou a ser utilizada de forma estratégica, planejada e focada nos objetivos de marketing das organizações.

Evento é um acontecimento, um fato ou uma notícia que pode gerar diversas sensações e atitudes. A força do evento reside no envolvimento que ele oferece aos seus participantes. A atmosfera criada, a atenção despertada, a curiosidade, a predisposição de espírito, tudo, enfim, conduz a um envolvimento coletivo apropriado que condiciona positivamente o participante, o que raras outras formas de promoção consegue fazer (Pereira, 2005). Dessa forma, o evento proporciona, através de espaço físico e de tempo delimitado para um público específico, um envolvimento maior do cliente, uma possibilidade de vivência com a marca de forma direta, focada. E esse contato direto com o público gerado pelo evento é extremamente benéfico para a marca, pois através dele pode-se buscar transmitir valores de marca.

Os eventos são destaque dentro dos planos de comunicação das organizações, sendo utilizados como ferramenta estratégica para formar e consolidar a imagem de marca. Segundo Mattar (2007), pesquisas têm mostrado números bastante expressivos sobre o crescimento dos investimentos mundiais em eventos. Em 2000, o valor investido alcançou a soma de US\$ 24.79 bilhões, US\$ 25.9 bilhões em 2003, US\$ 28 bilhões em 2004, e US\$ 30 bilhões em 2005. No Brasil, a utilização da ferramenta segue a mesma tendência crescente. As grandes empresas que atuam no país têm investido em ações mercadológicas relacionadas a eventos de qualquer natureza, inclusive festas, confraternizações, patrocínios, etc., atingido 13% de suas verbas de marketing.

Os autores Mattar (2007) e Cardia (2004) relatam respectivamente que de todo o valor investido em patrocínios na América do Norte em 2004, 69% foi destinado ao esporte, o mesmo aconteceu ao montante total investido entre as diversas opções de patrocínio no ano 2000, em termos mundiais, tendo o esporte possuído 79% do capital destinando a essa ação.

Essa preferência pela modalidade esportiva pode ser justificada analisando-se o contexto atual das sociedades em escala internacional. Pode-se constatar que o esporte tornou-se presente de maneira profunda, intensa e importante na vida e no cotidiano das pessoas. As manifestações esportivas influenciam e têm relevância em diversos aspectos da sociedade: antropológicos, culturais, sociais, políticos, científicos, nos relacionados à saúde, nos lúdicos, etc.

Contudo, para que esses grandes valores investidos em eventos dêem notoriedade, credibilidade e sucesso ao mesmo, é necessário uma gama de profissionais capacitados para trabalhar no gerenciamento e execução do entretenimento. O profissional de relações públicas tem como função cuidar do objetivo do evento em suas dimensões teórico-práticas, trabalhando nos bastidores, ou seja, é um especialista em públicos e nas mais diversas formas de estabelecer comunicação com eles.

Segundo Kotler e Keller (2006), o papel de relações públicas vai além da simples divulgação e exerce uma importante função nas tarefas de apoio no lançamento de produtos; apoio no reposicionamento de um produto maduro; captação de interesse por uma categoria de produto; influência sobre grupos alvos específicos; defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos; e construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.

Nas organizações esportivas, RP é um recurso amplamente usado como ferramenta de desenvolvimento da marca, mas começam a ser cada vez mais empregadas para atacar e defender-se de possíveis incidentes negativos que possam trazer danos à marca tanto da empresa quanto das celebridades esportivas. (Morgam & Summers, 2008).

Dentre todas as categorias de eventos existentes, este trabalho aborda o segmento esportivo, tendo a modalidade corrida de rua como instrumento de estudo. Saba e Pimenta (2008) relatam que o setor esportivo no país vem revelando uma crescente participação na mídia, nos negócios, na economia e principalmente, no lazer das pessoas, transformando o Brasil na terceira maior potência no mercado esportivo do mundo.

As Corridas de rua são provas oficiais do Atletismo, porém sem distâncias definidas em Regra, mas sim recomendadas, tanto para o masculino quanto para o feminino (Castro, 2005).

As Corridas de Rua surgiram e se popularizaram na Inglaterra no século XVIII. Posteriormente, a modalidade expandiu-se para o restante da Europa e dos Estados Unidos. No final do século XIX, após a primeira Maratona Olímpica, as Corridas de Rua ganharam e difundiram-se ainda mais, particularmente nos Estados Unidos (RUNNER'S WORLD, 1999).

Segundo a Associação Internacional de Maratonas e Corridas de rua, sediada em Londres (AIMS, 2004) as maratonas, assim como as Corridas de rua vêm crescendo mais como um comportamento participativo do que como esporte competitivo.

As provas de Corridas de Rua brasileiras seguem um padrão de homologação fornecido pela Confederação Brasileira de Atletismo/CBAAt. Porém não se tem um número certo de corridas de rua organizadas por ano no Brasil, mas podemos afirmar para efeito de tendência sugerida que 26 eventos foram realizados no estado do Ceará até o final de 2009 (Federação Cearense de Atletismo, 2009). Para ter uma idéia do crescimento do número de inscritos nesses eventos, em 2002, a primeira Maratona de Revezamento Pão de Açúcar de Fortaleza reuniu 1.850 competidores, enquanto em 2008, esse número ultrapassou a casa dos 6.000 inscritos, um crescimento superior a 300% (Maratona de Revezamento Pão de Açúcar, 2008). Segundo a Rede Bahia de Televisão (2005), por coincidência comparativa a Meia-Maratona da Bahia, no seu segundo ano de realização, registrou um crescimento de 100% nas suas inscrições tendo esta o número de 3 mil competidores. Outra comparação significativa incide sobre a Federação Paulista de Atletismo - FPA (2005), que anualmente realiza no Estado de São Paulo, cerca de 250 provas; esta instituição tem estimado um acréscimo ainda superior nos próximos anos.

A Corrida de Rua mais tradicional do país, a prova de São Silvestre, vem apresentando nos últimos 20 anos, uma evolução muito expressiva no número de participantes de ambos os sexos. Esse fato levou o regulamento atual a implantar um limite máximo de participantes em 15.000 corredores, devido a fatores relacionados ao suporte e à segurança da prova (São Silvestre, 2008).

