

LUIZ HENRIQUE MOREIRA GULLACI

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

UMA ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA O ESPORTE.

MESTRADO: ADMINISTRAÇÃO

PUC - SÃO PAULO
2.005

LUIZ HENRIQUE MOREIRA GULLACI

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

UMA ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA O ESPORTE.

MESTRADO: ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, sob orientação do Professor Doutor Ladislau Dowbor.

PUC - SÃO PAULO
2.005

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

A DEUS

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Ladislau Dowbor, meu orientador, pela atenção, empenho e dedicação.

CAPES pela bolsa concedida.

Ao Prof. Marcus Vinícius Ramos Lopes Gonçalves por sua amizade.

Ao Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara, que por sua sabedoria proporcionou-me outra maneira de olhar minha própria vida.

A Prof^a. Regina de Fátima Damásio pela apreciação crítica e revisão do texto.

EPÍGRAFE

“A espera não é uma esperança vazia. Possui a certeza interior de alcançar seu objetivo”.

RESUMO

Nos últimos anos o esporte vem adquirindo espaço no âmbito dos negócios, onde seus resultados empresariais vêm crescendo, positivamente, de forma exponencial. Esta ascensão da indústria do esporte está oferecendo tanto uma oportunidade de crescimento do setor terciário como o desenvolvimento econômico-social de uma nação. Entretanto, para explorar o esporte para fins lucrativos é necessário ter cautela por parte da comunidade empresarial, pois o esporte é algo mais que espetáculo e presença de público. Trata-se de uma ferramenta moral, ideológica e ética para a construção de um indivíduo e ,conseqüentemente, de uma sociedade.

Simultaneamente, em virtude do avanço tecnológico e do pensamento científico, o mundo está veloz em suas decisões e a ausência de percepção ambiental torna inviável qualquer ação organizacional. Em nosso país, especificadamente, é árdua a conscientização deste fenômeno, onde o pensamento do desenvolvimento econômico foi alicerçado em bases patriarcais, escravistas e oligárquicas. Existe a necessidade de se promover uma visão de tomadas de decisões a longo prazo.

Neste contexto, a presente dissertação trata o esporte na óptica da administração estratégica e de que forma esta linha de gerenciamento pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social do esporte enquanto ferramenta empresarial, pois no Brasil o esporte é gerenciado de uma forma que não corresponde com as exigências do ambiente competitivo em que estamos contidos atualmente.

ABSTRACT

In the last years, sport has been gaining space as a business purpose, where its business results have been rising meaningfully, in an exponential way. This rise of the sport's industry offers both an opportunity to the growth of the sector thirdary and the social-economical development of a nation. However, in order to deal with sport in a profitable way, it is necessary that the business community be careful enough, since sport means more than mere show and audience. It is a moral, ideological, and ethical tool applied to the raise of a human being and, consequently, of a society as a whole.

Simultaneously, due to improvement of technology and the scientific thought, world is getting each time faster in taking decisions and the absence of environment perception disables any organizational action. In our country specifically, it is hard to bring up the consciousness toward this phenomenon, where the process of development economic thought was founded on patriarchal, slavocrat and aristocratic basis. There is the necessity of creating a view of taking decisions at long term.

Following this view point, this dissertation deals with the sport's theme according to the optic of strategic management, focusing on the way this kind of management can contribute to the sport's social-economical development, as a business tool, since in Brazil sport is managed in a way that does not correspond to the demands of our current competitive environment.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE QUADRO	XI
LISTA DE GRÁFICO	XII
INTRODUÇÃO	
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.	1
2. OBJETIVO	5
3. DELIMITAÇÃO	5
4. SUPOSIÇÕES	6
5. ESTRATÉGIA DA METODOLOGIA DE PESQUISA	6
6. ORGANIZAÇÃO	8
1. O ESPORTE E SUA ATUAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO POLÍTICO ECONÔMICO SOCIAL DOMÉSTICO E GLOBAL: CONCEITO DO ESPORTE E SEUS SUBSISTEMAS (ESPORTE EDUCAÇÃO, ESPORTE PARTICIPAÇÃO E ESPORTE RENDIMENTO).	9
2. REVISAO DA LITERATURA.	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E PROPENSÕES	19
2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITO E PROPENSÕES	25
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	30
3. A INDÚSTRIA DO ESPORTE E OS ENFOQUES DA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA.	36
4. RESULTADO DA PESQUISA	49
4.1 ENTREVISTA TABULADAS COM ANÁLISE DO CONTEÚDO	50
4.2 AS ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA	61
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	86
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	88

LISTA DE TABELAS

Nº. 1	Números do esporte	3
Nº. 2	Participação do mercado de esporte no PIB	18
Nº. 3	Algumas invenções e conquistas do século XX	20
Nº. 4	Evolução das ondas	21
Nº. 5	Métodos de elaboração de cenário	23
Nº. 6	Preocupação dos gestores com relação ao século XXI	23
Nº. 7	Comparação de planejamento estratégico	32
Nº. 8	Quanto vale o jogador brasileiro X exportações no 1º semestre de 96	41
Nº. 9	Distribuição dos investimentos em patrocínio no Brasil em 2003	42
Nº. 10	Jogando para ganhar	43

LISTA DE FIGURAS

Nº. 1	Paradigma da sociologia do esporte	10
Nº. 2	As cinco forças de Porter	33
Nº. 3	Estratégias Competitivas	34
Nº. 4	Matriz BCG – Boston Consulting Group	35
Nº.5	Matriz Produto/Missão de Ansoff	35
Nº. 6	Modelo sociológico do esporte	54

LISTA DE GRÁFICOS

Nº. 1	Expansão do PIB do esporte 1996/2000	38
Nº. 2	Maiores participações esportivas	40

Introdução

1. Considerações sobre o tema e definição do problema.

O esporte hodiernamente encontra-se em grande expansão como negócio e conseqüentemente as ações sociais e educacionais do esporte seguem no mesmo sentido, ou seja, maximizando as oportunidades que o ambiente oferece na formação de emprego, renda e impostos.

Aqui, com a cultura corporativista “*nhonhô*” seria um absurdo dizer que uma empresa poderia ser *dona* do Flamengo, Botafogo ou Palmeiras. Mas deveria ser o caso. Ocorre que temos uma estrutura societária e uma lei de capital de mercado que é um aleijão e torna verdadeiros fracassos estratégias bem pensadas. A saída estaria mais no mercado privado e fechado (*private equity*) do que no público de ações (CARNEIRO, 1999, p.28)¹.

Apesar desta expansão do esporte como ferramenta de gestão nas áreas de marketing esportivo e administração esportiva, a gestão esportiva vem sendo questionadas pela sociedade, pois gestores e premissas encontram-se em estado diletantista necessitando de transformação para atender as exigências do ambiente externo e dos *stakeholders*² (ampliação da oferta e de novos produtos e serviços; alteração da estrutura produtiva mundial, emergência dos países de grande potencial econômico).

O amadorismo hoje está moribundo e as autoridades do esporte, independente da modalidade, entoam uma canção diferente. O dinheiro não é mais visto como corruptor. Tornou-se ao contrário, o fluido vital do esporte. Suas transfusões não apenas enriquecem milhares de esportistas num grau inimaginável mesmo nos sonhos mais loucos de seus predecessores (e da maioria de nós), mas

¹ CARNEIRO, Fernando G. Futebol como Negócio. Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, p.28, 1999

² Os *stakeholders* são todos os indivíduos que apostam na empresa: acionistas, fornecedores, clientes, funcionários etc. Não existe uma tradução direta desta palavra para o nosso idioma. A palavra mais próxima é “interessado”, ou seja, quais são os grupos e os indivíduos interessados na sua organização.

também paga os equipamentos do treino, estádios modernos, um treinamento em tempo integral e uma administração eficiente.³

No presente momento, não há evidência de uma sistemática administrativa do esporte; na economia não existe hoje mecanismo que possa explorar o esporte como uma alternativa de crescimento sustentável (renda, emprego e impostos), pois uma visão amadora dentro do esporte permite a aplicação da economia informal e da sonegação, afetando diretamente a economia declarada. A ausência de métodos quantitativos torna mais difícil a mensuração de informações no esporte, bem como, por exemplo, o produto interno bruto do esporte.

De que adianta termos os melhores jogadores de futebol do mundo, se nossos dirigentes são amadores e incompetentes? Será que é tão difícil organizar um campeonato planejando datas, alavancando verba de empresas patrocinadoras, criando interesse dos veículos de mídia e oferecendo bons serviços aos torcedores? Esta é a pergunta que ecoa constantemente na cabeça dos profissionais do esporte nacional. E a resposta é muito simples. Enquanto tivermos dirigentes amadores, apaixonados por seus clubes, que agem com a emoção e não com a razão, nosso esporte continuará vivendo sérios momentos de crise. Na minha opinião, é possível. Mas para isso, é necessário que haja uma série de mudanças de conceitos, de comportamento e obviamente, precisamos exterminar os atuais dirigentes do esporte nacional, com exceção de pouquíssimos nomes.⁴

Percebemos que se torna necessário uma tomada de consciência por parte dos produtores, gestores e analista de esporte para facilitar o acesso de investimentos, melhorando as propostas governamentais e das instituições privadas nacionais e internacionais.

³ **ANDREWS**, Jonh. O esporte descobriu seu potencial em dinheiro. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 14 jun.1998. Página A-12.

⁴ **CHI VINDELMAN**, Renato. Planejamento, Organização, Credibilidade e Know-How: As chaves para o sucesso do esporte. http://www.topsports.com.br/fr_imprensa.htm. Acesso em 23 fev.2005.

MORIN (2001 p.13) afirma que “a causa profunda do erro não está no erro de facto (falsa percepção) ou no erro lógico (incoerência), mas no modo de organização do nosso saber em sistemas de idéias (teorias, ideologias)”.

No terceiro mundo ainda prevalece o diletantismo de uma cartolagem anacrônica. E não por falta de dinheiro ou de patrocínio, mas por falta de organização administrativa ou de competência estritamente empresarial. O futebol brasileiro, comprovadamente superior com a bola nos pés, desfila como lanterninha do planejamento esportivo. O futebol está simplesmente repelindo o público e, por tabela, o investidor. Os grandes clubes, que chegam a fazer jogos de campeonato para 612 testemunhas, sobrevivem na sonegação e no calote⁵. (BETING, 1996, p.16)

A indústria do esporte atualmente movimenta grande quantidade de capital entre os produtores de esporte. A seguir temos o reflexo do esporte no mundo dos negócios.

Tabela N.º 1 - Números do Esporte⁶

Itens	Valores
Movimento anual do futebol mundial	US\$ 250 bilhões
Movimento anual do futebol brasileiro	US\$ 1 bilhão
Nos EUA os negócios do esporte equivalem	3,5% do PIB
Nos Brasil os negócios do esporte equivalem	0,1% do PIB
Faturamento anual da indústria esportiva no Brasil	US\$ 5 bilhões
Potencial do mercado do esporte brasileiro	US\$ 25 bilhões
Potencial de movimentação financeira do futebol brasileiro	US\$ 3 bilhões
Cotação das ações do Manchester United (S/A) na Bolsa de Londres	US\$ 700 milhões
Lucro líquido anual do Manchester United	US\$ 30 milhões
Ganho com artigos de merchandising pelo Manchester em 1996	US\$ 50 milhões
Contrato da CBF com a Nike por 10 anos	US\$ 400 milhões
Contrato da CBF com a Coca Cola anual	US\$ 20 milhões
Venda dos direitos de transmissão pela TV da copa do mundo de 1998 pela Fifa	US\$ 250 milhões
Valor das cotas (seis) da Rede Globo para patrocinar a Copa do Mundo de 1998.	De US\$ 31,5 a 45 milhões
Banco Opportunity tem para investir em futebol no Brasil	US\$ 400 milhões
Dividas das 24 equipes da 1ª divisão do futebol brasileiro	US\$ 400 milhões

Fonte: Conselho Regional de Administração de São Paulo

⁵ **BETING**, Joelmir, *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, 21.07.96. p.16

⁶ **GRUPO DE TRABALHO EM ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA. Números do esporte.** CRASP (Centro de Convivência do Administrador): São Paulo, setembro de 1998.

Conforme o quadro acima demonstra a evidencia de que o esporte é interessante para a economia brasileira. Tememos que, com a exploração dos *stakeholders* na indústria do esporte (e seus subsistemas esporte rendimento, esporte educação e esporte comunitário) sem um modelo ou ferramenta de gestão neste caso o planejamento estratégico, a indústria possa perder o controle, pois não existe uma convergência entre a forma de gestão do esporte com as exigências do mercado. Faz-se necessário, portanto, uma abordagem sobre o planejamento estratégico como ferramenta de gestão para o esporte.

Para que o esporte nacional consiga responder as exigências do ambiente externo e dos *stakeholders* é necessário que os gestores do esporte entendam que somente inovando as ações organizacionais possam atingir a eficácia organizacional.

Para VERGARA (1998, p.21) problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quando à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr a prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano.

Segundo ROESCH (1999, p.91) Um problema pode ser definido tanto a parti da observação, como da teoria, ou ainda de um método que se queira testar. No contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização.

Percebemos que nossa sociedade acadêmica padece de estudos científicos sobre as organizações esportivas, gestão do esporte e administração esportiva. Torna-se mais um campo de trabalho para os pesquisadores em gestão organizacional. Em síntese o problema de pesquisa pode ser expresso da seguinte forma: Quais os benefícios econômicos, sociais e políticos da aplicação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão no esporte para a melhoria da gestão do esporte?

2. Objetivo

Segundo Garcia (1998, p.42) o objetivo refere-se a uma descrição de uma situação desejada e possível (prospecção) ao final do projeto implantado ou executado, o que mostra que o esporte, tal como a administração, visa a busca melhoria do bem-estar social e das organizações.

- Objetivo Geral: Estudar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para o esporte.
- Objetivo Específico: Identificar a utilização dos conceitos do planejamento estratégico para alcançar a competitividade na gestão esportiva.

3. Delimitação

Segundo VERGARA (1998, p. 30) Delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explica para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora.

O escopo central do presente estudo é o entendimento da conscientização da necessidade da aplicação do planejamento estratégico sobre a gestão esportiva. Entre inúmeras variáveis que podem revelar o grau de eficiência do planejamento estratégico como modelo de gestão no esporte, o embasamento da presente pesquisa destacará o discurso do esporte no Brasil a partir de 1997 até os dias de hoje.

Portanto, este trabalho ficará restrito ao conhecimento e aos processos do planejamento estratégico à gestão do esporte.

4. Suposições

Para LAKATOS e MARCONI (2001, p.161) “Hipótese é uma proposição que se faz de verificar a validade de resposta existente para um problema. A função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e ao mesmo tempo orientar a busca de outras informações”.

Segundo Vergara (2000, p.29) “[...] suposições estão mais associadas a pesquisa chamadas qualitativas. Não implicam testagem; apenas, confirmação ou não, via mecanismo não estatísticos”.

Diante do exposto, torna-se mais adequado conduzir a presente investigação com base em suposições a seguir:

- A estratégica é desempenhada a partir de um conjunto de metas para maximizar os objetivos empresariais.
- Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças podem ocasionar transformações na conduta da gestão empresarial e conseqüentemente altera as ações organizacionais previstas antecipadamente.
- A probabilidade dos objetivos empresariais serem alterados em vista das ameaças e/ou das oportunidades provoca alterações nas decisões para que as metas previamente estabelecidas sejam corrigidas em curso das ações.

5. Estratégia da Metodologia de Pesquisa

Para DIEHL (2004, p.52) “os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

O presente trabalho possui uma abordagem qualitativa com entrevista em profundidade e as entrevistas foram realizadas com perguntas semi-estruturada, estabelecendo uma conversação livre entre entrevistado e entrevistador.

FAUZE (1998, p. 152) “o processo de entrevista pessoal está fundamentado no processo de interação pessoal entre duas pessoas, e é preciso que fatores relacionados com as características demográficas, psicológicas e comportamentais de entrevistadores e entrevistados sejam parecidas para se conseguir um clima favorável ao sucesso da entrevista”.

Segundo ROESCH (1999, p.154) “A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou sejam quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

Para LAKATOS e MARCONI (2001, p.195) “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um processo utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um processo social.”.

Além da pesquisa qualitativa foram também utilizados dados secundários externos publicados em fontes gerais de negócio (guias, anuários, índices e dados estatísticos) e dados secundários externos em fontes governamentais (dados de censo e publicações governamentais).

Os participantes do processo de coleta foram escolhidos pelo pesquisador ou por indicação de outro participante, em função da sua experiência no ramo, condições de acesso e disponibilidade de tempo para fornecimento das informações solicitadas. Participantes da entrevistas:

- **Sr. Davi Vitório Minocci**

Professor de Educação Física

Ex-secretário de Esporte, Turismo e Lazer do município de Cerqueira César, no interior de São Paulo.

- **Sr. Jacques Nunes da Silva**

Mestrando em Educação pela Universidade Braz Cubas

Especialista em Didática do Ensino Superior pela Faculdade do Clube Náutico.

Instrutor em esportes radicais

Cabo do Corpo de Bombeiros de Mogi das Cruzes

- **Sr^a. Magaly Sant' Ana**

Pós-Graduada em Gestão de Negócios pela Universidade Braz Cubas

Bacharel em Direito pela Brás Cubas

Bacharel em Educação Física pelo Clube Náutico

Gerente de Marketing do Basquetebol Team Mogi Valtra UBC

- **Oswaldo Pavan Roncabi Júnior**

Empresário esportivo com sede em Ribeirão Preto

Ex-jogador de futebol do Itachi do Japão.

Treinador em time de base

Para a obtenção dos resultados mencionados no início deste trabalho, foram entrevistados quatro produtores de esporte com as seguintes perguntas:

- a. O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil?
- b. No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?
- c. De que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?
- d. Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

6. Organização

A organização desta pesquisa está dividida em quatro capítulos, a saber:

Capítulo 1: Mostra uma abordagem conceitual, idéias centrais, principais do esporte, e seus subsistemas destacando a importância de cada um dentro das principais variáveis do ambiente externo.

Capítulo 2: Revisão da literatura (princípios e idéias centrais) sobre administração e estratégia.

Capítulo 3: A Indústria do Esporte e os enfoques da administração esportiva, descrevendo os conceito e evolução deste setor econômico.

Capítulo 4: Resultado da Pesquisa Qualitativa

Conclusão e Recomendações

1. O ESPORTE E SUA ATUAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO POLÍTICO ECONÔMICO SOCIAL DOMÉSTICO E GLOBAL: CONCEITO DO ESPORTE E SEUS SUBSISTEMAS (ESPORTE EDUCAÇÃO, ESPORTE PARTICIPAÇÃO E ESPORTE RENDIMENTO).

A palavra *desporter* tem origem francesa e significa jogo. A sua função se deve a fatos históricos e a contextos sócio-político-econômicos. Na Antigüidade, o esporte era usado como força militar; sendo que o esporte, no século XIX, na Alemanha, também era usado para fins militares. Os Estados Unidos popularizaram o desporto através de um movimento religioso “*Young Men Cristian Association*”

Em algumas civilizações, conseguimos detectar este pensamento advindo da fase pré-histórica. Os Chineses com Congro, surgido por volta de 2700 a.C. e praticado pela seita Tao-Tsé, é um dos exemplos da revolução do movimento humano e transformação da atividade física em processo terapêutico.

O desporto é um fenômeno social, Na história da humanidade, as dimensões da motricidade humana assumiram formas e significados distintos dependendo da geografia e do espaço temporal. Com o surgimento do movimento ócio, os grupos sedentários necessitavam de um tempo para práticas de corpo a fim de se prepararem para eventuais lutas de grupos pela posse de terras. Durante a Antigüidade, principalmente no Oriente, o exercício físico consegue ter diferenciações quanto à sua finalidade, seja de ordem guerreira, terapêutica, esportiva ou educacional.

Segundo TUBINO (2002, p.12) “define o esporte como um acontecimento de jogo, no qual é definido como qualquer forma alegre de competição cujo resultado é determinado pela habilidade física, estratégica, ou oportunidade empregada individualmente ou em combinação”.

São incorporados na definição do “esporte” todas as formas de atividade física que contribuem para a boa forma física, para o bem-estar mental e para a interação social. Estas incluem a brincadeira; a recreação; o esporte organizado, casual e competitivo; e esportes ou jogos indígenas. (NAÇÕES UNIDAS, 2003)

Segundo GUTTMANN (1979), resumiu nos seguintes termos as características do esporte moderno: secularização, igualdade de chances, especialização, racionalização, burocratização, quantificação e busca de recorde.

Conforme BRUNORO (1998), o esporte não deve ser encarado apenas como um produto frio e distante. Para ele, “o esporte imita a vida”.

Adaptado de HEAL (1990) o esporte tem o seguinte conceito:

Brincadeira = Pelé batendo bola no quintal de sua casa de verão; Jogos não-competitivos = pique – esconde; Jogos competitivos = xadrez, pingue-pongue, futebol, voleibol; Competições Intelectuais = campeonato de xadrez, dama; Competições físicas (esporte) = campeonato estadual de futebol, copa do mundo, olimpíadas, Liga mundial de voleibol.

Figura Nº. 1 **Paradigma da Sociologia do Esporte**

Brincadeira(*)	
Brincadeira Organizada(**)	
Jogos Competitivos (competições) (***)	
Competições intelectuais	Competições físicas (esportes) (****)

Grau de Organização: * = nenhum** = pequeno*** = grande**** = organização em grande escala

O esporte é uma escola ideal para a vida. As habilidades aprendidas através da brincadeira, da educação física e do esporte são fundamentais para o desenvolvimento holístico dos jovens. Estas habilidades, tais como a cooperação e a autoconfiança, são essenciais para a coesão social e são levadas para a vida adulta.

O esporte educa ativamente os jovens sobre a importância de determinados valores chave, tais como a honestidade, o jogo justo, o respeito por si próprio e pelos outros, a obediência às regras e o respeito pela importância delas. Fornece um fórum onde aprendem como lidar com a competição, não somente como perder, mas também como ganhar.

O esporte é uma maneira de construir a compreensão do valor dos vínculos comuns. E os jogos tradicionais, aqueles nativos de uma determinada área ou cultura, podem ser especialmente eficazes nesta consideração. Por exemplo, alguns benefícios de se incentivar jogos tradicionais são que eles enfatizam a importância da diversidade, contribuem à inclusão e ajuda as pessoas a compreenderem sua própria identidade e a dos outros.

Os esportes e os jogos tradicionais também geralmente envolvem custos mais baixos em termos de instalações e equipamentos do que os esportes comuns. Habilidades e valores aprendidos através do esporte: cooperação, comunicação, respeito às regras, resolução de problemas, compreensão, conexão com a outros, liderança, respeito pelo outro, valor do esforço, como ganhar, como perder, como lidar com a competição, jogar limpo, compartilhar auto-estima, confiança, respeito próprio, tolerância, resistência, trabalho em equipe disciplina, autoconfiança (NAÇÕES UNIDAS, 2003).

