



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARLA PERCIO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DE ATLETAS PROFISSIONAIS DE FUTEBOL:
UMA PERSPECTIVA MULTIFOCAL**

**CHAPECÓ
2017**

CARLA PERCIO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DE ATLETAS PROFISSIONAIS DE FUTEBOL:
UMA PERSPECTIVA MULTIFOCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Janaína Gularte Cardoso

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

PERCIO, CARLA
PLANEJAMENTO DE CARREIRA DE ATLETAS PROFISSIONAIS DE
FUTEBOL: UMA PERSPECTIVA MULTIFOCAL/ CARLA PERCIO. --
2017.
116 f.:il.

Orientador: JANAÍNA GULARTE CARDOSO .
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
ADMINISTRAÇÃO , Chapecó, SC, 2017.

1. Marketing Esportivo. 2. Planejamento de Marketing.
3. Planejamento de Carreira. 4. Atletas Profissionais de
Futebol. 5. Plano Multifocal. I. , JANAÍNA GULARTE
CARDOSO, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

CARLA PERCIO

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DE ATLETAS PROFISSIONAIS DE FUTEBOL:
UMA PERSPECTIVA MULTIFOCAL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

Orientadora Prof^a Me. JANAÍNA GULARTE CARDOSO – UFFS.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em na data de: 25 de outubro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



JANAÍNA GULARTE CARDOSO - Mestre UFFS



MARISTELA PARISE DE LIMA - Mestre UFFS



TATIANE SILVÁ TAVARES MAIA – Doutora UFFS

A minha filha Cecília.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir a vida e guiar meus passos nessa caminhada.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e principalmente me ensinaram a viver na verdade, na honestidade e no amor. Às minhas irmãs que me apoiam desde o começo da minha vida.

Ao meu noivo que sempre esteve ao meu lado me ajudando, apoiando, motivando e secando minhas lágrimas e que proporcionou minha maior alegria, minha filha.

A Deus novamente por ter me abençoado com a orientação da professora Janaína Gularte Cardoso, uma pessoa iluminada que vai além de professora, uma amiga, companheira e conselheira.

Agradeço tanto por sua delicadeza em me orientar e me ajudar nesses momentos adversos que passei, agradeço sua paciência, seu carinho, seu amor e por não me abandonar nunca. Admiro-te desde o primeiro dia de aula, espero que eu possa me tornar uma grande profissional como você e que nossa ligação dure muito tempo.

Aos meus amigos que são muitos e sei que posso contar pra tudo, principalmente aos que estiveram ao meu lado nessa caminhada.

Agradeço ao preparador físico Ortiz do Avaí, que possibilitou o contato com os atletas participantes da pesquisa, e também ao Rafael da Chapecoense.

A todos os professores que me apoiaram e transmitiram seu conhecimento nessa jornada, todos deixaram um marco especial em formação profissional e pessoal.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que eu me tornasse quem sou hoje.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência”.

Henry Ford.

RESUMO

O marketing além de orientar as organizações, tem se tornado forte aliado aos diversos profissionais e mercados emergentes. Sob esse enfoque, surge o marketing esportivo para atender as demandas do esporte no sentido de profissionalização na sua gestão. Ainda, o atleta profissional de futebol é entendido como um produto do mercado esportivo, portanto, pode-se aliar estratégias do marketing ao seu planejamento de carreira, com o intuito promover melhores oportunidades. Sendo assim, este trabalho visa desenvolver uma proposta de planejamento de carreira para atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal, por meio da identificação das ferramentas disponíveis na literatura de gestão de pessoas e do marketing. Deste modo, fez-se um levantamento bibliográfico baseado em três principais vertentes, a saber: pressupostos teóricos referentes ao marketing, marketing esportivo e planejamento de carreira. A metodologia empregada neste estudo classifica-se como exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa simultaneamente. Para tanto, a coleta de dados, realizou-se em duas etapas, sendo a primeira composta por questionário aplicado junto aos atletas profissionais de futebol que atuam no time Sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol e aos atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí), e a segunda, uma entrevista aplicada junto ao gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense). A partir do questionário, verificou-se que os atletas dos clubes analisados consideram importante a existência de uma ferramenta para desenvolver seu planejamento de carreira, 83,3% dos atletas Sub-20 da Chapecoense e 100% dos atletas do Avaí. Por fim, apresenta-se a proposta de um plano multifocal de carreira, correlacionando o referencial teórico acerca do planejamento de carreira ao planejamento de marketing, e aos resultados obtidos na pesquisa através da análise dos dados.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Planejamento de Marketing. Planejamento de Carreira. Atletas Profissionais de Futebol. Plano Multifocal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 4PS do mix de marketing	23
Figura 2- A evolução da administração de marketing	25
Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico.	26
Figura 4 – Roteiro do plano de marketing.....	32
Figura 5 - Estrutura do PGEM (Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing)	34
Figura 6 - Teoria do marketing esportivo.....	39
Figura 7 – O mix do marketing esportivo	43
Figura 8 - Canais de distribuição para um produto esportivo	48
Figura 9 – Canais de distribuição para um evento esportivo	49
Figura 10 – O mix promocional esportivo	50
Figura 11 - Etapas do processo de planejamento de carreira:	55
Figura 12 – Plano multifocal de carreira.....	100
Figura 13 – Exemplo Matriz SWOT.....	102
Figura 14 - Exemplo da Ferramenta 5W2H.	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	66
Gráfico 2 – Idade ao sair de casa.....	67
Gráfico 3 - Grau de dificuldade em conciliar a carreira com os estudos.....	67
Gráfico 4- Escolaridade.....	68
Gráfico 5 – Onde aprendeu a jogar futebol.....	68
Gráfico 6 – Quantos anos iniciou na primeira equipe.....	69
Gráfico 7- Quantos anos assinou seu primeiro contrato.....	70
Gráfico 8 - Compromisso com agente, procurador ou empresário.....	70
Gráfico 9- Expectativas em relação à carreira de atleta.....	71
Gráfico 10 - Desenvolveu ou conhece seu plano de carreira.....	72
Gráfico 11- Como o plano está estruturado.....	72
Gráfico 12 – Qual o papel do empresário no seu planejamento de carreira.....	73
Gráfico 13 – Percepção dos atletas sobre quem é mais indicado para lhe oferecer auxílio.....	73
Gráfico 14 - Grau de planejamento dedicado aos aspectos mencionados.....	75
Gráfico 15 – Percepção do atleta sobre produto esportivo mais importante.....	76
Gráfico 16 - Percepção do atleta no que se refere ao pagamento.....	77
Gráfico 17 - Percepção do atleta no que se refere à distribuição.....	78
Gráfico 18 – Percepção dos atletas relacionada às ferramentas para sua imagem.....	79
Gráfico 19 – Percepção dos atletas em relação a ferramenta para o planejamento de carreira.....	80
Gráfico 20 - Idade.....	81
Gráfico 21- Idade ao sair de casa.....	81
Gráfico 22- Grau de dificuldade em conciliar a carreira com os estudos.....	82
Gráfico 23- Escolaridade.....	83
Gráfico 24- Renda.....	83
Gráfico 25- Grau de apoio recebido pela família.....	84
Gráfico 26 - Onde aprendeu a jogar futebol.....	85
Gráfico 27- Quantos anos iniciou na primeira equipe.....	85
Gráfico 28- Com quantos anos assinou seu primeiro contrato.....	86
Gráfico 29- Compromisso com agente, procurador ou empresário.....	86
Gráfico 30- Expectativas em relação à carreira de atleta.....	87
Gráfico 31 - Desenvolveu ou conhece seu plano de carreira.....	88
Gráfico 32- Como o plano está estruturado.....	88

Gráfico 33- Qual o papel do empresário no seu planejamento de carreira	89
Gráfico 34 – Percepção dos atletas sobre quem é mais indicado para lhe oferecer auxílio	90
Gráfico 35 - Grau de planejamento dedicado aos aspectos mencionados	91
Gráfico 36 - Percepção do atleta sobre produto esportivo mais importante	92
Gráfico 37- Percepção do atleta no que se refere ao pagamento	93
Gráfico 38- Percepção do atleta no que se refere à distribuição	94
Gráfico 39- Percepção dos atletas relacionada às ferramentas para sua imagem.....	95
Gráfico 40- Percepção dos atletas em relação a ferramenta para o planejamento de carreira .	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução das definições de marketing	19
Quadro 2- Evolução histórica do conceito de marketing	20
Quadro 3- Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.....	22
Quadro 4 – Etapas do plano de marketing	29
Quadro 5 – Seções do plano de marketing	31
Quadro 6 – Dados institucionais da Associação Chapecoense de Futebol	64
Quadro 7 – Dados institucionais do Avaí Futebol Clube.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MARKETING	18
2.1.1 Planejamento de Marketing	26
2.2 MARKETING ESPORTIVO	38
2.2.1 O composto de marketing esportivo	41
2.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.1.1 Universo e Amostra	59
3.1.2 Coleta de Dados	60
3.1.3 Análise e Interpretação dos Dados	61
4 RESULTADO E DISCUSSÕES	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DOS CLUBES	63
4.1.1 Associação Chapecoense de Futebol	63
4.1.2 Avaí Futebol Clube	65
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.2.1 Atletas profissionais de futebol Sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol	66
4.2.2 Atletas profissionais de futebol do Avaí Futebol Clube	80
4.2.3 Gerente de futebol chapecoense	96
4.3 PROPOSTA DE PLANO MULTIFOCAL DE CARREIRA.....	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A - Questionário	111
APÊNDICE B – Entrevista	115

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade é natural observar mudanças no mercado, essas mudanças têm se tornado mais rápidas e intensas, principalmente, por causa da globalização e o advento tecnológico. Por sua vez, sabe-se que a administração e a gestão são mutáveis, e nesse contexto, é o marketing que detém a responsabilidade de pesquisar e administrar as mudanças dos cenários e compreende-las como oportunidades ou ameaças para as organizações.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015) o marketing não se trata apenas de “mostrar e vender”, ele desenvolve ferramentas associadas para gerenciar as trocas, além disto, é instrumento para criação de relacionamentos em longo prazo e como prioridade, busca a satisfação de todos envolvidos nas transações. Os profissionais de marketing buscam despertar e criar nas pessoas o desejo por algo, com vistas a administrar relacionamentos lucrativos com o cliente.

Tais mudanças chegaram de forma positiva no marketing, fazendo com que, estudiosos buscassem resolver problemas dando ênfase para tendências, um exemplo, é a variante que surgiu para atender o esporte como negócio: o marketing esportivo. Slack (1996 apud Fleury; Brashear-Alejandro; Feldmann, 2014, p. 3) “já apontava para a necessidade de estudos multidisciplinares para a área da Gestão do Esporte nos Estados Unidos, que naquele período era dominado por estudos baseados na área de educação física e programas do gênero”.

Na prática, o marketing esportivo nada mais é que aplicação do marketing tradicional ao esporte com as especificidades deste mercado, que estuda de forma estratégica e operacional as organizações com foco no cliente. Siqueira (2014, p.5) define:

O marketing esportivo busca, em sua essência, captar e fidelizar clientes dentro desses diferentes mercados. Isso significa que todos os demais objetivos, de curto e médio prazos, almejando a sobrevivência e o crescimento das entidades esportivas, devem considerar essa linha mestra, no longo prazo.

Neste sentido, o marketing esportivo é o marketing do esporte. No Brasil, principalmente, há diversas modalidades que podem ser apreciadas, porém, o futebol é o esporte com maior representatividade, no país do futebol; a seleção brasileira conquistou por cinco vezes a copa do mundo, e em 2016 quando sede das olimpíadas, conquistou-se o ouro, um título inédito. Gaspar et al., (2014, p. 16) argumentam que a “indústria do futebol nacional

como um todo está em crescimento constante, assim como a receita dos clubes, visto que, no ano de 2012 atingiram a maior receita acumulada da história”.

Nesse mercado, o ator principal é o atleta, o qual é considerado como o produto mais essencial e evidente, “os atletas são o produto mais elementar do esporte. Sem sua existência e competência, não haveria qualquer temática ou conteúdo relevante” (SIQUEIRA, 2014, p.1), assim sendo, o atleta é um profissional e ao mesmo tempo um produto.

Sob esse enfoque, surge a necessidade de planejar a carreira dos atletas. Dentre as várias perspectivas de configuração de carreira verifica-se a carreira proteana ou autogerida, aquela gerenciada pelo próprio profissional, que não deseja mais estar sujeito apenas à decisão corporativa, e que enfatiza o sucesso psicológico, levando em consideração as particularidades próprias de cada indivíduo, para alcançar a satisfação plena (COSTA, 2015).

No entanto, ainda há uma relativa lacuna na literatura especializada em gestão de carreira, sobretudo no que tange a inserção de atletas como profissionais de futebol. Da mesma forma, os construtos teóricos do marketing e do marketing esportivo podem auxiliar no processo de gestão de carreira, uma vez que o profissional usa suas qualificações em benefício da própria carreira.

Nesse contexto, encontra-se a problemática de elucidar de forma multidisciplinar os conhecimentos advindos do marketing e da gestão de pessoas, deste modo, questiona-se: **Como desenvolver um planejamento multifocal para a gestão da carreira de atletas profissionais de futebol?**

1.2 OBJETIVOS

O estudo tem por objetivo auxiliar atletas profissionais de futebol, de modo que possam contemplar suas carreiras através do planejamento. Ainda, visa compreender a dimensão dos estudos multidisciplinares. Para tanto os objetivos que seguem demonstram os elementos norteadores para desenvolver este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de planejamento de carreira para atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as ferramentas para a proposição do planejamento da carreira sob a ótica do marketing e da gestão de pessoas;
- b) Diagnosticar se os atletas profissionais de futebol planejam suas carreiras e como esse processo é realizado;
- c) Definir por meio do composto de marketing esportivo estratégias para o planejamento de carreira;
- d) Propor uma estrutura de referência para o planejamento de carreira de atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal, integrando planejamento de carreira e planejamento de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema marketing esportivo vem se instalando lentamente no Brasil e ainda é relativamente pouco explorado, principalmente no universo acadêmico, pois há uma série de dúvidas e questões que precisam ser debatidas. Deste modo, o presente estudo justifica-se por ampliar este debate, introduzindo um estudo multidisciplinar que busca usar do marketing esportivo e o planejamento de carreira, para a gestão estratégica da carreira de atletas profissionais de futebol.

Mediante a ênfase multifocal, este estudo visa integralizar os conteúdos para gerar ganhos no ponto de vista teórico e prático. Slack (1996 apud Fleury; Brashear-Alejandro; Feldmann, 2014, p. 3) “já apontava para a necessidade de estudos multidisciplinares para a área da Gestão do Esporte nos Estados Unidos, que naquele período era dominado por estudos baseados na área de educação física e programas do gênero”.

Não obstante, os gestores perceberam a necessidade de administrar e colocar o esporte profissional como negócio; sua prática meramente por diversão acabou tornando-se fonte de renda e passou a ser percebida como oportunidade de negócio.

Segundo os dados divulgados pela assessoria de imprensa do Itaú BBA, em 2016 teve um crescimento de 20% das receitas totais de 27 clubes analisados em relação a 2015. O mercado faturou R\$ 4,3 bilhões contra R\$ 3,62 bilhões. O principal motivo apontado foi o aumento, já previsto, das cotas de direitos de transmissão de TV, que cresceram 38% em relação ao ano anterior, chegando a representar 49% das receitas totais dos clubes brasileiros.

Porém, percebe-se que o atleta profissional de futebol não se reconhece como produto do mercado esportivo. Além disso, muitos dos profissionais não preparam sua carreira com vistas a definir suas estratégias. Sendo assim, a ascensão destes jogadores no “mercado da bola” pode acabar prejudicada, principalmente, por não conseguirem agir como gestores de sua própria carreira.

Outro aspecto relevante que muitos jogadores não consideram no momento de planejar suas carreiras é em relação a sua idade, cabe destacar aqui a aposentadoria precoce: “o jogador que entra na turma dos trintões começa a sair da elite no futebol brasileiro. Na divisão principal do campeonato nacional do ano passado nem 10% dos jogadores tinham mais de 30 anos” (VOLPE, 2016).

Diante dos aspectos supracitados e tendo em vista que existem relativamente poucos estudos associando os temas marketing esportivo e gestão de carreira de atletas, torna-se viável e inédito a aplicação da presente pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este tópico refere-se à estrutura dos capítulos dispostas no presente trabalho de conclusão de curso, o qual se subdivide em seis capítulos. O primeiro compreende a introdução, a qual contextualiza o tema, objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, destacando-se os principais pressupostos teóricos referentes ao marketing, marketing esportivo e planejamento de carreira.

No terceiro capítulo constam os procedimentos metodológicos, onde se apresenta o delineamento da pesquisa, a população e amostra, as técnicas de análise de dados empregadas e a forma de análise dos dados.

Após a metodologia são apresentados os resultados e discussões da pesquisa, bem como a proposta de planejamento multifocal.

Por último, nos capítulos cinco e seis, respectivamente, abordam-se as considerações finais e se descreve as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para desenvolver um estudo multifocal com objetivo de orientar o planejamento de carreira de atletas profissionais de futebol, são apresentados aspectos para compreender os conceitos do marketing e do marketing esportivo.

O marketing hoje tem um novo sentido, muito mais do que “mostrar e vender”, existe a premissa de “satisfazer as necessidades dos clientes”, pois é visto como um processo de criar e manter fortes relacionamentos, gerando valor entre todos os envolvidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Sob esse enfoque, o marketing passou a ser utilizado não apenas pelas organizações, mas também por profissionais das mais diversas esferas que visam de alguma forma promover algo. Os temas do marketing evoluíram, colocando o “marketing a refletir” acerca de situações diversas, tais como, marketing digital, marketing pessoal, marketing social, marketing verde e o marketing esportivo, o qual é a ênfase neste estudo.

Compreende-se marketing esportivo como uma variante do marketing tradicional, que busca a profissionalização de entidades esportivas, realização de eventos mais organizados, a venda de produtos ligados ao esporte, a promoção da imagem de empresas ou a concessão de suporte técnico e financeiro aos atletas, afinal, o esporte é um dos caminhos para manter troca de sentimentos com a sociedade (POZZI, 1998 apud RITOSSA, 2012).

Neste contexto, o futebol como o esporte mais popular do mundo, traz vantagem em relação às outras modalidades, principalmente no Brasil, uma vez que o esporte deixou de ser uma simples prática de atividade física, mais que um jogo, mais que uma forma de entretenimento e diversão, o esporte passou a ser reconhecido como um negócio que precisa ser conduzido por profissionais (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). Tendo em vista que o esporte profissional necessita de profissionais para conduzi-lo, os conceitos de planejamento de carreira são demonstrados para tal processo.

Entende-se que carreira vai além de uma série de experiências e trabalhos, ela se coloca como uma sequência de estágios e transições, e as posições profissionais ocupadas serão alteradas ao longo da vida no trabalho (DUTRA, 1996).

Westwood (1996) define o processo de planejamento de marketing como uma técnica que busca combinar seus recursos para alcançar seus objetivos, e ainda afirma que o plano de marketing é o passaporte para o futuro.

Deste modo, o estudo também traz os conceitos de planejamento de marketing para integrar as estratégias ao planejamento de carreira.

Assim sendo, na sequência abordam-se os principais pressupostos teóricos referentes ao marketing, planejamento de marketing, marketing esportivo, composto de marketing esportivo e, por fim, planejamento de carreira.

2.1 MARKETING

Na concepção de Kotler e Armstrong (2015) o marketing administra relacionamentos lucrativos e de longo prazo com o cliente, e deseja garantir que ambas as partes sejam beneficiadas, sendo que como objetivos principais o marketing visa atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais propiciando-lhes satisfação. Por conseguinte o marketing como função nada mais é do que lidar com os consumidores.