Números tão significativos em eventos de Corrida de Rua no Brasil pressupõem que as grandes marcas esportivas estão investindo cada vez mais no patrocínio desses eventos.

A Nike do Brasil, por exemplo, arrisca fazer uma previsão com base em seu próprio crescimento: a empresa estima que o número de corredores esteja crescendo na base de 30% ao ano. Sua categoria de tênis é a maior em volume de produção (tendo representado, no ano de 2004, 49% do total produzido – o que representa um crescimento de 37% em relação a 2003). Outra empresa que também acompanha esse ritmo de crescimento é a Mizuno, que produz, por mês, cerca de 100 mil pares de tênis, 39% deles para serem usados em corridas (Rede Bahia de Televisão, 2005).

Segundo Guaragna (2008), a corrida de rua é um segmento que tem se tornado atrativo em termos mercadológicos nos últimos anos. Com 4 milhões de praticantes, o mercado cresce 30% ao ano e já corresponde a uma movimentação estimada em R\$ 4 bilhões. As marcas esportivas MIZUNO e ASICS disputam a preferência dos consumidores, dos principalmente atletas profissionais e amadores. As marcas NIKE, ADIDAS E REEBOK investem para conquistar maior parcela no mercado. A NEW BALANCE almeja retomar o sucesso que obteve na década de 1990, enquanto a FILA pretende ser uma alternativa mais acessível no setor. DALPONTE e PENALTY ingressam para aproveitar o grande crescimento desse segmento. A marca OLYMPIKUS aposta nos Jogos Olímpicos 2008 para aumentar o reconhecimento da sua marca no chamado *running*.

Isto posto, percebe-se que as perspectivas para esse mercado são as promissoras possíveis. Os muitos corredores que todo o fim de semana tem tomado conta das ruas das grandes cidades sugerem a geração um negócio de alta relevância e de muitos empregos. Afinal, diversas empresas, até mesmo fora do circuito esportivo, devem estar percebendo a oportunidade de negócios que podem vir a realizar e o quanto é positivo ter sua imagem associada a um esporte que agrega todas as classes sociais.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida com indivíduos praticantes de corrida na cidade de Fortaleza – Ce. O local da pesquisa foi escolhido tendo em vista ser considerado um dos mais frequentados da cidade pelo público em estudo.

A população foi constituída por corredores de rua de ambos os sexos que praticam corrida. Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: ter participado de pelo menos um evento de Corrida de Rua nos últimos doze meses, e ter idade igual ou superior a 16 anos, idade mínima permitida em competições oficiais. Estima-se que, em 2008, a média de participantes em eventos de corrida de rua foi cerca de 2000 corredores (dados disponibilizados pela Federação Cearense de Atletismo).

Com base nesses parâmetros, foi calculada uma amostra de 153 corredores de rua. A amostra do estudo foi selecionada, por conveniência, de forma consecutiva. Segundo Hulley, Newman e Cummings (2003), a amostra consecutiva é de especial valor quando resulta no arrolamento de todos os indivíduos acessíveis no período de tempo determinado no estudo.

Para a coleta de dados, utilizou-se um formulário, aplicado no momento em que o indivíduo comparecia ao local do estudo para praticar corrida e após o aceite em participar do estudo. O instrumento de coleta de dados estava composto por perfil do entrevistado e avaliação das marcas patrocinadoras de eventos de corrida de rua, utilizando-se variáveis categóricas e numéricas.

O formulário da pesquisa foi composto por 23 questões, sendo ele reestruturado e adaptado de Magalhães (2008).

a) perfil do entrevistado, as primeiras 11 questões. A definição do perfil do entrevistado é necessária para se averiguar as informações socioeconômicas e demográficas dos entrevistados.

b) A abordagem da avaliação das marcas patrocinadoras dos eventos de corrida de rua vem na segunda parte do questionário, contendo 12 questões, de modo a analisar as informações de transmissão de valores de marca, a verificar se os eventos geram intenção de compra, a identificar os meios de comunicação que geram visualização da marca.

A estrutura do questionário envolveu questões fechadas de respostas únicas e múltiplas, dissertativas e de escala. Uma das questões do formulário propôs frases para que os entrevistados indicassem o quanto concordava ou não com elas, utilizando uma escala de 1 a 10.

Os questionários foram aplicados por dois pesquisadores em entrevistas pessoais, a uma amostra selecionada por conveniência de forma consecutiva, perfazendo um total de 153 entrevistados de acordo com o cálculo de pesquisa quantitativa finita.

No que se refere ao tratamento e à análise dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, estes foram tabulados, verificando a sua distribuição por meio de métricas estatísticas, como frequências, médias, modas, que serviram como base de análise.

Os dados estão apresentados em tabelas com indicação de frequência absoluta e relativa para as variáveis nominais, e medidas de tendência e dispersão para variáveis numéricas. Na análise da simetria dos dados foi aplicado o Teste de Kolmogorov-Smirnov. Fixou-se um nível de significância de 5%. Foi aplicado o teste de Mann-Whitney para verificação de diferença de mediana entre os grupos, considerando que grande parte das variáveis apresentou distribuição assimétrica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, os principais dados obtidos pela amostra, expressos em tabelas e gráficos.

Em relação à variável sexo, o público masculino apresentou um percentual de 67,3%, ficando os demais 32,7% para os valores percentuais da participação feminina. Existe uma predominância do sexo masculino em participação de corrida de rua, mas segundo dados estatísticos, nas provas de corrida de rua no estado de São Paulo a participação feminina apresentou um crescimento de

189% entre os anos de 2003 e 2008 em eventos realizados pela empresa Corpore, saltando de 13.710 inscritas em 2003 para 39.666 em 2008. No mesmo período, a participação masculina evoluiu 107%, passando de 45.268 inscritos para 93.524 (Site ativo.com, 2009).

Em relação à variável idade, que se mostrou simétrica, indicou-se que, em média, os participantes da pesquisa possuíam 34 anos ($p>0,05$), e que apesar de uma média relativamente baixa de idade possuem uma renda mensal bem superior a um salário mínimo, considerando que metade dos corredores ganha até R\$ 4.000,00 ao mês e ainda que 25% deles recebem mais de R\$ 6.250,00. Corroborando, o estudo realizado por Pazim *et al.* (2008), mostra uma maior quantidade de corredores na faixa etária entre 18 e 50 anos, cerca de 63,2%; 45,2% tinham renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.900,00 e 36% tinham renda acima de R\$ 3.000,00.