Segundo CAPINUSSU (1998) Os Desportos⁷ podem ser observados nos seguintes prismas:

- Sob o ponto de vista social: amador e profissional
- Quanto à idade: infantis, juvenis e adultos.
- Quanto à valência física: força, resistência, destreza, velocidade, agilidade e habilidade.
- Quanto ao esforço: suave ou fraco e intenso ou forte
- Quanto à coordenação neuromuscular: simples ou fácil e complexo ou difícil
- Quanto aos valores biopsicossociais: positivos e negativos
- Quanto ao meio físico: terrestre, aquáticos e aéreos.
- Quanto ao número de participantes: individuais e coletivos

O esporte abrange três manifestações: primeiro o **esporte educação**, também chamado de esporte educacional, não deve ser compreendido como uma extensão do esporte performance para a escolha. Ao contrário, em vez de reproduzir o esporte de rendimento, esta manifestação deve ser mais um processo educativo na formação dos jovens, uma preparação para o exercício da cidadania. O esporte

⁷ CAPINUSSU, José Maurício. *Moderna organização da educação física e desportos*. São Paulo: IBRASA, 1998. p.48.

educação tem o caráter formativo. Por isso, ele deve ser desenvolvido na infância e na adolescência, na escola e fora dela, com participação de todos, evitando a seletividade. É no esporte educação que se percebe o aspecto do esporte de maior conteúdo sócio educativo. Ele se baseia em princípios educacionais, como participação, cooperação, co-educação, integração e responsabilidade.

Desde 2000, a Educação de Jovens através do Esporte (YES – Youth Education through Sport), um programa de educação e esporte conduzido pela juventude para a juventude, alcançou 25.000 jovens em 10 províncias do Zimbábue. Cada participante deve se comprometer a permanecer na escola e a prestar serviços voluntários na comunidade. O objetivo do programa é que os jovens obtenham habilidades para a vida, se tornem educadores dos colegas e contribuam para suas comunidades como modelos positivos. (NAÇÕES UNIDAS, 2003).

Na Romênia, o programa de educação da UNICEF está usando o esporte para aumentar a frequência escolar na comunidade romena. O projeto tem como objetivo motivar as crianças a freqüentar a escola regularmente, assim como melhorar o equilíbrio do gênero na educação, fornecendo uma oportunidade de participação para meninas e meninos em equipes esportivas, condicionada à frequência escolar e ao desempenho acadêmico. (NAÇÕES UNIDAS, 2003).

Até fins do século XIX, o esporte organizado praticamente não existia no Brasil. Só na república os esportes recebem um impulso mais forte. Historicamente, o esporte no Brasil costuma ser dividido nas seguintes fases: a primeira, até 1908, ano em que aparece a primeira obra editada no país sobre os esportes (o livro Sports Athleticos, traduzido do original de E. Weber, com informações sobre atletismo, tênis, natação, hóquei, pelota basca, futebol e pólo aquático: é a fase da implantação; a segunda, com a fundação de clubes e federações, culminando com a criação da Confederação Brasileira de Desportos, em 1914, é a fase da organização; a terceira, terminando com o Decreto-Lei 3.199 de 14.04.41, que criou o Conselho Nacional de Desportos e estabeleceu bases para a organização esportiva em todo o país, é a da popularização; e a quarta, em que o apoio oficial se torna efetivo e o esporte passa a ser supervisionado pelo Ministério da Educação, vem até os dias de hoje.

Segundo o BNDES (1997) uma proposta para o esporte escolar consiste em:

- Valorizar a atividade curricular da educação física e massificar o desporto escolar.
- Estabelecer diretrizes e ações para que as escolas e as universidades sejam importantes formadoras de atletas.
- Criar condições e exigir investimentos em espaço, equipamentos e materiais necessários.
- Incentivar a realização de jogos colegiais e universitários em todos os estados.
- Recuperar as instalações esportivas das escolas e universidades.

Na Mongólia, um projeto da UNESCO financiado pela agência de assistência dinamarquesa promove o esporte em diversos centros de aprendizagem de todo o país e apóia a educação física e eventos esportivos como a parte do currículo da educação. (NAÇÕES UNIDAS, 2003).

O Esporte também é promotor de Saúde por ser um incentivo às relações sociais, tais como coleguismo, amizade e paixões. Associado à Saúde está o conceito de Qualidade de Vida, definido como a condição humana resultante de um conjunto de parâmetros individuais e sócio-ambientais (modificáveis ou não) que caracterizam as condições em que vive o ser humano. Para se definir como boa qualidade de vida deve-se levar em consideração a satisfação das necessidades básicas de sobrevivência: alimentação, vestuário, trabalho, moradia e relações sociais e afetivas (as quais, no mundo capitalista de hoje, sempre se subordinam à outra: a econômica).

Além de melhorar a saúde pública e de reduzir custos com os sistemas de saúde, o esporte e a atividade física fornecem também benefícios econômicos significativos através do aumento da produtividade. Por exemplo, nos Estados Unidos da América, onde o sedentarismo foi responsável por um gasto de US\$ 75

bilhões em custos médicos em 2000, estima-se que cada dólar (US\$ 1) gasto em atividades físicas resulta em um ganho de três dólares e vinte centavos (US\$ 3,20) em custos médicos. MACERA WANG (2000, p.45)

Em segundo é o **esporte participação** ou esporte popular, por sua vez, se apóia no princípio do lazer lúdico, no lazer e na utilização construtiva do tempo livre. Esta manifestação esportiva não tem compromisso com regras institucionais ou de qualquer tipo e tem na participação o seu sentido maior, podendo promover por meio dela o bem estar dos praticantes, que é sua verdadeira finalidade proporcionando o desenvolvimento de um espírito comunitário, de integração social, fortalecendo parcerias e relações pessoais.

Segundo DOWBOR (1998, p.307) “[...] na ausência de políticas ativas de resgate destes espaços, a valorização do solo e os mecanismos de mercado levam a que tudo seja substituído por atividade que têm de ser paga, compradas, alugadas e organizadas eficientemente, mas do ponto de vista empresarial e de especulação imobiliária, liquidando-se os espaços gratuitos de simples convívio.”.

No âmbito das gestões de políticas sociais, as prefeituras limitam-se a promover o lazer como forma de descanso e divertimento, ignorando os aspectos estruturais da cognição de um indivíduo. Nesse sentido, deve-se procurar uma sinergia entre as teorias das políticas de gestão de políticas sociais com as práticas do desporto para que se possa promover o crescimento da sociedade para um melhoramento contínuo de nossa sociedade (questões sociais).

Marcelino (1996, p.23-25) “[...] apresenta três questões fundamentais de subsídios para uma política de lazer, dentro do papel da administração municipal: um primeiro aspecto a considerar é exatamente a abrangência do lazer e seu entendimento parcial e limitado, que pode ser constatado na ação dos órgãos públicos, na pesquisa, na legislação etc. um segundo aspecto a abordar é a necessidade de "procurar" o entendimento da totalidade das relações sociais, nas quais o trabalho ocupa posição fundamental, mas sem excluir uma compreensão articulada com as dimensões do não-trabalho, um terceiro e último aspecto a considerar é a relevância da problemática do lazer nos grandes centros urbanos, sua "ressonância", onde merece destaque a questão do espaço para o lazer, a ser considerado numa política urbana [...]”.

A ausência de políticos voltados para projetos desportivos dificulta a valorização do esporte como um importante elemento constitutivo para uma gestão de políticas sociais. Deste modo, as grandes bancadas partidárias (ruralistas,

usineiros, empresários, habitação, saúde, evangélicos, sindicalistas, militares, Amazônia, católicos, micro e pequenas empresas, sem-terra) acabam inibindo as ações para o esporte brasileiro e mesmo as formações de grupos voltados para o esporte. Atualmente não se encontra nenhuma preocupação para a formação de uma “bancada esportista”.

Em Zâmbia, a Edusport Outreach International utiliza programas com o netball, o basquete, o atletismo, a ginástica aeróbica, a dança e o voleibol para treinar jovens a educar seus colegas e para ensinar habilidades para a vida a mais de 10.000 crianças de rua, órfãos e jovens em situação de risco. O sucesso deste programa o levou a ser usado como um modelo para programas em Botswana, na África sul, na Tanzânia e em Uganda. (NAÇÕES UNIDAS, 2003).

Para DOWBOR (1998, p.306) “o esporte é outra área eminentemente social, de contatos entre povos, culturas e formas de rivalidade baseadas no prazer e no lúdico. Aqui também, o progresso da indústria do esporte veio substituir um esporte que era coisa que se fazia, por um esporte que se olha, de preferência via televisão, mastigando salgadinhos e recebendo incessantes mensagens publicitárias”.

Segundo o BNDES (1997) uma proposta para o esporte popular consiste em:

- Criar condições para que todos os brasileiros pratiquem algum tipo de esporte.
- Realizar ações de sensibilização e conscientização para ampliar a prática do esporte.
- Planejar e executar os programas em nível local com apoio dos municípios e estados e em parceria com as comunidades. Incentivar o convênio entre empresas e prefeituras.
- Capacitar recursos humanos como, por exemplo, treinamento de agentes e especialistas em mobilização e liderança nas atividades específicas do esporte.

E por último o **esporte performance** ou de rendimento, que muitos chamam de esporte de alto nível ou alta competição, foi a manifestação esportiva que norteou o conceito de esporte durante muito tempo, e hoje representa apenas parte da abrangência desse conceito. Foi a partir do esporte de rendimento que surgiram o esporte olímpico e o esporte como instrumento político-ideológico. O esporte rendimento é disputado obedecendo rigidamente às regras e aos códigos existentes, específicos de cada modalidade esportiva. Por isso é considerado um tipo de esporte institucionalizado, do qual fazem parte federações internacionais e nacionais que organizam as competições no mundo todo.

O esporte é um catalisador para o desenvolvimento econômico. No mundo inteiro, o setor dos esportes é avaliado em US\$ 36 bilhões com previsão de expansão de 3 a 5 por cento ao ano. Estão incluídos no setor dos esportes: a fabricação de produtos esportivos, serviços relacionados ao esporte, desenvolvimento da infra-estrutura e eventos esportivos, incluindo efeitos suplementares dos espectadores, patrocinadores, vendedores e da mídia. Estes elementos da economia dos esportes são interconectados, tanto contribuindo quanto beneficiando-se do desenvolvimento do esporte.

O esporte profissional é, por definição, esporte praticado por dinheiro, e o dinheiro – dos espectadores, dos patrocinadores, das redes de televisão – não virá se não houver astros.⁸

O esporte pode ser um estímulo eficaz para o desenvolvimento econômico, especialmente no nível local. Os enlaces entre os diferentes elementos do setor dos esportes são altamente eficazes quando aproveitados localmente por causa das economias de escala existentes. Individualmente, cada um dos vários setores da economia dos esportes pode gerar atividade, emprego e riqueza. Quando diversos deles são combinados em uma única estratégia, é possível conseguir ganhos econômicos adicionais por causa das sinergias resultantes. O potencial econômico local do esporte é realçado ainda mais quando apoiado por estratégias nacionais de “esporte para todos”.

Através do incentivo ao esporte e a atividades econômicas baseadas no esporte, é possível iniciar um “círculo virtuoso” no qual novas formas de atividade sejam geradas, exigindo produtos e serviços adicionais, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento econômico.²² Nesse caso, a provisão de auxílio financeiro e técnico, tal como o treinamento de técnicos ou auxílio com aspectos técnicos da fabricação de produtos esportivos, é altamente benéfica e fornece o suporte para iniciar tal ciclo. (NAÇÕES UNIDAS, 2003)

⁸ ANDREWS, Jonh. O esporte vive de ídolos: sem astros não há dinheiro. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 9 jun.1998. Página 1.

O esporte deve ser valorizado como fator de desenvolvimento econômico, que contribui para a formação da riqueza nacional. Da indústria de material esportivo à promoção de eventos, pode ser ampliada a participação do setor como gerador de emprego e renda. Estimular o desenvolvimento de toda cadeia produtiva do esporte deve ser, portanto, parte importante da Política Nacional de Esporte. (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005).

De acordo com a *WEFA - Wharton Econometric Forecasting Association* (Grupo Wharton de Associados de previsões econométricas), a indústria do esporte ocupou em 1987, o 23º lugar das cinquenta maiores indústrias norte-americanas por produto interno bruto, com o montante de US\$ 50,2 bilhões e, em 1988, houve um crescimento positivo de 7,5%, totalizando US\$ 61,3 bilhões, ocupando, assim, o 22º lugar das cinquenta maiores indústrias norte-americanas por produto interno bruto.

Segundo o BNDES (1997) uma proposta para o esporte rendimento consiste em:

- Utilizar o esporte de alto nível e seus ídolos para fomentar o esporte de base.
- Apoiar a formação de técnicos especializados em descobrir atletas com potencial.
- Para estes atletas, nas diversas modalidades esportivas, devem ser disponibilizados: acompanhamento pedagógico; monitoramento biomédico; suplementação alimentar; professores e treinadores individuais; viagens de intercâmbio; acompanhamento médico e fisiológico constante.
- É preciso ainda criar condições para que times de alto nível profissionalizados, maior número de patrocinadores e competições rentáveis.

Para PITTS E STLOTLAR (2002, p.5) “A indústria do esporte são todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover, ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação. Isso inclui, por exemplo, o fabricante de equipamentos esportivos, roupas ou calçados; a pessoa ou empresa que presta serviços promocionais a organizações esportivas; a organização incumbida de controlar um esporte; a pessoa que representa um atleta profissional como seu agente; donos ou gerentes de instalações esportivas; os profissionais que protejam e constroem esses prédios; um professor de golfe; a empresa que administra a mercadoria e as licenças promocionais para um evento esportivo e as emissoras de televisão envolvidas na transmissão de eventos esportivos.”.

O crescimento econômico é o aumento de volume de produção per capita. Sua avaliação é feita estabelecendo-se a relação entre o aumento do produto real e o crescimento da população, em um mesmo período de tempo. Há, todavia a considerar os fatores de natureza política e social que envolvem desenvolvimento, em um sentido mais amplo como: a distribuição de renda; a expectativa média de vida, por ocasião do nascimento; o acesso à educação, à cultura e ao lazer; a política de habitação e assistência sanitária; a preservação do meio ambiente; a oferta de trabalho e a possibilidade de evolução social; a honestidade no trato das questões públicas. (FURTADO, 2000, p.249)

Tabela Nº. 2 Participação do mercado de esporte no PIB		
Pais	% do PIB atualmente	% projetada (5 anos)
EUA (total do esporte).	3,5	5,0
Brasil (total do esporte).	0,1	3,3
Itália (apenas futebol)	2,5	-

Fonte: Jornal Folha de São Paulo, 3º Caderno, Página 11. São Paulo, 14 de Outubro de 1997

Por exemplo, o futebol como “fábrica” de serviços, além de movimentar quantias exorbitantes de recursos, tem um potencial de crescimento e geração de empregos bem significativos devido à quantidade de pessoas e organizações a ele relacionadas. De acordo com estudos realizados pelo atualmente extinto Ministério dos Esportes, cerca de 1 milhão de empregos podem ser criados em dez anos no Brasil devido ao desenvolvimento da indústria, do comércio e do setor de serviços com a “profissionalização” do esporte. Isto se torna ainda mais importante para o Brasil, o país do futebol, onde o esporte representa apenas 0,1 % do Produto Interno Bruto.

2. REVISÃO DA LITERATURA.

2.1 Administração: Conceito e propensões

Para DAFT (1999, p.5) “[...] administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Segundo KORTEN (1996, p.31) “a segunda metade do século XX talvez tenha sido o período mais notável da história humana. No campo científico, desvendamos incontáveis segredos da matéria, do espaço e da biologia”.

Segundo HEIJDEN (2004, p.57) em sua maioria, as empresas representam o sucesso pelo estabelecimento de valor, o que pode ser feito de duas maneiras: a) pela criação de um excedente para os stakeholders, que podem usá-lo para seus próprios fins para proteger e desenvolver a força do desenvolvimento; e b) pela criação, entre os stakeholders, da expectativa de que eles serão capazes de criar um excedente e crescer no futuro.

Para Peter Drucker menciona sete fontes de oportunidade para organizações em busca de inovações:⁹

- Sucesso inesperado recebido de bom grado, mas raramente é analisado para que se entenda como ocorreu,
- A incongruência entre o que realmente aconteceu e o que deveria ter acontecido,
- A impropriedade num processo básico que se tem como certo,
- As mudanças na indústria ou na estrutura do mercado que pegam todos de surpresa,
- As mudanças demográficas causadas por guerras, progressos na medicina e mesmo por superstição.

Tabela Nº. 3		ALGUMAS INVENÇÕES E CONQUISTAS DO SÉCULO XX	
1903	Avião Motorizado		
1915	Teoria Geral da relatividade de Einstein		
1923	Aparelho televisor		
1928	Penicilina		
1937	Nylon		
1943	Computador		
1945	Bomba atômica		
1947	Descoberta da estrutura do DNA abra caminho para engenharia genética		
1957	Sputrik, o primeiro satélite.		
1958	Laser		
1961	O homem vai ao espaço		
1967	Transplante de coração		
1969	O homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747.		
1970	Microprocessador		
1989	World Wide Web		
1993	Clonagem de embriões humanos		
1997	Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly		
2000	Seqüenciamento do genoma humano		

Fonte: **DORNELAS** (2001, p.20)

Segundo MAXIMIANO (2000) administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo

Segundo ANSOFF (1993, p.35) “Á medida que os níveis de turbulência se alternavam, a administração ia desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade. À medida que o futuros ser tornava cada vez mais complexo, diferente e menos previsível, os novos sistemas passavam a ser mais sofisticados, complementando e adicionando-se aos anteriores”

Para HAMEL (2000, p. 136). “[...] as alterações de percepção causadas por novos conhecimentos. Estamos agora no limiar de nove era – a era da revolução. Em nossas mentes, sabemos que os novos tempos já estão aí; em nosso íntimo, não estamos convencidos de que gostemos desse outro cenário, pois sabemos que será uma época de convulsões, de tumulto, de fortunas feitas e desfeitas a velocidade vertiginosa”.

O êxito do objetivo de uma organização no ambiente atual requer critérios para atender as exigências do ambiente provido de grandes riscos, incertezas e ambigüidades: qualificação e mentalidade dos principais administradores; clima e cultura organizacional; estrutura de poder; sistemas e estrutura organizacional; e

⁹ **JORNAL GAZETA MERCANTIL**, São Paulo, 15.03.99, p. c-8

capacidade da administração geral para o trabalho de gestão. (Ansoff e Mc Donnell 1984)

“A nova economia tem como parâmetros: a noção de que as fronteiras são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização. As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis. As oportunidades de trabalho se destinam os trabalhadores do conhecimento. A população é caracterizada pela diversidade cultural; a empresa aceita suas responsabilidades sociais. A economia é conduzida por empresas pequenas, empreendedoras e as necessidade do cliente conduzem os negócios”s. ROBBINS (2000, p.6)

Segundo PEREIRA DA COSTA (2003, p.87) todos estão fadados a viver em ambientes e sob condições não determinadas. Por essa razão, acontece o conflito *acomodação x transigência*. Mas, com esforços e resolução, pode-se conseguir considerável êxito sobre a vida.

Tabela Nº. 4			
EVOLUÇÃO DAS ONDAS			
FASE	PERÍODO	TEMPO	PRINCIPAIS VERTENTES
1ª Onda	1785 a 1845	60 anos	Força Hidráulica Têxteis Ferro
2ª Onda	1845 a 1900	55 anos	Máquina a vapor Ferrovias Aço
3ª Onda	1900 a 1950	50 anos	Eletricidade Químicos Motores de combustão
4ª Onda	1950 a 1990	40 anos	Petroquímica Eletrônicos Aviação
5ª Onda	1990 a 2020	30 anos	Redes Digitais Software Novas mídias

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo 15 de março de 1999, página c-8

Para GODET (1987) “cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.”.

“ (...) o que a história ensina é que, a partir de um certo momento, a nova tecnologia decola. Foi o que aconteceu na década de 20. Aparentemente, é o que está acontecendo agora. São momentos da História em que o paradigma de produção muda. Note que progresso tecnológico é algo que está sempre acontecendo. Não é disso que se trata. Estamos falando de momentos que marcam rupturas na maneira de produzir”¹⁰

¹⁰LANHÓZ, André. *Nova economia*. Revista Exame, São Paulo, 25.08.99, p. 4

As empresas estão atualmente numa luta de para se manterem competitivas nos ambientes e cada vez mais esses ambientes estão incertos devido às rápidas mudanças políticas, econômicas, sociais e as inovações tecnológicas que o mundo vem atravessando.

Segundo DAFT (2005, p.198) “incerteza significa que os gerentes sabem quais as metas que eles desejam alcançar, mas as informações sobre as alternativas e os eventos futuros são incompletas”.

“Não é possível prever o futuro. Mas é possível e imprescindível analisar o futuro ou, mais exatamente, os futuros. Os gerentes precisam pensar com maior amplitude a respeito das forças que exercerão influências sobre as empresas e setores”. BRUNER (1999, p.29)

Segundo MORIN (1990, p.51) “complexidade é um fenômeno quantitativo, a extrema quantidade de interações e de interferência entre um número muito grande de unidades. Porém, a complexidade não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam as nossas possibilidades de cálculo, compreende também incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios”.

Para DAFT (1997, p.9) “A nova ciência da teoria do caos no diz que vivemos em um mundo complexo, cheio de aleatoriedade e incertezas. Nosso mundo se caracteriza pela surpresa, mudanças rápidas e confusão, e muitas vezes parece totalmente fora de controle”.

“A Meta de competição pela previsão do futuro do setor é de certa forma, simples: criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e assim, desenvolver a consciência necessária para moldar a evolução do setor”. PRAHALAD e HAMEL (1995; p.83).

Segundo BETHLEM (1998, p. 183) “cenário é um texto escrito em que se apresentam seqüências hipotéticas de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão e

facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância parcial em que se encontram os decisores”.

POR MICHEL GODET	POR SCHWATZ	POR PORTER
1. Delimitação do sistema e do ambiente	1. Identificação da questão principal.	1. Propósito do estudo
2. Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual.	2. Identificação das principais forças do ambiente local.	2. Estudo histórico e da situação atual.
3. Seleção dos condicionamentos do futuro.	3. Identificação das forças motrizes	3. Identificação das incertezas críticas
4. Geração de cenários alternativos.	4. Ranking (classificação) por importância e incerteza.	4. Comportamento futuro das variáveis
5. Testes de consistência, ajuste e disseminação.	5. Seleção das lógicas dos cenários	5. Análise de cenários e consistência.
6. Opções estratégicas e planos/monitoração estratégica	6. Descrição dos Cenários	6. Concorrência.
	7. Análise das implicações e opções	7. Elaboração das histórias de cenários
	8. Seleção dos principais indicadores e sinalizadores	8. Elaboração das estratégias competitivas

Fonte: MARCIAL E GRUMBACH (2002, p.59)

De fato as organizações terão necessidade de aperfeiçoarem suas técnicas para analisar todas as variáveis externas à organização para que possam sobreviver em um sistema ambiental altamente competitivo e tecnológico

Outro enfoque do pensamento administrativo para o próximo século diz respeito às questões da produtividade; a economia está sofrendo alterações em seus sistemas produtivos, sendo que a evidência maior está na própria Internet. Esta inovação sistemática de produtividade está alterando todos os sistemas tradicionais de produtividade, pois a velocidade da informação e da tomada decisão da quinta onda é superior a qualquer outro modelo de gestão. A propensão das organizações para o século XXI é saber qual será a maneira de produzir, isto é, manter a tradição ou trabalhar de formas alternativas de produção.