O marketing destaca-se como uma das funções organizacionais responsáveis pelo sucesso dos negócios. Richers (1994, p. 16) define “marketing como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios”. Já para a Associação Americana de Marketing – AMA “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (AMA, apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

Na visão de Siqueira (2014, p. 164) “o marketing é uma forma de se fazer negócios, que tem como base o foco no cliente. Possui como meta satisfação dos clientes em longo prazo para atingir os objetivos organizacionais”.

Las Casas (2012) nos diz que com a necessidade dos indivíduos por produtos e serviços iniciou-se a atividade de comercialização, onde ocorre a troca de um produto por outro benefício ou moeda, com isso, o marketing teve seu início baseado no conceito de troca.

Para Las Casas (2006, p. 26), o

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam na sociedade.

Nesse sentido, Baker (2005, p.4) acrescenta que o “marketing é tanto uma orientação gerencial – há quem diga filosofia de negócios – quanto uma função de negócios”. Com diferentes conceitos e suas diferentes ferramentas, as suas atividades norteiam diversos

entendimentos e aplicações. Essa diversidade nos conceitos é explicada pelo fato de o marketing deter grande abrangência (LAS CASAS, 2012). Não obstante, as definições de marketing foram mudando ao longo do tempo, estas evoluções são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução das definições de marketing

Autor	Ano	Definição
American Marketing Association	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
Ohio State University	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Philip Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.”
William Lazer	1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
David Luck	1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultem em transações de mercado.”
Philip Kotler e Gerald Zaltman	1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
Robert Bartls	1974	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome. ”
Robert Haas	1978	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços, e continuar a expandir essa demanda.”
Robert Haas	1978	Marketing industrial - “É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços.”
Philip Kotler	1997	“É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações.”

Fonte: Cobra (1997, p. 27).

Além dos conceitos, Reichelt (2012) aborda a evolução histórica do conceito de marketing, destacando a orientação, época e atitude, o que pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2- Evolução histórica do conceito de marketing

ORIENTAÇÃO	ÉPOCA	ATITUDE
Produção (e produto)	Até 1920	Um bom produto vende por si.
Vendas	Até 1950	A propaganda criativa e o esforço de vendas vencem a resistência à compra.
Marketing	Última metade do século XX	O consumidor é o rei! Encontre uma necessidade e a atenda!
Marketing holístico	Século XXI	No marketing, tudo é importante.

Fonte: Reichelt (2012, p. 34)

Nota-se, pelo disposto no Quadro 2, que a medida que os anos foram passando a atitude do marketing foi aglomerando novas características, além disso, com o desenvolvimento tecnológico, diversas condições e relações passaram por mudanças, deste modo, os desdobramentos do marketing também evoluíram.

Nesse enfoque Kotler e Keller (2013) apontam cinco orientações principais para o marketing, a saber: a produção, o produto, as vendas, o marketing e por fim, o marketing holístico.

Um dos conceitos mais antigos em administração de marketing é a orientação de produção, nessa fase a ênfase está na fábrica, buscam-se baixos custos e maior capacidade produtiva, entendia-se que os consumidores preferiam os produtos de fácil acesso e com preço baixo (KOTLER E KELLER, 2013). Neste momento, com a escassez dos produtos as empresas buscavam o aumento da produtividade, a produção era em massa para atender a alta demanda (LAS CASAS, 2012).

Na orientação de produto, as empresas acreditam que seu produto é indispensável e os consumidores sempre irão preferir produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores, bem como características inovadoras. No entanto, um novo produto só será bem sucedido se for precificado, distribuído, promovido e vendido de maneira correta (KOTLER,

2013). Em concordância, Las Casas (2012, p. 6) descreve que “um bom produto seria suficiente para vender, nada mais sendo necessário”.

As orientações tanto para produção, quanto para o produto, estão compreendidas na fase do marketing 1.0, onde os produtos eram básicos e “o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los” (KOTLER, 2010, p. 3). Entretanto, a produção massificada fez com que a oferta de produtos excedesse a demanda, desencadeando a necessidade da atuação da área de vendas (LAS CASAS, 2012).

Na orientação para vendas, o objetivo era vender a qualquer custo, nesta orientação entende-se que, os consumidores não comprarão produtos em quantidade suficiente, por vontade própria, sendo assim a empresa deve adotar um esforço de vendas agressivo (KOTLER, 2013).

Além disso, devido ao aumento da produção e, conseqüente, aumento dos estoques, a atividade de vendas tornou-se a mais importante, motivando o marketing moderno, principalmente, pelos esforços em propaganda e pesquisa, entre outras atividades (LAS CASAS, 2012).

Las Casas (2012) coloca que na orientação de marketing o foco está no cliente, na busca de atender suas necessidades e desejos. Porém, Kotler e Keller (2013, p.13) mencionam que nesta fase levou-se em consideração: “o que se precisa não é encontrar os clientes certos para seus produtos, mas sim os produtos certos para seus clientes”. Deste modo, a organização que conseguir ser mais eficaz na entrega e comunicação de valor superior aos clientes, atingirá facilmente seus objetivos.

As orientações de vendas e para o marketing, compõe a era que Kotler (2010) chama de marketing 2.0, também chamada de era da informação, a qual caracteriza-se por clientes com nível maior de informação, os quais exigem um empenho maior dos profissionais de marketing, que buscam desenvolver melhores produtos para atender o público-alvo já segmentado.

No atual contexto, através das constantes mudanças advindas da inovação, globalização e múltiplas tecnologias, se configuram consumidores melhor informados, para isso, Zenone (2013, p.2) orienta “em mercados que exigem alto desempenho, o marketing tem um papel fundamental na interface entre a empresa e o mercado de atuação”, assim sendo, o marketing evoluiu até a orientação para marketing holístico.

Baseada no desenvolvimento, no projeto e na implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento de sua amplitude e suas interdependências. Ele reconhece que, no marketing tudo é importante e que uma

perspectiva abrangente integrada geralmente é necessária. Portanto o marketing holístico reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de marketing (KOTLER e KELLER, 2013, p. 14).

Para Kotler (2010) a orientação de marketing holístico compreende o marketing 3.0. Segundo o autor, essa era está voltada para os valores, e os profissionais de marketing passam a tratar as pessoas além de consumidores; como seres humanos com mente, coração e espírito, em contrapartida, os consumidores buscam empresas que abordem a justiça social, econômica e ambiental em seus objetivos. No Quadro 3 pode-se observar uma comparação entre as três eras anteriormente discutidas.

Quadro 3- Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, (2010, p. 6)

Mesmo com tais mudanças e o incremento de novos conceitos no marketing, as atividades básicas de uma relação de troca continuam as mesmas, esses fatores estão condicionados ao que é conhecido como mix de marketing, ferramenta que permeia as três orientações descritas (LAS CASAS, 2012).

McCarthy classificou as ferramentas de *mix de marketing* em quatro amplos grupos conhecidos como 4Ps do inglês *product, price, place e promotion*, ou seja, produto, preço, praça e promoção (KOTLER; KELLER, 2012).

O composto do marketing tem suas ações empregadas em nível tático, que decorrem das decisões tomadas em nível estratégico, o que gera consistência vertical correspondendo ao alinhamento entre os elementos estratégicos e os táticos (URDAN; URDAN, 2006). Las Casas (2012, p.11) contribui que “praticar marketing significa decidir taticamente sobre as

variáveis do composto de marketing. Como é possível que se tenha certo controle dessas variáveis, elas são também conhecidas como variáveis controláveis”.

Para gerir o composto do marketing é fundamental entender o desmembramento sistêmico de conhecimento que estão ligados ao produto, preço, praça e promoção, conforme é possível observar nas variáveis na Figura 1. Deste modo, para que um programa de marketing seja eficaz, ele deve reunir todos os elementos do composto de forma coordenada, destinados a atingir os objetivos de marketing da empresa por meio da oferta de valor aos consumidores (ZENONE, 2013).

Figura 1 – Os 4PS do mix de marketing



Fonte: Kotler, e Keller, (2012, p. 24).

Urdan e Urdan (2006) apresentam uma visão introdutória de cada variável do mix de marketing, sistematiza abaixo:

- **Produto** – É um objeto oferecido ao consumidor que satisfaz necessidades e atende desejos. Os benefícios do produto são entregues por meio de atributos, como características técnicas, qualidade, embalagem e marca. A gestão de produto trata das decisões para conceber, desenvolver, lançar, manter e aprimorar produtos que a empresa oferece ao mercado alvo. A vantagem competitiva vai além das propriedades do produto em si, depende de incorporar atributos que geram valor percebido para os clientes.

- Preço – Representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece. Fora o preço, todas as ações no processo de marketing implicam desembolsos financeiros. A gestão de preços cuida dos vários aspectos que afetam o preço fixado para os produtos da empresa. No final, as receitas geradas precisam cobrir os custos e gerar rentabilidade compatível com as expectativas dos acionistas.
- Praça – Ou distribuição, são os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa ao cliente. Ainda que tenha um produto excepcional, crie forte apelo para o consumidor comprar, a utilidade dele desaparece se não encontrarmos o bem no lugar, ocasião e forma certos. A praça da empresa apresenta duas possibilidades de vantagem competitiva. Uma é diferenciar a oferta com grande sortimento, disponibilidade, permanente de itens, pontos de vendas superiores e atendimento oferecido pelos membros do canal de distribuição. Outra fonte de vantagem competitiva é reduzir custos com distribuição eficiente. A gestão da praça integra fatores relativos ao desenvolvimento e à operação dos canais de distribuição.
- Promoção – Envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado-alvo, comunidade e intermediários no canal, com objetivo de informar, persuadir e influenciar. Há cinco ferramentas promocionais: propaganda, marketing direto, venda pessoal, promoções de venda e relações públicas. A melhor comunicação de marketing acontece quando os gerentes compreendem as ferramentas, selecionam as alternativas mais indicadas a cada situação, implementam ações integradas e criam sinergia.

Mediante a compreensão da abrangência, da complexidade e da riqueza que o marketing holístico sugere, verifica-se que os 4Ps, de certa forma, não contemplam a conjuntura proposta por completo, assim deve-se atualizar o composto de marketing, para que, entre em convergência com o conceito de marketing holístico, seguindo um conjunto mais representativo que envolverá as necessidades do marketing moderno, como demonstra a Figura 2 (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 2- A evolução da administração de marketing



Fonte: Kotler e Keller, (2012, p. 24).

Neste sentido, outras formas de pensar o mix de marketing surgiram. A visão dos 4Ps tradicional parte do vendedor em relação ao mercado e não do comprador em relação ao vendedor. Sob esse enfoque Robert Lauterborn sugeriu os 4CS, os quais têm seu foco voltado ao cliente, a saber: cliente (solução para o), custo (para o cliente), conveniência e comunicação (KOTLER; KELLER, 2012). Deste modo, os 4Cs vem com a ideia oposta aos 4Ps tradicional.

Portanto, enquanto as empresas que se vêem como vendedores de produtos, os clientes se vêem como compradores de valor ou de uma solução para seus problemas. E os clientes estão interessados em mais do que apenas preços; eles estão interessados nos custos totais para obtenção, utilização e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível da forma mais conveniente possível. Para completar, querem comunicação bilateral (KOTLER; AMSTRONG 2015, p.58).

Outro modelo de mix de marketing foi criado para atender as necessidades das empresas brasileiras, conhecido como 4 As. Análise e Avaliação são consideradas *staff* dando apoio às outras funções, a Adaptação abrange o composto da apresentação, e por fim, Ativação está ligada ao composto de comunicação (RICHERS, 1994).

O autor ainda destaca que o modelo deve administrar o composto de forma a integralizar o marketing com os objetivos estratégicos da empresa, de maneira a aperfeiçoar os recursos a sua disposição, e assim, cabe a atuação comercial tornar o mix irresistível para o alcance do mercado em potencial, a fim de, conquistar os objetivos almejados. (RICHERS, 1994).

Além do controle das variáveis que compõe o mix de marketing, outra ferramenta essencial para desenvolver o marketing é planejamento de marketing. No próximo tópico será aprofundado esse processo que visa planejar os passos do marketing.

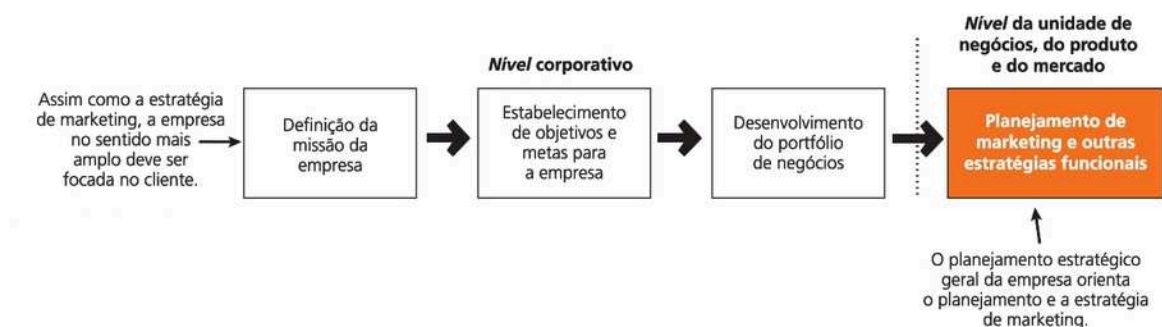
2.1.1 Planejamento de Marketing

Os gerentes de marketing sejam de nível corporativo, de divisão, de negócio ou de produto seguem um processo de marketing, e como uma de suas responsabilidades elaboram um plano de marketing que pode ser para produtos individuais, linhas de produtos ou marcas, trabalhando consoante com os planos estabelecidos por níveis superiores. O processo de marketing respalda-se na análise de oportunidades, pesquisando e selecionando os mercados-alvo, norteando as estratégias e metas, planejando programas e os esforços do marketing (KOTLER, 2000).

Por conseguinte a dinâmica do mercado tornou-se intensa e principalmente rápida, fazendo com que os profissionais de marketing também agissem rapidamente em resposta ao mercado. O marketing é responsável por buscar as indagações do mercado e respondê-las rapidamente, através da pesquisa de marketing, alimentando o processo estratégico da empresa.

O planejamento de marketing é o desdobramento do planejamento estratégico nas ações de marketing. Na Figura 3 apresenta-se um esquema das etapas do planejamento estratégico para uma melhor compreensão.

Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico.



Fonte: Kotler e Armstrong (2015, p. 44).

O plano estratégico nada mais é que a formalização do planejamento estratégico de uma organização abarcando a sua filosofia, a sua missão, a visão e seus objetivos de longo prazo. E o plano de marketing é um documento que consiste nos objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades, e desenha os programas de ação necessários para alcançar tais objetivos, o plano de marketing é concomitante ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios. O plano compreende a situação do passado, a situação atual com análise interna e externa e a situação futura onde se define o programa de ação. Desta forma, entende-se o passado e o presente da organização, possibilitando constatar o futuro e estar preparado para diversas possibilidades (CAMPOMAR; IKEDA, 2006 apud LIMA; CARVALHO, 2011).

De acordo com McDonald e Wilson (2013), o planejamento de marketing é uma sequência lógica e uma série de atividades que vão determinar os objetivos de marketing e formar os planos para alcançá-los. Em concordância Kotler e Keller (2006) afirmam que o plano de marketing é um documento escrito que consiste em um resumo do que o profissional do marketing sabe sobre o mercado, e direciona os passos que a organização deve tomar para alcançar seus objetivos.

O termo “planejamento de marketing” é empregado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing com intuito de atingir os objetivos do marketing. Talvez isso pareça simples, no entanto, se trata de um processo muito complexo. Para cada empresa serão definidos recursos e os objetivos específicos, além disso, eles se modificarão com o tempo. O planejamento de marketing determina a segmentação de mercados, identifica o posicionamento da empresa de frente ao mercado, prevê o tamanho do mercado e vai planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento (WESTWOOD, 2008).

Para Westwood (2008), o processo do planejamento de marketing envolve os seguintes passos para o seu desenvolvimento, a saber, realizar pesquisa de marketing dentro e fora da empresa, analisar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, fazer suposições, fazer previsões, estabelecer objetivos de marketing, gerar estratégias de marketing, definir programas, determinar orçamentos e por fim, rever os resultados e revisar os objetivos, as estratégias ou os programas.

O processo do planejamento de marketing é uma técnica que oportuniza as organizações a definir qual é a melhor combinação entre usar seus recursos e alcançar seus objetivos, já que nenhuma empresa vai sobreviver no mercado moderno a menos que planeje o futuro e o plano de marketing é o passaporte para o futuro (WESTWOOD, 1996).

Segundo Westwood (1996), um plano de marketing é o documento formal que demonstra o planejamento para comercializar produtos ou serviços. Mesmo que, os “produtos” sejam mencionados como bens tangíveis, o produto quase sempre incluiria algum componente de “serviço”, que pode ser o serviço pós-venda, orientação técnica prestada por vendedores treinados e até “merchandising” na loja. Embora o plano de marketing seja um documento com estrutura formal, ele pode ser utilizado como documento informal e tem grande flexibilidade. Conforme o Quadro 4 estão descritas as treze etapas que compõe um plano de marketing, modelo proposto por Westwood (1996).

Quadro 4 – Etapas do plano de marketing

Passo	Etapa	Descrição
1	Definição dos objetivos de marketing	Define-se onde a empresa pretende estar em no futuro em prazo estipulado, de modo geral os objetivos são expressos em termos financeiros.
2	Pesquisa externa de marketing	É a coleta de informações sobre o ambiente externo, por exemplo, mercado-alvo, fornecedores, clientes e concorrência.
3	Pesquisa interna de marketing	É a pesquisa dentro da empresa levantando dados históricos, as vendas os lucros. E estudo detalhado do marketing da empresa: produtos, serviços, preços, comunicação, distribuição, venda, pós-venda, entre outros.
4	Análise SWOT	Fazer análise dos pontos fortes e fracos da organização e também, as oportunidades e ameaças do mercado em que está inserida.
5	Desenvolvimento de suposições	Levantar suposições em relação aos fatores econômicos externos, tecnológicos e competitivos, buscar taxas de inflação, taxas de câmbio e taxas de crescimento do mercado.
6	Definição de objetivos e resultados esperados	Definas as metas principais e o que se espera alcançar com as metas e com o plano.
7	Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	Desenvolver as estratégias para alcançar os objetivos de marketing, para cada objetivo desenvolve-se uma estratégia.
8	Desenvolvimento de programas	Determinar o quê, quem, como, aonde e quando se realizará as tarefas necessárias.
9	Orçamento	Definir orçamentos designando os recursos necessários para a execução dos planos, quantificar os custos e os riscos envolvidos.
10	Escrever o plano	Escrever o plano e trazer as informações principais, o plano dever ser claro e conciso, por isso, os detalhes excessivos e irrelevantes precisam ser excluídos.
11	Comunicação do plano	A apresentação do plano para todos os participantes é fundamental, bem como garantir que todos tenham total compreensão do mesmo.
12	Estabelecimento de controles	Monitorar o plano e designar medidas corretivas conforme o avanço e necessidade.
13	Revisões e atualizações do plano	Se ocorrerem grandes mudanças na implementação do plano, será necessário rever e talvez atualizar os objetivos, estratégias, prazos e orçamentos iniciais, esta revisão deve acontecer pelo menos uma vez por ano.

Fonte: adaptado de Westwood, (1996).

Na visão de Las Casas (2012), o planejamento de marketing é o processo que administra a elaboração de um plano, para tanto, é necessário definir passos que em sequência ajudam a manter a lógica e a coerência estratégica, para isso o autor propõe cinco passos, a

saber: análise ambiental: ameaças e oportunidades, análise de pontos fortes e fracos, determinação de objetivos, estratégia de marketing, por fim implementação e controle.