Os dados citados acima refletem um perfil sociodemográfico e econômico bem significativo. Neste âmbito a Rede Bahia de televisão (2005) apresentou dados, mostrando que, com o desenvolvimento das corridas de rua e com o surgimento das assessorias esportivas, a corrida vem atraindo, cada vez mais, participantes que não se interessam pela profissionalização e que possuem poder aquisitivo maior. Dessa maneira, um dos fortes indícios é a participação de brasileiros em provas internacionais: em 1982 apenas dois foram para a Maratona de Nova York; esse número subiu para mais de 500 em 2004. Outro fator que também demonstra a mudança no perfil dos corredores de rua é o valor do investimento hoje para sua prática, contando com os serviços de assessoria esportiva, academia, nutricionista, dentre outros, valores esses que podem variar de R\$ 2.000,00 e 9.000,00 por ano.

Avaliação em relação aos eventos de corrida de rua

Para a avaliação dos eventos de corrida de rua será analisada: a frequência de participação anual nesses eventos; as corridas com maior índice de participação; as indagações sobre quais os motivos que levam à participação nesses eventos e que particularidades atraem maior atenção do público.

Com relação à frequência de participação anual em corridas de rua, 45 (33,1%) declarou participar de 1 a 3 eventos por ano; 34 (25%) declararam participar de 4 a 7 eventos por ano; 31 (22,8%), afirmam participar acima de 10 eventos de corrida e 26 (19,1%) tem participação entre 7 a 10 eventos. Esses resultados diferem dos encontrados em uma pesquisa realizada pelo site Podcorrer (2009) onde obteve que 40% dos respondentes participam entre 5 a 10 corridas por ano, 18% participam de 11 a 15 eventos, apenas 7% participam de um evento por ano, 3% participam de duas corridas no mesmo período, 6% participam de quatro.

Os eventos de corrida de rua existente em Fortaleza-CE os quais concentram o maior número de participantes pode-se citar: a Maratona de Revezamento do Pão de Açúcar e a Meia Maratona de Fortaleza foram as provas que mais tiveram adeptos entre os entrevistados, congregando uma participação de 75,2% e 53,6% do total, respectivamente.

Um dos fatores que podem ter relação com o sucesso dessas provas é que são únicas no calendário de corridas de rua de Fortaleza, nas categorias meia maratona e revezamento, seguido pelo grande investimento em divulgação e em estrutura, por parte das empresas patrocinadoras/realizadoras.

Discorrendo sobre as especificidades das duas principais corridas, podemos ressaltar que a Meia Maratona de Fortaleza é o principal evento de corrida no primeiro semestre, pois é um evento comemorativo do aniversário de Fortaleza, além de possuir atrativa premiação em dinheiro e sorteios de prêmios entre os participantes que concluírem a prova. A prova tem distância de 21 km (9ª Meia Maratona de Fortaleza, 2009).

A Maratona de Revezamento Pão de Açúcar se tornou o principal evento de corrida de Fortaleza, e tem como objetivo percorrer a distância de 42.195m em equipes de 2, 4 ou 8 integrantes, onde cada participante correrá pelo menos 5.275m (Maratona Pão de Açúcar de Revezamento, 2008). Por ser uma prova com percurso considerado curto entre as corridas de longa distância, muitas pessoas participam apenas para socializar-se, divertir-se com os amigos ou superar-se diante do desafio.

Para justificar o resultado encontrado acima foi lançada a seguinte pergunta a cada corredor: o que o levou a participar de tais eventos? As respostas bastante diversificadas, das quais a mais citada foi a participação de amigos como forma de incentivo (40,5%), seguida por estilo de vida (39,2%), superação pessoal (36,6%), diversão/entretenimento (31,4%) e socialização (30,1%). Estes dados corroboram com o estudo realizado por Massarella e Winterstein (2009), apontando que 4 dos 10 entrevistados em sua pesquisa qualitativa afirmaram que iniciaram a prática da corrida por influência de pessoas próximas: pais, irmãos, namorados ou amigos. Outro fator apontado para o engajamento na corrida foi o fator diversão com respostas residuais.

Ressalta-se ainda que, ao participarem desses eventos, o que mais lhes chamou a atenção foram as pessoas participantes (32,7%), depois a estrutura (31,4%) e o ambiente interativo (24,2%), ou seja, um maior requinte na estrutura e a oferta de outros serviços durante o evento agradam o público, o que já pode ser notado nas corridas mais recentes.

Assim, podemos visualizar ainda na tabela 3 que o crescimento de participação em eventos de corrida de rua pode estar associado à busca de qualidade de vida, ao convívio com outros praticantes e à busca da superação pessoal. De acordo com tal resultado, Salgado e Mikahil (2006) e a Rede Bahia de Televisão (2005) mostram como principais motivações o cuidado com a forma física, busca da qualidade de vida ou, simplesmente, a companhia dos amigos para correr, como fatores que proporcionam o aumento do número de adeptos de corrida de rua no Brasil.

Segundo estudo de Lima (2007), o objetivo de novos corredores ao ingressar em grupo de corrida ou de assessoria esportiva é basicamente praticar o esporte e superar os desafios pessoais.

Tabela 1. Significado dos eventos de corrida de rua para os corredores. Fortaleza, 2009.

Representatividade do evento	No.	%				
Uma oportunidade para encontrar pessoas conhecidas	50	32,7				
Uma oportunidade de conhecer novas pessoas	48	31,4				
Sensação de bem-estar	99	64,7				
Venho porque gosto de esporte	96	62,7				
	Valor p	Média	Desvio padrão	Nota mínima	Nota máxima	Mediana
É direcionado para um público mais elitizado	0,000	6,26	3,378	1	10	7,00
É uma experiência prazerosa	0,000	9,23	1,406	1	10	10,00
Atrai pessoas de todos os tipos	0,000	8,71	1,624	5	10	10,00
É um evento popular	0,000	7,51	2,403	1	10	8,00
Me faz sentir especial	0,001	7,35	2,468	1	10	8,00
É uma situação glamourosa	0,000	7,24	2,937	1	10	8,00

Base: Dados da pesquisa, 2009.