Tema	% de Respostas
Mudança	21
Identificação e desenvolvimento de empregados com habilidade	14
Criação e gestão do crescimento	12
Controle de custos	8
Gestão de produtividade	8
Pressões de preço	7
Tratamento das regulamentações	6
Atualização tecnológica	4
Outros	20

Fonte: American Management Association

Segundo DAFT (1997, p.9) “Os administradores não podem medir, prever ou controlar nos moldes tradicionais o drama que se desenrola dentro ou fora da organização. Contudo, a teoria do caos reconhece que essa aleatoriedade e desordem ocorrem dentro de certas restrições ou maiores padrões de ordem”.

“Não admira que as empresas em média não durem mais de 20 anos. Dentre as empresas incluídas na lista de 100 melhores da *Forbes* em 1997, apenas 18 sobreviveram até 1987 e somente duas delas, General Electric e Eastman Kodak, ainda apresentavam boa rentabilidade”. KOTLER (2003, p.60).

Para MORIN (1996, p.149) só a estratégia pode ajudar a avançar no incerto e no aleatório, a estratégia é a arte de utilizar as informações que surgem durante a ação, integrá-las, formular subitamente esquemas de ação e ser capaz de reunir o máximo de certezas para defrontar o incerto.

Segundo GHEMAWAT (2000, p.20) Nos anos 60, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócio.

Segundo STOPFORD (1999, p.625) a tecnologia não é a única força perturbadora. A imaginação dos administradores e a inovação estratégica são capazes de delatar os limites dos mercados existentes. A competitividade tornou-se tanto uma batalha de estratégias de recursos – as competências-chaves formam um ingrediente relativamente novo, no qual as empresas de maior rentabilidade estão dispostas a investir a longo prazo.

MINTZBERG e QUINN (2001, p.221) a complexidade detalhada surge quando existem muitas variáveis. A complexidade dinâmica surge quando causa e efeito estão distantes no tempo e no espaço, e quando as conseqüências ao longo do tempo de intervenções são sutis e não óbvias para muitos participantes do sistemas.

Segundo ROSS e KROGH (1999, p.630) “a epistemologia é o campo da ciência que estuda a criação de conhecimento e contém numerosos pontos de vistas sobre administração que vão acelerar o ritmo das empresas”. Três dos mais poderosos conceitos no âmbito da epistemologia empresarial são: Auto-referência: a observação de que cada um leva consigo próprio quadro de referência, que é a fonte de criatividade e confusão de grupo. Devido ao fato de esses quadros serem tão

individualizados, não se pode “forçar” a auto referência através do exercício da autoridade; deve ser voluntária. Linguagem: o processo através do qual criamos significados e partilhamos significados e quadros de referência lingüísticos. Auto-semelhança: quando os mesmos padrões básicos de interação ocorrem de novo em diferentes escalas dentro da empresa individual, de grupo e na unidade estratégica da empresa, entre outras. Essa é uma das características-chave dos processos de desenvolvimento de conhecimento e dos sistemas de administração mais poderosos.

ANSOFF e McDONNEL (1993, p.48) afirmam que “a empresa não terá êxito com uma resposta simplista ou uma reação excessivamente complexa. Portanto, é necessário que a administração monte sistemas cada vez mais complexo para lidar com ambientes cada vez mais complexos”.

Na busca da racionalidade na administração, isto é, transformar os objetivos propostos em ações organizacionais com os recursos disponíveis num determinado período de tempo é certo que estamos inseridos num ambiente complexo para tomarmos decisões. Aprender em lidar com a administração da complexidade torna-se necessário para que empresas e executivos possam sobreviver em mercados ou áreas estratégicas de negócio turbulentos para que num futuro próximo não saiam na rua apertando o botão do **controle remoto**¹¹ para solucionar seus problemas.

2.2 Estratégia: Conceito e propensões

A palavra estratégia está presente nos dias de hoje, pois é uma ferramenta fundamenta para que as organizações consigam realizar seus objetivos propostos em ações organizacionais. Dentro da cronologia empresarial, a palavra estratégia entrou para o vocabulário da administração a partir da década de 50, antes deste período a estratégia não era tão importante para o processo decisório, pois antes à década de 50 não tinham como ênfase o ambiente.

A terminologia do pensamento estratégico é, inevitavelmente, muito pragmática, pois depende das realidades da geografia, da sociedade, da economia e da política. Trata-se de uma terminologia (estratégia: stratos = exército) e agein = conduzir) criada pelos antigos gregos, que se referia a um magistrado ou

11 Muito Além do Jardim, Título Original: Being There País/Ano: EUA – 1979 Direção: Hal Ashby Elenco: Shirley MacLaine , Jack Warden, Peter Sellers, Melvyn Douglas, Richard A. Dysart, Richard Basehart, Ruth Attaway, David Clennon, Fran Brill, Denise DuBarry. Depois de passar a vida inteira confinado numa casa, cuidando de um jardim e assistindo TV, um “zé ninguém” é obrigado a abandonar seu lar e conhecer de perto o mundo que o cerca. Sem nenhuma noção de como se

comandante-chefe militar. Desde o século IV antes de Cristo já se falava de guerra, pois toda guerra tem sua finalidade política.

Segundo PROENÇA (1999, p.56) “é um produto do final do século XVIII e início do século XIX. Até então, utilizava-se arte da guerra. O grego antigo e o latim não tinham um termo equivalente; os derivados de *strategos* (general) tais como *strategikon* e *strategema* referiam-se ao aprendizado da arte da guerra ou seus ardis(*strategema*) e não à gestão da guerra”.

Para GHEMAWAT (2000, P.16) “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares”.

CRAINER e CLUTTERBUCK (1993, p.146) A palavra estratégia tem sido aplicada ao mundo nos negócios apenas nestas últimas décadas. Até os anos 40, a estratégia era vista sobretudo como assunto de militares. Desde então, o pensamento estratégico começava a fazer parte do processo administrativo dentro das empresas no momento em que o mundo dos negócios surgia mutações ambientais provocadas pela revolução industrial e pela segunda guerra mundial.

Para PARET (2001, p.257) “descreve que Carl Von Clausewitz define estratégia como o uso do combate, ou da ameaça do combate, para a consecução do objetivo da guerra em que ela é empregada”.

PORTER (1999, p.63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

HITT et ali (2002, p.144) “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”.

O uso da estratégia no campo empresarial deve-se ao fato dos negócios e da guerra possuírem elementos incomuns. Como fenômenos sociais serão sempre distintos (lógica operacional), uma vez que a práxis da estratégia está ligada ao aniquilamento do inimigo, ao passo que a semântica dos negócios diz respeito ao

cliente, ao mercado, etc. No contexto dos estudos estratégicos, pensar em qualquer tipo de ação orientada pela obtenção de resultados é um equívoco. As dimensões básicas da estratégia e dos negócios, no entanto, tornam-se similares, pois ambas possuem as mesmas premissas:

- a) As metas (ou objetivos),
- b) as políticas (orientação e limitação das ações) e
- c) providências seqüenciais (ou programas).

Para GHEMAWAT (2000, p.16) ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. A tentativa de síntese de Carl Von Clausewitz, na primeira metade do século XIX, é um exemplo particularmente notável: ele escreveu que, enquanto táticas... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra. No entanto, a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a segunda revolução industrial, isto é, no início da segunda metade do século XIX, mas decolou de fato somente no século XX.

A Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação ara desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento e os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes.

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente.
- Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo.
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficiente para justificar o investimento correspondente
- Disposição para agir

Segundo DAFT (2005, p.146) “estratégia é o plano geral ou principal ação dentro do qual a organização pretende atingir suas metas de longo prazo. As

estratégias podem ser enquadradas em três categorias: crescimento, estabilidade e redução”.

Segundo MINTZBERG E QUINN (2001, p.20) Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para MONTEGOMERY et ali (1998, p.5) “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento”.

No decorrer do tempo o pensamento estratégico para a administração foi sendo desenvolvido conforme a evolução do pensamento administrativo (vertente e postulados). MINTIZBERG (2000) apresenta as dimensões das dez escolas sobre o pensamento estratégico.

PROJETO	
Fontes	P. Selznick (e talvez um trabalho anterior, por exemplo, de W.H Newman) depois K.R. Andrews.
Disciplina de Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora).
Defensores	Professores de estudos de casos (especialmente na ou da Havard University), aficionados pela liderança – sobretudo na Estados Unidos.
Mensagem pretendida	Ajustar-se
Mensagem Realizada	Pensar (elaboração da estratégia como estudo de caso)
Categoria da Escola	Prescritiva
Homilia	“olhe antes de saltar”

PLANEJAMENTO	
Fontes	H.I. Ansoff.
Disciplina de Base	Algumas ligações com planejamento urbano, teorias sistêmica e cibernética.
Defensores	Gerentes “profissionais”, MBA’S, especialistas em equipes, consultores e controllers do governo.
Mensagem pretendida	Formalizar
Mensagem Realizada	Programar (em vez de formular)
Categoria da Escola	Prescritiva
Homilia	“Melhor prevenir do que remediar”

POSICIONAMENTO	
Fontes	Trabalho da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten), depois especialmente M.E. Porter.
Disciplina de Base	Economia (organização industrial) e história militar.
Defensores	Como na escola de planejamento, sobretudo os analíticos, pequenas empresas de consultoria e escritores militares – sobretudo nos Estados Unidos.
Mensagem pretendida	Analisar

Mensagem Realizada	Calcular (em vez de criar ou comprometer-se)
Categoria da Escola	Prescritiva
Homilia	"Nada além dos fatos"

EMPRESARIAL

Fontes	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros na economia.
Disciplina de Base	Nenhuma (embora os primeiros textos fossem de economistas).
Defensores	Imprensa especializada em economia popular, individualistas, pequenos empresários de toda parte, as especialmente da América Latina e entre os chineses no exterior.
Mensagem pretendida	Definir uma visão
Mensagem Realizada	Centralizar (depois esperar)
Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	"Leve-nos ao seu líder"

COGNITIVA

Fontes	H.A. Simon e J.G. March.
Disciplina de Base	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Aqueles com inclinações psicológicas – pessimistas de um lado e otimistas do outro
Mensagem pretendida	Lidar ou Criar
Mensagem Realizada	Preocupar-se (ser incapaz de lidar nos dois casos)
Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	"só acreditando para ver"

APRENDIZADO

Fontes	C.E Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel.
Disciplina de Base	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas com a teoria do aprendizado na psicologia e na educação. A teoria do caos na matemática).
Defensores	Pessoas interessadas em experimentação, ambigüidade, adaptabilidade.
Mensagem pretendida	Aprender
Mensagem Realizada	Jogar (em vez de prosseguir)
Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	"Se você não tiver sucesso no início, tente, tente novamente"

PODER

Fontes	G.T. Allinson (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik e W.G. Astley (macro)
Disciplina de Base	Ciência Política
Defensores	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especialmente na França.
Mensagem pretendida	Promover
Mensagem Realizada	Acumular (em vez de compartilhar)
Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	"Procure ser sempre o número um"

CULTURAL

Fontes	E. Rhenman e R. Normann na Suécia. Não há fontes óbvias em outra parte
Disciplina de Base	Antropologia
Defensores	As pessoas que gostam do social, do espiritual e do coletivo
Mensagem pretendida	Aglutinar
Mensagem Realizada	Perpetuar (em vez de mudar)
Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	"Uma maçã nunca cai longe da árvore"

AMBIENTAL

Fontes	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (por exemplo, D.S. Pugh e outros)
Disciplina de Base	Biologia
Defensores	Os ecologistas populacionais, alguns teóricos empresariais, dissidentes, e positivistas em geral.
Mensagem pretendida	Reagir
Mensagem Realizada	Capitular (em vez de confrontar)

Categoria da Escola	Descritiva
Homilia	“tudo depende”

CONFIGURAÇÃO	
Fontes	A.D. Chandler, grupo da McGill University (H. Mintzbert, D. Miller e outros), R.E. Miles e C. C. Snow.
Disciplina de Base	História.
Defensores	Integradores em geral, assim como agentes de mudança. A configuração talvez seja mais popular na Holanda. A transformação é mais popular nos Estados Unidos.
Mensagem pretendida	Integrar, transformar.
Mensagem Realizada	Aglomerar (em vez de dividir, adaptar).
Categoria da Escola	Descritiva e prescritiva
Homilia	“Para tudo há uma estação”

Segundo MORIN (2001, p.116) “a estratégia permite, a partir de uma decisão inicial, encarar um certo número de cenários para a ação, cenários que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegando no decurso da ação e segundo imprevistos que vão surgir e perturbar a ação”.

2.3 Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Segundo MINTZBERG (1994) “o planejamento estratégico, pela sua própria natureza, busca orientar esforços e recursos para atingir um determinado objetivo através da convergência nas ações”.

STONER e FREEMAN (1995, p.133) “dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.”.

Segundo PORTER (1998, p.9) “[...] foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática”.

Para PETER DRUCKER (1998, p.136) “planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar

sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e através de uma retro-alimentação e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Segundo WRIGHT (2000, p.24) “Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”.

Para ANSOFF e MCDONNELL (1993, p.553) a administração estratégica é um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com o seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças.

Para DAFT (2005, p.146) administração estratégica é um conjunto de decisões e ações usados para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização.

“Arquitetura estratégica contempla que funcionalidades serão oferecidas aos clientes futuros, que competências serão necessárias e como a interface, com o cliente, terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. ARE é basicamente uma planta do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e reconfiguração da interface com os clientes”. HAMEL e PRAHALAD (1995, p.123).

Para MINTZBERG (1994), O dilema, entretanto, é que na administração estratégica há necessidade de se conciliar as forças de estabilidade e mudança, ou seja, a dúvida entre direcionar esforços para um determinado plano ou priorizar as atenções em outra oportunidade que surge é praticamente uma constante.

WRIGHT (2000, p.24) “afirma que desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir: Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidade de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; Implementar as estratégias; e Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos”.

Segundo CERTO e PETER (1993, p. 6). “Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter sua organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Para ANSOFF e McDONNELL (1993, p.55) “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistêmico à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro”.

MINTZBERG e QUINN (1998, p.111) afirmam que “as técnicas de planejamento formal realmente servem para funções essenciais. Disciplina os gerentes a olharem para frente e a expressar em metas e alocação de recursos”.

FONTES (1997, p.356) afirma que “o modelo é uma operação conceitual visando a representar relações ou funções que ligam as unidades de um sistema. Suas interações entrelaçam os elementos de um conjunto de dados”.

Segundo PIDD (1998, p.285) “um modelo é uma representação do mundo real, ou no mínimo, parte dele. Por isso, a validação é realmente bastante direta em princípios. Tudo que temos que fazer é verificar se o comportamento do modelo e do mundo real ocorre sob as mesmas condições”.

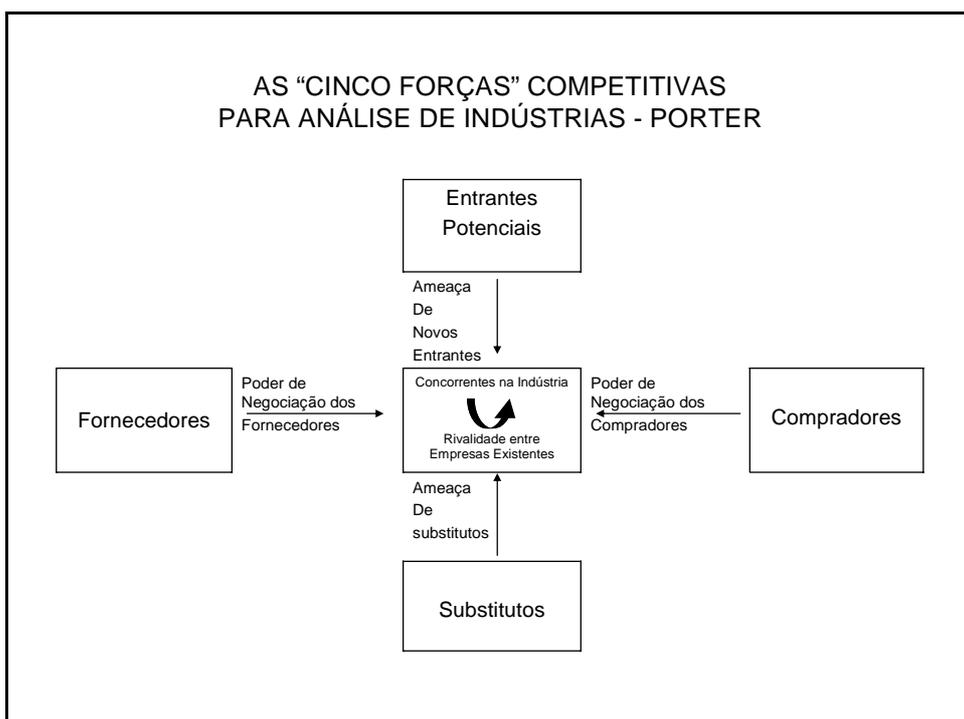
Buscamos na literatura diversos autores (modelos) descrevendo as etapas do planejamento estratégico:

David A. Aaker	Kotler	Peter e Certo	Daft
1) Análise do Cliente	1) Missão do Negócio	1) Análise do Ambiente (interno e externo)	1) Avaliar missão, metas, e estratégias atuais.
2) Análise da concorrência	2) Análise SWOT	2) Estabelecendo a diretriz organizacional	2) Investigar ambiente externo e interno
3) Análise de Mercado	3) Formulação de Metas	3) Formulação da estratégia	3) Definir novas missões, metas.
4) Análise do Ambiente	4) Formulação de Estratégias	4) Implementação da estratégia	4) Formular estratégias
5) Análise Interna	5) Formulação de Programas	5) Controle estratégico	5) Implementação/ controle
6) Estratégia de desenvolvimento	6) Implementação		
7) Controle	7) Controle		

Durante o século vinte, outros modelos de planejamento estratégico e/ou administração estratégica foram desenvolvidos na medida em que o ambiente

empresarial tornou-se mais complexos e imprevisíveis. A administração da complexidade nas organizações é fundamental para a permanência no sistema. A seguir descrevemos metodologias e ferramenta de análise desenvolvidos por Michael Porter, Boston Consulting Group e Modelo Ansoff.

Figura Nº. 2 As Cinco forças de **PORTER**.



Barreiras de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Diferenças de produtos • Identidade de marca • Custos de mudança • Exigência de capital • Acesso à distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens de custo absoluto • Acesso a insumos necessários • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação Esperada
Determinantes do poder do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de insumos • Custos dos fornecedores e das empresas na indústria • Presença de insumos substitutos • Concentração de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Importância do volume para o fornecedor • Custo relativo a compras totais na indústria • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração para frente relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria
Determinantes da Rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria • Custos fixos • Excesso de capacidade crônica • Diferença de produtos • Interesses empresariais 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade de marca • Custos de mudança • Concentração de equilíbrio • Complexidade informacional • Barreiras de saída
Determinantes da ameaça de substituição	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do preço relativo dos substitutos • Custos de mudança • Concentração de compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Propensão do comprador a substituir • Produtos substitutos

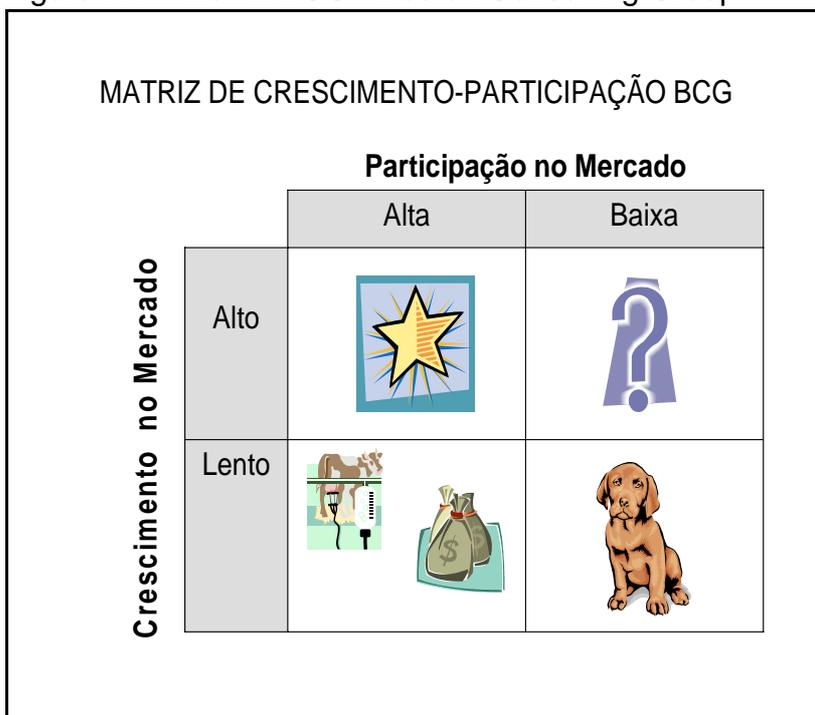
Determinantes da ameaça de substituição	<i>versus</i> concentração de empresas <ul style="list-style-type: none"> • Volume do comprador • Custos de mudança • Informação do comprador • Possibilidade de integração para trás 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço/compras totais • Diferenças dos produtos • Identidade de marca • Impacto sobre qualidade/desempenho • Lucros do comprador • Incentivos dos tomadores de decisão
---	---	--

Figura Nº. 3 Estratégias Competitivas



Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no custo total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão de obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle freqüentes e detalhados. • Organização e responsabilidade estruturada • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia de produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios. • Forte cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções de P&D, desenvolvimento do produto e marketing. • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Figura Nº. 4 Matriz BCG - Boston Consulting Group

**Estrela**

- Alto crescimento e participação
- Potencial de lucros
- Pode necessitar de pesados investimentos para crescer

Vaca Leiteira

- Baixo crescimento e alta participação
- UENs estabelecidas e bem-sucedidas
- Geram boa quantia de dinheiro

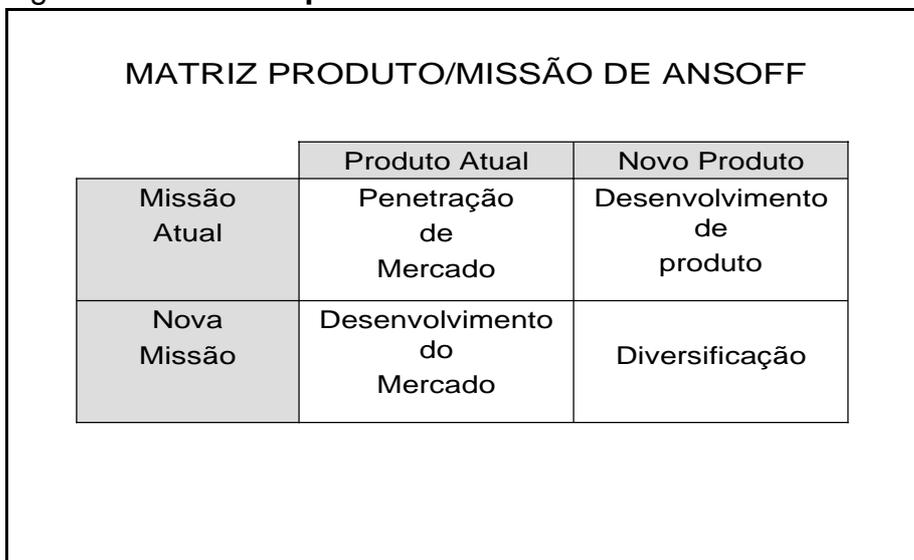
Ponto de interrogação

- Grande crescimento, pequena participação.
- Transformar em estrela ou abandonar
- Requerem dinheiro para manter participação

Cachorro

- Baixo crescimento e pequena participação
- Baixo potencial de lucros

Figura Nº. 5 - Matriz produto/missão de ANSOFF



Penetração de mercado: vender mais para os clientes atuais sem alterar seus produtos.