Na análise ambiental são identificados aspectos externos, separando o que se apresenta como ameaça ou como oportunidades para a organização, já a análise de pontos fracos e fortes está relacionada com aspectos internos da organização. A determinação de objetivos consiste em definir aonde a empresa quer estar em certo momento no futuro, para que se alcancem tais objetivos são traçadas estratégias de marketing, implementa-se o planejamento e por fim no controle é verificado se os objetivos estão sendo respeitados, e se necessário medidas corretivas são iniciadas.

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing e deve estar conectado com o plano estratégico geral da empresa, que em conjunto com os outros planos táticos vão compor o plano estratégico (LAS CASAS, 2011).

Em concordância Cobra (1989) coloca, o plano de marketing é um conjunto das ações táticas desenvolvidas pelo marketing com a intenção de responder o plano maior, o plano estratégico da empresa. Ele deve constituir um roteiro dinâmico de procedimentos que conversem com os objetivos estratégicos. Ainda, o plano de marketing assume papel de integrar as funções e os recursos disponíveis com os objetivos da empresa.

Kotler e Keller (2012, p.55) enfatizam que “o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa”. Ainda, ressaltam que o plano de marketing compreende os nortes que organização irá seguir para atingir os seus objetivos estratégicos, e que através das estratégias e táticas específicas do marketing, considerando o cliente seu ponto de partida. Este documento está conectado aos planos de outros departamentos, pelo fato de que sem suporte e recursos organizacionais em nível adequado, nenhum plano de marketing pode desejar o sucesso (KOTLER; KELLER, 2012).

Sendo assim, Kotler e Keller (2012, p.56) expandem o conceito de plano de marketing:

Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentados e mais realistas. Eles são alimentados com mais dados de todas as áreas funcionais e desenvolvido por equipes. O planejamento tem se tornado um processo contínuo de resposta rápida às mudanças de mercado. As deficiências mais citadas dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos de marketing, são a falta de realismo, análise competitiva insuficiente e um foco no curto prazo.

Nesse enfoque, apresenta-se a metodologia proposta por Kotler e Keller (2012) para o desenvolvimento do plano de marketing no Quadro 5.

Quadro 5 – Seções do plano de marketing

Seção	Etapa	Descrição
1	Resumo executivo e sumário	Nesta seção está compreendido, um sumário e resumo conciso das principais metas e recomendações.
2	Análise da situação	Nesta seção é realizada análise de dados históricos relevantes quanto às vendas, custos, lucros, mercados, concorrentes, e as diversas forças que agem no macroambiente em que se está inserida. Esse levantamento de informações será a base para análise SWOT (oportunidades/ ameaças/ forças/ fraquezas).
3	Estratégia de marketing	Nesta seção deve-se definir a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, e também seu posicionamento competitivo. Para isso, os dados são alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
4	Projeções financeiras	Nesta seção apresenta previsão de vendas e de despesas em uma análise do ponto de equilíbrio. Na parte de receitas demonstra-se, previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. Já nas despesas, mostra-se a previsão dos custos de marketing desdobrado em categorias. E na análise do ponto de equilíbrio, estimam-se as quantidades que devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
5	Controles	Descrevem-se os controles para monitorar e ajustar a implementação, as metas e os orçamentos são especificados para período, de modo que possibilite a análise dos resultados de cada período e tomar as ações corretivas cabíveis.

Fonte: adaptado de Kotler e Keller, (2012).

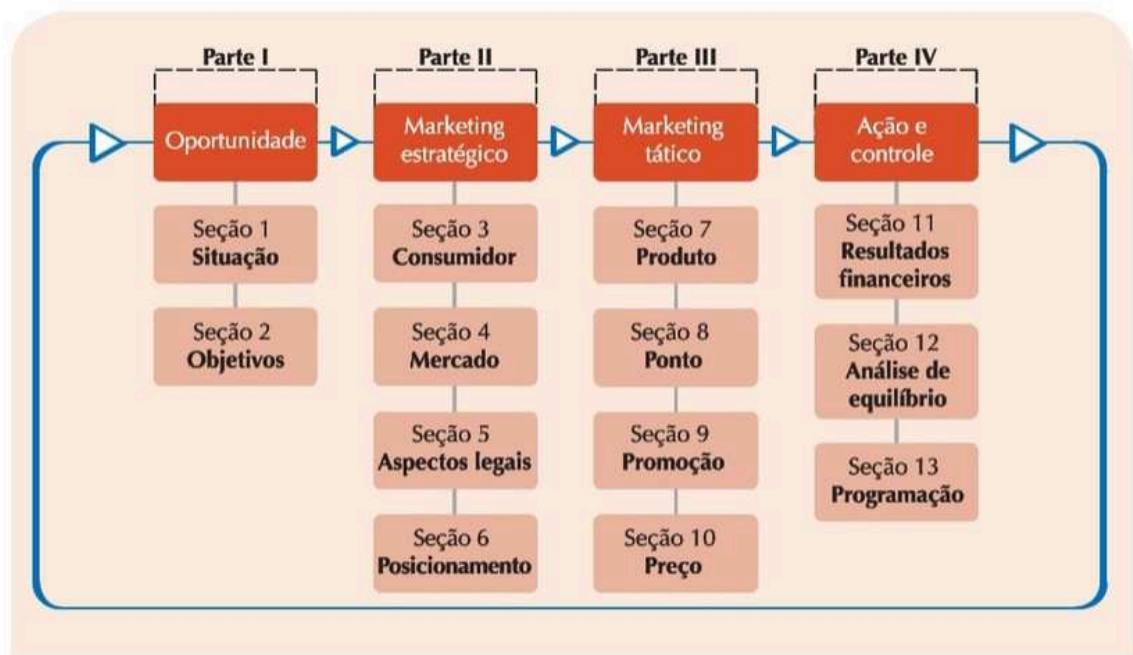
O plano de marketing é o resumo do planejamento, é a formalização e também a fotografia do planejamento de marketing, e é este plano que vai comunicar a toda a empresa o que foi discutido e analisado no planejamento, sendo assim o plano de marketing causa estímulos para que todos na organização busquem o mesmo objetivo, unindo esforços para crescer (AMBROSIO, 2012).

O plano de marketing é o melhor caminho para desenvolver as oportunidades encontradas no mercado, o plano une as atividades empresarias que são direcionadas para comercializar um produto, para que este atenda as necessidades específicas dos clientes, deste

modo, o plano de marketing estabelece as diretrizes para a ação da empresa no mercado (AMBROSIO, 2012).

Para Ambrosio (2012, p. 19), “o plano contém inúmeros detalhes, o que torna o processo de planejamento a principal atividade do profissional de marketing”, para isso o autor desenvolveu um roteiro para o desdobramento do plano de marketing, o qual é abordado na Figura 4.

Figura 4 – Roteiro do plano de marketing



Fonte: Ambrosio, (2012, p. 28).

O roteiro sugerido pelo autor é dividido em quatro partes principais. Ambrosio (2012, p.27) explana uma visão introdutória para cada etapa:

- **Parte I – Oportunidade:** Nesta primeira parte são definidas as seções situação e objetivos. Elas apresentam o objetivo do plano e seu contexto. Aqui se indica, também, a integração do plano de marketing com o plano estratégico da organização.
- **Parte II – Marketing estratégico:** Aqui o planejador compreende o mercado, o contexto em que o plano de marketing será posto em prática. O planejador deve segmentar o mercado, selecionar seu alvo e posicionar seu produto. É a etapa de levantamento de informações, fundamental para o planejamento estratégico de marketing. Essa parte compõe-se de quatro seções: consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento.

- **Parte III – Marketing tático:** O planejador especifica em detalhes as características do produto, o ponto em que será distribuído, a divulgação para o mercado-alvo e seu preço. É a essência do planejamento tático de marketing. Deve-se ter cuidado para que sejam desenvolvidas táticas realistas, que levem em conta o curto, o médio e o longo prazos. A parte sobre o marketing tático é formada por quatro seções, constituídas pelos 4Ps: produto, ponto, promoção e preço.
- **Parte IV – Ação e controle:** Estão incluídas as informações necessárias para a tomada de decisão, bem como a implantação e o controle da ação decidida. Os elementos fundamentais, ou sessões do plano, que permitiram o processo de ação e controle do plano de marketing são os resultados financeiros, a análise de equilíbrio e a programação.

Na visão de Neves (2005 apud Lima e Carvalho, 2011), planejar é preciso para que se pense o futuro, e a empresa se torne mais “racional”, criando assim um maior controle sobre a organização. O planejamento traz consigo resultados almejados pela organização, a saber, melhorar a capacidade de coordenação da empresa e de sua rede, antecipar-se a possíveis mudanças no ambiente rapidamente, compreender melhor as necessidades de seus consumidores, trazendo velocidade de adaptação, diminuindo o risco de ações desordenadas, melhorias nos produtos, nos preços, na comunicação, nas vendas e nos canais de distribuição, trabalhando e cobrando de forma sistematizada.

Neves (2005 apud Lima e Carvalho, 2011) apresenta uma metodologia para abordar o planejamento e gestão estratégica de marketing que está demonstrada na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura do PGEM (Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing)



Fonte: Lima e Carvalho, (2011, p. 179).

Para compreensão do planejamento de marketing, Neves (2005 apud Bettio, 2014 p.16) explica cada etapa para o desenvolvimento do planejamento e gestão estratégica de marketing.

A primeira etapa refere-se à introdução e entendimentos para inserção do plano. Primeiramente elabora-se o histórico da empresa, e são estudados outros planos que a organização já elaborou, então se descreve o método de planejamento da empresa, destinam-se equipes para participar do Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing (PGEM), determina-se um líder que vai relacionar-se com outras empresas, levam-se em consideração os aspectos culturais, questiona-se o porquê do processo estar começando agora (normalmente troca de gestão, profissionalização da empresa, ou exigências da matriz em caso de multinacionais). Finalmente, deve-se verificar, em caso de empresas com processos de planejamento já sofisticados, como esse modelo pode ajudar o modelo existente e adaptar, gradualmente, a empresa a ele, sem rupturas.

Segundo o autor supracitado, a segunda etapa consiste na análise do ambiente com enfoque na rede da empresa. Para tanto, inicialmente é preciso entender a rede da empresa com detalhes, levantando todos os dados possíveis do mercado em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outros), as ameaças e as oportunidades que surgem das variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no

ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional. Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias existentes) e verificar ações coletivas para sua redução. Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. Montar um sistema de informações de marketing para que empresa possa estar sempre informada para que a tomada de decisões aconteça com suporte e embasamento. Descrever os principais concorrentes nacionais internacionais e escrever uma lista proativa de ações coletivas que podem ser feitas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados, por exemplo, pesquisa de mercado conjunta.

Para Neves (2005 apud Bettio, 2014) a terceira etapa está destinada para analisar a situação interna e os concorrentes: esta etapa basicamente se dá por elencar todos os pontos fortes e fracos da empresa. Fazer, também, esta análise em relação a seus principais concorrentes, analisar o ambiente interno e a estrutura de marketing, ainda verificar a criação de valor, recursos e competências da empresa e os fatores críticos de sucesso, e por fim, selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão *benchmarks* (fonte de boas ideias).

Na quarta etapa são definidos os principais objetivos de marketing, e tais objetivos devem ser quantificados em termos de vendas, de participação e presença em mercados e entrada em novos mercados. O nível de detalhamento deve ser grande para que os objetivos possam ser observados no transcorrer do período do plano, define-se também, os objetivos de parcerias e alianças na rede, Neves (2005 apud Bettio, 2014).

Na quinta etapa determinam-se as estratégias de marketing. Nesta etapa são delineadas as principais estratégias e ações que serão utilizadas para atingir os objetivos propostos, para tanto, são feitas: a segmentação de mercados, a seleção de mercados alvo, estratégias de diferenciação em posicionamento, entre outras.

De acordo com Neves (2005 apud Bettio, 2014) na sexta etapa são definidos os planos de produto. Nesta fase são analisados os produtos e suas linhas, bem como linhas de produtos complementares para tomada de decisões de expansão ou não, ao se usar o conceito de redes verificam-se as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações), e assim, levantam-se oportunidades de lançamento de novos produtos, ainda, detalham-se todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos, a partir disso a tomada de decisões em relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas próprias) e decisões com

relação às embalagens (rótulos, materiais, design) e, por fim, elabora-se orçamentos das despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nessa etapa.

Na sétima etapa desenvolve-se o plano de comunicações, onde primeiramente busca-se identificar o público-alvo que receberá a comunicação, a partir disso são descritos os objetivos desejados para esta comunicação, conhecimento de marcas, persuasão, entre outros. Então o próximo passo é definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto, identificando as ações que podem ser feitas em conjunto com outras empresas, orçar as ações de comunicação e, finalmente, indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas com sua experiência Neves (2005 apud Bettio, 2014).

Para o autor em pauta, na oitava etapa o plano de canais de distribuição é desenvolvido. Essa etapa inicia com a análise dos canais de distribuição dos produtos da empresa e se busca compreender os novos; definem-se os objetivos de distribuição, tais como, presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado e promoção de produtos/incentivos. Também, deve-se apontar as oportunidades e as ameaças do sistema atual de distribuição, e são identificados os possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequação dos serviços prestados. Define-se o modo de entrada nos mercados, se serão vias franquias, via *joint-ventures* ou outras formas contratuais, ou até mesmo via integração vertical, na sequência, deve-se elaborar os contratos nacionais e internacionais com os canais de distribuição e determinar o orçamento anual para a distribuição, enfim, verificar como as ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.

A nona etapa consiste em determinar o plano de força de vendas. Para essa fase deve-se desenvolver um diagnóstico da situação atual da força de vendas, ou seja, mapear territórios, potenciais de vendas, índices de cobertura, participações e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho. Em seguida definir a estratégia e a forma de abordagem dos vendedores aos clientes e delimitar a atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa, ainda estabelecer o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e, por fim, delinear como eles deverão ser recompensados (remuneração). Nesta fase é necessário recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas para garantir a continuidade do trabalho, ainda fazer avaliação e a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende

acompanhar a equipe conforme os pontos levantados nas etapas anteriores e, finalmente, fazer um orçamento para a força de vendas (NEVES 2005 apud BETTIO, 2014).

A décima etapa está direcionada ao plano de preços. Segundo o autor, primeiramente é imprescindível a decisão dos objetivos da empresa em relação a preços, a partir daí analisar a demanda nacional e internacional e controlar os custos de produção, verificar os custos, preços e ofertas dos concorrentes. Escolher um método a ser usado na determinação de preços para definir, como os preços e as variações serão praticados e, então elaborar como serão as reações da empresa a mudança de preços dos concorrentes.

A décima primeira etapa é o orçamento. Nesta etapa, conforme Neves (2005 apud Bettio, 2014), basicamente os esforços estão em contabilizar todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como, as ações ligadas à análise de mercado e do consumidor, aos produtos, a comunicações, a distribuição e força de vendas, deste modo, será desenvolvido um orçamento completo para o planejamento, com a finalidade de atingir os objetivos planejados.

A décima segunda e última fase do plano está relacionada à execução e controle. Tal etapa tem início após o término da elaboração do plano, e nela será desempenhado o acompanhamento de todo o planejamento desenvolvido, ainda das equipes envolvidas e, serão orientadas medidas corretivas quando necessárias. Esta fase está ligada a letra G (gestão) do plano, portanto, o plano deve ser um documento vivo que esteja em constante discussão e atualização na empresa.

Quando o planejamento de marketing é determinado e apresentado através de um documento formal, o plano em si, o mesmo pode trazer diversas vantagens para a organização. Para compreender melhor as vantagens que o desenvolvimento do planejamento de marketing traz para a organização, Neves (2005, p. 27 apud Lima e Carvalho, 2011, p.170), destaca:

- Descreve os sistemas de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão comum do futuro;
- Explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente;
- É um instrumento de coordenação entre as diversas funções. Permite manter uma coerência entre os objetivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades, favorece arbitragens tendo como base critérios objetivos;

- Estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas organizacionais;
- Facilita seguir ações empreendidas e permite efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, de modo a se corrigir, rapidamente, se necessário;
- Aumenta a flexibilidade de reação da empresa em face das mudanças imprevistas.
- Permite uma organização e uma gestão mais rigorosas, fundamentadas em normas, orçamentos, calendários e não improvisos.
- Leva a uma melhor posição para a organização, ajudando-a a progredir nos rumos que a administração considera mais adequados;
- Leva a resultados sociais e economicamente úteis.

Neste contexto, contemplando a evolução, a importância do marketing e de suas ferramentas, torna-se indispensável entender como o marketing desenvolve-se na indústria esportiva, principalmente como o composto do marketing esportivo se aplica. Os esforços do próximo tópico visam compreender o marketing esportivo e seus elos.

2.2 MARKETING ESPORTIVO

O esporte além de fazer parte da vida das pessoas está intrínseco em sua herança e na sua história, pelo fato de que o prazer da atividade física na maioria das vezes é passada de pai pra filho. O gosto pelo esporte, atrelado ao advento da globalização, proporcionaram um aumento considerável no consumo esportivo, tanto no consumo direto (como comparecimento a eventos esportivos) quanto no consumo indireto (assistir/ouvir/ler sobre o esporte). Pode-se comprovar este aumento pelos grandes valores gastos e investidos em novas instalações esportivas e reforma das já existentes, os eventos equipados com conforto e segurança, além dos investimentos altos em suas equipes e em seus atletas. Ainda, as transformações no estilo de vida estão mais intensas, principalmente quando se trata da preocupação com a saúde e a boa forma física, e isso vem provocando mudanças nas preferências recreativas para atividades das pessoas, as conectando cada vez mais com o esporte (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Para Siqueira (2014) o aumento da demanda pelo marketing esportivo, pode ser entendido a partir da evolução do marketing tradicional. Passada a revolução industrial, ocorreu a superprodução nos bens de consumo, aumentando a concorrência e a necessidade de

manter-se no mercado. Sendo assim, surgiu um novo olhar do marketing, que buscou diferenciação nos produtos com objetivo de conquistar mais clientes. E o esporte seguiu a mesma evolução, devido ao surgimento de novas modalidades esportivas em diversos lugares.

O marketing esportivo é um campo de estudo novo, que ainda passa por formação, especialmente no meio acadêmico, que ainda não o considera como disciplina distinta. Enquanto o marketing já é considerado disciplina há décadas, o marketing esportivo ainda não detém teoria conclusiva para isto. Para conhecer a teoria marketing esportivo se faz necessário compreender a base em que se constrói como se observa na Figura 6 (PITTS; STOTLAR, 2002).

Figura 6 - Teoria do marketing esportivo



Fonte: Pitts e Stotlar (2002, p. 87).

Contursi (2000) compreende o marketing esportivo em duas esferas, que são o marketing do esporte que é o marketing de produtos e serviços esportivos, exemplo: academias, tênis, clubes, futebol, corridas. E marketing através do esporte, que são as atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional, exemplo: cigarros, automóveis, vitaminas.

Em concordância Mullin, Hardy e Sutton (2004), entendem o marketing esportivo em duas esferas principais, a saber, o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos, e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização de promoções esportivas. Ainda, complementam que o marketing esportivo é o

conjunto de atividades desenvolvidas nos processos de troca, que visam à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores esportivos.

Siqueira (2014) corrobora separando o marketing esportivo em duas visões, a primeira diz respeito ao marketing para entidades esportivas, que é a aplicação do marketing como ferramenta dentro das entidades esportivas, de certa forma, obrigatória para seus gestores, haja vista que, o resultado econômico destas entidades decorre das transações com seus clientes, sendo assim, atender as necessidades e desejos do mercado é crucial para o alcance dos objetivos. A segunda compreende o marketing esportivo para as empresas, que se trata de uma ferramenta ligada basicamente à comunicação, que é adotada por indústrias para alcançar seus objetivos estratégicos.