Em relação ao significado dos eventos para os corredores, nota-se que 64,7% deles levam em conta a sensação de bem-estar, de forma que acreditam estarem praticando atividade física e promovendo, assim, a saúde. Ademais, a grande maioria participa realmente porque gosta de praticar esportes

(62,7%). Embora para 1/3 dos entrevistados possa representar ainda uma oportunidade de reencontrar pessoas conhecidas ou de conhecer novas pessoas.

No que diz respeito à opinião dos corredores sobre os eventos de corrida de rua, foram elaboradas algumas frases para que os participantes atribuíssem notas de 1 a 10, de forma que, quanto mais essa nota se aproximasse de 1 mais ele discordava de tal afirmativa; quanto mais próximo de 10 mais ele concordava. Dessa forma, concluiu-se que metade dos entrevistados concorda totalmente que é uma experiência prazerosa e que atrai pessoas de todos os tipos. Em pesquisa realizada por Zunino et al. (2006), tendo em vista que muitas pessoas praticam atividades físicas, como caminhada e corrida, ao se conscientizarem dos benefícios proporcionados por um estilo de vida mais saudável, percebe-se que esse não é principal fator que mantém, durante anos e décadas, a fidelidade dos corredores amadores. As diferentes sensações físicas e psíquicas que os corredores vivenciam são possivelmente exclusivas desta prática, constituindo em última instância o que Zunino et al. (2006) definiu como “o prazer na corrida de rua”.

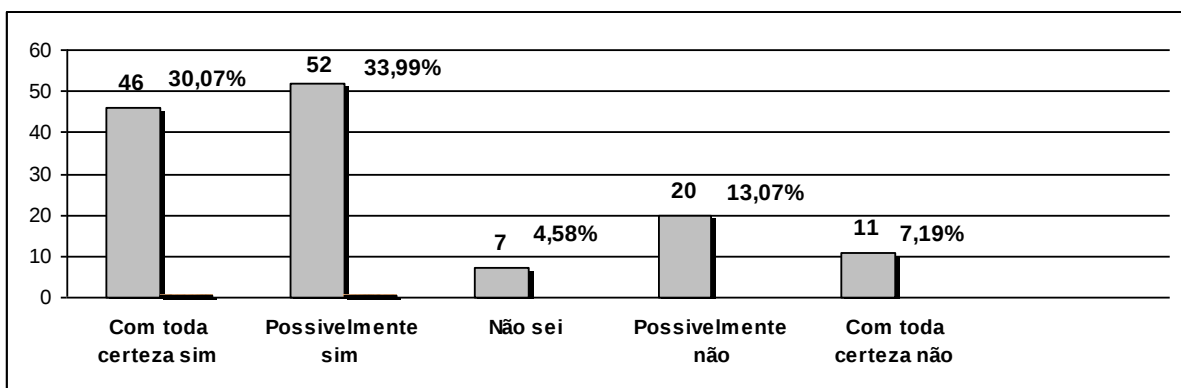


Gráfico 1. Percentual de propensão a compras de produtos de marcas patrocinadoras pelos entrevistados.

Em relação à propensão a compras de produtos das marcas patrocinadoras, após participação nesses eventos, a variável que se apresentou assimétrica ($p < 0,05$), indicou que metade da amostra possivelmente compraria tais produtos. A resposta, possivelmente “sim”, quando perguntado sobre a propensão de compra, indica que o evento marcou positivamente o público a ponto de ele considerar a compra. Esses dados corroboram com o resultado de uma pesquisa realizada durante os jogos olímpicos de Pequim, 2008, os quais apontam que mais de 70% dos consumidores concordam que são mais propensos a comprar produtos de empresas associadas ao patrocínio do evento Olimpíada (Portal Fator Brasil, 2009).

Tabela 2. Opinião dos corredores de rua sobre o objetivo do patrocínio esportivo. Fortaleza-CE.

Objetivo das empresas ao patrocinarem corridas de rua	No.	%
Divulgar a marca	95	62,1
Estabelecer relacionamento com o público	21	13,7
Se promover	19	12,4
Expor seus produtos	13	8,5
Se comunicar com o seu público	10	6,5

Base: Dados da pesquisa, 2009.

Continuando a análise sobre eventos de corrida, quando perguntado sobre os motivos que levam as empresas a patrocinar ou a apoiar essa modalidade, tivemos os seguintes resultados: 62,17%

relataram que a intenção da empresa é divulgar sua marca, 13,7% mencionaram que o objetivo é estabelecer relacionamento com o público, 12,4% afirmaram que é para se promover, 8,5% para expor seus produtos e 6,5% para se comunicar com seu público.

Corroborando, Randazzo e Ribas (2006), afirma em seu estudo de caso do Grupo Pão de Açúcar que o investimento da empresa em eventos e patrocínios esportivos tem como principal objetivo buscar apelo junto à mídia para proporcionar a divulgação da sua marca e consequente valorização.

Segundo Giacaglia (2003), o notável crescimento da área de eventos pode ser explicado sobretudo pelos inúmeros benefícios que geram para os negócios das empresas, bem como para os consumidores. Afinal os eventos possibilitam as seguintes vantagens: estreitamento das relações com os clientes; apresentação dos produtos/serviços da empresa para seu mercado alvo; em um curto período de tempo e de uma só vez, atingir boa parte do público-alvo da empresa, bem como, ganho de novos clientes, por meio da venda a curto, médio e longo prazo, permitindo melhorar a imagem institucional e estabelecer novos contatos comerciais.

Análise sobre a percepção de marca

As marcas das empresas que apoiam ou patrocinam eventos de corrida de rua em Fortaleza, Ceará, são percebidas pelo público? Quando perguntado aos entrevistados se haviam percebido que marcas apoiavam ou patrocinavam os eventos, mais da metade dos entrevistados (56,8%) referiram prestar atenção às marcas patrocinadoras dos eventos de que participaram, ressaltando que a maioria do público que respondeu “sim” citou mais de uma marca.