Desenvolvimento do mercado: desenvolver novos mercados para seus produtos atuais.

Desenvolvimento de produto: oferecer produtos modificados, ou novos produtos, para os mercados atuais.

Diversificação: novos produtos para novos mercados.

3. A INDÚSTRIA DO ESPORTE E OS ENFOQUES DA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA.

Para PORTER (1985, p.13) indústria é um mercado que vende a consumidores produtos semelhantes ou estreitamente relacionados.

A indústria esportiva mundial movimentava bilhões de dólares anualmente, e a dinâmica deste segmento é ampla e complexo, tendo em vista que existem mais de 140 modalidades esportivas sendo praticada em todo o mundo.

O mercado da indústria esportiva é um negócio que movimentava mais de algumas centenas de bilhões de dólares anualmente, a indústria de esporte nos Estados Unidos ocupa a 6a. posição com US\$ 213 Bilhões.¹²

As atividades desportivas possuem três vertentes para sua aplicabilidade: lazer, produtividade e espetáculo. No espetáculo, a tecnologia da comunicação, nos últimos anos, vem transformando o esporte em lazer espetáculo através da mídia. Nunca o desporto ganhou força como negócio como nas décadas recentes; trabalhar o esporte como negócio requer cuidados específicos para que não ocorram disfunções organizacionais entre o objeto do desporto com o objeto da administração.

Segundo um estudo da Fundação Getúlio Vargas, a indústria esportiva é a que mais cresce no mundo. A indústria brasileira desta área é a quarta do país e movimentava R\$ 31 bilhões por ano, o equivalente a 3,3% do Produto Interno Bruto do país. Essa participação deverá chegar a 5% do PIB em 2003. Segundo estimativa do economista Stefan Szymanski, do Imperial College de Londres, a indústria do futebol movimentava no mundo em US\$ 216 bilhões. A participação brasileira é estimada em US\$ 7 bilhões.

Para o Ministro de Estado do Esporte do Brasil, Agnelo Queiroz, “O peso econômico resultante da atividade do esporte, tanto na fabricação de materiais esportivos, como nos eventos, nos serviços relacionados aos eventos esportivos e à mídia é muito significativo. Basta ver o exemplo do Reino Unido, onde o esporte é

¹² HOWARD & BURTON. 2000 Sport Marketing Quarterly. Vol 12 , Nº 1,2003, pág. 48

*responsável por 1,7% do PIB. Isso é comparável à contribuição da indústria automobilística ou da indústria de alimentação”.*¹³

Para PITTS e STLOTLAR (1993, p.8) os fatores que influenciam o crescimento da indústria do esporte são:

- A explosão do fitness na década de 1970.
- A globalização do esporte e indústria do esporte.
- A transição das instalações de finalidade única para as instalações multiuso.
- Aumento da competência na administração do esporte.
- Aumento da educação esportiva.
- Aumento da exposição à mídia de massa.
- Aumento da tecnologia em bens, serviços e treinamento relacionados ao esporte.
- Aumento de bem/serviços relacionados ao esporte para a variedade de segmentos do mercado.
- Aumento do esporte para a diversidade das populações.
- Aumento do marketing e da orientação da indústria do esporte para o marketing.
- Aumento do patrocínio e de fundos para o esporte por parte da comunidade empresarial em geral.
- Aumento do tempo de lazer.
- Aumento dos endossos.
- Aumento dos lucros.
- Aumento na oferta desses esportes.
- Aumento no número de novas e diferentes atividades esportivas, de fitness e recreativas.
- Aumento no número e tipos de atividades esportivas, de fitness e recreativas em nível profissional.
- Aumento no número e tipos de instalações, eventos e participação.
- Aumento no número e tipos de revistas esportivas e revistas especializadas.
- Destaque do esporte como produto de consumo.

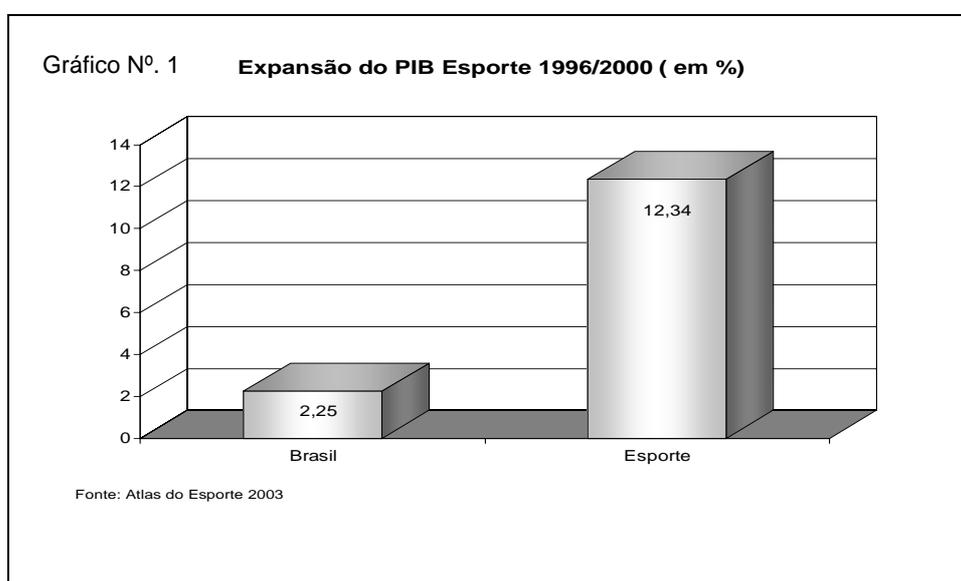
Para o sistema atual, como vem sendo gerido, está completamente falido e tentam apenas tapar buracos com as chamadas "parcerias estratégicas" e os contratos promocionais. Nos Estados Unidos, onde o futebol tem papel muito incipiente, a indústria de esporte movimenta, entre contratos concessões, jogadores, proprietários, emissores e anunciantes, mais de duas centenas de bilhões de dólares anuais. Trata-se de uma atividade que não pode ser desprezada, pela capacidade de gerar empregos e pelo efeito multiplicador maior que o encontrado em vários setores tradicionais.

O esporte se tornou em fenômeno cultural internacional, os grandes eventos esportivos são vistos através da televisão por bilhões de pessoas em mais de 200

¹³ www.esporte.gov.br

países e muito do interesse pelo esporte como negócio advém da imagem e do prestígio que o mesmo proporciona tanto ao atleta como a indústria.

Segundo Istvan Kasznar (2002) em 2001, a participação do setor no -Produto Interno Bruto (PIB) do País foi de 1,7% algo ao redor dos R\$ 20 bilhões. O PIB do setor esportivo brasileiro tem crescido consideravelmente nos últimos seis anos. Entre 1995 e 2001, o PIB real do esporte teve uma expansão de 6,35% ante um crescimento médio do PIB nacional de 2,28%.



Para REZENDE (2000, p.46) o mercado de trabalho do esporte e da educação física, e que cabe exclusivamente (de acordo com a Lei nº. 9.696/98) atos profissionais de educação física, dentre as quais.

- Professor de Educação Física
- Treinador Esportivo
- Técnico Esportivo
- *Personal Trainer*
- Preparador Físico
- Professor de Academia
- Agente de Lazer e Recreação
- Supervisor de Lazer/Recreação

Segundo POZZI (1998, p.18) a indústria do esporte ainda não está pronta para parar de crescer. “Atualmente os esportes não ocupam uma parte tão grande

do orçamento não essencial de uma família, de maneira que não é provável que as despesas em esportes sejam cortadas em caso de recessão”.

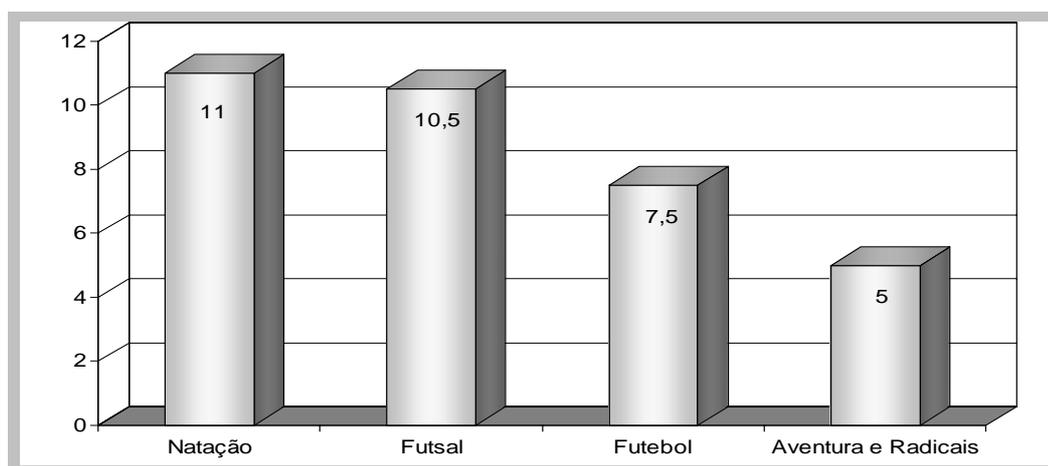
Para PITTS e STLOTLAR (1993, p.20) o modelo de segmentos da indústria do esporte implica os segmentos abaixo:

1. Segmento de desempenho esportivo (desempenho esportivo conforme oferecido ao consumidor como de participação ou entretenimento):	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Esportes <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Esporte amador 1.1.2. Esporte profissional 1.2. Esporte de iniciativa privada 1.3. Esporte sustentado por verbas públicas 1.4. Organizações esportivas sem fins lucrativos 1.5. Organizações esportivas sustentadas por sócios 1.6. Educação esportiva 1.7. Academias de ginástica e esporte
2. Segmento de produção esportiva (Produtos necessários ou desejados para se produzir ou influenciar a qualidade do desempenho)	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Fornecimento de produtos <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. equipamentos 2.1.2. acessórios 2.2. Produtos de produção de desempenho <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Instrutor de ginástica 2.2.2. Assistência médica 2.2.3. Instalações esportivas 2.2.4. Entidades e departamentos governamentais
3. Segmento de promoção esportiva (produtos oferecidos como instrumentos para promover o produto esportivo)	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Produtos promocionais 3.2. Eventos promocionais 3.3. Mídia 3.4. Patrocínio <ul style="list-style-type: none"> 3.4.1. Patrocínio de evento único 3.4.2. Patrocínio de evento múltiplo 3.4.3. Patrocínio de equipe 3.4.4. Patrocínio individual 3.4.5. Patrocínio circuito ou liga e partilhado 3.5. Endosso <ul style="list-style-type: none"> 3.5.1. Endosso individual 3.5.2. Endosso de equipe 3.5.3. Endosso de organização inteira 3.5.4. Endosso uso esportivo não-especificado

O futebol mundial movimenta mais de US\$ 250 Bilhões. No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela FGV (Maio 2002), o número estimado da indústria de esporte está por volta de US\$ 25 Bilhões e o crescimento anual deste setor ultrapassa os 10%.

Dentro deste contexto o a gestão esportiva vem crescendo a cada dia em todo o mundo, e isto está relacionado com alguns dos seus principais objetivos são: Avaliar o mercado, os concorrentes e consumidores, desenvolver estratégias e táticas promocionais, fortalecer a marca e a imagem da empresa e/ou produtos, planejar o uso da mídia para obter retorno espontâneo, abrir e conquistar novos mercados, usar a comunicação como ferramenta estratégica.

Gráfico Nº. 2

Maiores participações esportivas (em milhões de praticantes)

Fonte: Atlas do Esporte 2003

Em 2002, 300 mil pessoas foram empregadas em atividades relacionadas ao esporte, 22% a mais do que em 1999. Em relação a 1995, o salto foi de 79%. A indústria de artigos esportivos ampliou a sua participação no PIB do setor, de 25%, em 1995 para 30% , em 2000, puxada pelo próprio crescimento dos esportes em geral. Agências de publicidade, meios de comunicação, empresas de marcas e patentes e direitos autorais, também têm expandido seus negócios, de uma participação de 16% no Produto Interno Bruto (PIB), pularam para 21% em 2000. ¹⁴

Para FILEDING e MILLER (1994) alguns tipos de produtos oferecidos pela indústria do esporte são:

- Esportes oferecidos com produtos de participação, como participação numa liga de basquete recreativo para mulheres.

¹⁴ **CONCEIÇÃO**, Cláudio R. Gomes. Esporte ganha espaço na economia. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 6 mar.2002. Página A-6

- Esportes oferecidos como produto para espectadores (entretenimento), tais como um jogo de beisebol, show de gladiadores, vale-tudo.
- Equipamentos e acessórios necessários, ou desejados na prática de atividades esportivas e de fitness, como uniformes, joelheiras e demais acessórios para hóquei no gelo, equipamento de musculação para mulheres, patins de rodas e capacetes para ciclismo.
- Brindes promocionais usados para promover esportes, eventos esportivos ou atividade de fitness, como bonés e camisetas com símbolos de clubes, camisetas ou toalhas de academia, almofadas para arquibancadas com logomarca.
- Instalações necessárias ou desejadas para se praticar um esporte como um novo estádio, ou reforma de quadra de tênis.
- Serviços, como encordoamento de raquetes de tênis, lavanderia, ou limpeza de tacos de golfe.
- Atividades recreativas, como ciclismo radical, camping, equitação, remo, esqui, vela.
- Oferta de um indivíduo para tratar dos assuntos financeiros, mercadológicos, legais, contratuais e promocionais de um atleta profissional.

Revistas sobre esportes específicos e outras atividades oferecidas por editoras.

Tabela Nº. 8

QUANTO VALE O JOGADOR BRASILEIRO ¹⁵		EXPORTAÇÕES NO 1º SEMESTRE DE 1.996	
NOME DO ATLETA	VALOR EM US\$ (EM MILHÕES)	PRODUTO	VALOR EM US\$ (EM MILHÕES)
Giovanni	9,0	Cacau	67,7
Rivaldo	8,0	Alumínio	61,8
Zé Elias	6,5	Pesca	56,4
Jardel	6,5	Álcool Etílico	48,9
Flávio Conceição	5,5	Gasolina	47,1
Romário	5,0	Bebidas	38,0
Amaral	4,0	Fios, Cabos e Condutores.	34,0
Zé Maria	3,5	Estanho	31,3
Beto	3,5		
Total	51,5		

A base da administração esportiva como negócio está diretamente ligada aos aspectos mercadológicos principalmente ao marketing esportivo. Para POZZI (1998, p.79) as principais fontes de receita do marketing esportivo para a indústria do esporte são: Receita de bilheteria, Concessões e Merchandising, Endosso, Direito de Transmissão pela TV e Exploração de Arena.

¹⁵ SANTINI, FERNANDO ROBERTO. *Marketing Esportivo: a utilização do futebol, como ferramenta do composto promocional de marketing*. Dissertação (Mestrado em Administração)- DEPGA. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1999. p. 6.

Tabela Nº. 9 Distribuição dos investimentos em patrocínios no Brasil em 2003	
Modalidade Esportiva	(em mil R\$)
Futebol 63%	205.300
Patrocínio times	82.630
Publicidade em estádio	38.000
Atletas	1.920
Seleção(*)	81.000
Eventos	1.750
Vôlei - 15%	49.000
Superliga	22.200
Vôlei de Praia	6.300
Atletas	4.800
Outros	1.000
Basquete - 5%	16.496
Liga / Seleção	15.596
Atletas	900
Futsal - 2%	5.626
Atletas	420
Esporte Motor - 1%	3.872
Atletas	720
Eventos	3.152
Tênis - 2%	7.900
Atletas	3300
Eventos	4600
Outros 12%	40.266
Total	328.460
Fonte: TopSports	

Persistindo na permanência do amadorismo, a probabilidade do amadurecimento empresarial provavelmente não será pelas vias de sucesso como a conquista de títulos, estádio com frequência de público, mas sim com vendas de jogadores, rebaixamento de divisões, ações trabalhistas, endividamento financeiro e etc.

Segundo Melo Neto (1998) os principais retornos sobre os elementos constitutivos da organização são:

No âmbito do retorno institucional destaca-se:

- Nome da organização em evidência:
- Relação de Simpatia (Público e Imprensa)

No âmbito do retorno mercadológico destaca-se:

- Novos Canais de vendas
- Distribuição de vendas
- Estratégia de UEN's

No âmbito do retorno organizacional institucional destaca-se:

- Gestão Organizacional
- Gerenciamento de Clubes
- Gerenciamento Esportivo

No âmbito do retorno financeiro destaca-se:

- Administração de Recursos Financeiros
- Mercado Financeiro e de Capitais

No âmbito do retorno estratégico empresarial destaca-se:

- Art. 11 da Lei 8.672 de 06.07.93 e Lei No 9.981, de 14.07.2000.

(Criação do Clube empresa) O Clube constitui uma S/A. e detém o controle da maioria do seu capital, O Clube contrata uma empresa para gerir seus negócios esportivos, O Clube é comprado por uma empresa, Clube faz uma parceria com a empresa.

Tabela Nº. 10

JOGANDO PARA GANHAR				
(Os 20 esportistas de maior renda do mundo, em 1.997 em US\$ milhões).				
Nome	Esporte	Ganhos Com publicidade	Salário	Total
Michael Jordan	Basquete	47,00	31,30	78,30
Evander Holyfield	Boxe	1,30	53,00	54,30
Oscar De La Hoya	Boxe	1,00	37,00	38,00
Michael Schumacher	Automobilismo	10,00	25,00	35,00
Mike Tyson	Boxe	0,00	27,00	27,00
Tiger Woods	Golfe	24,00	2,10	26,10
Shaquille O'Neal	Basquete	12,50	12,90	25,40
Dale Earnhardt	Automobilismo	15,50	3,60	19,10
Joe Sakic	Hockey	0,10	17,80	17,90
Grant Hill	Basquete	12,00	5,00	17,00
Greg Normam	Golfe	13,00	3,20	16,20
Arnald Palmer	Golfe	16,00	0,10	16,10
Horace Grant	Basquete	0,40	14,50	14,90
George Foreman	Boxe	4,50	10,20	14,70
Peter Sampras	Tênis	8,00	6,50	14,50
Andre Agassi	Tênis	14,00	0,10	14,10
Cal Ripken Jr.	Beisebol	6,50	6,70	13,20
David Robinson	Basquete	2,00	11,20	13,20

Ken Griffey Jr.	Beisebol	4,20	8,80	13,00
Alonzo Mouring	Basquete	3,50	9,50	13,00
Média Geral		7,25	9,85	16,6

Fonte: Gazeta Mercantil - 09.06.1998 - p. A-16

Para NETO (1998, p.26) faz a seguinte apreciação comparativa entre os modelos de gestão diletantista e profissional.

<i>Administração Amadorística</i>	<i>Administração Profissional/Empresarial</i>
1. Predomínio da paixão sobre os negócios do clube.	1. Predomínio da visão do lucro, rentabilidade, como ética na gestão dos negócios do clube.
2. A visão dos associados e torcedores como principal público-alvo.	2. A visão dos associados e torcedores como segmentos de mercado.
3. Ênfase na busca de novas associações e recuperação dos sócios em débito.	3. Ênfase na busca de parceiros comerciais e investidores.
4. A direção não é remunerada e, portanto, não centrada em resultados, mas em dedicação e trabalho.	4. A direção é remunerada e, portanto, cobrada em Termos de resultados.
5. Os atletas são vistos como o maior patrimônio do clube.	5. A marca é o maior patrimônio do clube.
6. Estrutura departamentalizada por funções tradicionais voltada para o gerenciamento das atividades.	6. Estrutura divisional/corporativa voltada para o gerenciamento dos diversos ramos de negócios do clube.
7. Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	7. Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de marketing e comercialização" como fonte de decisão no processo de gestão.
8. Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da tradição no clube.	8. Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização no clube.
9. Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	9. Vigência dos paradigma da "S/A".
10. Estreita vinculação com o "corpo social" e "atletas" e a administração voltada para dentro.	10. Estreita vinculação com o "mercado" e a voltada para fora.

Para o Banco de Desenvolvimento Econômico Social (1997) aponta para alguns problemas do esporte brasileiro e ações propostas para a otimização deste setor.

A.1) Problemas do Esporte Brasileiro

A1.1) Planejamento e Organização

- Ausência de Planejamento, programas, diretrizes, metas, acompanhamento de resultados.
- Imediatismo na ações.
- Ausência de formação profissional por parte dos dirigentes. Em sua maioria não têm formação para atuar nesta área.
- Ausência de dados quantitativos organizados.

A.1.2) Base Esportiva

- Ausência de política visando a desenvolver a base esportiva.
- Recursos voltados para os times adultos ou profissionais, não havendo uma preocupação com a base.
- Ausência de ações que induzam à realização de investimento pela iniciativa privada.

A.1.3) Esporte Escolar

- O desporto escolar não possui objetos específicos.
- As escolas são despreparadas para o esporte.
- Os professores ganham mal e se reciclam por conta própria e então não se aprimoram.
- O esporte universitário apresenta problemas de instalações e infra-estrutura.
- Os espaços para a prática de esporte são limitados ou até escassos nas escolas.

A.1.4) Esporte Comunitário

- A rede de clubes esportivos é insuficiente para atender a demanda populacional.
- A grande maioria da população brasileira não pratica qualquer tipo de esporte.
- Falta sensibilização e conscientização sobre a prática esportiva..

A.1.5) Esporte de Alto Rendimento

- Não há um plano de trabalho para substituição de ídolos.
- As empresas se interessam por patrocínios de curta duração e esportes populares.
- Nos clubes há uma cultura amadora que dificulta a profissionalização.
- Poucos Patrocinadores existentes no mercado.