A indústria do esporte demonstra crescimento exponencial e nessa perspectiva o marketing esportivo coloca-se como a função mais importante em relação aos negócios do esporte, pelo fato de que o esporte não é mais apenas uma simples prática de atividade física ou mais um jogo para entretenimento e diversão, o esporte visto do lado empresarial, é um negócio lucrativo e competitivo que precisa ser administrado por profissionais qualificados (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN 2014)

O marketing esportivo surgiu na Grécia e Roma, quando os festivais de atletismo eram apoiados e os gladiadores eram patrocinados para conquistar a simpatia dos torcedores. Em sequência nas décadas de 1960 e 1970, as atividades do marketing esportivo relacionavam-se apenas aos eventos esportivos de grande porte, como as Olimpíadas. Foi a partir deste momento que as organizações esportivas perceberam que a administração dos esportes como um todo precisava da orientação de negócios eficientes. Porém, somente a partir da primeira olimpíada que resultou em lucros por que foi totalmente financiada por dinheiro da iniciativa privada, a Olimpíada de Los Angeles de 1984, ficou famosa por propagar a disseminação da tendência de marketing esportivo de maneira mais profissional (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Na visão de Melo Neto, (1995) o marketing esportivo é um novo segmento de mercado que está ligado à comunicação, e seu objetivo principal é atrelar imagem das empresas e dos produtos ao consumidor esportivo. No entanto, Pitts e Stotlar (2002) entendem que o conceito de marketing esportivo vai além da área de comunicação, de forma mais ampla o marketing esportivo é a aplicação dos princípios e das ferramentas do marketing a qualquer produto (bens, serviços, lugares e idéias) da indústria do esporte.

Na prática, o marketing esportivo nada mais é que aplicação do marketing tradicional, que estuda de forma estratégica e operacional as organizações com foco no cliente, ao esporte, levando em consideração as especificidades deste mercado, Siqueira (2014, p.5) define que:

O marketing esportivo busca, em sua essência, captar e fidelizar clientes dentro desses diferentes mercados. Isso significa que todos os demais objetivos, de curto e médio prazos, almejando a sobrevivência e o crescimento das entidades esportivas, devem considerar essa linha mestra, no longo prazo.

Ainda, pode-se entender o marketing esportivo como “o processo de elaborar, implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa” (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 90).

A partir das discussões supracitadas, verifica-se que o marketing esportivo passa a ser o desdobramento do marketing tradicional, em fases particulares, visando atender de fato as demandas do segmento dos esportes. Para tanto é preciso compreender as especificidades do composto do marketing esportivo, o que será apresentado no próximo tópico.

2.2.1 O composto de marketing esportivo

Segundo Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) antes de propor uma análise dos elementos do mix de marketing esportivo, é preciso compreender os passos para chegar a tal definição. Para que se possa definir o composto de marketing esportivo, primeiramente, é fundamental entender o consumidor esportivo e a indústria do esporte. A partir disso segmentá-los, determinando então, o consumidor esportivo e os consumidores em potencial dos produtos existentes e futuros. Esse é o primeiro passo para iniciar estratégias de segmentação, tanto do consumidor esportivo quanto da indústria do esporte.

Deste modo, a partir de tais apontamentos, o mercado-alvo definido servirá de apoio para delinear as estratégias do composto de marketing esportivo. Para tanto Morgan e Summers (2008, p.7) definem os elementos do marketing esportivo como:

a aplicação dos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção) de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender as necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos.

De modo geral, o composto de marketing esportivo, nada mais é que a definição de estratégias específicas para o mercado esportivo através dos 4P's do marketing tradicional (produto, preço, praça e promoção).

Em concordância Pitts e Stotlar (2002), colocam que, como no marketing tradicional, antes de definir as estratégias, é preciso conhecer o comportamento do consumidor, para segmentar o mercado e determinar o público-alvo. Desta forma, é através de um bom posicionamento de mercado que as estratégias do composto de marketing vão agregar valor para os consumidores-alvos.

Ainda, Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) alertam que os componentes do mix devem ser analisados em conjunto, coordenados de forma integrada. Segundo os autores, ignorar algum dos elementos pode levar a erros na tomada de decisão, para tanto, no processo de tomada de decisão a pesquisa e a segmentação do mercado ficam no centro, ao lado o composto do marketing esportivo, trabalhando de forma alinhada.

Morgan e Summers (2008) apontam o motivo pelo qual se deve tratar o marketing esportivo separadamente, por ser uma área complexa, apresenta uma dicotomia desafiadora para os profissionais de marketing. Ao mesmo tempo em que, o esporte tem características de serviço, a saber, intangibilidade (as experiências não são de natureza física tangível), inseparabilidade (as experiências não são produzidas e consumidas simultaneamente), perecibilidade (não se pode manter inventário dos eventos esportivos, e os ingressos que não forem vendidos para um evento esportivo essa receita futura será perdida para sempre e heterogeneidade (cada experiência única para cada cliente); o esporte também apresenta características tangíveis de um produto, como merchandising, vídeos de jogos, lembranças esportivas, entre outras.

Na figura 7 são abordadas as dimensões do composto do marketing esportivo.

Figura 7 – O mix do marketing esportivo



Fonte: Morgan E Summers, (2008, p.7).

O produto é tudo aquilo que se possa oferecer a um mercado para que se satisfaçam as necessidades e desejos que os consumidores demandam. Entre os produtos comercializados pode-se listar, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, locais, propriedade, empresas informações e idéias (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Sendo o produto o meio para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, nele deve estar contido além dos bens e serviços, as marcas, embalagens, serviços aos clientes e outros aspectos que acrescentem valor a eles, os produtos que são vendidos tanto para consumidores, quanto para organizações podem carregar características tangíveis ou intangíveis (CHURCHILL. JR; PETER, 2000).

Kotler e Keller (2006) separam os produtos em três grupos de acordo com sua durabilidade e tangibilidade: bens não duráveis; bens duráveis; e serviços. Os bens não duráveis: são os bens tangíveis que geralmente são usados ou consumidos de forma rápida, por poucas vezes e descartáveis. Os bens duráveis: são os bens tangíveis que geralmente os clientes usam durante um tempo, Os serviços: são os bens com características intangíveis, inseparáveis, perecíveis e variáveis.

Deste modo, entende-se o produto esportivo como sendo “a complexidade de todos os itens utilizados no processo de troca mercadológica, sejam eles bens tangíveis ou serviços intangíveis ou ideias” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 179).

O esporte acaba sendo um produto com particularidades de serviço, os eventos esportivos normalmente são organizados para o entretenimento e são programados com data, hora e local específicos, para que se consuma tal produto deve-se disponibilizar para os consumidores esportivos a programação do evento; uma partida de futebol é um exemplo de produto oferecido para entretenimento (PITTS; STOLAR, 2002).

Para Morgan e Summers (2008) existem elementos essenciais que fazem o produto esportivo ser distinto de outras mercadorias, a saber: existência de alta oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte; produto intangível, efêmero, subjetivo, perecível, inseparável e experiencial; simultaneidade de produção e consumo; produto consumido publicamente, sendo que o nível de satisfação do consumidor é afetado pelo seu convívio social; ausência de controle sobre a composição do produto principal; podem ser produtos de consumo ou industrializados e, finalmente, os produtos esportivos têm apelo universal, atingindo amplamente diferentes facetas da vida pessoal do indivíduo.

Na visão de Siqueira (2014) os produtos relacionados ao esporte são os atletas, equipes e eventos, termos definidos conforme o autor na sequência.

- Atletas: são o produto mais expressivo do esporte, através de sua performance se conquista um nível de envolvimento dos fãs, quanto maior esse nível também será maior as fontes de receitas das entidades esportivas envolvidas, ainda por serem tratados como ícones da vida moderna, acabam colaborando fortemente na construção de marcas corporativas e a venda de produtos diversos segmentos.
- Equipes: como modalidades coletivas, as equipes são produtos que expressam grande valor, colocando-se como marca. Os atletas na maioria das vezes como ídolos carregam um ciclo de vida curto, já os clubes conquistam fãs mais leais e por longos períodos. Assim como os atletas, tais clubes criam marcas que trazem conteúdo que contribui para impulsionar a geração de receitas por meio do esporte, patrocínio e venda de produtos relacionados.
- Eventos: se tratam de reuniões seja de atletas e equipes, que criam um apelo especial para o mercado. As competições esportivas são produtos primordiais do esporte, que promovem o mercado corporativo, na forma de conteúdo de mídia e como veículo de comunicação.

Já Pitts e Stotlar (2002), listam alguns produtos que são oferecidos dentro da indústria do esporte, os quais são: esportes oferecidos como produto de participação;, esportes oferecidos como produto para espectadores (entretenimento), equipamentos e acessórios necessários ou desejados na prática de atividades esportivas e de fitness, brindes promocionais usados para promover esportes, eventos esportivos ou atividades de fitness, instalações necessárias ou desejadas para se praticar um esporte, serviços, a oferta de algum indivíduo que trate de assuntos financeiros, legais, contratuais e promocionais de um atleta profissional, e por fim, revistas sobre esportes específicos e outras atividades oferecidas por editoras.

Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) corroboram colocando o produto do esporte de forma peculiar, e quando se trata de futebol especialmente, os clubes não podem ser administrados apenas para entrar campo e jogar futebol, mas, principalmente, deve-se pensar além do limite do campo de futebol e pensar como tratar consumidores que estão esperando o começo do jogo. Assim sendo, percebe-se claramente que os componentes do composto de serviço e a prestação de serviço não só pode como deve ser tratada de modo diferenciado do produto esportivo, utilizando de tal ferramenta para promover uma experiência única aos consumidores do esporte.

O preço é a soma dos valores que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, e é considerado um dos principais fatores que influencia a escolha de um produto ou serviço pelos clientes, ainda o preço é o único elemento do mix que gera receita os demais geram custo, portanto, ao alterar o preço impactara automaticamente nas vendas e nos lucros (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Churchill e Peter (2000) corroboram ao afirmar que os clientes, frequentemente, efetuam sua escolha por determinado produto baseando-se no preço, deste modo o profissional de marketing, deve definir estratégias para diminuir o preço, reduzir os custos e também, outras formas que possam influenciar na decisão.

Segundo Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) no composto de marketing esportivo, o elemento mais difícil de trabalhar é o preço, sendo assim, as estratégias de precificação ao serem definidas precisam estar ligadas principalmente as vontades do consumidor, aos custos de produção e de comunicação, a oferta e demanda do mercado e do preço que a concorrência pratica, e saber quanto o consumidor está disposto a pagar e o valor que será percebido por ele.

Para Pozzi (1998 apud Ritossa, 2012 p. 167) a definição de preço:

Devemos entender esse elemento como os valores estabelecidos para a comercialização de patrocínios, a venda dos direitos de transmissão dos eventos, a comercialização da marca do atleta ou do clube por meio de contratos de licenciamento, os programas sócio-torcedor, a própria venda tem ingressos ou até mesmo promoções do tipo ‘leve 2 pague 1’ para compra de produtos licenciados.

As decisões estratégicas de marketing que estão relacionadas a preços são complicadas e no esporte acabam se tornando mais complexas, pois parte do processo de troca é uma forma de quantificar o valor dos objetos. No esporte, o preço normalmente é o dinheiro trocado pelos produtos esportivos, sendo que os produtos podem ter a natureza de um bem tangível ou um serviço intangível. Porém, os mesmos princípios básicos são aplicáveis e deste modo, deve-se considerar o valor que o comprador dá aquilo irá comprar e o quanto está disposto a pagar, para assim definir estratégias sólidas (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Pozzi (1998 apud Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann, 2014) alertam que o esporte é concorrente, também, de outras formas de entretenimento. E quando, os profissionais de marketing estão precificando os produtos devem levar isso em consideração e ter mente que, na disputa pelo consumidor, não são os rivais no campeonato que serão os concorrentes pelos fãs, mas sim outras formas de entretenimento e espetáculos, como cinema, teatro e parques e até mesmo eventos familiares, como um almoço, o balé da filha ou a partida do time em que o filho do torcedor joga.

Na visão de Siqueira (2014), dentro da indústria do esporte as fontes de receitas podem ser divididas em quatro grandes grupos, a saber: patrocínios, licenciamento e varejo, direitos de mídia e exploração das arenas esportivas, ainda, tais grupos são interdependentes e cada vez mais integrados. Patrocínios: além do próprio patrocínio (apoio financeiro), colocam-se a comunicação, as propagandas e promoções de eventos. O autor os define da seguinte forma:

- Patrocínios: além do próprio patrocínio (apoio financeiro), colocam-se a comunicação, as propagandas e as promoções de eventos.
- Licenciamento e varejo: cessão de direitos para uso de marcas; a comercialização de tais produtos, que pode ser por meio de canais próprios, ou cessão de marca para serviços, como, franquias, clínicas e bares temáticos.
- Direitos de mídia: licença para retransmissão de eventos esportivos nos meios de comunicação; assinaturas e publicidades a partir de veículos próprios das entidades esportivas.
- Exploração das arenas esportivas: venda de ingressos, venda de alimentos, bebidas, produtos oficiais e tíquetes de estacionamento.

Finalmente, quando o profissional de marketing definir a precificação dos produtos esportivos, deve levar em consideração que o preço muda rapidamente. Dessa forma, ele pode agir como regulador de demanda excessiva quando do acesso a uma partida influente e também pode atrair torcedores novos e antigos para partidas como menor influencia. Assim, o elemento preço é o mais flexível do composto de marketing, já a maioria dos produtos, a praça esportiva e até a comunicação duram por mais tempo (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

A praça estabelece as ferramentas responsáveis dentro da empresa para disponibilizar os produtos aos consumidores-alvo; esse processo envolve os canais de distribuição, coberturas, variedades de produtos, locais, estoque, transporte e logística (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Urdan e Urdan (2013) corroboram ao colocar que a praça ou canal de distribuição de marketing, é um sistema organizado que compreende organizações, pessoas e outros recursos, e ainda, são desenvolvidos processos que possibilitam que os produtos e serviços estejam disponíveis aos clientes.

Para definir os canais de distribuição do produto esportivo, é importante conhecer e definir os consumidores-alvo, ainda deve-se entender o produto que se está trabalhando, e também identificar as melhores maneiras que são possíveis para entregar os produtos para o consumidor final, e como levar o consumidor até o produto. O gestor de marketing deve analisar as diversas estratégias e os diversos modelos de canais de distribuição para o produto esportivo em questão e a partir disso definir a que melhor se encaixa (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

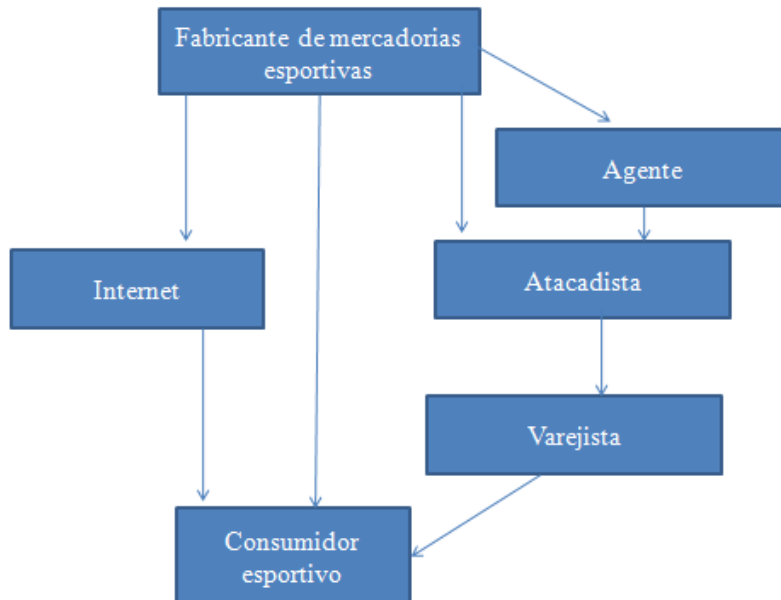
Morgan e Summers (2008) dizem que na indústria esportiva, existem maneiras diversas ao entender os canais distribuição ou as estratégias de distribuição, eles podem ser tanto canais diretos e simples, quanto indiretos e complexos, pois quando os produtos esportivos são tangíveis, como equipamentos e mercadorias, as decisões de distribuição são relativamente fáceis, pois existem intermediários, como agentes, atacadistas e varejistas.

Ainda segundo os autores,

Esse processo de usar os outros para levar o produto até o consumidor final é frequentemente mais eficiente e possui melhor relação custo-benefício para o fabricante do que se ele mesmo entregasse o produto, embora geralmente signifique desistir de uma parte do preço sob forma de taxas de manuseio pagas esses diversos intermediários (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.272).

A Figura 8 demonstra os canais de distribuição para os produtos esportivos tangíveis.

Figura 8 - Canais de distribuição para um produto esportivo

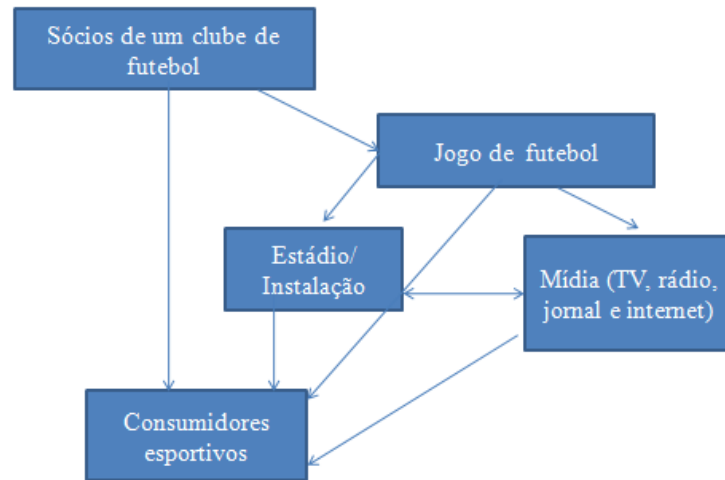


Fonte: Morgan e Summers, (2008, p. 276).

Já os casos de decisões e distribuições mais complexas, se dão em função de o produto do esporte ser multifacetado e na maioria dos casos trazerem características de serviço, ao se considerar um jogo como um produto esportivo, deve-se ter em mente o recinto e as formas de entregar, pois quando o consumidor prefere ou não pode comparecer a um jogo, a mídia irá se tornar o canal de distribuição do marketing do produto esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Na figura 9, pode-se observar como se comportam os canais ao se tratar de evento esportivo ou associação a um clube.

Figura 9 – Canais de distribuição para um evento esportivo



Fonte: Morgan e Summers, (2008, p.275).

Para Pozzi (1998 apud Ritossa, 2012) a praça está envolvida a aspectos como, aonde os ingressos serão disponibilizados para venda, onde acontecerá o evento, a autorização de estandes nos eventos, localização das lojas próprias e franquias, quanto à comercialização de produtos licenciados e a veiculação ou não de mídia eletrônica. Ainda, o autor afirma que os clubes e entidades não sabem como explorar esse elemento do composto o tornado um dos mais críticos.

Então o profissional de marketing esportivo deve buscar equilíbrio entre os canais de distribuição para que se possa ter o melhor proveito possível, buscando atrações para os níveis diferenciados dos produtos e também pensar como atingir os consumidores que estão distantes, para que estes possam ter acesso ao produto esportivo e assim, continuar alimentando sua paixão. Por exemplo, pode-se usar a internet para alcançar os torcedores que consomem mesmo residindo fora da cidade, estado e país ou em viagens internacionais (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

E, por ultimo, a **promoção** para fechar o composto do marketing esportivo. É na promoção ou comunicação que são desempenhadas as estratégias responsáveis por demonstrar aos clientes quais são os pontos fortes do produto ou serviço e o porquê eles devem comprá-lo (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Para Urdan e Urdan (2009, p. 31) o processo de promoção pode ser entendido como “as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado alvo, comunidade e intermediários no canal, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar”.

Para o mix do marketing esportivo Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014 p. 9) consideram que “assim como no marketing tradicional o marketing esportivo utiliza no mix

de comunicação para atingir o consumidor com ferramentas como: propaganda, vendas pessoais, relações públicas e publicidade, promoção de vendas e patrocínio”.