Segundo Costa (2004), patrocínio não é uma ação suficiente para vincular marca a evento patrocinado, sendo necessário conjugar outras ações para reforçar esse vínculo, e que, não considerar isso, talvez seja o maior risco para o sucesso de um patrocínio, levando-o a resultados abaixo do esperado.

Recapitulando, nos últimos anos, as corridas de rua vêm se tornando um importante fator econômico para as cidades, apresentando um crescimento anual de 20 a 30%. Este esporte *por estimativa* movimenta em torno de três bilhões/ano de reais, influenciando também uma série de outros mercados agregados, como o de material esportivo e o de bebidas isotônicas. Por causa disso, muitas empresas passaram a associar seu nome às corridas de rua, apostando em uma atividade que agrega saúde aos participantes (Site ativo.com, 2009).

O nível de conhecimento de determinado produto apresentou-se da seguinte maneira: em primeiro lugar, aparece a marca Caixa Econômica com 44,1%, seguida pela marca Pão de Açúcar com 9,7%. Em terceiro lugar, aparece a marca Asics com 8,2%, O quarto, o quinto e o sexto lugares foram ocupados por Indaiá com 6,2%, Adidas e Unimed com 4,1% e 3,6%, respectivamente.

Vale ressaltar que a Caixa Econômica é a empresa “Patrocinadora Oficial do Atletismo Brasileiro”. Segundo Castro (2005), a Caixa investiu no ano de 2004 cerca de 5,5 milhões de reais em patrocínio ao atletismo brasileiro, e em 2005 esse número aumentou para 7 milhões. A marca promove um circuito de corrida de rua que leva seu nome, o qual tem uma das etapas disputadas em Fortaleza.

Igualmente, o grupo Pão de Açúcar faz investimento no esporte há mais de 20 anos. Além de patrocinar atletas, a empresa promove eventos para a comunidade, como a Maratona Pão de Açúcar de Revezamento, em São Paulo, considerada uma das maiores corridas de rua da América Latina. Em Fortaleza, o grupo realiza uma de suas etapas, na qual acontece a corrida com maior número de inscritos da cidade (Maratona Pão de Açúcar de Revezamento, 2008).

Entretanto a Asics e Adidas, marcas de materiais esportivos, sempre procuram estar presentes nas corridas de ruas de Fortaleza, fazendo exposição de produtos em seus stands, premiação com seus produtos para os primeiros colocados, patrocinando equipes de corrida, assessorias esportivas e atletas. Já a Indaiá é empresa que está presente nas corridas de rua através de seus produtos, os quais são responsáveis pela hidratação dos corredores. A Unimed Fortaleza está presente através da prestação de serviços, como a disponibilização de ambulâncias e de profissionais da saúde para qualquer eventualidade durante o evento. A empresa tem como tema principal de suas campanhas publicitárias a preocupação com a saúde de seus clientes.

Análise quanto aos meios de comunicação

Tabela 3. Meios de comunicação pelos quais os corredores adquirem informação sobre as corridas de rua e sobre as empresas patrocinadoras deste segmento. Fortaleza-CE, 2009.

	No.	%
Meios de comunicação sobre os eventos de corrida de rua		
Amigos	90	58,8
Site	68	44,4
Panflete	24	15,7
E-mail	24	15,7
Televisão	24	15,7
Outdoor	18	11,8
Cartaz/Banner	13	8,5
Jornal	13	8,5
Revista especializada	7	4,6
Rádio	5	3,3
Outro	7	4,6
Meios de conhecimento de empresas patrocinadoras dos eventos		
Amigos	62	40,5
Site	54	35,3
Panflete	36	23,5
Outdoor	29	19,0
Televisão	27	17,6
Stands das empresas	23	15,1
Locutor/Áudio durante o evento	14	9,2
E-mail	14	9,2
Jornal	13	8,5
Revista especializada	11	7,2
Rádio	4	2,6
Outro	5	3,3

Base: Dados da pesquisa, 2009.

Em relação à divulgação dos eventos de corrida de rua, foram listados os seguintes meios: rádio, internet, televisão, outdoor, cartaz/banner, jornal, revista especializada. A pesquisa mostrou que a maior divulgação desses eventos foi através de amigos, 58,8%, seguida de *site*, 44,4%, e em terceiro lugar ficaram o panfleto, e-mail e televisão, com percentuais iguais a 15,7%.

O resultado de cada meio de conhecimento das empresas patrocinadoras não se mostrou muito diferente da questão anterior. Em primeiro lugar apareceu amigos 40,5%, *site* 35,3%, panfleto 23,5%, *outdoor* 19%, e televisão 17,6%.

Fazendo um comparativo dos meios para divulgação dos eventos de corrida de rua e marcas patrocinadoras, obtivemos como principais ferramentas as opções amigos, *site* e panfletos nas três primeiras colocações de ambas as perguntas respectivamente. Estes resultados levam a considerar que, apesar de o *mix* de comunicação de marketing ser diversificado, as empresas patrocinadoras, assim como os promotores de eventos podem estar concentrando os esforços de marketing em apenas algumas das ferramentas da comunicação de marketing.

Depreende-se da tabela 6 a internet, como meio de comunicação a ser destacado, pois se juntarmos as opções *site* e e-mail, esta terá 60,1% e 44,5% das respostas sobre informação, sobre o evento e conhecimento das marcas patrocinadoras, respectivamente, tornando-se a ferramenta de maior utilização e visualização para busca de informações no universo das corridas de rua. Esta ferramenta estaria transformando a maneira como as empresas e pessoas se relacionam, derrubando barreiras de tempo, distância e oferecendo um alto nível de informações e redução dos custos operacionais.

Efeito do evento sobre a marca

Tabela 4. Imagem das empresas patrocinadoras frente aos corredores de rua. Fortaleza-CE, 2009.

Imagem que a empresa transmite ao patrocinar eventos esportivos	No.	%
Esportiva	80	52,3
Moderna	42	27,5
Inovadora	37	24,2
Jovem	30	19,6
Confiável	24	15,7
Arrojada	16	10,5
Popular	10	6,5
Elitizada	7	4,6

Base: Dados da pesquisa, 2009.

A análise a seguir faz inferências ao impacto do evento sobre as marcas. O ponto de partida desta abordagem ocorre com a tabela 4 na qual os entrevistados apontaram de forma optativa palavras que melhor descreviam as marcas patrocinadoras de eventos de corrida de rua.