A.1.6) Outras Modalidades Esportivas

- Massificar outros esportes no Brasil que são praticados pela elite.
- Ausência de sensibilização para a cultura de novas modalidades esportivas.

A.1.7) Recursos Humanos

- Há insuficiência quantitativa e qualitativa, de profissionais com especialização específica.

A.1.8) Apoio ao Atleta

- Quando um atleta encerra suas atividades, ao longo do tempo passa por dificuldades financeiras; e isto se deve ao fato de muitos atletas serem provenientes de famílias humildes e com pouca escolaridade, e por falta de orientação, não seguem paralelamente uma carreira estudantil ou profissional.

A.1.9) Instalações esportivas

- A Instalações estão concentradas geograficamente e o usuário é a elite.
- Há carência de complexos esportivos com vilas para alojar os atletas.
- Não possuem infra-estrutura adequada para atender eventos de médio ou grande porte.
- Faltam empresas de engenharia especializadas e empresa operadoras.

A.1.10) Eventos Esportivos

- Poucos eventos apresentam calendário organizado.
- Campeonatos deficitários.
- Baixa frequência de públicos em eventos esportivos mesmo em modalidades massificada (futebol, vôlei, basquete, natação, futsal, atletismo).

A.1.11) Clubes/Times

- Os dirigentes dos clubes apresentam, em geral, uma cultura romântica e amadora que dificulta a tomada de decisões sem envolver a paixão pelo clube. Há conflitos de interesse entre a finalidade recreativa dos clubes com o esporte de alto nível.

B) PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO

B.1) Propostas para o Esporte Brasileiro

B1.1) Planejamento e Organização

- Planejar o desenvolvimento esportivo, estabelecendo metas para os organismos envolvidos e para as atividades.
- Democratizar e universalizar o direito à educação física, ao esporte e ao lazer incluindo a participação e integração de minorias comumente marginalizadas com os idosos e os deficientes.
- Coordenar os esforços públicos e privados na elaboração e realização de projetos, programas e eventos procurando maximizar o retorno social e econômico.
- Estabelecer e gerenciar verbas a serem alocadas nos orçamentos federais, estaduais, municipais.
- Criar na população o hábito da população de freqüentar os espetáculos esportivos e atrair novo público aos ginásios e estádios do país.
- Apoiar o esporte em todos os níveis, da base ao alto rendimento, incluindo escolar, comunitário, profissional, etc.

B.1.2) Base Esportiva

- Realizar trabalho de motivação desde as escolas até a comunidade. Usar o esporte de alto nível para desenvolver a base, possibilitando que as crianças tenham contato com atletas de ponta.

B.1.3) Esporte Escolar

- Valorizar a atividade curricular da educação física e massificar o desporto escolar
- Estabelecer diretrizes e ações para que as escolas e as universidades sejam importantes formadoras de atletas.

- Criar condições e exigir investimentos em espaço, equipamentos e materiais necessários.
- Incentivar a realização de jogos colegiais e universitários em todos os Estados.
- Recuperar instalações esportivas das escolas e universidades.

B.1.4) Esporte Comunitário

- Criar condições para que todos os brasileiros pratiquem algum tipo de esporte.
- Realizar ações de sensibilização e conscientização para ampliar a prática do esporte.
- Capacitar Recursos Humanos.
- Incentivar o convênio entre empresas e prefeituras.

B.1.5) Esporte de Alto Rendimento

- Utilizar o esporte de alto nível e seus ídolos para fomentar o esporte de base.
- Apoiar a formação de técnicos especializados em descobrir atletas com potencial.
- Criar condições para que times de alto nível profissionalizados, maior número de patrocinadores e competições rentáveis.

B.1.6) Outras Modalidades Esportivas

- Desenvolver ações visando a fomentar novas modalidades esportivas no país.
- Incentivar a realização de torneios de exibição.
- Exigir apoio a novas modalidades esportivas

B.1.7) Recursos Humanos

- Criar um maior mercado de trabalho para motivar a especialização de novos profissionais.
- Incentivar a capacitação de recursos humanos.
- Induzir a especialização de profissionais no exterior.
- Incentivar a vinda de profissionais do exterior.
- Desenvolver especialistas em mobilização e liderança nas atividades específicas do esporte.

B.1.8) Apoio ao Atleta

- Formação de atletas com ênfase na educação, buscando-se o desenvolvimento de uma carreira técnica ou universitária paralela ao esporte.

B.1.9) Instalações esportivas

- Construção de instalações esportivas de vários tipos, padrões e portes.
- Projeto de novas instalações esportivas para atender a demanda (comunidade)
- Exigir a recuperação, melhoria e manutenção efetiva das instalações esportivas existentes, inclusive as das Universidades Federais com apoio dos governos estaduais, municipais e empresas.

B.1.10) Eventos Esportivos

- Valorizar os eventos esportivos no Brasil como forma de instrumento para fortalecer o entretenimento e lazer da população e transformar os acontecimentos esportivos em eventos de repercussão nacional ou internacional que atraiam fluxos turísticos internos e receptivos relevantes.
- Implementar ações visando a estabelecer no público o hábito de comparecimento aos eventos.
- Organizar calendários fixos e anuais para os melhores campeonatos e estabelecer metas para cada evento esportivo.
- Regionalizar os campeonatos atendendo a demanda de cada região.

B.1.11) Clubes/Times

- Alguns passos poderiam ser seguidos na formação dos times profissionais como, por exemplo, especialização do clube em uma modalidade esportiva, com terceirização das outras modalidades para aproveitar a identificação já existente do público com a marca do clube; procurar estabelecer uma identificação de times por cidade, assim como vem sendo encaminhado no campeonato estadual paulista de basquete feminino; utilizar a mídia intensamente para divulgação dos esportes e dos times e atrair novo público, e contratar jogadores estrangeiros para atuarem em times brasileiros nos esportes que apresentam poucos atletas de destaque.

O esporte como desenvolvimento político, econômico, social e tecnológico, demonstra ser uma importante ferramenta para a geração de emprego, renda e imposto. Devemos salientar que em nosso perfil empresarial padece de ações mais empreendedoras.

CALDAS e WOODS (199, p.252) “A situação do país, até a abertura de mercado, no início da década de 90, favorecia uma postura voltada para dentro. Ainda hoje, muitos executivos e empresários continuam mantendo essa mesma atitude mental. Eles colocam a culpa pela má situação de suas empresas nos outros, esperando que o governo, ou seu sindicato patronal, resolvam seus problemas”.

Em contra partida temos as deficiências estruturais como descreve HAGUENAUER (1997) que afirma que os dez pontos frágeis da indústria brasileira são:

- i. Condições macroeconômicas desfavoráveis.
- ii. Precariedade de infra-estruturas.
- iii. Ineficiência do aparato legal regulatório.
- iv. Perfil empresarial conservador e pouco profissional.
- v. Resistência ao investimento em pesquisa e desenvolvimento.
- vi. Ausência de cooperação nas cadeias produtivas.
- vii. Relações capital/trabalho conflitivas.
- viii. Insuficiência do ajuste produtivo
- ix. Estrutura industrial defasada
- x. Extrema desigualdade na distribuição de renda

4. RESULTADO DA PESQUISA

Conforme descrito em estratégia da metodologia de pesquisa este trabalho foi desenvolvido de forma qualitativa com entrevistas em profundidade com perguntas semi-estruturadas. A seguir temos a análise de dados das entrevistas verificando uma perspectiva do esporte nacional na visão de produtores de esporte.

ROESCH (1999, p.169) afirma “já em entrevistas, o pesquisador pode obter outros dados. A citação direta permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo”.

Verificamos na primeira parte deste capítulo citações dos entrevistados de acordo com cada pergunta. Logo em seguida segue análise do entrevistador e por fim as entrevistas na íntegra.

Para BÊRNI (2002, p.250) “a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análises de comunicação a fim de obter, por meios de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens”.

Para MALHOTRA (2001, p.196) “a análise de conteúdo é um método quando o fenômeno a ser observado é a comunicação e não o comportamento ou objetos físicos. Define-se como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação”.

4.1 ENTREVISTAS TABULADAS COM ANÁLISE DO CONTEÚDO

1. O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil?

Sr. Davi Vitório Minocci *“Então o planejamento estratégico ela tem que acontecer, ela tem que traçar metas, objetivos, depois debater quais os caminhos para atingir esses objetivos, e fazer uma divulgação grande disso e sensata, e não com fundo político e momentâneo talvez para “abafar algum tipo de incêndio” que esteja acontecendo em determinada área. E tentar projetar isso também para o esporte profissional. Você vê hoje um antagonismo muito grande. Você solta um campeonato... você solta um campeonato como? Um quer um campeonato com dez equipes, outro com vinte e outros com quarenta. Quem vai administrar? É a maior confusão”*

Sr. Jacques Nunes da Silva *“O planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância para a área do Esporte-Educação, Participação, como Rendimento, pois contribui para que a Organização alcance seus objetivos e desafios através de uma equação matemática denominada “partição”, onde as metas são somadas às políticas estratégicas, gerando um fator básico na operação das atividades dessa organização.”*

Sr^a. Magaly Sant' Ana *“Acredito que seja uma ferramenta essencial para aquelas pessoas que trabalham com gestão e no mercado, por experiência própria, no mercado, é através de um planejamento estratégico que faz com que eu e a equipe possamos atingir as metas dentro do esporte de rendimento, que está diretamente voltado a subsídios de patrocínios, tudo isso. Então através do planejamento estratégico, através da qual o time realiza planejamento, metas a serem cumpridas, cronogramas, o que chega a um resultado extremamente positivo na administração.”*

Oswaldo Pavan Roncabi Júnior *“Que através de contatos que eu tenho com escolinhas de futebol, que se tem uma missão, que se tem uma meta, que se usa de uma estratégia até no nível esportivo para se ter um retorno de formar um atleta, que eu tenha facilidades, para quando eu precise de um atleta eu ir buscá-lo, porque eu já tenho isso pronto.”*

Observando as citações acima dos entrevistados, percebemos que os entrevistados demonstram serem a favor do uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Aplicar essa ferramenta para o esporte torna-se essencial para que o esporte consiga atender as exigências do mercado, isto é, a maximização da indústria do esporte a médio e longo prazo como um instrumento para o crescimento e desenvolvimento econômico conforme a matriz abaixo.

		Variáveis (incontroláveis) do Ambiente		
		Política (A)	Econômica (B)	Social (C)
Variáveis (controláveis) do ambiente	Educação (1)	A1	B1	C1
	Participação (2)	A2	B2	C2
	Rendimento (3)	A3	B3	C3

Na percepção dos entrevistadores notamos a preocupação do uso do planejamento estratégico de forma macro-orientada, isto é, buscar uma intersecção entre os três subsistemas (esporte educação, participação e rendimento) para que possam melhorar a formação do atleta a longo prazo.

Em um dos entrevistados ressalta a importância do planejamento estratégico como instrumento para captação de recurso (patrocínio) para a realização de campeonatos em nível estadual e nacional.

Observamos que em um dos entrevistados demonstra a favor da aplicabilidade do planejamento estratégico para a formação de campeonatos, pois através de estabelecimentos de metas, os eventos esportivos podem ser usados como ferramentas de gestão pública, mercadológica e de desenvolvimento econômico social.

2. No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?

Sr. Davi Vitório Minocci *“Temos que saber repartir, tirar aquele negócio do cara ser bom de bola e ruim de escola, sabe? A gente desagregar a imagem daquele atleta como sendo só atleta. Nós temos que colocar a imagem do homem nele, do homem social, do homem que interagem com a comunidade, sabe?”*

Sr. Jacques Nunes da Silva *“Eu acredito que desenvolva mais negativamente do que positivamente, porque quando você incentiva apenas o rendimento, no sentido de levar o atleta apenas a vencer, você acaba extrapolando mais ainda o potencial físico desse atleta, pode ver que a vida esportiva útil de um atleta no Esporte-Rendimento é muito curta.”*

“Então, eu acho que é preciso trabalhar o alicerce, não visando apenas vencer, mas competir....”

“Acredito que o esporte-rendimento, hoje ele é um fato extremamente positivo dentro da nossa sociedade.”

“O que influencia negativamente acredito que esteja uma administração que não esteja voltada corretamente para o esporte, em que outras pessoas possam estar utilizando estes fins em benefício próprio.”

Sr^a. Magaly Sant' Ana

Oswaldo Pavan Roncabi Júnior *“No planejamento estratégico o importante é que ela abranja todo esse espaço. Por exemplo: hoje, se você tiver uma estratégia de trabalho, para o esporte, você também irá abranger a prefeitura de uma cidade. E as prefeituras vêm ajudando nesse sentido. Porque elas acabaram descobrindo que a população, que o povo em si, precisam de lazer.”*

“Por isso, que tem que existir uma estratégia de trabalho relacionada em um nível inteiro, que abranja totalmente o esporte, porque aí é onde vai centrar o esporte no sentido lazer”

Percebemos que o esporte rendimento possui uma influencia na sociedade em relação aos outros subsistemas devido a sua facilidade de exposição junto à mídia televisiva. Sendo assim as organizações explora suas ações mercadológicas em seus consumidores bloqueando outras ações importantes do esporte na formação do indivíduo como a formação da personalidade humana.

Notamos nos entrevistado uma preocupação em citar mais aspectos negativos do que positivos, mencionando que esses aspectos negativos causados pelo esporte rendimento é a ausência de um trabalho de conscientização do esporte educação e participação na escola, comunidade e sociedade.

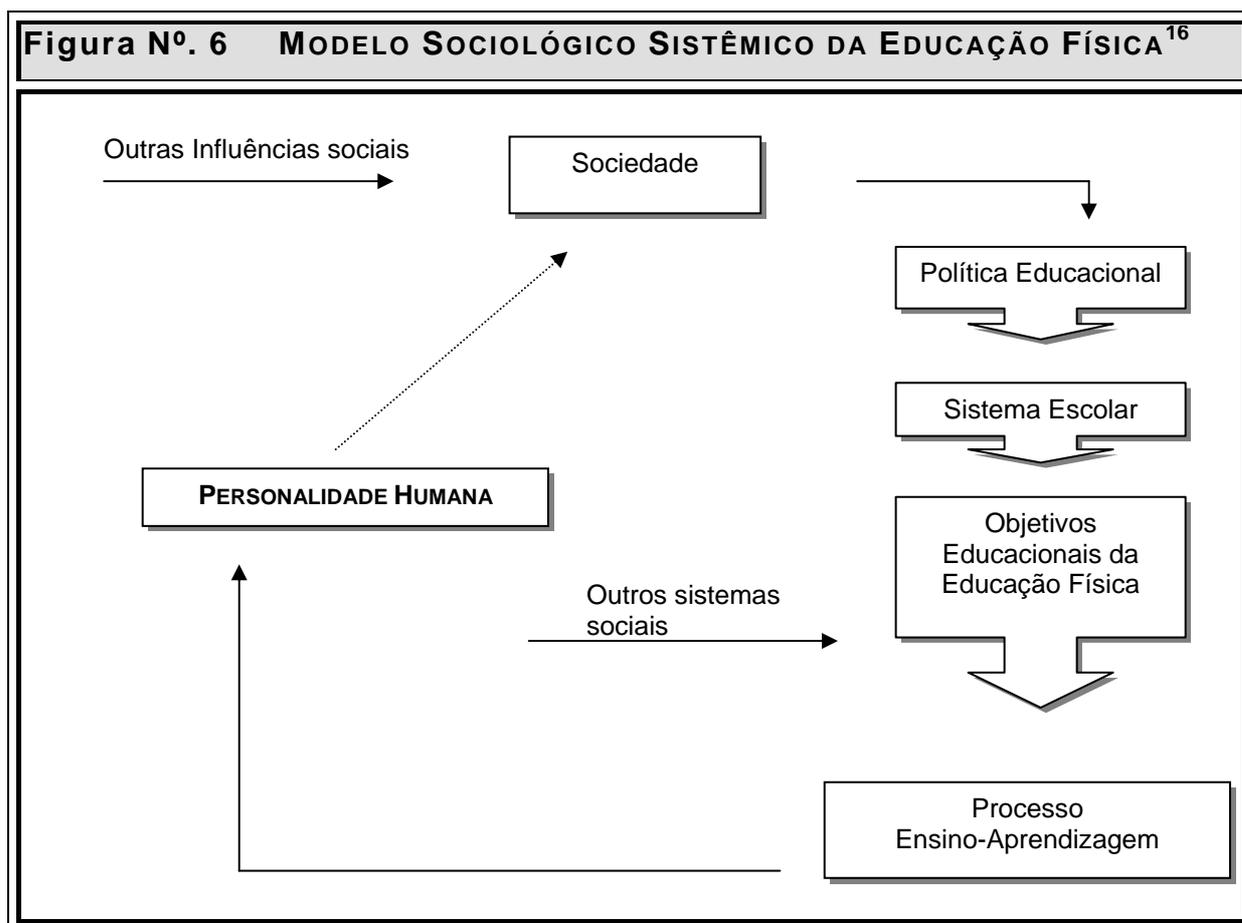
Percebemos um interesse a favor em buscar melhorar a imagem do atleta como um todo, isto é, um homem-atleta ao invés de atleta-homem, pois os entrevistados pressupõem que isso interfira na formação do caráter-ideológico de um indivíduo.

Observamos a intenção em prover melhor os eventos esportivos para que aprendam a valorizar o segundo e o terceiro colocado. Hodiernamente os entrevistadores são contra ao fenômeno atual, isto é, valorizar somente o primeiro lugar.

Outra preocupação que notamos é a gestão do esporte. Existe a necessidade de remover sistemas ultrapassados que causam obstáculo para o crescimento profissional na gestão esportiva. Implantar modelos ou sistemas administrativos condizentes ao dias de hoje, o esporte possa ter êxito em suas ações administrativas e organizacionais.

Notamos em um dos entrevistadores a atenção para o espaço e lazer. O esporte rendimento tem a facilidade de promover espaços e lazer para o desenvolvimento social e possibilitando a redução de desvios comportamentais. Na medida em que o planejamento estratégico estabeleça metas, as organizações públicas e privadas possam realizar parcerias buscando a integração social.

Observamos o interesse em usar o planejamento estratégico para prevalecer os aspectos morais e ideológicos do esporte educação como fator predominante na execução do esporte rendimento, pois é fundamental respeitar a sistêmica da educação física como podemos segue a figura abaixo.



¹⁶ BETTI, Mauro. *Educação física e sociedade*. São Paulo: Movimento, 1991. p. 136.

3. De que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?

Sr. Davi Vitório Minocci *“Eu acredito que o caminho para se atingir um nível esportivo grande, bem desenvolvido, ele começa nas escolas, passa pelas universidades, e ele vai terminar nos clubes.”*

“O dia que tivermos um ensino básico, fundamental, bem estruturado no nível esportivo, com diversas modalidades, desde vôlei, futebol, basquete, hand-ball, atletismo... nós não temos atletismo no Brasil!”

“Você joga basket-ball?”, “Olha, eu jogava quando estava no colégio. Depois, eu parei. Faz quatro ou cinco anos que eu estou parado.”

Sr. Jacques Nunes da Silva *“Então, para a gente agregar valores para o esporte nacional, nós temos que valorizar a pessoa desde a sua infância, começar a Educação Física desde o ciclo básico. Isso de uma maneira dinâmica, visando apenas a educação e a participação e não a competição.”*

“Dentro do esporte nacional se a pessoa tem uma base, tanto na educação quanto na sua participação, ela pode virar um atleta em nível profissional”

“Quando um país valoriza o cidadão não é preciso que uma multinacional venha aqui patrocinar uma pessoa aqui e que seja nossa.”

Srª. Magaly Sant' Ana *“O esporte-participação é aquela parte social, a parte que a gente faz, sem estar voltado para a competitividade. Eu posso estar criando eventos, dentro deste esporte, estimular as pessoas a participarem nisso, mas também estou estimulando ações e reações nestas pessoas que estarão atingindo o desenvolvimento de um caráter positivo, alguma coisa assim perante a comunidade.”*

“Acredito que através do esporte, tiraríamos muito isso da rua. Acredito até que combata a violência. Tanto que tem vários projetos envolvidos com atletas conhecidos que estão massificando uma modalidade para chegar na periferia ou até chegar nas pessoas que têm uma índole de manifestar uma certa agressividade com o outro.”

Oswaldo Pavan Roncabi
Júnior

“Então sim, positivamente no caso do Pelé, que é um grande profissional. Não digo só Pelé. Talvez Zico, um grande profissional no Brasil que além de atleta, é também um profissional fora de campo também, conhecedor de futebol, um talento imenso. Então, por exemplo, eu já tive a oportunidade de conhecer a escolinha do Zico lá no Rio de Janeiro, e você vê que ele tem uma estratégia, que ele tem um projeto de trabalho, entendeu?”

“Não estou só falando de Pelé e de Zico mas temos também o exemplo, o caso de Oscar no basquete o próprio Gustavo , o falecido Ayrton Senna, que foi um exemplo não só do esportista do automobilismo, mas como pessoa também, que tem aí esta casa de caridade que ele sustenta, enfim....sabemos até que ele tem escolinha aí, que ele tem uma escola que treina garotos para serem corredores. Então tem esse lado positivo. É importantíssimo para o lado do esporte-educação, esporte-participação, esporte-rendimento. Porque através daí que você vai criar o profissional, que você criar o atleta”

“... um exemplo mais recente que a gente pode citar é o próprio Maradona, que a gente vê que veio de médio, de classe média mais alta, mas infelizmente, as pessoas com as quais ele conviveu, a formação dele fez com que até hoje ele está envolvido com drogas, está fazendo tratamento. Através do esporte é que fizeram um trabalho com ele é onde eu digo: o Amaral não é um milagre que surgiu da noite para o dia. Houve um projeto. Você percebe que houve um projeto com ele, alguém acreditou nele, o viu jogando bola, viu que ele vivia jogando futebol, viu que ele tinha talento. E o que fizeram? Fizeram um investimento, fizeram um projeto, com certeza estabeleceram aí uma estratégia de trabalho...”

Notamos um interesse em reorganizar o esporte educação como ponto de partida para o desenvolvimento e progresso do esporte participação. Existe uma necessidade de incluir um programa de educação física que inicia na educação infantil e termina na universidade.

Percebemos a vontade através do planejamento estratégico a realização de mais ações voltadas para o esporte participação, agregar mais as pessoas buscando um entendimento nos conflitos sociais em que o país atravessa hodiernamente. O esporte participação a médio e longo prazo torna-se uma ferramenta de gestão

pública e privada para o combate das drogas, crime contra o patrimônio, principalmente o furto e o roubo, crimes contra a vida principalmente o homicídio.

Notamos nos entrevistados a vontade de buscar através da imagem de um ídolo (símbolo) referências para melhorar a formação do caráter-ideológico na estrutura cognitiva de um indivíduo.

4. Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

Sr. Davi Vitório Minocci *“A gente pode pegar, por exemplo, o basquete nos Estados Unidos, onde ele fomenta o país. Ele é a própria imagem do país: uma imagem de força, de garra, de superioridade... e assim como você pega o sumô, por exemplo, no Japão, onde os lutadores são verdadeiros “deuses”, eles mostram a própria força do povo japonês”*

“nós temos que fazer aqui no Brasil, é tentar aproveitar mais os eventos esportivos que estão disponíveis por aí. Eu estou participando agora do campeonato da FUPE, o campeonato na área de Volley-Ball, é um campeonato que apresenta todas as modalidades. Eu participo na área de Volley-Ball. Com a equipe da faculdade. Mas tem todas as áreas que você pode imaginar. Você não acha um maldito de um patrocinador ali dentro. Esses dias apareceu lá uma plaquinha da UOL lá dentro. Mas o evento lá é maravilhoso! É um evento que comporta um patrocinador. Comporta uma televisão. Comporta um acompanhamento prévio e um acompanhamento posterior, porque envolve praticamente todas as universidades de São Paulo. É um típico consumidor de material esportivo, de material didático e de viagens”

Sr. Jacques Nunes da Silva *“Se começarmos a olhar em países mais desenvolvidos nós vamos ver que as pessoas que têm uma certa aptidão com certas metas do Esporte, elas têm apoio do Estado para isso. Do governo que seja. Então se ela estiver estudando ela terá uma bolsa de estudos. Enquanto ela for um atleta e estiver praticando ela terá sua bolsa de estudos. Então se a gente cria no Brasil uma política estratégica voltada para isso, com certeza gerará muitos empregos. Então é necessário criar dentro do país entidades voltadas para o Esporte-Profissão, o Esporte-Rendimento, ali*

haverá vários profissionais trabalhando em conjunto, desde médicos, fisioterapeutas, psicólogos, professores de Educação Física, todos trabalhando em conjunto com aqueles praticantes do esporte em nível profissional, desenvolvendo com isso um atleta competidor, que vá dá valor à sua camisa, ao que está fazendo e para que isso vá gerar vários empregos porque naquela unidade onde estarão trabalhando os atletas profissionais haverá faxineiros, guardas, porteiros, todos trabalhando com os atletas. Haverá nutricionistas, conseqüentemente haverá cozinheiros, alimentos, e alimentos serão comprados por fornecedores o que também gerará empregos...”

“o Esporte-Rendimento de uma maneira estratégica, trabalhando desde os alicerces você conseqüentemente terá um maior rendimento, vai gerar muitos empregos e o Brasil irá crescer muito nesta área. É que o esporte no Brasil não é ainda valorizado. O único esporte que ainda se valoriza no Brasil é o futebol. O dia que valorizar mais o vôlei de praia, o basquete, a natação e esportes pequenos como ciclismo e remo, quem sabe o Brasil conseqüentemente vai crescer muito?”

“É o pessoal de fora, é a Nike, a Reebok, são patrocínios lá de fora porque esses têm a visão a longo alcance, coisa que a gente não tem. Eles sabem que esse atleta vai gerar muito dinheiro, muito capital para essas empresas. O Brasil não trabalha isso.”

Sr^a. Magaly Sant' Ana

“Através do planejamento estratégico posso gerar várias receitas, posso gerar vários empregos. A curto-prazo eu cada jogo, cada torneio, eu posso estar agregando um evento dentro de outro evento. Então o que acontece? Eu estarei contratando um tipo de mão-de-obra que estará prestando serviço para mim, na parte de dança, de balé, vou estar pagando por isso. Estarei contratando pipoqueiro para cada jogo, contratando o vendedor de cachorro-quente, que fica em frente ao ginásio... Então, acredito que a curto-prazo, acredito que posso estar contribuindo nesse sentido. Chamando pessoas que prestam serviços, que passem a incrementar aquele meu dia, que vai ser um evento, e através disso, eu estarei gerando emprego. Ele estará aqui, estará trabalhando, estará ganhando sua parte. Isso a curto-prazo. A médio-prazo, acredito que em torneios por temporadas, um campeonato maior, que aqui é feito de seis em seis meses, como eu posso estar fazendo?”

“Então, estes atletas são hospedados em hotéis, pousadas, tive um

retorno na última temporada de quase 1500 pessoas se hospedando em um único hotel, em função de serem atletas, isto estará gerando para o restaurante também, o atleta estará se alimentando lá, estará tomando sorvete na sorveteria, estará consumindo dentro do shopping, no comércio... Acredito que como produtora, tenho que fazer de cada jogo, de cada oportunidade um evento, onde eu possa estar criando isso, gerando isso."

"O processo, né, aqueles que estão trabalhando, como os jogadores. A função dos analistas é extremamente importante, porque através deles temos o retorno do que está certo ou errado, mas de uma maneira correta, acredito, nada distorcido."

Oswaldo Pavan Roncabi
Júnior

"o governo não tem um olhar mais carinhoso, mais atencioso para a área do esporte sabendo que o Brasil sempre produziu grandes esportistas."

"Então, veja bem, a partir do momento que essa empresa tem um planejamento estratégico, que se tem um projeto, que se tem uma missão, que existe isso a médio e longo prazo, fica muito mais fácil para o produtor, quanto para o professor que vai analisar."

"Você tendo uma estratégia, você cria diversas situações. Inclusive no nível de emprego. O que acontece? Hoje você tem uma estratégia de trabalho, você pode se informar, por exemplo, você vai formar hoje uma equipe de futebol, você precisa no mínimo de umas 70 pessoas trabalhando. Sendo que os coadjuvantes, que são só os atletas, que são os mais importantes, são os que entram para dar o espetáculo, são só 25, mas através daqueles 25 você gera aí, aproximadamente, o dobro, no mínimo, de empregos."

Notamos nos entrevistadores que o esporte pode contribuir muito para a economia nacional em nível local, sub-regional, regional e nacional. A massificação de eventos esportivos contribui para a oferta e procura de produtos e serviços fortalecendo a cadeia produtiva.

Assim como o basquete é um esporte massificado economicamente nos Estados Unidos, um do entrevistador demonstra ser a favor de uma política para massificar economicamente uma modalidade esportiva. Assim o esporte pode ser desempenho como ferramenta política nas relações internacionais.

Simultaneamente o Brasil deve fortalecer outras modalidades de esporte para que possamos desenvolver políticas para cada região e fortalecendo o desenvolvimento econômico.

Notamos em uns dos entrevistados a necessidade do governo prover mudanças para a melhoria da política economia do esporte, buscando maximizar os fatos econômicos do esporte (crescimento da produção e da força de trabalho) para o setor do esporte, dentre eles podemos destacar.

- Elasticidade das vendas do setor desportivo, à variação de impostos totais no Brasil.
- Elasticidade das receitas totais dos esportes à variação da alíquota média dos impostos nos esportes.
- Elasticidade das receitas totais dos esportes dada uma variação no número total de empregados no Brasil.
- Elasticidade de emprego no setor esportes, dada uma variação relativa na alíquota média dos impostos no Brasil (carga fiscal)
- Elasticidade no setor esportes, dada uma variação no Produto Interno Bruto do setor esportivo, excluída a imputação do desporto escolar.

4.2 AS ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA

ENTREVISTA - 1

Luiz Henrique Gullaci: Ribeirão Preto 10 de março de 2001, estou participando da entrevista com o Sr. Osvaldo Pavan Roncabi Júnior, 32 anos, empresário esportivo e ex-jogador de futebol de vários clubes, dentre eles o Itachi do Japão.

Boa noite Sr. Osvaldo a primeira pergunta é a seguinte: O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil?

Osvaldo Pavan Roncabi Júnior: Boa noite. Realmente sim. Felizmente há algum tempo atrás eu posso citar como exemplo quando eu comecei a trabalhar em 1995, comecei a trabalhar na área diretamente com jogadores, empresariando jogadores, eu tinha uma certa dificuldade porque eu tinha que ir nos campos talvez até na periferia para poder arrumar alguns jogadores que alguém falava que tinha um garoto lá o meu gasto era grande porque eu não tinha uma estrutura eu não tinha alguém tivesse um projeto, que tivesse uma missão, ou seja, que envolvesse uma estratégia de se criar uma equipe de futebol, de se criar um atleta profissional para que pudesse me contatar com essas pessoas para que esses viessem ao meu alcance com mais facilidade. Então, o que eu tinha que fazer? Eu tinha que ir até à periferia, até os elementos que se diziam por informações bons jogadores, ou com qualidade de serem atletas de futebol e com isso eu tinha uma série de dificuldades. Depois de algum tempo, vamos dizer assim, de uns dois anos para cá, o que eu tenho visto? Que através de contatos que eu tenho com escolinhas de futebol, que se tem uma missão, que se tem uma meta, que se usa de uma estratégia até no nível esportivo para se ter um retorno de formar um atleta, que eu tenha facilidades, para quando eu precise de um atleta eu ir buscá-lo, porque eu já tenho isso pronto. Já me facilita mais. Apenas eu faço o contato e vou lá na escolinha, onde já existe um projeto dentro de uma estratégia e trago aquele elemento que eu preciso. Em relação ao esporte-educação eu acho importantíssimo o esporte-educação, porque na verdade, porque se você quer formar o atleta, você tem que ter o esporte-educação porque uma coisa é a criança nascer, naturalmente, você achar que aquele

ali vai ser jogador de futebol, por exemplo, aquele ali vai ser... porque ele é alto, ele vai ser jogador de basquete, aquele ali porque é forte vai lutar box, mas você precisa ver se ele vai se enquadrar dentro daquilo que a atividade, a modalidade do esporte requer. Então, por exemplo, no caso do futebol: a educação é importantíssima porque você então vai criar, vai criar formas e metas e fundamentos naquela modalidade específica para que o garoto venha a ser um bom atleta profissional. No esporte-participação e no esporte-rendimento veja bem: no esporte-participação, o que você quer?

Luiz Henrique: No esporte-participação, por exemplo, praças públicas. Onde que o planejamento estratégico pode influenciar no esporte comunitário?

Osvaldo: No planejamento estratégico o importante é que ela abranja todo esse espaço. Por exemplo: hoje, se você tiver uma estratégia de trabalho, para o esporte, você também irá abranger a prefeitura de uma cidade. E as prefeituras vêm ajudando nesse sentido. Porque elas acabaram descobrindo que a população, que o povo em si, precisam de lazer. E através desse lazer, o que você faz? Você cria... eu como profissional, eu através do esporte-lazer, eu consigo formar um atleta. Como eu vou formar este atleta? Em que sentido? Eu, através dessa estratégia de trabalho, vou lá ver o garoto, nas escolas, nas comunidades, enfim, nessas sociedades que se formam em bairros e ali eu consigo acompanhar o trabalho feito por professores até pagos por prefeituras, às vezes até por patrocinadores do bairro, ali mesmo, ou alguns pequenos empresários que se interessem em ajudar, ou até como assistência aos menores, aos povos mais pobres, e através dali eu consigo até tirar um garoto da rua e levá-lo dali para amanhã ele vir a ser um atleta profissional. E enquanto rendimento também é importantíssimo. Porque é impossível, hoje como acontece, você pegar um garoto com 18, 19 anos que não teve nenhuma formação. Entendeu? Às vezes, você pega um garoto com 18 ou 19 anos que tem um talento, que tem qualidades, mas ele não teve um fundamento, não teve essa parte desde a infância, não teve lugar para ele brincar, e por causa das condições de vida dele, a gente via isso no povo aqui, que ele tinha problemas.... (entrevistado fica buscando na memória um termo específico) Como se diz? Particulares... não.

Luiz Henrique: Familiares?

Osvaldo: Não. Problemas... eu estudei como matéria de faculdade e me esqueci. Familiares também. Aqueles problemas que o país também vive. Que é o problema da pobreza, do desemprego que é muito grande. Então, o que acontece? Hoje, se você tem essa área de lazer num bairro, por exemplo, você já vai estar gerando alguns empregos ali. Porque terá algumas pessoas para coordenar para comandar isso. Através disso, você vai lá, você tira um garoto que poderia ser um garoto de rua, e tem um lugar para ele brincar. Se uma pessoa que tem uma visão, que entende que o esporte é um dos maiores meios de comunicação, que existe no planeta, ele vai ali e pega um garoto que tem uma qualidade, que tem um potencial para a vir a ser um atleta, então acho importantíssima essa estratégia. Também é importante ressaltar que um dos problemas que o país vive hoje, vamos falar em termos de Brasil, é o seguinte: às vezes você tem relacionado com o esporte-participação, às vezes você tem um garoto dentro da sua casa, um filho seu, um sobrinho, qualquer que seja, e você não tem a condição, por causa da situação do país, para poder pagar uma passagem para que ele venha a ir no clube de futebol e fazer um teste, ou para que ele venha num time de basquete fazer um teste, ou para que ele venha em algum lugar que tenha um torneio de tênis para ele poder participar, para ele poder assistir, porque ele não tem condição financeira para chegar a esse caso. Por isso, que tem que existir uma estratégia de trabalho relacionada em um nível inteiro, que abranja totalmente o esporte, porque aí é onde vai centrar o esporte no sentido lazer. O garoto não irá precisar sair do bairro dele para se deslocar, para ir nesse tal lugar. Ele praticando ali no bairro dele mesmo, provavelmente um coordenador ou alguém que venha, vai ficar acompanhando e vai ficar muito mais fácil. Além de você criar o homem, que ele vai sair de uma rua e vai entrar numa área de lazer para ficar brincando, participando, se educando, até intelectualmente, você vai ter um lugar mais fácil para você se assediar e vir a ser um atleta. Facilita muito o trabalho do profissional.

Luiz Henrique: Sr. Osvaldo, No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?

Osvaldo: Veja bem. A influência é tanto do lado positivo quanto do lado negativo. Vamos falar do lado positivo. Hoje, no Brasil, hoje não, desde muito tempo atrás, desde quando Charles Miller foi a pessoa que inventou o futebol na Alemanha, a gente sabe que o futebol no Brasil sempre foi o esporte mais conhecido. No Brasil, é o futebol. Então hoje você vê aí, numa rua, antigamente até mais, você via de 10, 15 garotos, você via uma média de 70% desses que queria vir a jogar futebol. Por que isso? Porque o Brasil tem assim o privilégio de ter tido o melhor jogador do mundo, que foi Pelé. Então sim, positivamente no caso do Pelé, que é um grande profissional. Não digo só Pelé. Talvez Zico, um grande profissional no Brasil que além de atleta, é também um profissional fora de campo também, conhecedor de futebol, um talento imenso. Então, por exemplo, eu já tive a oportunidade de conhecer a escolinha do Zico lá no Rio de Janeiro, e você vê que ele tem uma estratégia, que ele tem um projeto de trabalho, entendeu? Porque ele tira garotos da rua, leva para a escolinha dele, forma o atleta profissional, por causa do mérito que ele tem, porque tem uma facilidade muito grande ou por exemplo, se você quiser, vamos dizer, abrir uma filial do Zico aqui..

Luiz Henrique: Uma franquia...

Osvaldo:Uma franquia aqui em Ribeirão Preto, ou em qualquer lugar do país, é muito fácil. Pelo Zico, pelo profissional que ele veio a ser então acho que sim. Tem um lado positivo muito grande. Não estou só falando de Pelé e de Zico mas temos também o exemplo, o caso de Oscar no basquete o próprio Gustavo Kirchen, o falecido Ayrton Senna, que foi um exemplo não só do esportista do automobilismo, mas como pessoa também, que tem aí esta casa de caridade que ele sustenta, enfim....sabemos até que ele tem escolinha aí, que ele tem uma escola que treina garotos para serem corredores. Então tem esse lado positivo. É importantíssimo para o lado do esporte-educação, esporte-participação, esporte-rendimento. Porque através daí que você vai criar o profissional, que você criar o atleta. Agora, o lado negativo, infelizmente também existe. Qual seria esse lado negativo? Se você não tem ali no seu bairro, não vamos falar de uma parte mais pobre de uma cidade, numa vila, de um bairro, de um vilarejo. Se você não tem aquele lugar, e aí eu volto a falar da área de lazer. Se você não tem um lugar que abrange, que a sua

prefeitura abrange a área de lazer, o garoto não tem o que fazer. Então que ele vai fazer? Ele vai para a rua, só estuda, ele não tem obrigação. Ele vai para a rua, para jogar só bola ou para jogar basquete, brincar de vôlei, para jogar tênis, para amanhã ou depois vir a ser um tenista, dali aqueles coleguinhas, que eram influência dele, dali ele acaba indo para o mundo das drogas. Ele acaba se envolvendo com drogas, a gente tem um monte de exemplos aí, um exemplo mais recente que a gente pode citar é o próprio Maradona, que a gente vê que veio de médio, de classe média mais alta, mas infelizmente, as pessoas com as quais ele conviveu, a formação dele fez com que até hoje ele está envolvido com drogas, está fazendo tratamento. Um grande nome no esporte. Não existe só o Maradona, mas também o próprio Ben Johnson. Todos o consideravam um grande corredor da parte do atletismo, depois da natação, acho que é um dos esportes mais importantes que existem, ele se envolveu também com drogas, portanto ele ficou até suspenso um grande tempo. Vamos falar também de outra área. Também no próprio Box, surgiu um tal de Mike Tyson, de repente apareceu Mike Tyson na América e falaram que ele era bom, que era forte, que tinha talento e tudo, mas formação mesmo não teve nenhuma. Porque infelizmente, nessa área que eu falo que é negativo. O que ele (Mike Tyson) fez numa luta, algo de dois anos atrás mais ou menos, um ano e meio, com Hollifield, é um mau exemplo para criança. Para aquele boxeador que está começando, ou para uma criança que está se envolvendo com luta marcial, luta de rua, que tem agora. Esse é o mau exemplo. Então é importante sim. E influi muito no esporte. Mas como eu disse, eu tenho em mente e torno a dizer: desde que haja um projeto, desde que haja uma estratégia de trabalho, fica tudo mais fácil para se formar um atleta.

Luiz Henrique: Sr. Osvaldo, de que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?

Osvaldo: Veja bem. O esporte é importantíssimo para a vida, não digo só de uma pessoa que venha a ser um atleta. Até para o próprio sedentário, o esporte é importantíssimo. Porque é sabido por todos que o nosso corpo é formado por corpo, alma e espírito. A partir do momento que você está envolvido com o esporte, você está envolvendo o seu corpo, você está envolvendo a sua mente, entendeu? Se você tem uma estrutura corporal agregando inclusive a parte da saúde, que está

relacionado com o esporte seria importantíssimo até para a formação da pessoa. Você vê aí grandes exemplos. Por exemplo: o próprio... vamos falar da área do futebol. Aquele Amaral, que é um grande jogador, de nível de seleção brasileira, ele era um coveiro. Não tinha formação nenhuma, não tinha educação nenhuma, através do talento, vamos dizer, que foi o dom de Deus que deu a ele, o esporte veio a fazer dele uma pessoa determinada, uma pessoa com uma outra visão da vida, ele teve que fazer cursos, porque a condição dele, através do esporte, ele veio a ter uma condição financeira melhor, para ajudar a família dele e para ajudar a si próprio. Como ajudou a si próprio? Fazendo cursos, você percebe que ele tem curso de comunicação, curso de línguas, e é um cara que hoje é visto na sociedade como uma pessoa pública importantíssima no Brasil. Que era simplesmente um coveiro. Ele confessa, ele tem a humildade em dizer que ele era simplesmente um coveiro. Através do esporte é que fizeram um trabalho com ele é onde eu digo: o Amaral não é um milagre que surgiu da noite para o dia. Houve um projeto. Você percebe que houve um projeto com ele, alguém acreditou nele, o viu jogando bola, viu que ele vivia jogando futebol, viu que ele tinha talento. E o que fizeram? Fizeram um investimento, fizeram um projeto, com certeza estabeleceram aí uma estratégia de trabalho... o Amaral daqui a tanto tempo, vamos colocar num tempo, daqui tanto tempo, ele será um profissional, ele vai chegar onde chegou. E hoje você vê tudo isso numa pessoa só. Que é uma pessoa determinada, que é um grande profissional, você vê que ele é extremamente estruturado, porque você precisa sim ter uma disciplina no esporte, se você não tiver disciplina... o que vem a ser disciplina? No esporte você precisa ter hora, por exemplo, você precisa ter uma alimentação regrada, precisa ter um dia certo para os seus treinamentos, você precisa estar sabendo tudo o que está acontecendo, na verdade, o esporte está ficando, não só no futebol, mas em todas as áreas está ficando cada vez mais rápido, ainda existem alguns estudos para se dizer por que o esporte está ficando tão rápido, na época de Pelé não era assim. Portanto, na época de Pelé ele foi considerado o maior jogador do mundo. Hoje, eu acredito que o Pelé não seria o maior jogador do mundo, porque o futebol não é mais só técnica, não é mais só talento. Hoje o futebol é muito a parte física. Influi 70% da parte física. E na época de Pelé era o toque, era 70% a técnica, então quanto à técnica de Pelé não temos nem o que ressaltar. Não temos o que falar contra isso. É importante sim.