Pozzi (1998 apud Ritossa, 2012 p.168) entendem a promoção como:

a promoção, que, para muitos, significa erroneamente atividades de marketing propriamente dito. Cabe a esse elemento responder a elaboração de ações que desperte atenção do consumidor, seja para a própria entidade esportiva, seus atletas, seja para as marcas patrocinadoras. O sucesso do marketing esportivo depende muito das técnicas promocionais utilizadas. Os objetivos principais são atrair o público aos jogos, aumentar a audiência dos eventos televisionados e valorizar os craques do time. Para isso, existem inúmeras ferramentas que podem ser aplicadas marketing esportivo, desde ações de propagandas e relações públicas até o merchandising e telemarketing.

Morgan e Summers (2008) entendem que para uma promoção eficaz as ferramentas utilizadas normalmente são conhecidas como mix promocional, e no contexto esportivo esse composto conta com sete elementos que devem ser contemplados de forma conjunta para garantir a eficácia do CIM – comunicação integrada de marketing. A Figura 10 mostra o mix promocional esportivo.

Figura 10 – O mix promocional esportivo



Fonte: Morgan e Summers, (2008, p.275).

Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) complementam que a comunicação com os consumidores dos produtos esportivos é através da promoção, e ainda é através de

objetivo bem definido que a comunicação irá alcançar os resultados, complementando o composto de marketing esportivo e assim criando ferramentas para atingir o público-alvo definido.

Neste cenário, onde o atleta é considerado um produto essencial dentro do composto de marketing esportivo, além da utilização dos pressupostos do marketing esportivo uma das formas do atleta se posicionar estrategicamente é planejando a sua carreira, para tanto, o próximo tópico traz conceitos de planejamento de carreira.

2.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A palavra carreira etimologicamente originou-se no latim medieval via carraria, a qual significa estrada para carros (MARTINS, 2010 *APUD* GROHE, 2016). Na visão de Chanlat (1995), o conceito de carreira que utilizamos hoje, que é a trajetória da vida profissional de cada um, apareceu recentemente no decorrer do século XIX, surgiram também palavras derivadas, como carreirismo e carreirista, no século XX. A carreira nasceu com a sociedade industrial capitalista, e deste modo, atualmente pode-se entender carreira, como um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão.

Para Dutra et al. (2009, p.57) a,

carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

Em concordância Schein (1996) entende a carreira como o modo pelo qual a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo, e também, como é vista por ela. Ainda, a palavra carreira pode ser usada de diversas formas, e o termo “seguir uma carreira” aplica-se tanto para o indivíduo que detém uma profissão, quanto o indivíduo que possui uma inconstante e mutável vida profissional.

Complementando essa ideia Hall (2002, p. 12 apud Dutra et al., 2009, p.57) define carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Na definição abordada por Dutra (1996) carreira vai além de uma série de experiências e trabalhos, se trata de uma sequência de estágios e transições, onde as posições profissionais

ocupadas irão variar de acordo com pressões que indivíduo sofre no seu cotidiano de trabalhos, tais pressões podem surgir tanto no ambiente em que está inserido, quanto originar de si próprio.

Chanlat (1995) divide o conceito de carreira em dois modelos e quatro tipos. Os dois modelos de carreiras surgem a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, pertencente aos grupos dominantes, que funciona em uma progressão linear vertical. Os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego, e a sociedade foi marcada pela divisão sexual e socioeconômica do trabalho, e as grandes organizações proporcionavam progressão da carreira e enriquecimento para homens. Surge então um novo modelo a partir dos anos 1970, este que é resultado das mudanças sociais, este modelo moderno é marcado por instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, traz maiores oportunidades a mulheres e grupos sociais de origem modesta, por isso, a diversificação de carreira ocorre fortemente trazendo variedade de comportamentos que antes não existiam.

Já os quatro tipos de carreira compreendem: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. O burocrático caracteriza-se por estruturas mais burocráticas com avanços dentro de uma carreira, a divisão de trabalho é elaborada, o poder é centralizado, hierarquia rígida é impessoalidade nas relações. O modelo profissional remete-se ao controle do saber, ou de uma profissão e reputação. Normalmente é uma organização particular que oferece maior mobilidade e a especialização é valorizada. A carreira empreendedora constitui-se na sociedade capitalista liberal, a busca é pelo sucesso individual, que pode trazer maiores oportunidades de ganhos. A carreira sociopolítica está relacionada às habilidades sociais e a construção da carreira é baseada relações sociais, esta que muitas vezes é associada a favoritismos (CHANLAT, 1995).

Na visão de Dutra et al. (2009) ao se estudar o tema carreira, deve-se levar em consideração que o tema é passível de imprevisibilidade e as especificidades são diversas, pelo fato de que em torno de uma vida profissional existem diversas necessidades que são individuais mudando de pessoa para pessoa, além disto é impossível controlar condições que são impostas pela sociedade.

Por conseguinte, a definição de London e Stumph (1982 apud Dutra et al., 2009)

encerra conceitos importantes, uma vez que trata a carreira como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. A partir de tais considerações, é possível identificar a incidência de movimento na carreira tanto para o indivíduo quanto para a organização

Neste sentido Hall (2002 apud Dutra et al., 2009) coloca que o termo carreira traz diversos significados, pontuando quatro tipos, a saber: a carreira como avanço, que é hierárquica e vertical; a carreira como profissão, a qual só considera trabalhos em que haja crescimento e status e os demais não são carreira; carreira como a sequência de trabalhos durante a vida, considera-se todos as posições de trabalho ocupadas no decorrer da vida independente de cargos; e por fim, carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, compreende a sucessão de experiências e atividades que o indivíduo desempenhou ao decorrer de sua vida profissional.

Para o desenvolvimento da carreira, há um processo de ajustar o indivíduo e a organização, para este ajuste existe um elemento essencial conhecido como âncora de carreira, que é um conjunto de percepções de talentos, motivações e atitudes. As ancoras estão relacionadas às experiências efetivas desenvolvidas por indivíduos, principalmente no início de sua vida profissional, está oferece estabilidade nas condutas particulares que ancoram a interpretação da carreira e as decisões de vida (SCHEIN, 1996).

Para tanto, Schein (1996) sugere as “âncoras de carreira”, que são os elementos que determinam as nossas preferências pelas ocupações, carreiras, empresa ou oportunidade de trabalho. As ancoras são definidas em oito categorias que estão descritas as seguir.

- **Autonomia/independência:** caracteriza-se por pessoas que não gostam estarem presas a regras e métodos das organizações, essas pessoas tem necessidades de fazer as coisas do seu jeito dentro de seu ritmo. Elas buscam uma a vida organizacional que não seja limitada e interfira em sua vida pessoal, e os empregos que lhe garantam autonomia são seu foco, todos precisam de certo grau de autonomia, porém, para alguns é crucial.
- **Segurança/estabilidade:** caracteriza-se por pessoas que precisam organizar suas carreiras de forma que se sintam seguras, todos têm necessidades de um grau de segurança, porém, para alguns segurança e estabilidade são fatores que predominam em suas carreiras, estes estarão satisfeito com os benefícios em longo prazo e a tendência é deixar a carreira nas mãos de seus empregadores.
- **Competência gerencial:** caracteriza-se por pessoas que se inclinam para o lado gerencial, essas pessoas tem presente competência interpessoal (habilidade de influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar as pessoas), competência analítica (identificação e solução de problemas conceituais em condições incertas) e manter a estabilidade emocional (capaz de demonstrar-se estimulado em situações de crise emocional ou o interpessoal).

- **Competência técnica:** caracteriza-se por profissionais que se sentem mais confortáveis em trabalhos de determinada área de especialização, desempenhando em áreas técnicas e funcionais.
- **Criatividade empreendedora:** agrupa profissionais que percebem cedo grandes necessidades por criar novos negócios, muitas pessoas sonham em ter sua própria empresa, porém, tais pessoas que são criativas, tendem a persistir em seus ideais desde cedo.
- **Vontade de servir:** agrupa pessoas que escolhem a profissão que esteja ligada a valores, e as suas decisões profissionais buscam de alguma forma melhorar o mundo.
- **Puro desafio:** caracteriza-se por indivíduos que criam suas carreiras acreditando que podem conquistar qualquer um e qualquer coisa, para eles vencer adversários mais fortes é sinônimo de sucesso, estão sempre em busca de novos desafios.
- **Estilo de vida:** agrupa pessoas que esperam que o trabalho se adapte ao seu estilo de vida, em suma, elas dão mais valor ao seu próprio estilo de vida, sua família e as suas necessidades, e seu trabalho fica em segundo plano.

Já a carreira esportiva traz algumas singularidades, Salmela, (1994 apud Marques e Samulski, 2009, p.103)

A carreira esportiva de um atleta passa por diversas fases desde a iniciação até a aposentadoria. Os atletas passam por processos de captação e seleção, longos períodos de formação envolvendo treinamento e competições, socializam-se no ambiente esportivo, alcançam ou não o alto nível e finalmente cessam a prática sistemática do desporto.

Carreira esportiva pode ser entendida como, a prática de alguma atividade esportiva que o atleta determina para alcançar níveis de desempenho nos eventos esportivos, no entanto, o processo seletivo pelo qual estes jovens acabam enfrentando são longos e trazem muitos obstáculos ao seu decorrer, tais como, ter que separar da família e do seu meio social que está inserido, traz dificuldade de continuação dos estudos, o alto grau de cobrança nos treinamentos e competições e ainda, a incerteza quanto à continuidade de sua carreira esportiva (MARQUES; SAMULSKI, 2009)

Após a compreender como a carreira se desenvolve profissionalmente, pode-se começar a definir um plano para ela. A carreira coloca-se como uma sucessão de acontecimentos que não esperamos dentro da realidade de diversas organizações, no entanto

quando olha-se para o plano de carreira, enxerga-se claramente as possibilidades de crescimento profissional (DUTRA, 1996).

Desta forma, ao se desenhar um plano de carreira, tanto as organizações quanto os profissionais estão focados para melhores resultados nas atividades que realizam, bem como a transição em sua carreira, com a busca por resultados, os profissionais passaram a gerir suas carreiras, a carreira autogerida é também conhecida como carreira proteana.

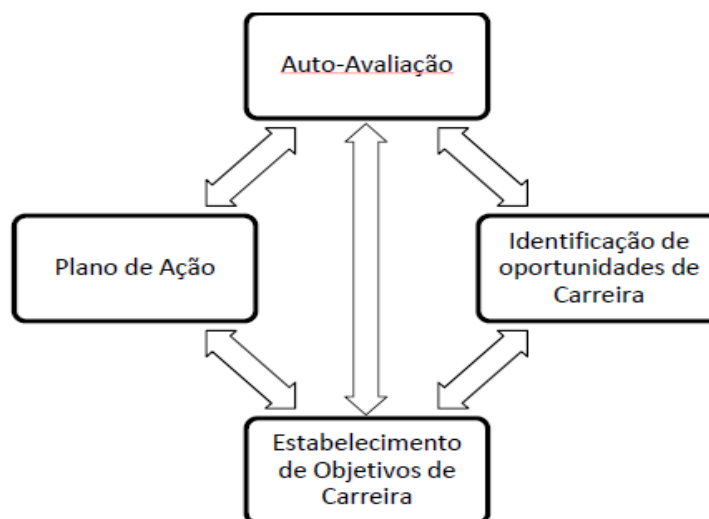
O conceito de carreira proteana foi criado por Hall em 1976 e compreende que o próprio indivíduo gerencie sua carreira, Hall (1996 apud Martins, 2001, p.32) conceitua:

um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em varias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.

Quando o profissional tem como principal objetivo alcançar o sucesso psicológico, não ficar nas mãos das decisões empresariais, ainda busca através de suas particularidades aliar satisfação no trabalho com a integração de sua vida pessoal com profissional, ele deve autogerenciar sua carreira, que é a carreira proteana (COSTA, 2015).

Para tanto na figura 11 é desenvolvido esquema onde determina os passos para planejar a carreira.

Figura 11 - Etapas do processo de planejamento de carreira:



Segundo a autora, inicialmente para a autogestão de carreira, é necessário o conhecimento de seu perfil técnico e comportamental, e também seus pontos fortes e fracos, que corresponde à auto-avaliação.

Na sequência conhecer o mercado para identificação de oportunidades de carreira, esta fase consiste em, mapear seus concorrentes e seus clientes, identificar os potenciais interessados nos conhecimentos que tem a oferecer e, também, os limitadores de sua atuação. Listando as ameaças e oportunidades, saber os principais requisitos da função pretendida, técnicos e comportamentais, estar sempre atualizado para antecipar-se às demandas, ainda, conhecer as tendências de mercado, locais e globais (COSTA, 2015).

Então, estabelecer os objetivos de carreira, sabendo onde está e aonde quer chegar, conhecer seus desejos e criar metas, determinando desafios atuais e futuros com metas de curto, médio e longo prazo (COSTA, 2015).

Por fim, criar um plano de ação, que pode ser através da ferramenta 5W2H. Elencando os objetivos e metas e respondendo os questionamentos o quê?, por que?, onde?, como?, quem?, quando?, quanto? , e por fim, assegurar a viabilidade do plano (COSTA, 2015)

No mesmo sentido, Dutra (2002, p.104 apud Tieppo et al., 2010, p. 7) sugere a construção de plano profissional, com passos para identificar as oportunidades de carreira, essas etapas estão em constante interação.

1º Passo – **autoconhecimento** – parte mais importante e difícil do projeto, envolve o conhecer, observar e entender a si mesmo.

2º Passo – **conhecimento do mercado** – análise do mercado, observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas.

3º Passo – **objetivos de carreira** – Nessa etapa procura-se estabelecer objetivos centrados no aspecto pessoal utilizando-se perguntas do tipo: “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a 5 anos?”.

4º Passo – **estratégias de carreira** – uma vez definido o objetivo, a pergunta seguinte será: “Qual é a estratégia para alcançá-la?”.

5º Passo – **plano de ação** – deverá conter as metas de curto prazo e os indicadores de sucesso.

6º Passo – **acompanhamento do plano** – a avaliação de um projeto deve ser contínua.

Para autogerir a carreira deve-se compreender o processo de planejamento de carreira. Da mesma forma, pode-se observar que há certa complementação e similaridade entre as fases do planejamento de carreira e do planejamento de marketing. Dessa forma, para a proposta do planejamento multifocal para a gestão da carreira de atletas profissionais de futebol, serão

utilizadas como referência as fases propostas por Dutra (2002), as quais serão integradas as fases propostas por Neves (2005) para o plano de marketing.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos descritos nesta pesquisa é preciso apoiar-se em procedimentos metodológicos, pois o método se coloca como pauta das atividades sistemáticas e racionais que, visam garantir maior segurança e economia, permitindo alcançar os objetivos, sendo conhecimentos válidos e verdadeiros é possível determinar o caminho a ser seguido, identificando erros e auxiliando nas decisões científicas (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Deste modo, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste estudo, demonstrando o tipo de pesquisa, universo e amostra, técnicas de coleta de dados e forma análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa simultaneamente e aplicada.

A pesquisa exploratória tem por princípio descobrir idéias e concepções, como o nome já dá sugestão; busca explorar ou examinar uma situação para alcançar entendimento e compreensão. Cabe destacar a percepção flexível e versátil que esta modalidade oferece, pois, com o andar da pesquisa e as descobertas na caminhada será preciso flexibilizar o estudo (MALHOTRA, 2012).

Malhotra (2012, p. 59) define “a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo”. Neste sentido, a pesquisa descritiva visa expor características de determinada população ou fenômeno, mas sem o dever de explicá-los e servindo de base para tal explicação (VERGARA, 2013). Em contribuição Gil (2010, p. 27) diz que “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2011, p. 206), “os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente”.

Já o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações, e, por isso, a análise de dados é baseada no uso de ferramentas estatísticas (ROESCH, 2010).

A pesquisa classifica-se também como aplicada, pelo fato de que esta modalidade define-se por sua finalidade prática, ela é motivada na sua essência por uma necessidade imediata de resolver problemas existentes, em vista disso, a pesquisadora percebe o problema em sua realidade e vê a necessidade de desenvolver estudos que ampliem as oportunidades de resolução do mesmo para (VERGARA, 2013). No mesmo sentido, a pesquisa aplicada contempla estudos com a finalidade de resolver problemas das sociedades em que os pesquisadores vivem, pesquisas aplicadas contribuem para ampliação do conhecimento científico com objetivo de sugerir novas investigações (GIL, 2010).

3.1.1 Universo e Amostra

Compreende-se universo ou população como um conjunto de seres animados ou inanimados que disponham pelo menos uma característica em comum, sendo assim, a delimitação do universo explica as pessoas que serão pesquisadas, enumerando suas características em comum, podendo ser a organização que pertencem, a comunidade onde vivem entre outras, Lakatos e Marconi (2010). A fim de cumprir os objetivos propostos para este trabalho, foi delimitado que a população considerada é formada pelos atletas profissionais de futebol que atuam nos vinte times do Brasileirão 2017, conforme a Confederação Brasileira de Futebol.

Segundo a CBF (Confederação Brasileira de Futebol),

É considerado profissional o atleta de futebol que exerce a sua atividade desportiva em cumprimento a um contrato formal de trabalho desportivo firmado e regularmente registrado na CBF com uma entidade de prática desportiva, doravante denominada clube.

Em virtude da impossibilidade de abranger no estudo toda a população se fez necessário utilizar uma amostra. Nesse sentido, os dados foram coletados a partir de amostra não probabilística por conveniência.

A amostragem não probabilística, de acordo com Lakatos e Marconi (2011), é aquela na qual, não é necessário fazer uso de formas aleatórias para selecionar a amostra, o que torna impossível calcular uma amostra por métodos estatísticos.

Vergara (2006) destaca que na amostra não probabilística por conveniência, a seleção de amostra, longe de qualquer procedimento estatístico, selecionam-se elementos pela facilidade de acesso a eles.

Ainda, a amostragem não probabilística que compreende este estudo é a amostragem por julgamento e/ou conveniência, na qual os elementos populacionais são escolhidos com base no julgamento do pesquisador que escolhe os elementos da mostra acreditando que eles representem a população de interesse, Malhotra (2012, p. 276) alerta:

[...] pois não é cara e se mostra conveniente e rápida. No entanto, é subjetiva, dependendo, em grande parte, da habilidade e da criatividade do pesquisador. Portanto, não podem ser feitas generalizações para uma população específica, normalmente porque a população não é definida de maneira explícita. Essa técnica de amostragem é a mais apropriada para pesquisas em que não são necessárias amplas generalizações sobre a população.

Assim sendo, a amostra resultante foi composta por 24 (vinte e quatro) atletas profissionais de futebol que atuam no time sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense) e 12 (doze) atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí).

Além disso, no sentido de conhecer como os atletas profissionais de futebol planejam suas carreiras, também foi incluído na amostra o gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense).

3.1.2 Coleta de Dados

Os métodos de coleta de dados aqui utilizados podem ser divididos em duas etapas, sendo a primeira composta por questionário aplicado juntos aos atletas profissionais de futebol supracitados e a segunda, uma entrevista aplicada junto ao diretor de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense).

Questionário é

um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado (GERHARDT e SILVEIRA , 2009, p. 69).

Neste sentido, foi elaborado um questionário (Apêndice A) composto por vinte e duas questões, sendo uma questão aberta e vinte e uma questões fechadas. Para esse, foi aplicado um pré-teste junto a um atleta profissional de futebol e dois professores que compõem o corpo docente do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – campus Chapecó.

Cabe destacar, que a aplicação do questionário aconteceu de modo digital, para os atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí), sendo gerado pelo formulário do *Google Docs*, e enviado para o endereço de e-mail dos atletas. Definiu-se este método de aplicação considerando a distância em relação à viabilidade logística, que não permite a aplicabilidade presencial, além da disponibilidade apresentada pelos times que compõem o Brasileirão 2017. Já para os atletas profissionais de futebol que atuam no time sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol, o questionários foram aplicados na sede do clube.