A referida tabela revela que mais da metade dos entrevistados, cerca de 52,3%, se referiram à empresa patrocinadora como transmissora de uma imagem esportiva. Porém 27,5% dos entrevistados referiram que essas empresas transmitiam imagem de modernidade, 24,2% responderam inovadora, 19,6% afirmaram transmitir uma imagem jovem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um novo contexto, que visa a explorar corridas de rua como comunicação de marcas, podemos afirmar que esses eventos são eficientes pelas diferentes maneiras de transmitir suas mensagens publicitárias. Além disso, possibilita ao público o consumo dessas marcas, por meio de experimentações, fazendo com que se sinta mais próximo delas. Conforme Kotler e Keller (2006), a maior força dos canais de comunicação não-pessoais está nos eventos e experiências, nos quais a empresa pode construir a imagem de sua marca por meio da criação ou patrocínio de eventos.

Para comprovação desse fenômeno, entrevistamos corredores que treinam na Avenida Beira Mar, em Fortaleza, Ceará, para saber que opinião expressam sobre a comunicação de marca através de eventos de corrida de rua e como se podem avaliar os resultados.

O primeiro objetivo específico é analisar se os eventos de corrida de rua geram, nos corredores, intenção de compra dos produtos de marcas patrocinadoras. Atendeu-se a esse objetivo específico mediante a aplicação do questionário de pesquisa em anexo.

Em relação à resposta dos corredores, computamos, para esse primeiro objetivo específico, cerca de 64% dos respondentes afirmando ter intenção de compra de produtos das marcas patrocinadoras. Essa realidade, possivelmente, está ligada ao momento que a sociedade em geral está vivendo, numa constante preocupação com hábito e estilo de vida mais saudáveis e, sobretudo, com a prática de exercícios físicos, gerando uma consequente participação em eventos esportivos.

O segundo objetivo específico pretendia identificar se os meios de comunicação utilizados nos eventos de corrida de rua de Fortaleza geram visualização ou lembrança da marca. Porém, antes de chegarmos a essa pergunta, questionamos, junto aos corredores, se estes percebiam as marcas que patrocinavam eventos de corrida de rua e se poderiam citar alguma. Ao final 56,8% responderam positivamente e citaram pelo menos uma marca que costuma estar presente em eventos dessa natureza.

No conhecimento da participação dos patrocinadores das provas de corrida de rua, tivemos em primeiro lugar a divulgação pessoal através de amigos, em seguida a divulgação por meio da internet, panfletos, *outdoor* e televisão como principais respostas.

Mais uma vez, a internet, dentre todos os meios de divulgação, é a ferramenta que tem sido utilizada por empresas e pessoas para estreitar relacionamentos, derrubando barreiras de distância e tempo, oferecendo um alto nível de informações e, sobretudo, gerando custos operacionais e publicitários inferiores, tendo em vista outros meios de comunicação de massa. Em conclusão a esta investigação podemos afirmar que a utilização da internet, como ferramenta favorável à divulgação de eventos e de patrocinadores, poderá crescer devido à inserção cada vez mais rápida da informática no ensino. Mas no estudo em questão, a utilização dessa ferramenta por parte do público entrevistado deve-se também ao resultado do perfil sociodemográfico encontrado no início da discussão, em que verificamos um perfil de pessoas com idade média de 34 anos, sendo a grande maioria, cerca de 77%, com nível superior de escolaridade, e com uma renda média de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais). Esse perfil proporciona um aumento nas oportunidades de conhecimento e acesso à rede mundial de informações.

O terceiro objetivo específico é averiguar qual a imagem transmitida por marcas patrocinadoras de eventos de corrida de rua. Atendeu-se a esse objetivo por meio das informações apresentadas na tabela 4 onde a maior parte dos corredores (52,3%) veem a empresa com uma imagem esportiva. Essa visão poderá estimular e reforçar a decisão de compra no primeiro objetivo específico, bem como criar uma identidade favorável para a empatia de futuros consumidores.

Em conclusão, após apresentação de dados e resultados de estudos similares, a questão central que justifica este trabalho é: os eventos de corrida de rua transmitem comunicação de marca?

Diante da pergunta essencial da pesquisa, buscou-se indicar um primeiro passo no sentido de se ouvir os clientes corredores, acerca da comunicação de marca e das especificidades que cercam uma corrida de rua. Percebeu-se que maioria dos atletas ou participantes desses eventos visualizam as marcas envolvidas.

Por tudo que foi apresentado neste estudo, pode-se constatar que o patrocínio de eventos esportivos tem se mostrado uma poderosa ferramenta, muito utilizado por grandes empresas como Caixa Econômica, Pão de Açúcar, Asics, Unimed, dentre outras, citadas no trabalho.

A pesquisa demonstra que o patrocínio de eventos de corrida de rua pode ser um excelente canal de comunicação entre a empresa e o público, para a construção de uma boa imagem institucional.

A principal indicação da continuidade deste estudo diz respeito ao desenvolvimento de novas pesquisas de comunicação de marca, em eventos de corrida de rua e em outras modalidades esportivas, visando a ampliar o conhecimento e mostrar o resultado das ações de patrocínios, feitos por instituições públicas e privadas no esporte, como um grande cenário de negócios.