Luiz Henrique: Sr. Osvaldo, Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

Osvaldo: Veja bem. Felizmente, o Brasil sempre foi um país que produziu muitos esportistas. Em todas as áreas e modalidades. Por exemplo, no basquete temos aqui o Oscar que é um grande exemplo no basquete, que teve uma oportunidade fora do país, foi convidado para participar da maior seleção de basquete do mundo, para participar da NBA, temos o Gustavo Kuerten, no tênis, que hoje é o número 1 do mundo, temos aí o Pelé, que não temos o que falar, o que se fala de Pelé fala-se em qualquer lugar, temos também um dos melhores ginastas, no Brasil também tem, então o que acontece? Infelizmente, no nosso país, o governo não tem um olhar mais carinhoso, mais atencioso para a área do esporte sabendo que o Brasil sempre produziu grandes esportistas. É onde que entra o caso de um patrocinador. Então, com a entrada de uma empresa, essa empresa automaticamente vai contratar alguém na área de administração estratégica para que não venha a se cair, de um grande talento do esporte brasileiro, ou também do esporte mundial, em qualquer lugar, para que ele fique com falta de patrocínio. Você tem uma retaguarda, lógico que fica muito mais fácil você produzir, fica muito mais fácil você analisar. É muito fácil você ir lá, pegar um jogador e levá-lo a um clube sozinho e você custear tudo, no caso até de um pequeno empresário, ou no caso de um conhecedor de futebol, por exemplo, vamos dizer, o Adhemir da Guia, que é um cara muito conhecido no meio do futebol, quando ele leva um jogador para fazer um teste em um clube de futebol, por exemplo, lógico que o nome dele vai estar em jogo, mas existe um custo, por trás disso, e às vezes ele não pode custear essa situação porque ele não tem ali uma empresa que acredita que isso é a melhor forma, que isso é o que mais interessa no meio do futebol. Então, veja bem, a partir do momento que se tem uma empresa, a partir do momento que essa empresa tem uma administração estratégica, que se tem um projeto, que se tem uma missão, que existe isso a médio e longo prazo, fica muito mais fácil para o produtor, quanto para o professor que vai analisar. Porque uma coisa é você analisar o atleta que veio do Flamengo e uma outra coisa é você analisar o atleta que veio do IBS, considerado o pior time do mundo, porque não dá resultado, nem nada. Então existe um parâmetro. Porque o

investimento do Flamengo é muito grande, o investimento do IBS existe sim, mas é pequeno. Você tendo uma estratégia, você cria diversas situações. Inclusive no nível de emprego. O que acontece? Hoje você tem uma estratégia de trabalho, você pode se informar, por exemplo, você vai formar hoje uma equipe de futebol, você precisa precisa no mínimo de umas 70 pessoas trabalhando. Sendo que os coadjuvantes, que são só os atletas, que são os mais importantes, são os que entram para dar o espetáculo, são só 25, mas através daqueles 25 você gera aí, aproximadamente, o dobro, no mínimo, de empregos. Que é onde a gente costuma dizer que são as pessoas que estão por trás, que saíram dos bastidores do futebol, que são os diretores de um clube, os funcionários de um clube, os representantes dessa equipe... enfim, através disso sim, você tendo uma empresa por trás, você vai estar fazendo as coisas ali dentro do país, que infelizmente, aqui dentro do país não se respeita lei nenhuma, é onde que hoje está se falando de CPI? Por que está havendo CPI, a CPI está dentro do futebol? Porque nunca se pagou imposto de renda, nunca se preocupou com fundo de garantia, nunca os atletas que saíram, que ganhavam milhões, que é uma das coisas que infelizmente aqui no Brasil a renda é muito mal dividida. Você vê hoje um jogador de futebol jogando num grande clube ganhando milhões e milhões e você vê um jogador no nível dele jogando em clube menor que não ganha um terço do que aquele outro jogador ganha. Então a renda está sim, mal dividida, sem dizer que esse jogador que ganha esses milhões, ele não paga nada. Porque ele tem os meios, porque a gente sabe que tem os testes todos aqui no país, que o país permite, que ele não declara imposto de renda. O que eu acho relacionado com isso? Que é importantíssimo sim ter uma empresa, ter uma administração estratégica para organizar. O próprio futebol, no Brasil, se fosse melhor organizado, porque a gente sabe, que se a gente tem talento, que a gente tem o produto, que a gente pode fazer o melhor, então a gente tem que investir mais. É onde que eu acho que o governo precisa olhar mais para isso, precisa acreditar mais nos profissionais porque eu acho que se uma pessoa passa 5, 6, 7 anos fazendo uma faculdade, ela tem sim formação, ela tem sim condições de apresentar um projeto, de elaborar um projeto, uma estratégia para que se possa haver um maior rendimento. Aí sim você vai poder ter o jogador no futebol-empresa, ou qualquer empresa na área do esporte, ele vai ter que ser registrado, terá que pagar direitinho seus impostos, ele vai geralmente vai ter tudo de direito que o governo dá, que a sociedade passa, por quê? Porque ele foi formado assim, mas

infelizmente se algumas coisas estão atrapalhando, algumas coisas estão se desviando, se existe problema de desvio de dinheiro, desvio de governo... a gente vê até há algum tempo atrás, um político, ele pediu para sair do partido, saiu do governo, saiu do país, mas ele conseguiu pela cidadania japonesa, levar mais de 150 containeres para fora do país, para o Japão. Quer dizer, ele saiu do país, levou tudo aí. Mas aí tudo bem. Mas se um cara saiu roubando, como se falaram, não roubando, que é muito forte, mas vamos dizer, uma pessoa que sonogou, que fez algumas coisas erradas dentro do que se fala no país, e ainda conseguir sair do país com 150 containeres de todos os bens que lhe pertenciam, alguma coisa errada nisso tem. Mas lógico, que pela lei ele tem aquele exílio político, que se foge, ninguém pode tocar nas coisas dele, acredito que ele está vivendo muito bem no Japão, porque ele pode ficar lá como cidadão japonês que ele também é e o país dele está na situação que está: é guerra, é bombardeio que se vê, o índice de desemprego também é muito grande, um índice de mortalidade enorme... então abrange sim uma série de coisas. Precisa sim organizar. O profissional precisa saber que ele tem que trabalhar com profissionais. Tem que acabar com esse negócio de colocar uma pessoa, improvisar uma pessoa, infelizmente no Brasil, se improvisam muitas coisas e não se dá valor às pessoas que se formam. Às pessoas que estudam, que buscam, as pessoas que têm uma meta e as pessoas que têm os meios para que tudo possa se gerar de maneira lícita, e gerar de uma maneira que se dá retorno para tudo. Gera mais emprego, vive-se dentro da lei do país que é importantíssimo, produz mais, a pessoa que está analisando talvez tenha um nível melhor. Infelizmente tem que se falar, que houve uns críticos, os analistas, estes jornalistas em geral enfim, eles criticam, mas eles não vivem o dia a dia de um clube futebol ou de uma empresa que patrocina um basquete, um vôlei, ou vai por aí a fora, até na nataçãõ. Enfim, eles não vivem o dia a dia, não sabem da dificuldade que se tem. Porque é difícil manter tudo isso. Existe uma série de dificuldades. Agora, se existe sim uma administração, se existe um projeto, se existe uma missão, se existe um prazo, pode-se fazer melhor, pode-se gerar muito mais e o retorno provavelmente será melhor.

Luiz Henrique: Sr. Osvaldo agradeço a entrevista com o senhor, tenha uma boa noite.

Osvaldo: Obrigado, igualmente.

Entrevista - 2

Luiz Henrique Gullacci: São Paulo, 6 de junho de 2002, estou entrevistando o professor de Educação Física Davi Vitório Minocci, ex-secretário de Esporte, Turismo e Lazer do município de Cerqueira César, no interior de São Paulo.

Professor, em sua opinião, O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil?

Davi Vitório Minocci: Na minha opinião o nosso trabalho no esporte relacionado tanto à educação, que é a área onde eu mais atuo hoje, como participação e também esporte-rendimento que eu estou tendo um contato direto agora, através das equipes aqui da faculdade, a gente vê que predomina um amadorismo muito grande e esse setor do futebol que tem altos investimentos, parece que em todas as outras áreas elas vivem de muito mais dos esforços individuais dos atletas e de alguns patrocinadores do que propriamente de uma estrutura que é comercial e de marketing e que envolva os eventos e que acabe sustentando o próprio esporte. Então o esporte-educação por exemplo: nós temos a visão de que as aulas de Educação Física em que o professor joga a bola na quadra e que acaba em: “Se vira, gente! Que eu vou lá em cima tomar um cafezinho e volto logo.” O esporte-participação acaba sendo um lazer barato e o esporte-rendimento é o que a gente vê, que se resume a poucas equipes de alto escalão e o resto de muito baixo, então acho que falta aquela fase intermediária. Então, o esporte acaba não sendo explorado: nem antes, nem durante e nem depois. Há um evento e acaba-se resumindo àquele evento. De repente, você é surpreendido com um grande evento, mas aquelas fases que antecedem o evento e que devem ser exploradas, acabam não acontecendo. A fase posterior do evento acaba não acontecendo também, que seria uma exploração posterior. Então, o aproveitamento dele, que poderia ser dilatado por meses acaba se resumindo àquele exato momento, àquele exato momento do: “Ó, vai ter um jogo, vai ter uma final, vai ter um evento.”

Luiz Henrique: Então o senhor acredita que com a implantação da administração estratégica como via de ferramenta de gestão no esporte pode trazer subsídios para o esporte no Brasil?

Davi Vitório Minocci: Evidentemente. Nós “pecamos” primeiramente na divulgação. Eu acho que a maior deficiência de todos os eventos no Brasil em geral, do esporte também é a divulgação. A divulgação nossa é primária. Você teve alguma notícia de algum campeonato colegial ou escolar nos últimos anos ou não?

Luiz Henrique Gullacci: Não, muito pouco.

Davi Vitório Minocci: Maior parte dos alunos não sabe que está participando daquilo.

Luiz Henrique Gullacci: Quando sabe, sabe na véspera.

Davi Vitório Minocci: Quando sabe, sabe na véspera. Então isso teria que ser melhor explorado. Hoje você fala em integrar o pai na escola, trazer parceiros da comunidade, mas isso acaba virando uma utopia. Porque solta uma campanha milionária infernal que dura uma semana ou quinze dias, depois se esquece do assunto. Então o planejamento estratégico ele tem que acontecer, ela tem que traçar metas, objetivos, depois debater quais os caminhos para atingir esses objetivos, e fazer uma divulgação grande disso e sensata, e não com fundo político e momentâneo talvez para “abafar algum tipo de incêndio” que esteja acontecendo em determinada área. E tentar projetar isso também para o esporte profissional. Você vê hoje um antagonismo muito grande. Você solta um campeonato... você solta um campeonato como? Um quer um campeonato com dez equipes, outro com vinte e outros com quarenta. Quem vai administrar? É a maior confusão. Quem sobe, quem cai? Não há critério sensato, uma coisa lógica e sensata. Veja, o campeonato paulista, por exemplo, neste ano foi extremamente criticado. De repente, implanta-se um sistema de disputa por pênaltis, e durante o campeonato não se questiona nada e no dia da final começa-se a se questionar, “oh, este tipo de disputa colocou um time pequeno na final e tal..” O que é isso? Falta de planejamento, falta de debate.

Luiz Henrique Gullacci: No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?

Davi Vitório Minocci: Quando se enumera as vantagens do esporte-rendimento em cima do esporte-educação por exemplo, a primeira coisa que a gente cita são os modelos, né? São os modelos de saúde, de disciplina que se deve atingir e além da paixão que isso desperta no jovem. O jovem acaba se dedicando mais para algumas coisas para atingir aquele status, aquela situação financeira, ou a fama de um grande craque ou de uma pessoa que tenha projeção no cenário nacional, mundial, ou no municipal até. Mas esse modelo ao mesmo tempo passa a ser negativo quando começa a apagar outros valores, que o homem necessariamente deverá ter, no contexto global, para atingir alguma coisa na vida dele. Temos que saber repartir, tirar aquele negócio do cara ser bom de bola e ruim de escola, sabe? A gente desagregar a imagem daquele atleta como sendo só atleta. Nós temos que colocar a imagem do homem nele, do homem social, do homem que interagem com a comunidade, sabe? Eu acho que a imagem do jogador em si, do atleta é extremamente negativa. E já que no Brasil predomina o futebol, vamos falar de futebol. O jogador de futebol no Brasil tem uma imagem terrível. Intelectualmente, culturalmente é visto como uma nulidade. Então esse tipo de modelo pode ser algumas vezes negativo. Às vezes, este modelo acaba impondo para as crianças, para os jovens uma divisão entre o sujeito que joga bem e o sujeito que joga mal e aquela fase de aprendizado inicial que a gente quer implantar na escola, acaba ficando muito distante do que a gente quer. Então eu trabalho, por exemplo, em classes com 40 a 45 alunos mais ou menos. Dali a 50 minutos são mais 40 a 45 alunos. Se você coloca todos no mesmo patamar, você acaba não motivando aqueles que jogam melhor. Quando você põe o pessoal que joga melhor na quadra você desmotiva aquele que joga menos. E quando você tenta fazer aquele projeto pedagógico, isso não cabe na cabeça deles. Eles querem simplesmente imitar o que Jordan está fazendo, o que o Marcelinho Carioca fez num jogo, eles vêem aquilo, mas eles não conseguem pegar todo aquele caminho de disciplina, de aprendizado, e de esforço que tem que ter para chegar lá. Então, às vezes ele atropela alguns conceitos que tem dentro da cabeça do moleque, e acaba destruindo até. Porque ele acaba não acatando aquela disciplina, mas o esporte eu acho que... eu tenho dado

mais ênfase a essa parte negativa, mas o esporte como modelo, como lazer para esse pessoal eu acho de extrema importância e a influência dele tem que ser positiva. Se ela é positiva ou não isso é uma questão. Agora que ela tem que ser positiva, isso é um pressuposto, é um fato. Tem que ser positiva, se não é positiva é porque tem alguma coisa pegando errado.

Luiz Henrique Gullacci: De que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?

Davi Vitória Minocci: Eu acredito que o caminho para se atingir um nível esportivo grande, bem desenvolvido, ele começa nas escolas, passa pelas universidades, e ele vai terminar nos clubes. Porque você pega as portas dos clubes, por exemplo, elas são muito fechadas. Você vai numa “peneira”, numa equipe, vamos lá, de volleyball do Banespa, você vai ter 4000 pessoas para ocupar uma vaga de atacante. Então o funil é muito grande. Então você vai ter que ter um trampolim, um caminho, onde você possa desenvolver suas aptidões, errando, acertando, vivendo fases boas e ruins até você poder mostrar seu jogo em alguns momentos de maior evidência. Então o esporte ele tem que ser bem mais desenvolvido e mais diversificado, desde quando o aluno está na quinta série, passando por todo ensino fundamental, as faculdades têm que investir mais no esporte, a gente não vê faculdade nenhuma investindo no esporte, é um amadorismo terrível, é uma vergonha o que nós temos de valores dentro da faculdade, sabe? Vivendo o oposto do que eu falei do futebol naquela hora, eles “matando” a aptidão esportiva em prol de uma aptidão intelectual, cultural, né? Então eles acabam deixando de lado pessoas que têm um potencial muito grande, acabam deixando de lado, por quê? Porque não tem motivação, não tem entusiasmo, o sujeito que joga futebol numa faculdade, ou que joga vôlei, ou que participa de uma atlética, ele é visto com maus olhos pelos colegas. Se ele se ausenta de uma aula para participar de um jogo, ele é visto como um vagabundo. Então, é uma questão cultural que tem que ser adaptada. O dia que tivermos um ensino básico, fundamental, bem estruturado no nível esportivo, com diversas modalidades, desde vôlei, futebol, basquete, hand-ball, atletismo... nós não temos atletismo no Brasil! E depois isso é evoluído na faculdade onde a pessoa possa ter uma especialização maior, participando de eventos, tendo

algum tipo de subsídio, uma bolsa de estudos, ou até determinados privilégios dentro da faculdade. Nós sabemos que, de repente, a pessoa tem afinidades com algumas áreas e não tem tanta com outras. E há uma hora que ele deverá optar, dar mais ênfase para alguma coisa. Você acha que ele tem um potencial muito grande, ele tem que ser subsidiado para poder dar seqüência naquilo. Ainda mais um caminho arriscado e incógnito como é o caminho do esporte. Acho que tem tudo para ter uma revolução no esporte, se houver mudança de mentalidade, em todas as fases do ensino que antecedem a universidade e no nível universitário também.

Luiz Henrique Gullacci: Até no esporte-rendimento, quando ele chegar...

Davi Vitório Minocci: Até ele chegar na fase do esporte-rendimento. Geralmente, você tem o seguinte. Diversas pessoas aqui na faculdade, você foi até uma vítima dessa engrenagem, chegar para você e perguntar: “Você joga basket-ball?”, “Olha, eu jogava quando estava no colégio. Depois, eu parei. Faz quatro ou cinco anos que eu estou parado.” “Eu acredito que esteja cursando a universidade.” Então essa interrupção é fatídica. Só foge dela aquele cara que fala assim: “eu não vou fazer minha formação acadêmica, porque eu vou correr atrás da minha raquete de tênis, porque eu sou bom e eu vou jogar.” Agora o cara que ficar com um pé em cada canoa, ele frustra na escola e frustra no esporte. Porque é aquilo que estávamos discutindo aqui, porque não tem um programa que envolva isso, né? Não tem uma estratégia que concilie essas duas coisas.

Luiz Henrique Gullacci: Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

Davi Vitório Minocci: O esporte é visto como “paixão” no Brasil, mas no mundo ele não é visto com esses olhos não. Pelo que a gente percebe, é um círculo milionário envolvendo qualquer cenário esportivo. A gente pode pegar, por exemplo, o basquete nos Estados Unidos, onde ele fomenta o país. Ele é a própria imagem do país: uma imagem de força, de garra, de superioridade... e assim como você pega o sumô, por exemplo, no Japão, onde os lutadores são verdadeiros “deuses”, eles

mostram a própria força do povo japonês. Eu acho que cada esporte acaba fazendo parte da própria força do país. Se o esporte não anda bem, o país não anda bem. Mas eu insisto naquele ponto: nós temos que fazer aqui no Brasil, é tentar aproveitar mais os eventos esportivos que estão disponíveis por aí. Eu estou participando agora do campeonato da FUPE, o campeonato na área de Volley-Ball, é um campeonato que apresenta todas as modalidades. Eu participo na área de Volley-Ball. Com a equipe da faculdade. Mas tem todas as áreas que você pode imaginar. Você não acha um maldito de um patrocinador ali dentro. Esses dias apareceu lá uma plaquinha da UOL lá dentro. Mas o evento lá é maravilhoso! É um evento que comporta um patrocinador. Comporta uma televisão. Comporta um acompanhamento prévio e um acompanhamento posterior, porque envolve praticamente todas as universidades de São Paulo. É um típico consumidor de material esportivo, de material didático e de viagens e agora fizemos a FUPE lá, às vésperas das férias de julho, às vésperas. E não tinha uma companhia de viagens no evento, sabe? Fazendo algum tipo de divulgação. Eu colocaria, por exemplo, o nome de uma companhia de viagens, na minha camiseta em troca de duas bolas de Volley-Ball. E esse espaço seria bom para mim e eu creio que eles ganhariam uma clientela lá dentro, porque a gente estava em evidência dentro da quadra. Isso não existe. Você não vê um patrocinador em camiseta, em parede, você vê que há um amorismo muito grande que envolve aquilo. E é o volley-ball de São Paulo, a elite do esporte em São Paulo, acredito eu, jogador de seleção brasileira, jogando ali dentro, e uma coisa morta, uma coisa linda, né? Agora, quando cobramos algum investidor, eles dizem que isso não dá nenhum retorno para eles. Eles dizem que é dinheiro jogado fora. Então, talvez, o que tenha que acontecer com os analistas, com os produtores, com os grupos que administram o esporte seja exatamente falar a mesma língua. Eu acho que um out-door que está imobilizado ali, ele é uma estratégia de marketing, ele é muito usado, a gente vê milhares deles aqui em São Paulo. Mas você deixar um sujeito correr para lá e para cá, fazer um gol de prata, fazer um lance de efeito, sabe? Ou receber uma medalha e colocar no peito sem ter um logotipo de um patrocinador, eu acho que é uma perda de tempo e uma falta de visão muito grande.

Luiz Henrique Gullacci: Professor, muito obrigado e até uma próxima oportunidade.

Davi Vitório Minocci: Obrigado você e tomara que frutifique em alguma coisa. Porque a gente que ama o esporte, que é apaixonado pelo esporte, como embaixadores, como educadores também, a gente tem essa visão do esporte, como algo que pode ajudar muito na educação, pode acrescentar muito para nosso país, pode acrescentar muito para a economia nossa, e nós temos que alimentar isso e não é fácil, porque eu comparo o universo esportivo nosso com uma Torre de Babel.

Luiz Henrique Gullacci: E como dizia Olavo Bilac, “o homem que labuta é o filho da pátria.” (Risos)

Davi Vitório Minocci: (Risos) Por falar nisso, gostaria até de deixar registrado aqui. Teve um aluno que se desdobrou elogios para você. E ele, o que ele comentou para mim sobre você eu gostaria que alguém comentasse sobre mim um dia.

Luiz Henrique Gullacci: Obrigado. Não sei o que ele comentou, mas obrigado.

Davi Vitório Minocci: Eu gostaria porque foram elogios muito fortes.

Luiz Henrique Gullacci: Puxa! Obrigado.

Entrevista 3.

Luiz Henrique Moreira Gullacci: Mogi, 9 de novembro de 2001, eu estou com o Sr. Jacques Nunes da Silva, bacharel em Educação Física e pós-graduando em Didática do Ensino Superior pela Faculdade do Clube Náutico. Boa tarde, Sr. Jacques, eu gostaria de ter uma entrevista com o Sr. sobre Administração Esportiva e gostaria de dar início.

O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil?

Jacques Nunes da Silva: Sim. O planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância para a área do Esporte-Educação, Participação, como Rendimento, pois contribui para que a Organização alcance seus objetivos e desafios através de uma equação matemática denominada “partição”, onde as metas são somadas às políticas estratégicas, gerando um fator básico na operação das atividades dessa organização.

LHMG: No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?

JNS: Eu acredito que desenvolva mais negativamente do que positivamente, porque quando você incentiva apenas o rendimento, no sentido de levar o atleta apenas a vencer, você acaba extrapolando mais ainda o potencial físico desse atleta, pode ver que a vida esportiva útil de um atleta no Esporte-Rendimento é muito curta. Normalmente ele tem seqüelas gravíssimas decorrente desse tratamento precoce que ele recebeu desde a infância, além do fator psicológico, quer dizer, quando você perde uma competição, um atleta no Esporte-Rendimento ele fica muito abatido. E muitas vezes ele já entra meio debilitado porque ele acredita que outro atleta é um pouco mais forte do que ele. Por exemplo o Guga (Gustavo Kuerten) nas Olimpíadas. Houve um dos atletas que iria competir com ele que achou que iria perder e o cumprimentou dizendo: “Foi legal jogar contigo!” Então, quando você visa apenas o rendimento, você gera muitas seqüelas negativas. Então, eu acho que é preciso trabalhar o alicerce, não visando apenas vencer, mas competir. Temos um exemplo básico na parte de Rendimento que é uma atleta de Los Angeles. Ela queria terminar a corrida a qualquer custo, as pessoas acompanharam, e com muito custo, “torta” ela conseguiu. Cheia de espasmos musculares e tudo mais. A dor que ela sentiu nas costas foi muito gritante. O povo aplaudiu em pé. Achou muito lindo esse esforço físico dela. Mas ninguém acompanhou depois o que aconteceu com ela. Ela foi para o hospital, passou alguns dias e ela entrou em órbita. Então eu te pergunto: Até que ponto o Esporte-Rendimento é útil? Até que ponto a gente pode extrair da pessoa o máximo de limite dela? Eu acho que o Esporte-Rendimento, gerando competição, onde você aprende a batalhar o segundo, o terceiro colocado, é muito mais importante do que o Esporte-Rendimento que visa apenas o primeiro, o

segundo ninguém mais vai lembrar dele, só o primeiro colocado. Então, quando você chega lá e acena a bandeira como primeiro colocado, todo mundo lembra de você, se você for o segundo, o terceiro, o quarto, ninguém vai se preocupar em te ver. Eu não sei até que ponto vale isso aí.

LHMG: De que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?

JNS: O Esporte-Educação, o Esporte-Participação é a base para o profissional de hoje. Nós temos muitas pessoas hoje sedentárias. O índice de diabéticos, de colesterol tem aumentado gritantemente nas pessoas. Você pode ver que a Educação Física não é uma cadeira básica do ensino do primeiro e segundo grau. Do ensino básico. Hoje a Educação Física faz quem quiser na escola. Ninguém é mais obrigado a fazer Educação Física. Pode ver que o índice de diabetes, de colesterol, o índice de problemas relacionados ao sedentarismo tem aumentado enormemente na população. Vai chegar uma hora que a população inteira vai ter que tomar consciência de que vai ter que fazer uma atividade física. Espero que essa hora não seja quando ela atingir sua terceira ou quarta idade. Hoje, nós vemos nas praças pessoas cardíacas tendo que levantar cedo e caminhar.