A segunda etapa para coleta de dados abordou o método de entrevista em profundidade (Apêndice B), composta de dezesseis questões, aplicada junto ao gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense). A qual foi aplicada na sede do clube, gravada, com duração de dezoito minutos e dezessete segundos. Após, foi transcrita e preparada para análise.

Segundo Malhotra (2012, p. 131) “as entrevistas de profundidade são conversas pouco estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo”. Ainda “as questões, nesse caso, deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados” (ROSA; ARNOLDI, 2014, p.30).

3.1.3 Análise e Interpretação dos Dados

Para análise e interpretação dos dados quantitativos, foi utilizada a tabulação e representação gráfica disponíveis na ferramenta eletrônica *Google Docs*, e após, exportados para o software Microsoft Excel.

A partir disso foi realizada a transcrição integral da entrevista. Os dados foram descritos e preparados para analisar e comparar as relações entre as variáveis estudadas, confrontando a teoria e os resultados alcançados na coleta de dados.

Na sequência, para análise em interpretação dos dados advindos da entrevista, foi aplicado o método de análise de conteúdo, que de modo operacional

a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse

conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações. (MINAYO, 2007 apud GERHARDT; SILVEIRA , 2009, p. 84).

Com a interpretação dados e a correlação com a teoria pesquisada, apresenta-se no próximo tópico proposta para orientar os atletas na autogestão de carreira.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta inicialmente, um breve histórico dos clubes envolvidos na pesquisa. Na sequência, demonstra-se os resultados obtidos com a aplicação dos questionários junto aos atletas profissionais de futebol que atuam no time sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense) e junto aos atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí). Mediante isso, a seguir estão expostas as informações referentes a entrevista com o gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense), e simultaneamente, a análise dos dados, para atender o objetivo específico “b” diagnosticar se os atletas profissionais de futebol planejam suas carreiras e como esse processo é realizado.

Por fim, demonstra-se a proposta a estrutura de referência para o planejamento de carreira de atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal, integrando planejamento de carreira e planejamento de marketing, conforme objetivo específico “d”.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DOS CLUBES

Para melhor compreensão acerca da pesquisa, na qual os participantes foram os atletas profissionais de futebol, apresenta-se a seguir o histórico individual de cada um dos clubes envolvidos: Chapecoense e Avaí, ambos participantes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol 2017, de acordo com a CBF, 2017.

4.1.1 Associação Chapecoense de Futebol

De acordo com o *site* da Chapecoense, na década de 1970, a região possuía apenas alguns times amadores, sendo inexpressiva em relação ao futebol profissional, por isso alguns amantes do futebol resolveram reverter a situação e criar um time profissional de futebol.

Desde o início a Chapecoense teve apoio da população, de lideranças e principalmente, de empresários da região que ajudaram a alavancar o time. Ainda, considera-se que, pelo fato do clube ter baixa arrecadação, muitos dos atletas jogavam sem salários.

No decorrer de sua história a Chapecoense conseguiu a profissionalização muito rápido, e conquistou títulos importantes (6 Campeonatos Catarinenses, em 1977, 1996, 2007, 2011, 2016 e 2017) projetando-se consideravelmente no cenário nacional de futebol

E, foi no ano de 2009 quando disputou a Série D do campeonato brasileiro que conquistou o acesso para a Série C, na qual chegou à semifinal do campeonato em 2012 e teve o direito de disputar a Série B no próximo ano. Na sequência, disputando a série B, conquistou-se o vice-campeonato e a vaga na elite do futebol brasileiro. Desde então, a Chapecoense está entre os vinte melhores clubes do Brasil, disputando a primeira divisão do futebol nacional.

Em 2015 a Chapecoense participou pela primeira vez da Taça Sul-Americana, o ano de 2016 iniciou-se de forma inspiradora, pois o time conquistou o quinto título do campeonato catarinense. Em agosto, começou a disputa da Taça Sul-Americana, e o time fez uma campanha excepcional chegando a final da competição. Não se podia disfarçar a expectativa, a cidade parou e todos estavam mobilizados para a final histórica.

No entanto, foi na noite de 29 de novembro, em viagem para Colômbia onde seria a partida contra o Atlético Nacional de Medellin, que o avião que transportava o time, a comissão técnica, os dirigentes, jornalistas e convidados chocou-se contra um monte e caiu, vitimando 71 passageiros, tal impacto do acidente foi e segue sendo imensurável.

O ano de 2017 foi de reconstrução. Montou-se a equipe em tempo recorde, a Chapecoense conquistou o bicampeonato estadual. Além disso, o time disputou a final da Recopa Sul-Americana, estreou na Libertadores, conquistou, pela primeira vez, a liderança no Brasileirão e segue trabalhando firme para garantir o melhor desempenho possível em todas as competições que preenchem o calendário da equipe. No Quadro 6 apresenta-se principais informações do clube.

Quadro 6 – Dados institucionais da Associação Chapecoense de Futebol

Localização	Chapecó – oeste de Santa Catarina
Data de fundação	10 de março 1973
Estádio	Arena Condá, estádio municipal, inaugurado em 1º de fevereiro de 2009 com capacidade para 20.089 pessoas.
Títulos principais	6 Campeonatos Catarinenses (1977, 1996, 2007, 2011, 2016 e 2017), 1 Copa Sul- Americana (2016)

Fonte: adaptado de www.chapecoense.com

4.1.2 Avaí Futebol Clube

De acordo com o *site* do Avaí, sua história do iniciou em 1923 quando o comerciante Amadeu Horn conheceu um grupo de garotos que costumava jogar bola na Rua Frei Caneca, no bairro Pedra Grande (atual Agrônômica), em Florianópolis. O comerciante, os presenteou com uniformes, camisetas listradas em azul e branco, calções e meias azuis, bola e chuteiras, tais cores foram escolhidas para homenagear o Clube de remo, Riachuelo.

Foi no dia 1º de setembro de 1923 em uma reunião na casa do Sr. Amadeu Horn, juntos aos jovens atletas, que decidiu-se por fundar um clube de futebol, o primeiro nome do time seria “Independência” e teria como presidente o próprio Sr. Amadeu Horn.

Quando tudo já estava praticamente decidido, o Sr. Arnaldo Pinto de Oliveira chegou reunião, e sugeriu a mudança do nome sob o argumento que Independência era complicado, e como estava lendo um livro sobre a história do Brasil, ele propôs o nome Avahy, em referência à Batalha do Avahy, então teve o apoio de todos a gritar Avahy, Avahy, Avahy! E desta maneira, entusiasmada e convicta, teve início a história cheia vitórias e conquistas do então Avahy Foot-Ball Club.

Em seus 94 anos, o Avaí é um dos clubes que mais conquistou campeonatos no estado de Santa Catarina, são 16 títulos catarinenses. E também, projetou-se no cenário nacional de futebol onde conquistou em 1998 o campeonato nacional da série C, e importantes participações no Campeonato Brasileiro da Série A e na Copa Sul-Americana; nos dias atuais encontra-se na elite do futebol brasileiro. No Quadro 7 apresenta-se principais informações do clube.

Quadro 7 – Dados institucionais do Avaí Futebol Clube

Localização	Florianópolis – capital de Santa Catarina
Data de fundação	01 de maio 1923
Estádio	Estádio da Ressacada (Aderbal Ramos), inaugurado em 15 de novembro de 1983 com capacidade para 17.800 pessoas.
Títulos principais	16 campeonatos Catarinense (1924, 1926, 1927, 1928, 1930, 1942, 1943, 1944, 1945, 1973, 1975, 1988, 1997, 2009, 2010 e 2012), 1 campeonato

	Brasileiro da Série C (1998).
--	-------------------------------

Fonte: adaptado de www.avai.com.br

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

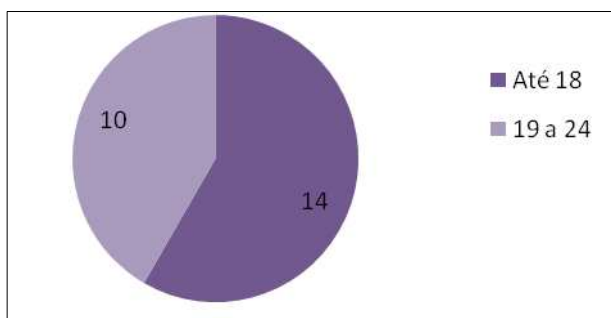
Neste capítulo, demonstram-se os resultados obtidos da pesquisa aplicada, bem como a sua análise. Para atender os objetivos da mesma, os métodos de coleta de dados foram divididos em duas etapas. Inicialmente, apresenta-se os resultados obtidos na primeira etapa da coleta com a aplicação dos questionários, e ainda, divide-se em duas análises, primeiramente dos atletas profissionais de futebol que atuam no time sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense) e, na sequência, dos atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí). E por fim, apresenta-se os dados da segunda etapa da coleta, advindos de entrevista aplicada com gerente de futebol da Chapecoense.

4.2.1 Atletas profissionais de futebol Sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol

Neste capítulo, apresenta-se os dados dos questionários obtidos junto aos 24 (vinte e quatro) atletas profissionais de futebol que atuam no time Sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense).

No que tange a idade dos respondentes, o Gráfico 1 apresenta os resultados.

Gráfico 1 - Idade

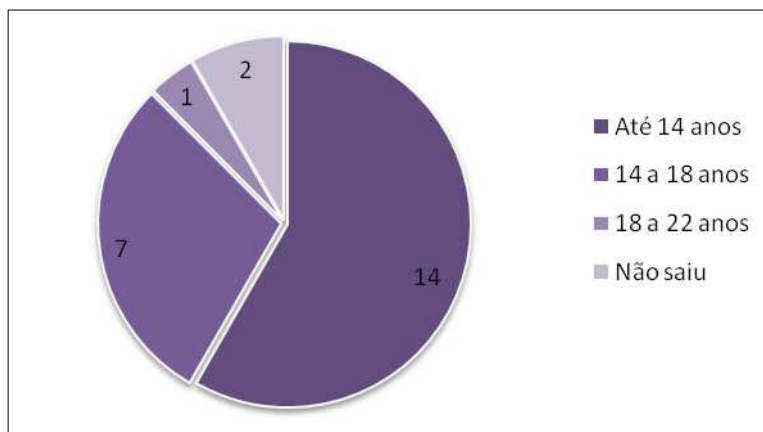


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Dos respondentes, quatorze tem até dezoito anos e dez tem de dezenove a vinte e quatro anos, isso ocorre pelo fato de que os jogadores estão em fase inicial da carreira atuando pelas categorias de base do clube.

Ao iniciar a carreira grande parte dos atletas precisa sair cedo de casa, pois na maioria das vezes os clubes estão em outra cidade, conforme mostra o Gráfico 2.

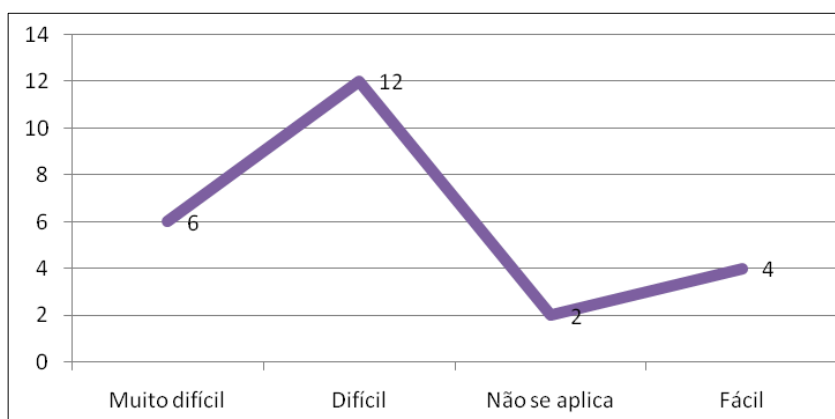
Gráfico 2 – Idade ao sair de casa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que quatorze dos atletas, saíram de casa até os quatorze anos de idade, sete saíram de casa dos quatorze aos dezoito, um saiu de casa de dezoito a vinte e dois anos e dois não precisaram sair de casa. O Gráfico 3 ilustra a percepção dos atletas em relação a dificuldade que a carreira traz quando simultânea aos estudos.

Gráfico 3 - Grau de dificuldade em conciliar a carreira com os estudos

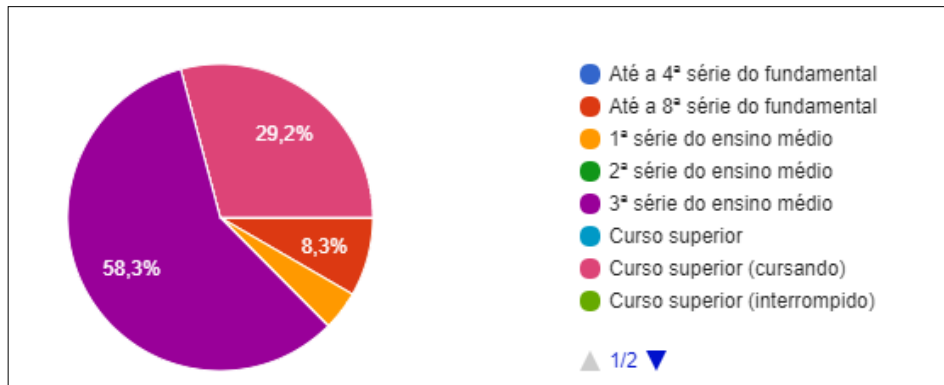


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como os atletas começam cedo sua carreira, em relação a conciliar os níveis de treinamentos altos com os estudos, seis deles percebem como muito difícil, doze consideram difícil, dois acreditam que não se aplica e quatro entendem como fácil.

Ainda, relacionado ao fato de que os atletas saem cedo de casa, muitos acabam parando de estudar, para tanto, o Gráfico 4 traz as respostas em relação ao nível de escolaridade.

Gráfico 4- Escolaridade



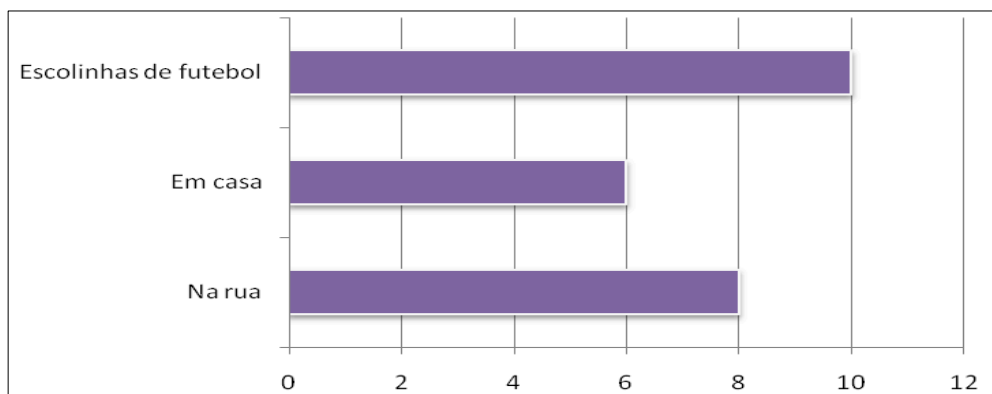
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Gráfico 4 demonstra que 58,3% dos respondentes concluíram o ensino médio, 29,2% estão cursando ensino superior, 8,3% estão na oitava série do ensino fundamental e 4,2% está na primeira série do ensino médio.

Ao se tratar da renda dos atletas, dezessete afirmaram ter renda até R\$1.874,00 e sete tem uma renda entre R\$ 1.875,00 a R\$3.748,00. Isso demonstra que alguns atletas já estão avançando na carreira, e tem um contrato melhor. Ao serem questionados sobre o apoio que receberam da família ao longo da carreira, dezenove afirmaram ter apoio total, e cinco receberam muito apoio.

Para compreender a formação esportiva inicial, questionou-se, onde o atleta aprendeu a jogar futebol, tais dados podem ser observados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Onde aprendeu a jogar futebol

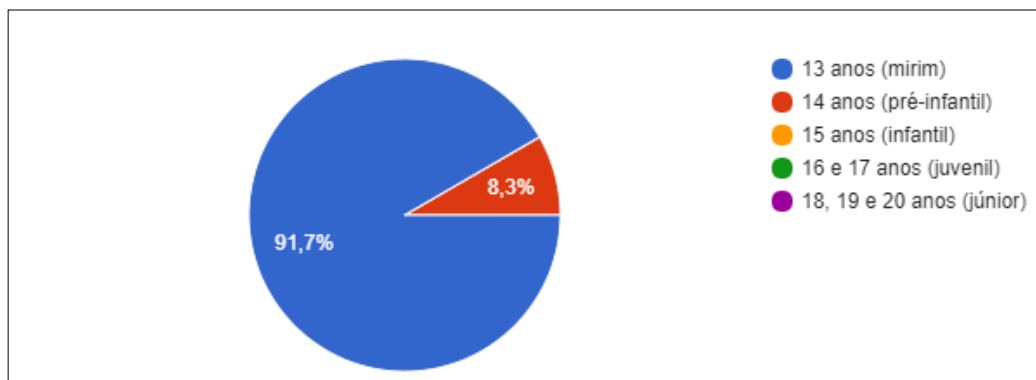


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que oito dos atletas aprenderam a jogar futebol na rua e seis em casa, tal informação demonstra que o futebol se coloca com uma forma de interação social. No entanto, dez dos atletas afirmam ter aprendido a jogar em escolhinhas de futebol, o que compreende uma crescente de tais espaços, tal acontecimento pode estar relacionado ao fato de que os espaços para brincar na rua diminuíram consideravelmente com a urbanização rápida.

Com o objetivo de conhecer aspectos relacionados à carreira do atleta, os próximos gráficos trazem os dados que dão aporte para compreender principalmente, a fase de iniciação. No Gráfico 6 apresenta-se a idade em que os atletas iniciaram em sua primeira equipe.

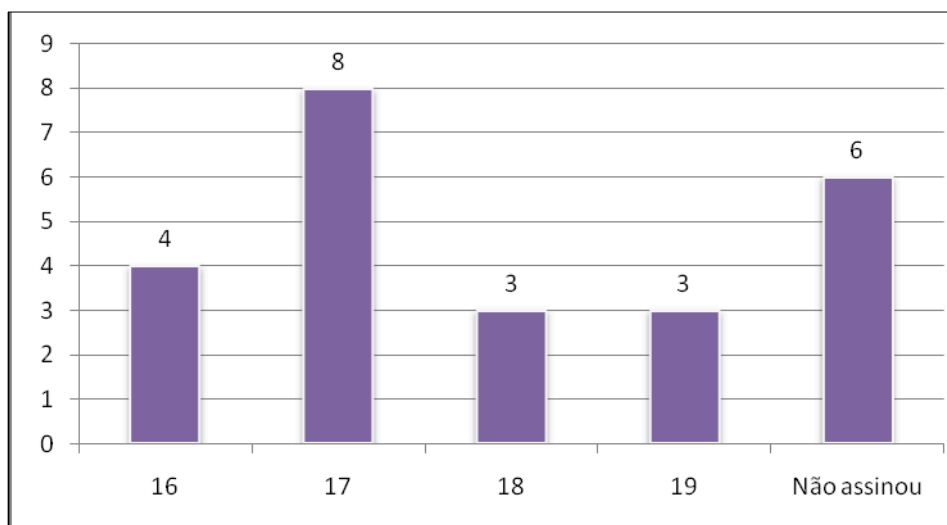
Gráfico 6 – Quantos anos iniciou na primeira equipe



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Gráfico 6 revela que a carreira e os treinamentos iniciam-se realmente cedo, pois 91,7% dos atletas começaram a treinar em sua primeira equipe aos treze anos (mirim) e 8,3% com quatorze anos (pré-infantil). Já o Gráfico 7 apresenta a idade que os atletas assinaram com sua primeira equipe.