REFERÊNCIAS

- 9ª MEIA MARATONA DE FORTALEZA, 2009. Disponível em <http://www.meiamaratona.defortaleza.com.br/>
- AIMS. Associação Internacional de Maratonas e Corridas de Rua. Disponível em <http://www.aimsassociation.org>
- Cardia, W. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Castro, R. B. (2005). *O patrocínio do esporte como estratégia de relações públicas. O caso do atletismo da Caixa*. Dissertação de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- CBAAt. (2008). Confederação Brasileira de Atletismo. Base de Dados. Disponível em <http://www.cbat.org.br>
- Costa, I. F. (2004). *Marketing cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção da marca*. São Paulo: Atlas.
- CORPORE - Corredores Paulistas Reunidos. Disponível em http://www.corpore.org.br/cor_estatisticas.asp
- FPA. (2008). Federação Paulista de Atletismo: departamento de corrida de rua. Banco de dados. Disponível em <http://www.atletismofpa.org.br/>
- Giacaglia, M. C. (2003). *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Grynberg, C. A. (2007). *O impacto do patrocínio esportivo no consumidor: um modelo para mensuração de sua efetividade*. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Guaragna, F. M. (2008). *Marcas esportivas no Brasil: um enfoque estratégico*. Porto Alegre: Brookman.
- Hulley, S. B.; Newman, T. B., & Cummings, S. R. (2003). Escolhendo os sujeitos do estudo: especificação, amostragem e recrutamento. In Hulley, S. B. et al. *Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica* (p. 43-52). Porto Alegre: Artmed.
- IAAF. (sd). Associação Internacional das Federações de Atletismo. Disponível em <http://www.iaaf.org>
- IEG. (2003). IEG Sponsorship Report, 2003. Disponível em <http://www.sponsorship.com>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Lima, R. P. (2007). *A fantasia de atletas no imaginário de corredores amadores: análise do papel das marcas esportivas na construção da imagem de participantes de grupo de corridas*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, São Paulo: Pontifícia Faculdade Católica de São Paulo.
- Magalhães, L. L. (2008). *A comunicação dos valores da marca através de eventos: um estudo de caso da marca Oi*. Dissertação de Mestrado em Administração. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará.
- Maratona Pão de Açúcar de Revezamento. (2008). Disponível em http://www.maratonaderevezamento.com.br/saopaulo/default_noticias_interna.asp?str_area=9&idNoticia=1697
- Massarella, F. L., & Winterstein, P. J. (2009). A motivação intrínseca e o estado mental *flow* em corredores de rua. *Revista Movimento*, 15(2), 45-68.
- Mattar, M. F. (2007). *Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II.
- Meirelles, G. F. (1999). *Tudo sobre eventos*. São Paulo: STS.
- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Ed. Thomson Learning.
- Pereira, E. S. (2005). Eventos estratégicos no composto da comunicação integrada: marketing e relações públicas no fortalecimento de marcas. In *XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Rio de Janeiro.
- PODCORRER. (2009). Disponível em <http://www.podcorrer.com/enquetes/>
- Portal Fator Brasil. (2009). Disponível em http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=50231
- Randazzo, S., & Ribas, J. R. (2006). O marketing esportivo como estratégia organizacional – estudo de caso do Grupo Pão de Açúcar. São Paulo. In *XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, SP.
- Rede Bahia de Televisão. (2005). Estudo de mercado. Bahia, 19 nov. 2005.
- RUNNER'S WORLD. (sd). Corredor de rua. Disponível em <http://runnersworld.abril.com.br/>
- Saba, F., & Pimenta, M. T. (2008). *Vendas e retenção: 83 lições para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Salgado, J. V. V., & Mikahil, M. P. T. C. (2006). Corrida de rua: análise do crescimento do número de provas e de praticantes. Conexões, *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 4(1).
- São Silvestre. (2008). Uma festa nas ruas de São Paulo. Disponível em: <http://www.saosilvestre.com.br>
- São Paulo recebe Congresso Mundial de Corrida de Rua. (2009). Disponível em <http://www.ativo.com/Canais/Pages/SPrecebecongressomundialdecorridasderua.aspx>
- Truccolo, A. B., & Maduro, P. A., & Feijó, E. A. (2008). Fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida. *Motriz*, 14(2), 108-114.
- Zunino, P.; Moura, N.; Soares, E.; Turra, R.; Prado, I.; Santos, E., & Barreira, C. (2006). O prazer na corrida de rua: pressupostos metodológicos para uma investigação sobre a subjetividade. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP. Disponível em <https://uspdigital.usp.br/siicusp/cdOnlineTrabalhoVisualizarResumo?numeroInscricaoTrabalho=4131&numeroEdicao=14>

Endereço para correspondência:

Andersson Teixeira Ribeiro

Endereço: Rua Primeiro de Julho n 30, apto 204 B

Bairro: Damas

CEP: 60425-690

Fortaleza-Ce



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

PERCEPÇÃO DO GRADUANDO EM EDUCAÇÃO FÍSICA ACERCA DA PREPARAÇÃO PARA A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO OFERECIDA EM SEU CURSO

Alessandra Ferraz Peixoto Tavares

Professora Graduada pela Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília – FEF/UnB
Colaboradora do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte – GESPORTE

Paulo Henrique Azevêdo

Universidade de Brasília – Faculdade de Educação Física

Professor Doutor Associado I da Universidade de Brasília.

Coordenador do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte - GESPORTE

Orienta no Programa de Pós-graduação em Educação Física da Universidade de Brasília –
PPGEF/UnB

pha@gesporte.net

Guilherme Nunes Pereira

Professor Mestre em Gestão do Esporte

Pesquisador do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte - GESPORTE

Resumo

Esta pesquisa teve como escopo o estudo da percepção do graduando em educação física acerca da preparação para a entrada no mercado de trabalho oferecida em seu curso. Foi uma pesquisa descritiva e que utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados e que tratou da influência da formação acadêmica na atuação do futuro profissional. Os resultados permitiram concluir que os graduandos de todos os semestres da amostra da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília se sentem bem otimistas e acreditam bastante na formação acadêmica oferecida pelo seu curso. Este fato se assemelha (e pode ter sido estimulado) pelo resultado obtido pela faculdade no ENADE de 2007, quando se obteve a nota máxima (5) no exame, destacando-se como a melhor da Região Centro-Oeste.

Palavras chave: Educação Física. Gestão Educacional. Formação Acadêmica. Mercado de Trabalho.

Percepción de los estudiantes de grado de educación física acerca de la preparación para el mercado laboral ofrecida en su curso

Resumen

Esta investigación objetivó comprender la percepción de estudiantes de grado de educación física en la preparación para el ingreso en el mercado de trabajo ofrecido en su curso. Fue un estudio descriptivo que utilizó un cuestionario para la análisis de los datos y se ocupó de la influencia del desempeño académico en el futuro de lo profesional. Los resultados mostraron que los estudiantes de todas los periodos analizados de la Facultad de Educación Física de la Universidad de Brasilia se sienten muy optimistas y creen en la formación ofrecida por el curso académico. Este hecho se parece (y puede haber sido incitado) por el resultado obtenido por la universidad en ENADE 2007, cuando obtuvo el puntaje más alto (5) en el examen, destacándose como la mejor del la area Oeste de Brasil.