LHMG: Então o Sr. acredita que as formas para agregar valores, são novas posturas, novas políticas....

JNS: Então, para a gente agregar valores para o esporte nacional, nós temos que valorizar a pessoa desde a sua infância, começar a Educação Física desde o ciclo básico. Isso de uma maneira dinâmica, visando apenas a educação e a participação e não a competição. Visando que a pessoa torne-se um atleta futuramente se ela tiver condições para isso. Se ela não tiver condições para isso que ela tenha condições para não ser uma pessoa sedentária. Que seja uma pessoa que tenha condições de dar uma corrida para pegar um ônibus e não fique depois gemendo por causa disso. Que ela consiga subir uma escada sem gastar o máximo do esforço físico dela. Dentro do esporte nacional se a pessoa tem uma base, tanto na educação quanto na sua participação, ela pode virar um atleta em nível profissional,

atleta que irá entrar numa competição por “amor à camisa” e não por dinheiro. Porque ela teve uma boa base, ela veio crescendo em cima da educação, ela veio crescendo em cima da participação, e como consequência ela pode ser um bom profissional dentro do nosso próprio país. Quando um país valoriza o cidadão não é preciso que uma multinacional venha aqui patrocinar uma pessoa aqui e que seja nossa. Retira ela aqui do Brasil para jogar lá fora, para participar lá fora, porque o Brasil não dá apoio para isso. Mas se tivermos pessoas dentro do nosso próprio país que valorizem o nosso próprio atleta, aí o esporte-nação vai crescer muito. Nas Olimpíadas que estão por vir, ou até mesmo no futebol, você verá o Brasil se destacando lá em cima, porque haverá pessoas que valorizem isso daí. E é sabido que se um país se destaca em nível mundial dentro de uma determinada competição, todo mundo fica conhecendo esse país. Então o Brasil não há de ser um país esquecido. Tem até um certo destaque lá fora. O Brasil que já foi campeão do futebol, hoje está brigando por uma vaga que talvez nem até aconteça. Por quê? Onde está o erro? Com certeza, o Esporte-Educação e o Esporte-Participação podem contribuir no esporte nacional, desde que a gente crie uma política totalmente estratégica voltada para isso.

LHMG: Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

JNS: Isso é básico. Se começarmos a olhar em países mais desenvolvidos nós vamos ver que as pessoas que têm uma certa aptidão com certas metas do Esporte, elas têm apoio do Estado para isso. Do governo que seja. Então se ela estiver estudando ela terá uma bolsa de estudos. Enquanto ela for um atleta e estiver praticando ela terá sua bolsa de estudos. Então se a gente cria no Brasil uma política estratégica voltada para isso, com certeza gerará muitos empregos. Então é necessário criar dentro do país entidades voltadas para o Esporte-Profissão, o Esporte-Rendimento, ali haverá vários profissionais trabalhando em conjunto, desde médicos, fisioterapeutas, psicólogos, professores de Educação Física, todos trabalhando em conjunto com aqueles praticantes do esporte em nível profissional,

desenvolvendo com isso um atleta competidor, que vá dá valor à sua camisa, ao que está fazendo e para que isso vá gerar vários empregos porque naquela unidade onde estarão trabalhando os atletas profissionais haverá faxineiros, guardas, porteiros, todos trabalhando com os atletas. Haverá nutricionistas, conseqüentemente haverá cozinheiros, alimentos, e alimentos serão comprados por fornecedores o que também gerará empregos...

LHMG: (Interrompendo) E aí acaba criando uma cadeia produtiva do Esporte.

JNS: E aí acaba criando uma cadeia produtiva do Esporte Profissional.

LHMG: (Interrompendo) Através da Educação.

JNS: E isso vem trabalhando desde o “berço”. Acho que no início não se deve trabalhar no nível de rendimento, nós vemos alunos na escola com aptidão para vários tipos de esporte, depois devemos levar esse aluno para uma seção, um lugar que trabalhe apenas com o Esporte-Rendimento e esse lugar, vai levar o aluno dali para a faculdade, juntamente com o rendimento, é cobrado desse aluno o estudo. Então quando ele chegar a uma idade de freqüentar faculdade ele deverá ter uma bolsa integral na faculdade, para estudar quando tiver praticando esporte, onde haverá determinada parte do dia que ele deverá praticar, outra determinada hora do dia que ele deverá estudar e ele deverá ter um salário do governo, para que ele fique apenas estudando e treinando. E com certeza isso irá gerar para o Brasil muita coisa, gera empregos, conhecimento, e o que rola na parte de dinheiro na parte do esporte aí fora é muito grande. O Brasil pode absorver em troca quando a pessoa vai competir lá fora um imposto mais alto, poderia estabelecer um imposto maior, porque já dá um salário para o atleta, ou sei lá, o dinheiro vem para o Brasil e ele trabalha apenas em academias, a pessoa teria seu salário fixo, teria que ser um salário bom, razoável que incentivasse essa pessoa apenas a competir e todo o dinheiro decorrente da competição viesse apenas para o governo para que ele pudesse investir em novas unidades voltadas para esse esporte nacional. E como conseqüência a pessoa vai sempre estar se dedicando porque ela sabe que se ela competir e ganhar é melhor para ela, mas se ela não ganhar ela vai continuar ganhando seu salário, então ela não visará apenas estar ganhando e como

conseqüência ela sabe trabalhar em grupo, sabe trabalhar em equipe, então acho que dentro da política nacional se você trabalha o Esporte-Rendimento de uma maneira estratégica, trabalhando desde os alicerces você conseqüentemente terá um maior rendimento, vai gerar muitos empregos e o Brasil irá crescer muito nesta área. É que o esporte no Brasil não é ainda valorizado. O único esporte que ainda se valoriza no Brasil é o futebol. O dia que valorizar mais o vôlei de praia, o basquete, a natação e esportes pequenos como ciclismo e remo, quem sabe o Brasil conseqüentemente vai crescer muito?! Infelizmente quem valoriza esses esportes não é o nosso governo. É o pessoal de fora, é a Nike, a Reebok, são patrocínios lá de fora porque esses têm a visão a longo alcance, coisa que a gente não tem. Eles sabem que esse atleta vai gerar muito dinheiro, muito capital para essas empresas. O Brasil não trabalha isso. É gritante ver um atleta nosso ser patrocinado por uma empresa estrangeira, para se conseguir se destacar. E quantos atletas profissionais nós temos no Brasil que não conseguiram chegar na Olimpíada por falta de patrocínio, porque as modalidades que praticavam não eram de renome internacional. Mas faz parte da Olimpíada. Mas em Estádio de Futebol, aí vai ter muita gente levando jogador, mas se for em nível de esporte-amador, ou um esporte não tão reconhecido isso fica relegado a segundo plano. E nós chegamos a ver até judoca brasileiro brigando uma passagem para poder disputar lá fora, por falta de patrocínio, não conseguir.... Tinham pessoas muito boas no Brasil que não conseguiram competir que poderiam trazer medalhas para o Brasil, porque não tiveram apoio do governo, porque não tiveram apoio nosso, da própria sociedade em si.

LHMG: Legal, Sr. Jacques, obrigado pela entrevista e até uma próxima oportunidade.

JNS: Eu que agradeço, obrigado.

Entrevista 4.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: São Paulo, 20 de março de 2002, estou com a senhora Magali Santana, bacharel em Direito pela Brás Cubas, bacharel em Educação Física pelo Clube Náutico e gerente de marketing e eventos da Valtra e responsável pelo gerenciamento do time de basquete masculino da Valtra. Dona

*Magali, boa tarde, gostaria de fazer a primeira pergunta. **O Planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do esporte educação, esporte participação e esporte rendimento no Brasil ?***

Magali Santana: Sim. Acredito que seja uma ferramenta essencial para aquelas pessoas que trabalham com gestão e no mercado, por experiência própria, no mercado, é através de uma administração estratégica que faz com que eu e a equipe possamos atingir as metas dentro do esporte de rendimento, que está diretamente voltado a subsídios de patrocínios, tudo isso. Então através dessa administração estratégica, através da qual o time realiza planejamento, metas a serem cumpridas, cronogramas, o que chega a um resultado extremamente positivo na administração.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: No contexto atual do esporte rendimento, suas conseqüências influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do esporte educação e participação?

Magali Santana: Acredito que o esporte-rendimento, hoje ele é um fato extremamente positivo dentro da nossa sociedade. Porque esses profissionais envolvidos neste esporte conseguem estimular outras pessoas que estão voltadas para o esporte-participação, esporte-educação. Diria assim, que através de “sensações”, vamos dizer, tudo que é feito positivamente irá atingir as pessoas envolvidas no esporte-participação. Tudo que é feito negativamente, não irá atingir as crianças e as pessoas envolvidas com o esporte-educação, ou seja, através do esporte-rendimento eu consigo emanar, transmitir “sensações” que possam estar contribuindo para formação de caráter e formação de futuros cidadãos dentro da nossa comunidade. Acredito que sejam vários fatores que influenciam, eu particularmente estou envolvida com alguns. Acredito que sejam fatores positivos. O esporte-rendimento tem os fatores positivos de postura, conduta, caráter daqueles que mostram que através do esporte, pode-se ter uma profissão e saber trabalhar o que se ganha e o que se administra. O que influencia negativamente, acredito que esteja uma administração que não esteja voltada corretamente para o esporte, em que outras pessoas possam estar utilizando estes fins em benefício próprio, né? Quando eu falo em esporte, a gente tem que pensar de uma maneira única, de uma

maneira de equipe, não importa se estamos falando de um atletismo que é um esporte individual ou do basquete que é um esporte coletivo. Tudo que tem que estar interagindo, numa equipe. As pessoas que estão envolvidas nisso tem que estar interagindo juntas para o mesmo objetivo. Tudo tende a estar negativamente se tudo transcorrer numa energia negativa, onde se tem que administrar “ vaidades”, onde se administram “egos”, qual jogador que aparece mais na mídia, qual está em maior evidência. Acho que isso tem que ser excluído porque acho que isso é uma influência negativa pelo que você me perguntou. E a influência positiva é a de que a gente tem que passar pelo esporte-rendimento, que existe a condição de qualquer pessoa atingir, e a gente tem que mostrar uma estrutura boa, uma estrutura positiva, sendo administrada numa gestão correta e numa administração estratégica.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: De que forma o esporte educação e esporte participação podem agregar valores (variáveis culturais e políticas) para a valorização (variáveis econômicas) do esporte nacional?

Magali Santana: O esporte-educação é um esporte que está influenciando na educação, na parte cultural, na parte de socialização, isso daí. O esporte-participação é aquela parte social, a parte que a gente faz, sem estar voltado para a competitividade. Eu posso estar criando eventos, dentro deste esporte, estimular as pessoas a participarem nisso, mas também estou estimulando ações e reações nestas pessoas que estarão atingindo o desenvolvimento de um caráter positivo, alguma coisa assim perante a comunidade.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: Nesse sentido, por exemplo, o rapaz que assassinou o prefeito Celso Daniel se tivesse praticado esporte teria cometido este crime?

Magali Santana: Não teria. Porque quando você faz parte de algum projeto de esporte não importa se na periferia ou em um bairro de classe média alta, o objetivo é único, porque envolve união. O esporte fala uma língua só, é universal. O esporte é isso, é companheirismo, coleguismo, é espírito de equipe, você trabalha liderança, porque você tem um líder, esse líder pode ser do lado negativo ou do positivo, mas normalmente para você atingir uma meta, o líder é aquele que manipula os outros, alimenta a auto-estima, coloca todos “para cima”, “vamos lá, é um por todos e todos

por um". Acredito que através do esporte, tiraríamos muito isso da rua. Acredito até que combata a violência. Tanto que tem vários projetos envolvidos com atletas conhecidos que estão massificando uma modalidade para chegar na periferia ou até chegar nas pessoas que têm uma índole de manifestar uma certa agressividade com o outro.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: Em sua opinião, a curto e médio prazo como os produtores e analistas do esporte podem contribuir para a economia, ou seja, formação e geração de emprego renda e impostos através do planejamento estratégico?

Magali Santana: Através do planejamento estratégico posso gerar várias receitas, posso gerar vários empregos. A curto-prazo eu cada jogo, cada torneio, eu posso estar agregando um evento dentro de outro evento. Então o que acontece? Eu estarei contratando um tipo de mão-de-obra que estará prestando serviço para mim, na parte de dança, de balé, vou estar pagando por isso. Estarei contratando pipoqueiro para cada jogo, contratando o vendedor de cachorro-quente, que fica em frente ao ginásio... Então, acredito que a curto-prazo, acredito que posso estar contribuindo nesse sentido. Chamando pessoas que prestam serviços, que passem a incrementar aquele meu dia, que vai ser um evento, e através disso, eu estarei gerando emprego. Ele estará aqui, estará trabalhando, estará ganhando sua parte. Isso a curto-prazo. A médio-prazo, acredito que em torneios por temporadas, um campeonato maior, que aqui é feito de seis em seis meses, como eu posso estar fazendo? Na minha cidade, recebo atletas do Brasil inteiro. Então, estes atletas são hospedados em hotéis, pousadas, tive um retorno na última temporada de quase 1500 pessoas se hospedando em um único hotel, em função de serem atletas, isto estará gerando para o restaurante também, o atleta estará se alimentando lá, estará tomando sorvete na sorveteria, estará consumindo dentro do shopping, no comércio... Acredito que como produtora, tenho que fazer de cada jogo, de cada oportunidade um evento, onde eu possa estar criando isso, gerando isso. A curto-prazo seria jogo por jogo para não perder aquele timing daquela data, daquele dia. E a médio-prazo seria de estar traçando através de uma administração estratégica o que vai ser utilizado naquela temporada e como gerar isso.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: E os analistas?

Magali Santana: Os analistas, acredito que tanto a curto ou a médio-prazo são os responsáveis de estarem passando aquela análise do que é favorável, positivo, e o foco não deve estar apenas no atleta ou na equipe e sim na estrutura inteira, desde os bastidores, que fazem a coisa acontecer.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: ... que 90% é processo...

Magali Santana: O processo, né, aqueles que estão trabalhando, como os jogadores. A função dos analistas é extremamente importante, porque através deles temos o retorno do que está certo ou errado, mas de uma maneira correta, acredito, nada distorcido. E tudo que você escuta favorável, você estimula algo. Acredito que a função deles, de passarem esta coisa positiva, vai estar favorecendo algo dentro de toda esta administração estratégica, dentro de toda essa gestão administrativa, esta gestão no meio esportivo... para favorecer algo. Para ter um crescimento ali dentro. Então acredito que o analista e o produtor devem caminhar juntos, um passando informações para o outro, talvez trocando idéias, alguma coisa nesse sentido. Fazer um "link", de cada realidade, de cada estrutura, de cada lugar... mas é de fundamental importância.

Luiz Henrique Moreira Gulacci: Legal. Eu agradeço a oportunidade pela entrevista, porque foi muito oportuna.

Magali Santana: Obrigada. Também é recíproco.

5. Conclusão e Recomendações

Este estudo tem como objetivo gerar uma base de informações para analisar os fenômenos em que o esporte pode oferecer nos âmbitos políticos, econômico e social.

Conforme descrito nos capítulos anteriores, o esporte é uma ferramenta para o desenvolvimento político, econômico e social desta nação. A médio e longo prazo o esporte poderá ser considerado como um importante instrumento na formação do Produto Interno Bruto, isto é geração de emprego, imposto, tecnologia, renda e progresso social, pois o esporte tem possibilidades de alterar os fatos econômicos por ser um fenômeno social.

É necessário respeitar as propostas da educação física e, nesta óptica, maximizar os resultados empresariais, caso contrário, a sociedade está e estará transgredindo os aspectos morais e filosóficos do desporto, e da administração e, por conseguinte, anulando todas as oportunidades que a indústria do desporto possa a oferecer.

O planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta de gestão que possa beneficiar para o aumento da competitividade dos produtores, analistas e organizações do esporte a fim de maximizar os objetivos do desporto nacional.

Hodiernamente as organizações estão inseridas em ambientes complexos, com o planejamento estratégico existe a possibilidade de prever possíveis acontecimentos futuros, sendo assim minimizando a turbulência ambiental para que os objetivos não fracassem ao longo tempo. Torna-se necessário diagnosticar o ambiente externo através do mapeamento ambiental, isto é, analisar as variáveis que causam os maiores impactos na organização (econômicas, sociais, demográficas, políticas, legais, ambiental, tecnológica, localização, fornecedores, consumidores e cultural)

Os críticos do mundo corporativo mencionam que as estratégias tendência para a racionalidade e a manutenção das ações organizacionais engessem o o processo de decisão estratégica.

Não podemos evitar a complexidade nem a turbulência ambiental, devemos entendê-la e com o planejamento estratégico podemos avançar no incerto e no aleatório, buscando alternativas para o esporte nacional cumpra seu papel junto à sociedade.

A construção de um modelo de gestão apropriado para cada subsistema do esporte, pode possibilitar um maior foco nas estratégias, almejando uma maior transparência das informações, o planejamento de projetos e a capacitação de dirigentes, professores e atletas.

Compreendendo o modelo de gestão como ferramenta de tomada de decisão, o esporte rendimento tem a possibilidade de criar indicadores de desempenho para possa melhorar a mensuração do valor do cliente.

O planejamento estratégico pode permitir que o esporte faça inovações dentro de seus subsistemas, almejando expandir suas fronteiras ideológicas, para que possa aumentar sua conscientização perante a sociedade.

É importante incentivar pesquisadores para estudo deste tema em nível de mestrado e doutorado em administração, pois existem poucos trabalhos sobre a indústria do esporte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I. H.; 1978; Strategic management; Macmillian Press
- ANSOFF, Igor H. e MCDONELL. Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo:Atlas, 1993.
- ARANHA, Maria Lúcia e MARTINS, Maria Helena. *Filosofando: Introdução à Filosofia*. São Paulo: Moderna, 1993.
- BÊRNI, Duílio de *Ávila. Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Saraiva 2002.
- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETTI, Mauro. *Educação Física e Sociedade*. São Paulo: Movimento, 1991
- BRUNORO, José Carlos. *Futebol 100% Profissional*. São Paulo: Editora Gente,1997
- CARDOSO, Ciro Flamarion e VAINAS Ronaldo. *Domínios da História*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CERTO, Samuel e PETER, J. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron,1993.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. 14. ed. Library of Congress, 1986.
- CHURCHIL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva 2000.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. *Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CRAINER, Stuart e CLUTTERBUCK, David. *Grandes Administradores: Homens e*
- CRAINER, Stuart. *Os Revolucionários da Administração*. São Paulo: Negócio, 1999.
- DAFT, Ricardo . *Teoria e Prática das Organizações*. 6ª ed., Rio de Janeiro: PHB, 1997.
- DAY, George S e REIBSTEIN. David J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus,1999.
- DEMO, P. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo:Atlas, 1996.
- DIEGUEZ, Gilda Kolf. *Esporte e Poder*, Petrópolis, Vozes, 1.985.
- DOWBOR, Ladislau. *A Reprodução Social: uma proposta para uma gestão descentralizada*. São Paulo: Vozes, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor*
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à Administração*. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1998
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993

- ECO, Humberto. *Como se faz uma Tese*. São Paulo: Perspectivas, 1983.
- FINANCIAL TIMES. *Dominando Administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- FURTADO, Milton Braga. *Síntese da Economia Brasileira*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GALEANO, Eduardo. *Futebol ao Sol e à Sombra*. Porto Alegre: L & MPM, 1.995.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookam, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002
- HEAL, Ronaldo. *O Que é Sociologia do Esporte*, São Paulo: Brasiliense, 1.990.
- KASNAR, Instvan. *O O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego*. Rio de Janeiro, Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- KORTEN, David C. *Quando as Corporações Regem o Mundo: Conseqüências da globalização da economia*. São Paulo: Futura, 1996.
- KOTLER, Philip e ARMOSTRONG, Gary . *Introdução ao Marketing*. 4.ed. RJ: PHB, 2000.
- LAKATO, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*, São Paulo: Atlas, 2001.
- LODI, João Bosco. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1974.
- MANHÃES, Eduardo Dias. *Política dos Esportes no Brasil*, Rio de Janeiro: Graal, 1.986.
- MARCELLINO, Nelson Carvalho. *Estudos do Lazer: uma introdução*, Campinas: Autores Associados, 1996.
- MARCELLINO, Nelson Carvalho. *Políticas Públicas Setoriais de Lazer*, Campinas, Autores Associados 1996.
- MARCIAL, Elaine Coutinho. *Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*; The Free Press, 1994
- MINTZBERG, H. J. QUINN.; *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*; Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- MINTZBERG Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre:Bookman, 2004.
- MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael. *Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MORGAN, Garret. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *Introdução do Pensamento Complexo*. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

- MOTTA**, Fernando Cláudio Prestes. *Teorias das Organizações*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- NETO**, Amarílio Ferreira . *As Ciências do Esporte no Brasil*, Campinas: São Paulo: Autores Associados, 1995.
- NETO**, Francisco de Paulo Melo. *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*, Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- PARET**, Peter. *Construtores da Estratégia Moderna. Rio de Janeiro*: Biblioteca do Exército, 2001.
- PETTIGREW**, Andrew M.: The Character and Significance of Strategy Process Research; Strategic Management Journal, vol. 13, 5-16, 1992
- PIDD**, Michael. *Modelagem Empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- PITTS E STOTLAR**, Brenda e David. Fundamentos do Marketing Esportivo. São Paulo: Phorte,
- PORTER**, Michael. *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1984.
- PORTER**, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- POZZI**, Luiz Fernando. *Marketing Esportivo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Globo, 1998
- PRAHALAD**, C. K. & **HAMMEL**, Gary. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROENÇA JUNIOR**, Domício. *Guia de estudos de estratégia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- REZENDE**. José Ricardo. *Organização e Administração no Esporte*. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- ROBBINS**, Stephen. *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva 2000.
- ROBERT**, Michael. *Estratégia*. São Paulo: Negócio, 1998.
- SANTINI**, Fernando Roberto. *Marketing Esportivo: a utilização do futebol, como ferramenta do composto promocional de marketing*. Dissertação (Mestrado em Administração)- DEPGA. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1999.
- SCHERMERHORN**, Jonh. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1996.
- SCHUMPETER**, J: *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge. 1984
- SEVERINO**. Antônio Joaquim . *Metodologia do trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 1986
- SOARES**, Carmem. *Educação Física: Raízes Européias e Brasil*. Campinas, Autores Associados , 1994.
- SOUZA**, Nali de Jesus de . *Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Atlas, 1999
- STONER**, James e **FREEMAN**, Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1985.
- TOFFLER**, Alvin . *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980

TUBINO, Manoel J.Gomes. *Repensando o esporte brasileiro*. São Paulo: IBRASA, 1.988

TUBINO, Manoel José Gomes. *O que é esporte*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

VARGAS, Ângelo Luiz. *Desporto: Fenômeno Social*. Rio de Janeiro: Sprint, 1995.

VIANA, Eduardo. *O Poder no Esporte*. Rio de Janeiro, Sprint, 1994.