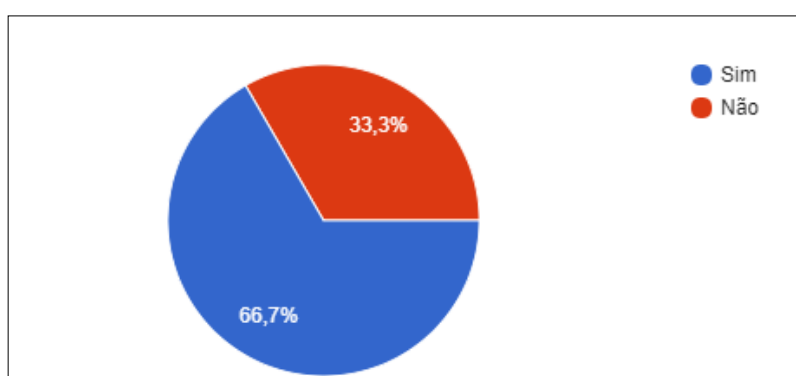
Gráfico 7- Quantos anos assinou seu primeiro contrato



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ainda, pode-se observar no Gráfico 7 que a responsabilidade também vem cedo, dezoito dos atletas já tem vínculo profissional e assinaram seu primeiro contrato entre dezesseis e os dezenove anos (quatro com dezesseis, oito com dezessete, três com dezoito e três com dezenove), e ainda, seis não assinaram contrato. Na sequência, questionou-se o compromisso com agente, procurador ou empresário, o qual o Gráfico 8 representa.

Gráfico 8 - Compromisso com agente, procurador ou empresário

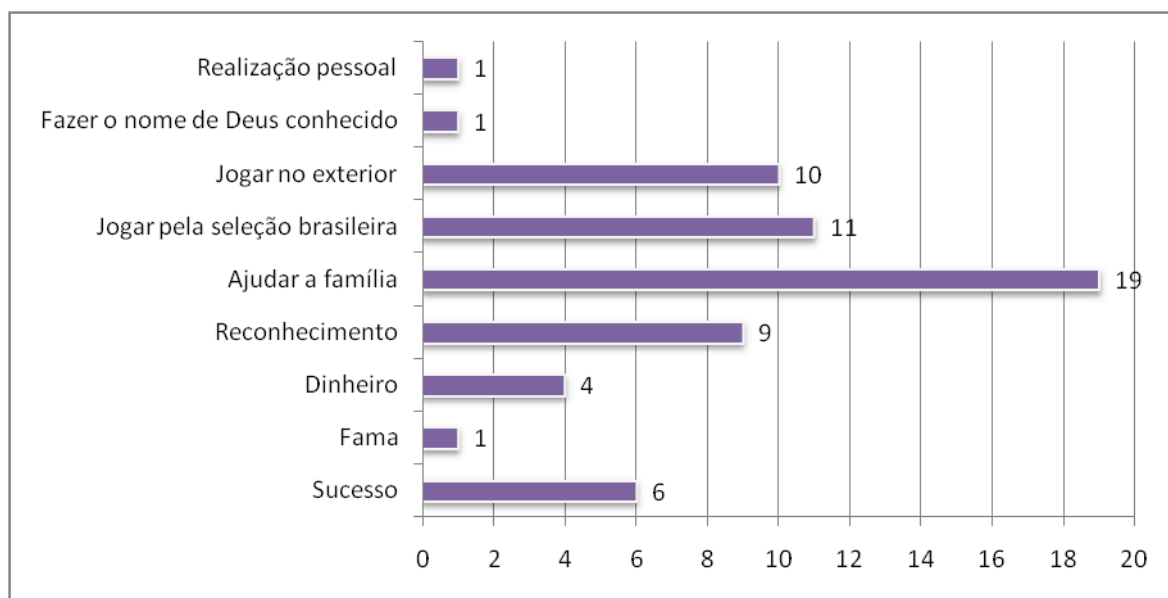


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O agente, procurador ou empresário é responsável por dar o apoio burocrático ao atleta, por isso percebe-se que tal figura aparece cedo na carreira dos atletas, dos respondentes obteve-se a positiva de 66,7% e a negativa de 33,3%.

Em relação às expectativas com a carreira, buscou-se saber o que o atleta espera e busca para sua carreira, como mostra o Gráfico 9.

Gráfico 9- Expectativas em relação à carreira de atleta

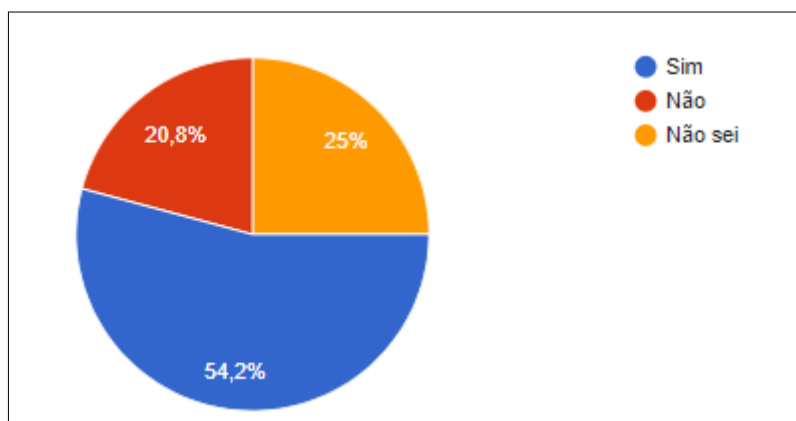


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que ajudar a família é a maior expectativa demonstrada pelo grupo, o qual dezenove atletas espera ajudar a família com a sua carreira. Na sequência, onze atletas esperam jogar pela seleção brasileira, dez atletas esperam jogar no exterior, nove atletas esperam reconhecimento, seis atletas têm expectativa em relação ao sucesso, quatro buscam dinheiro, um busca a fama, um busca realização pessoal e, por fim, um atleta espera fazer o nome de Deus conhecido.

Para responder o objetivo de diagnosticar se os atletas planejam suas carreiras, foi questionado se já desenvolveu ou conhece seu plano de carreira, o Gráfico 10 expõe o resultado.

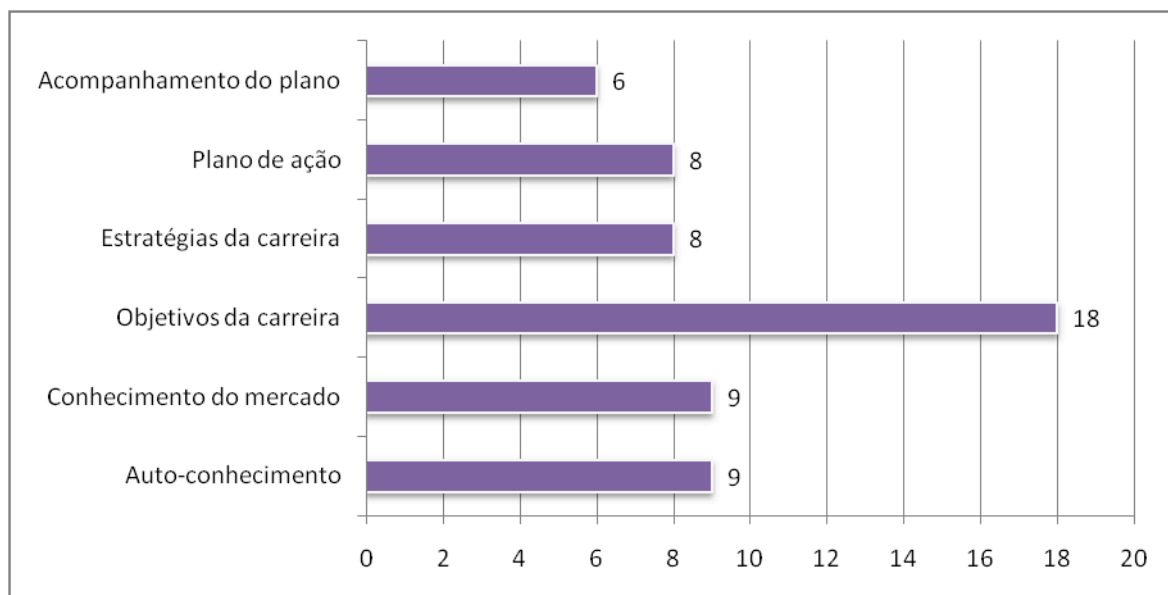
Gráfico 10 - Desenvolveu ou conhece seu plano de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que 54,2% dos atletas afirmaram que já desenvolveram ou conhecem seu plano de carreira, 25% não desenvolveram ou não conhecem seu plano de carreira, e 20,8% não sabem. No entanto, quando questionados sobre como o plano está estruturado as respostas aconteceram de forma aleatória, como pode se observar no Gráfico 11.

Gráfico 11- Como o plano está estruturado

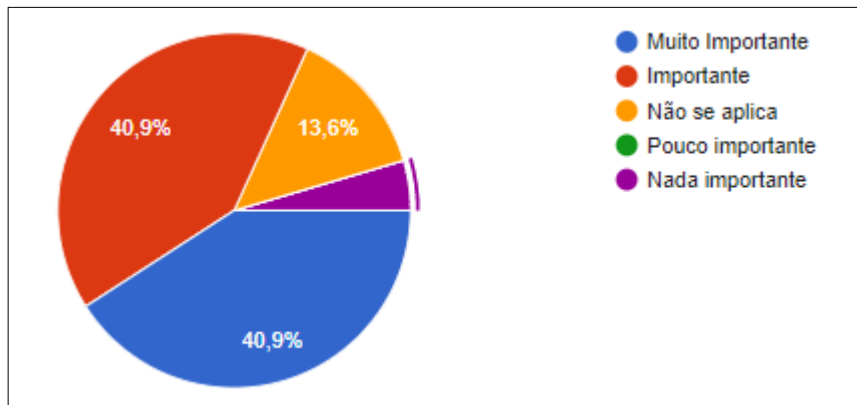


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que dezoito dos respondentes desenvolveram os objetivos da carreira, nove dos atletas desenvolveram o autoconhecimento e conhecimento do mercado, oito definiram as estratégias da carreira e o plano de ação e, seis acompanham tal plano.

Ainda, questionou-se qual a importância que o atleta dá ao seu empresário em relação a seu planejamento de carreira, o Gráfico 12 demonstra as respostas.

Gráfico 12 – Qual o papel do empresário no seu planejamento de carreira

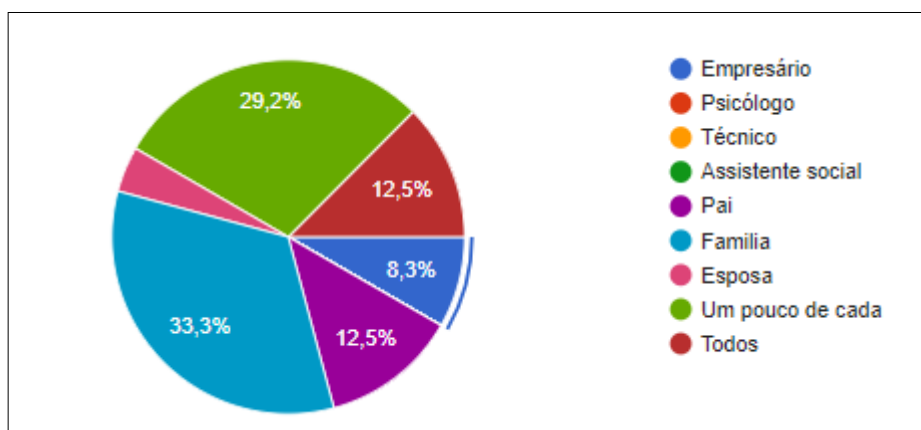


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que a maioria dos atletas considera fundamental o papel de seu empresário no seu planejamento de carreira, 40,9% aponta como muito importante e 40,9% aponta importante, totalizando 81,5%, e ainda 13,6% responderam não se aplica e 4,5% não acha importante o papel de seu empresário no seu planejamento de carreira.

No mesmo sentido, os atletas foram questionados sobre quem é mais indicado para lhe oferecer auxílio quando se trata de sua carreira, como se pode observar no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Percepção dos atletas sobre quem é mais indicado para lhe oferecer auxílio



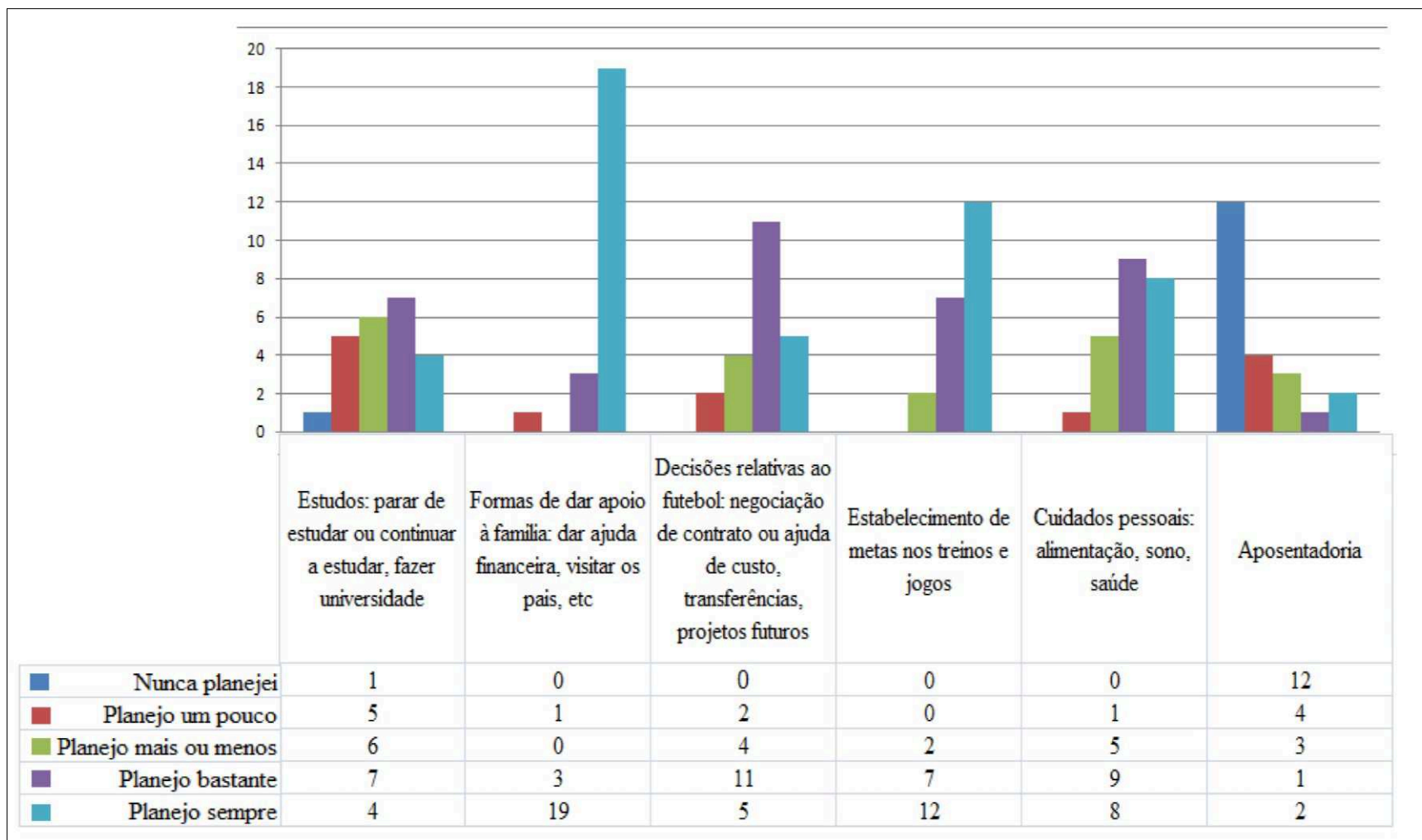
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A família foi a mais mencionada pelos atletas, 33,3% acredita ser mais indicada para oferecer o auxílio em relação a sua carreira e o pai aparece com 12,5%. Também, 12,5%

acreditam que todos são aptos a lhe oferecer auxílio, na sequência 8,3% apontam a figura do empresário, 29,2% acham que um pouco de cada e, por fim, 4,2% apontam a esposa. Cabe aqui ressaltar, que a figura do técnico não foi lembrada por nenhum atleta.

No Gráfico 14 apresenta-se a percepção dos atletas referente a diferentes aspectos relacionados a sua carreira, os graus variam de menor para maior.

Gráfico 14 - Grau de planejamento dedicado aos aspectos mencionados



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

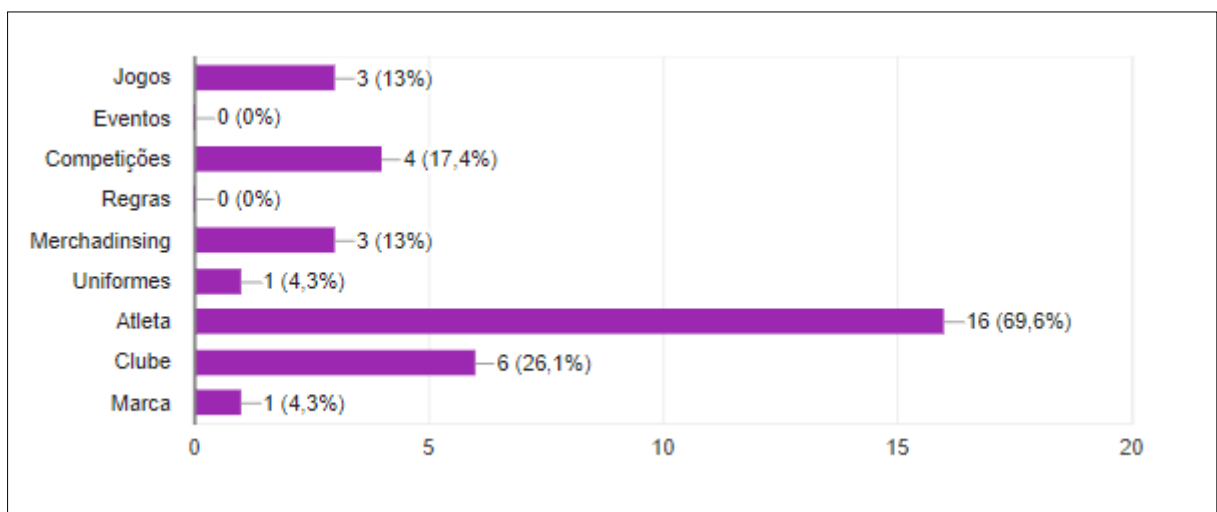
No que tange os “estudos: parar de estudar ou continuar a estudar, fazer universidade”, um atleta nunca planejou, cinco atletas um pouco, seis atletas mais ou menos, sete atletas planejam bastante, e quatro planejam sempre. Em “relação as formas de dar apoio a família: dar ajuda financeira, visitar os pais, etc”, um atleta planejou um pouco, três atletas planejaram bastante, dezenove atletas planejaram sempre.

Já as “decisões relativas ao futebol: negociação de contrato ou ajuda de custo, transferências, projetos futuros”, dois atletas planejam um pouco, quatro atletas planejaram mais o menos, onze atletas planejaram bastante, cinco atletas planejaram sempre. No caso de “estabelecimento de metas nos treinos e jogos”, dois atletas planejaram mais ou menos, sete atletas planejam bastante, doze atletas planejam sempre.

Quanto aos “cuidados pessoais: alimentação, sono, saúde”, um atleta planejou um pouco, cinco atletas planejaram mais o menos, nove atletas planejaram bastante, oito atletas planejaram sempre. Já no que se refere a “aposentadoria”, percebe-se que os atletas não levam esse quesito em consideração, deste modo, doze atletas afirmaram nunca planejar, quatro atletas planejam um pouco, três atletas planejam mais o menos, um atleta planeja bastante e dois atletas planejam sempre.