Palabras clave: Educación Física. Gestión de la Educación. Mercado laboral.

Perception of physical education college students about the preparing for job market entry offered in your course

Abstract

This research studied the perception of physical education college students in preparation for job market entry offered in your course. It was descriptive and used a questionnaire as a data collection instrument. It try to discover the influence of academic performance in the professional's future . The results showed that the undergraduates of Physical Education College at the University of Brasilia feel very optimistic and believe enough in the professional qualification offered by your academic course. This fact resembles (and may have been encouraged) by the result obtained in ENADE exam in 2007, when the course obtained the highest score (5) on the exam, standing out as the best in the Midwest of Brazil.

Keywords: Physical Education. Education Management. Academic. Labor Market.

Endereço para correspondência:

Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte – Brasília/DF – CEP: 70900-000

Telefone para contato:

(61) 3307-2252

AS LEIS QUE INFLUENCIAM O MODELO DE GESTÃO DAS FEDERAÇÕES E CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL

Clarice Morales¹
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
clarice_morales@hotmail.com

Roberto Maluf de Mesquita²
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
mesqui32@terra.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo são as Confederações e Federações dos esportes Olímpicos e as Leis que nortearam a implantação destas entidades e fundamentaram as suas finalidades e funcionamento no Brasil. O Decreto-Lei nº 3199 de 14/08/1941 implantou o sistema nacional de esportes no Brasil e foi alimentado por políticas eficientes ou não, até a década de 1980. Portanto, a questão a ser respondida neste estudo foi: De que modo as Leis do esporte nacional influenciam na construção do modelo de gestão das Confederações e Federações esportivas no Brasil? O objetivo deste estudo foi investigar as leis federais, a partir do Decreto-Lei nº 3199, que interferem no modelo de gestão das Confederações e federações esportivas nacionais, criando no cenário atual, condições para o entendimento e interpretação dos processos e possibilidades de ações na mudança do atual status de gestão destas entidades. A abordagem metodológica definida é de cunho qualitativo. Trata-se de uma pesquisa documental, que para Martins e Theóphilo (2012) é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, para obter informações e evidências. Os resultados da pesquisa demonstram que o Decreto-Lei n. 3.199/1941, modificado por outras leis publicadas nos anos subsequentes, até o Decreto-Lei 80.228/1977 apresentam o modelo de gestão claro para todas as entidades esportivas, compreendendo: o design da gestão, preocupações com princípios de governança e divisão de responsabilidades financeiras e administrativas.

Palavras Chave: Gestão do Esporte. Governança do Esporte. Legislação Esportiva. Federação Esportiva. Confederação Esportiva.

Leyes que afectan el modelo de gestión de federaciones y confederaciones deportes en Brasil

Resumen

El foco de este estudio son las Confederaciones y Federaciones de los deportes Olímpicos y las Leyes que orientaron la implantación de estas entidades y fundamentaron sus finalidades y funcionamiento en Brasil. El Decreto-Ley nº 3199 de 14/08/1941 implantó el sistema nacional de deportes en Brasil y fue alimentado por políticas eficientes o no, hasta la década de 1980. Por lo tanto, la cuestión que se propone responder en este estudio es: ¿De qué modo las Leyes del deporte nacional influyeron en la construcción del modelo de gestión de las Confederaciones y Federaciones deportivas en Brasil? El objetivo de este estudio fue investigar las leyes federales, a partir del Decreto-Ley nº 3199, que interfieren en el modelo de gestión de las Confederaciones y federaciones deportivas nacionales, creando en el escenario actual, condiciones para el entendimiento e interpretación de los procesos y posibilidades de acciones en el cambio del actual status de gestión de estas entidades. El abordaje metodológico definido tiene carácter cualitativo. Se trata de una investigación documental, que para Martins y Theóphilo (2012) es característica de los estudios que se utilizan de documentos como fuente de datos, para obtener informaciones y

¹ Acadêmica: Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Esporte

² Professor: Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Esporte

evidencias. Los resultados de la investigación demuestran que el Decreto-Ley n. 3.199/1941, modificado por otras leyes publicadas en los años subsecuentes, hasta el Decreto-Ley 80.228/1977 presentan el modelo de gestión claro para todas las entidades deportivas, y comprenden: el diseño de la gestión, preocupaciones con principios de gobernanza y división de responsabilidades financieras y administrativas.

Palabras clave: Gestión del Deporte. Gobernanza en el deporte. Legislación Deportes. Federación de Deportes. Confederación Deportiva.

Laws affecting the management model of federations and confederations sports in Brazil

Abstract

The aim of this study are the Federations and Confederations of the Olympic sports and the Laws that guided the implementation of these entities and based their purposes and working in Brazil. Decree Law n.3199 from 14/08/1941 implemented the national sports system in Brazil and was powered or not by efficient policies until the 1980s. Therefore, the question to be answered in this study was: How the national sports laws influence the construction the management model of sports Federations and Confederations in Brazil? The goal of this study was to look into the Federal laws from the Decree Law 3199 which interfere in the management model of national sports Federations and Confederations creating the current scenario, conditions for understanding and interpretation of the processes and possibilities of actions in change the current status of management of these entities. The methodological approach has a qualitative mintage. This is a documentary research which for Martins and Theóphilo (2012) is characteristic of studies using documents as data source to obtain information and evidence. The results of this research show that Decree Law n. 3199/1941, amended by other laws published in the following years until the Decree Law 80.228/1977 present the management model course for all the sports entities, comprehending: concerns with governance principles and division of financial responsibilities and administrative.

Key words: Sports management. Governance. Sports law. Sports Federation. Sports Confederation.

Endereço para correspondência:

Clarice Morales

Rua Dante Pelacane, 133 – Vila Regente Feijó.

São Paulo – SP - CEP: 03334-070

BRASIL

Fone: (11) 99129.7749

Roberto Maluf de Mesquita

Rua Gomes Jardim, 980 – apto. 203 – Santana

Porto Alegre – RS

Fone: (51) 9961.7779 e (011) 97669.2406



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)