Para compreender a relação do marketing, as próximas questões tiveram a intenção de trazer dados do mix de marketing esportivo, a saber, produto, preço, praça e promoção. O Gráfico 15 traz informações acerca da percepção do atleta sobre o produto mais importante do mercado esportivo.

Gráfico 15 – Percepção do atleta sobre produto esportivo mais importante

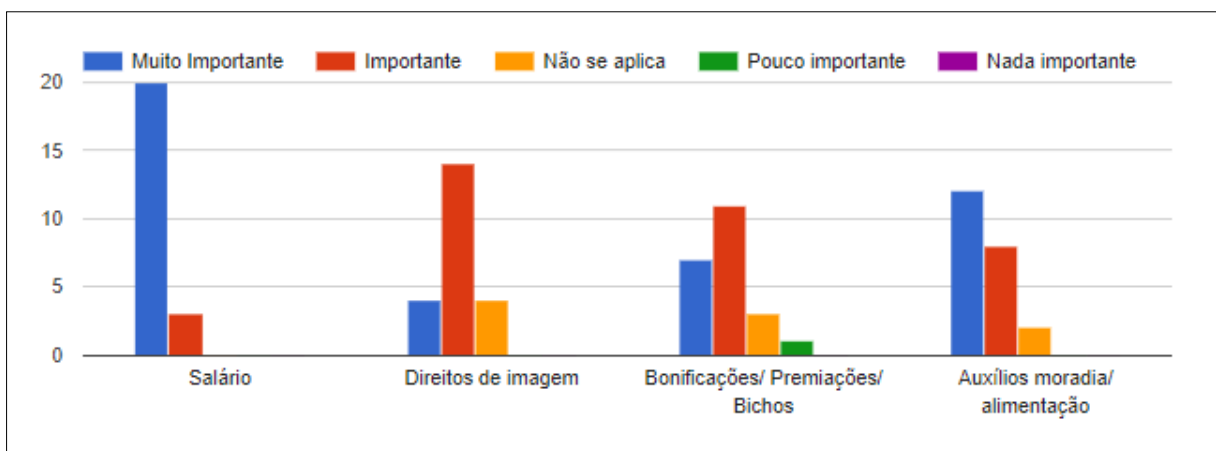


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que dezesseis atletas entendem-se parte do mercado esportivo, pelo fato de que a maioria 69,6% considerou o produto mais importante, o próprio como atleta. No entanto, oito atletas não escolheram tal opção. Na sequência, clube aparece com 26,1%, as competições com 17,4%, os jogos e merchandising 13% cada, e uniformes e marcas representam 4,3% cada.

Em relação ao preço, o Gráfico 16 apresenta as repostas referentes ao questionamento sobre o que considera importante se tratando da remuneração.

Gráfico 16 - Percepção do atleta no que se refere ao pagamento

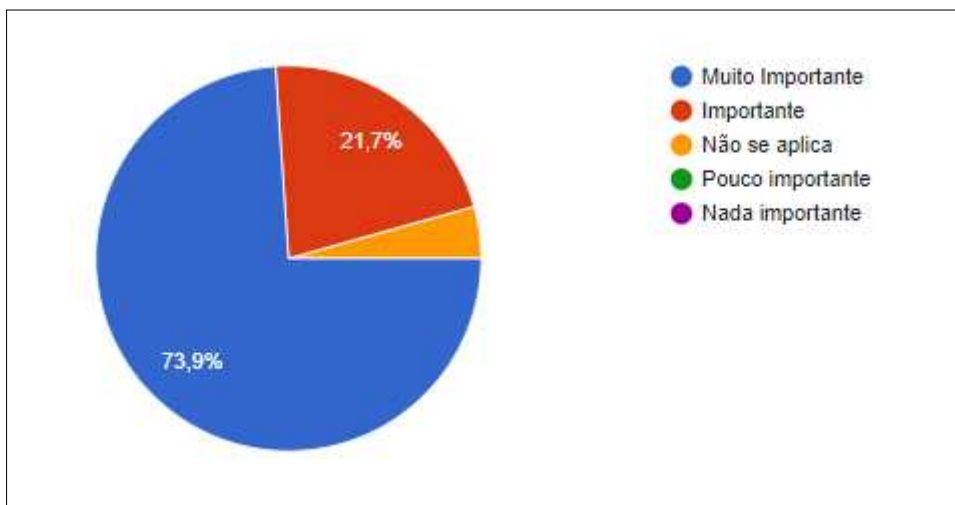


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que todos os atletas consideram muito importante e importante o salário, em relação ao direito de imagem, dezoito consideram muito importante e importante e quatro marcaram não se aplica, ao se tratar de bonificações dezoito consideram muito importante, três marcaram a opção não se aplica e um considera pouco importante. Os auxílios são considerados muito importante e importante por vinte dos atletas e dois marcaram a opção não se aplica.

Em relação à distribuição o Gráfico 17 apresenta a percepção dos atletas referente ao planejamento da transição entre séries brasileiras e oportunidades em competições internacionais.

Gráfico 17 - Percepção do atleta no que se refere à distribuição

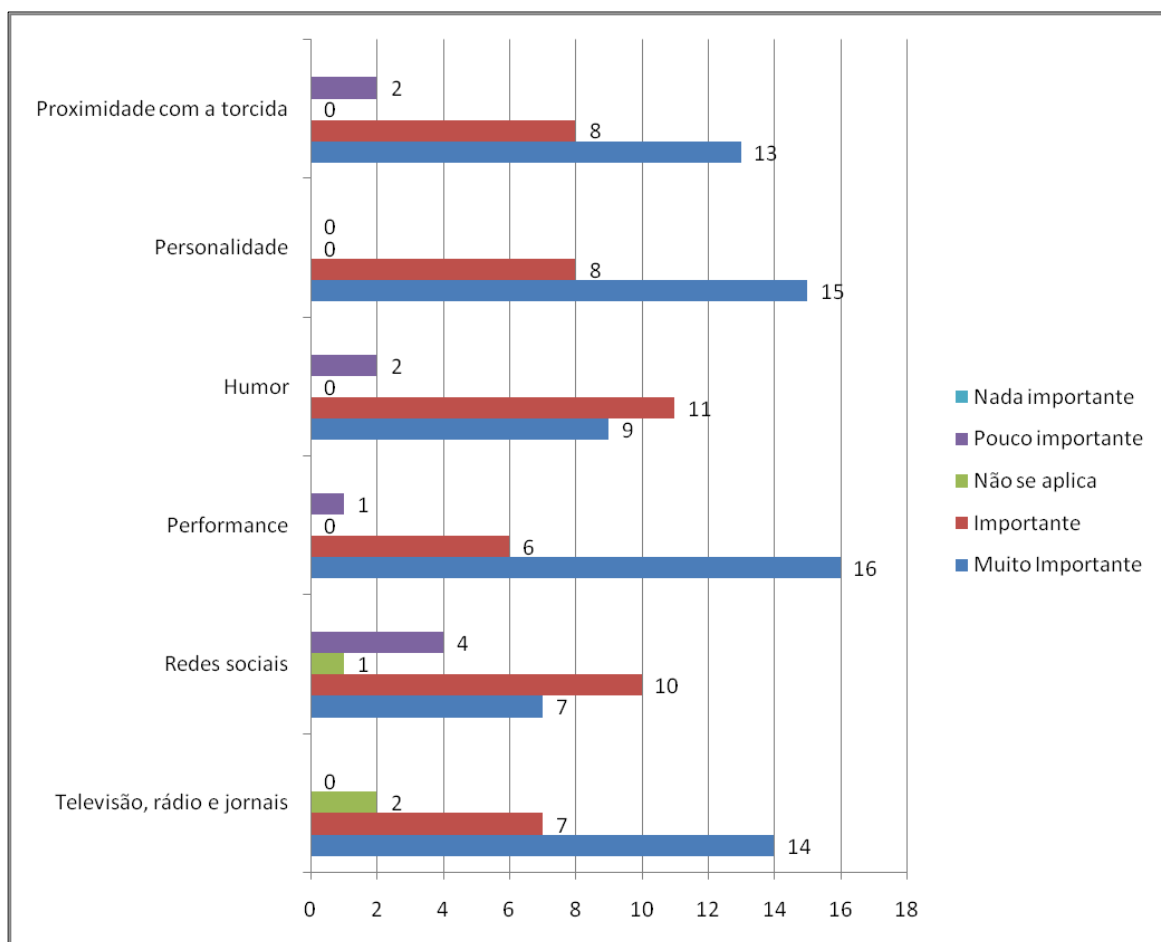


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os atletas percebem que planejar a transição entre séries brasileiras e oportunidades em competições internacionais, é muito importante (73,9%) e importante (21,7%) em sua maioria, apenas um atleta marcou a opção não se aplica.

Em relação à promoção, os atletas foram questionados sobre a importância de algumas ferramentas relacionadas à gestão de sua imagem, conforme mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Percepção dos atletas relacionada às ferramentas para sua imagem



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que tange o aspecto “proximidade com a torcida”, treze atletas consideram muito importante, oito atletas percebem como importante e dois atletas acham pouco importante. Em relação a “personalidade”, o grupo demonstra concordar que o aspecto tem relevância, deste modo, quinze atletas marcaram muito importante e oito atletas optaram por importante.

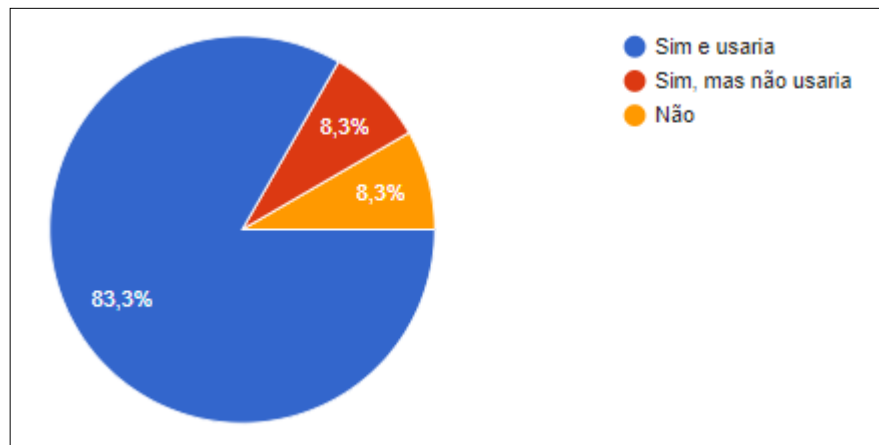
Quanto ao “humor”, nove atletas acreditam ser muito importante, onze atletas consideram importante e dois atletas percebem pouca importância. No caso da “performance”, é quase unânime a importância que o grupo coloca para tal ferramenta, onde, dezesseis atletas muito marcaram muito importante, seis atletas consideram importante e, apenas um atleta dá pouca importância.

Já no que se refere as “redes sociais”, sete atletas compreendem como muito importante, dez atletas acham importante, um atleta acredita que não se aplica e quatro atletas consideram pouco importante. Em relação as mídias de “televisão, rádio e jornais”, quatorze

atletas consideraram muito importante, sete atletas acham importante e dois atletas acreditam que não se aplica.

Por fim, para validar a importância de se desenvolver uma estrutura para orientar o processo do planejamento de carreira, questionou-se o grupo em relação a sua relevância, e também se usariam de tal ferramenta, o Gráfico 19 traz as respostas.

Gráfico 19 – Percepção dos atletas em relação a ferramenta para o planejamento de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que, uma estrutura de referência é relevante para orientar os atletas a desenvolver seu planejamento de carreira, 83,3% deles consideram importante e usariam a ferramenta, 8,3% acham que é importante, porém não usariam e 8,3% acredita que não tenha importância.

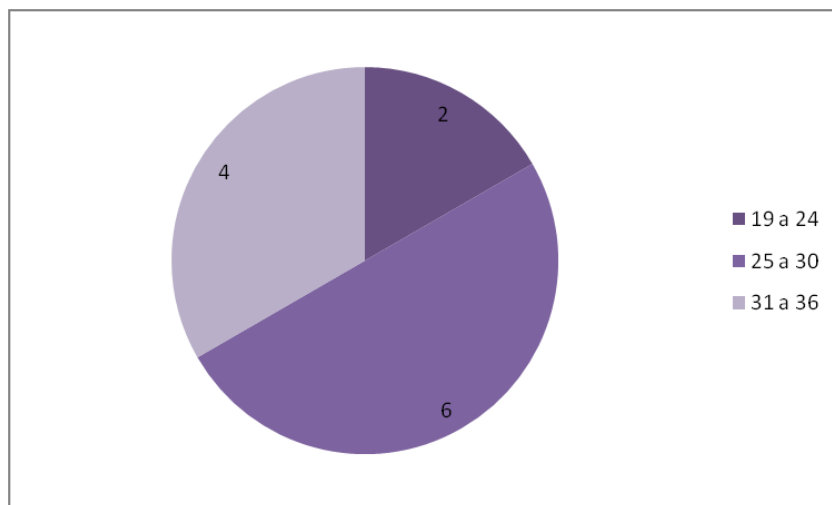
Ainda, como sugestão um atleta afirmou “Futebol é imprevisível, portanto creio que isso seja difícil de seguir. Porém o jogador deve ter isso definido, com a ajuda das pessoas mais próximas”.

4.2.2 Atletas profissionais de futebol do Avaí Futebol Clube

Neste capítulo, apresentam-se os dados advindos da aplicação dos questionários junto aos 12 (doze) atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí).

Em relação a idade dos respondentes, o Gráfico 20 apresenta os resultados.

Gráfico 20 - Idade

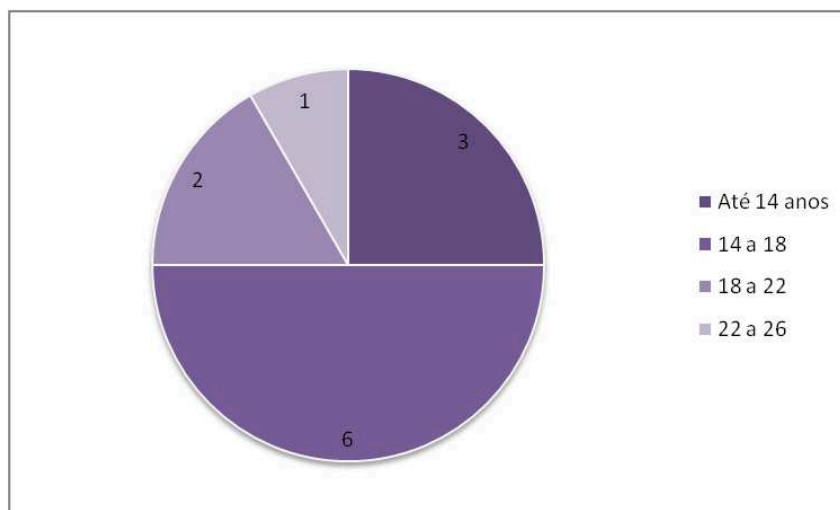


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Dos respondentes, dois tem idades entre dezenove a vinte e quatro anos, seis tem idades entre vinte e cinco a trinta anos e dois tem idades de trinta e um anos a trinta e seis anos. Os jogadores respondentes já estão em fase de transição de sua carreira atuando pela equipe principal do Avaí, percebe-se pela faixa de idade que da mesma forma que a carreira começa cedo, ela também tem um fim precoce, pois nenhum jogador apontou ter mais de trinta e seis anos.

Para que se possa seguir a carreira de atleta, é preciso sair jovem de casa, afastando-se do convívio familiar, isso acontece, pois os clubes estão em outra cidade, conforme mostra o Gráfico 21.

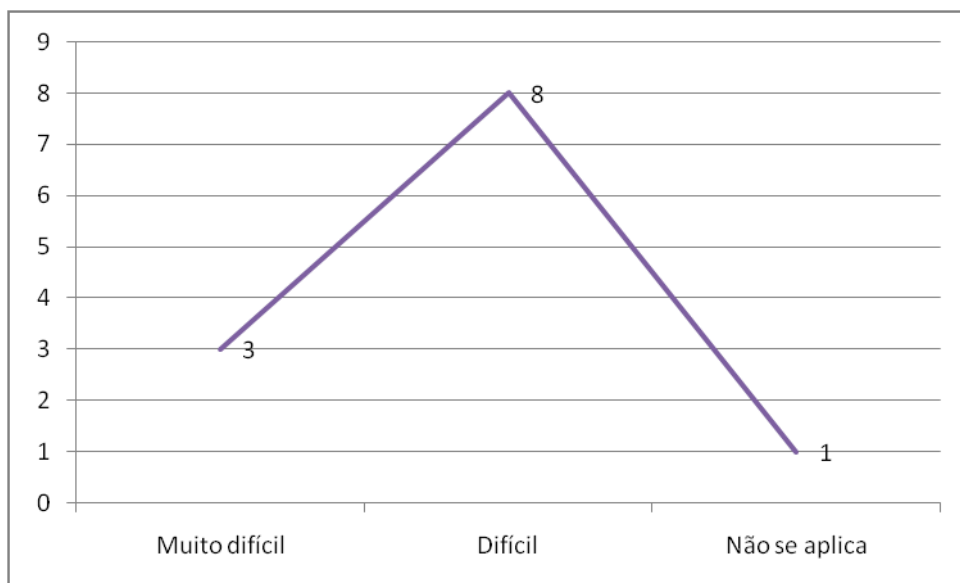
Gráfico 21- Idade ao sair de casa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se, que três dos atletas saíram de casa até os quatorze anos, seis saíram de casa dos quatorze aos dezoito, dois saíram de casa de dezoito a vinte e dois anos e um saiu de casa de vinte e dois a vinte e seis anos. O Gráfico 22 traz a percepção dos atletas no que tange a dificuldade que a carreira traz quando simultânea aos estudos.

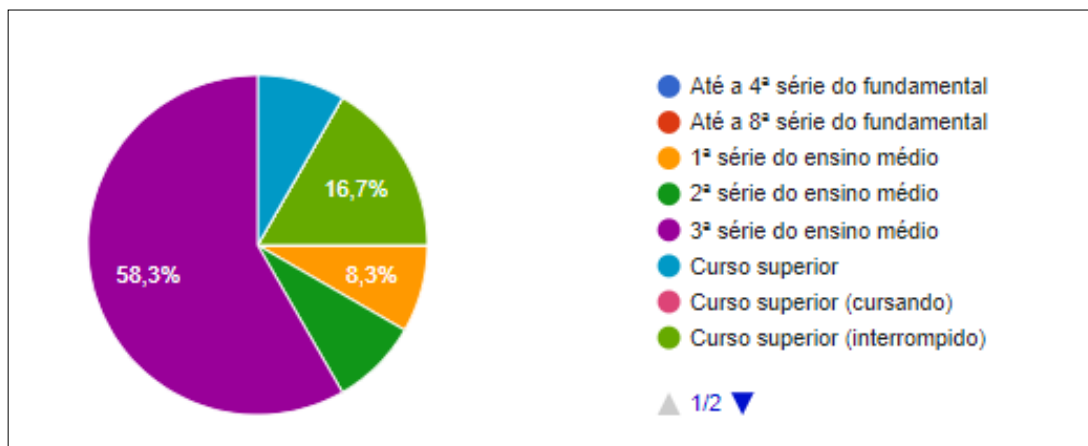
Gráfico 22- Grau de dificuldade em conciliar a carreira com os estudos



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Pode-se relacionar ao fato de os atletas iniciarem cedo à carreira a dificuldade em conciliá-la aos estudos, porque na maioria das vezes, a equipe apresenta níveis de treinamentos altos, deste modo três dos atletas acreditam ser muito difícil conciliar a carreira aos estudos, oito consideram difícil e um optou pelo não se aplica. E também muitos acabam parando de estudar, do mesmo modo pode-se relacionar ao fato dos atletas saírem cedo de casa. No Gráfico 23 é apresentado o nível de escolaridade dos atletas.

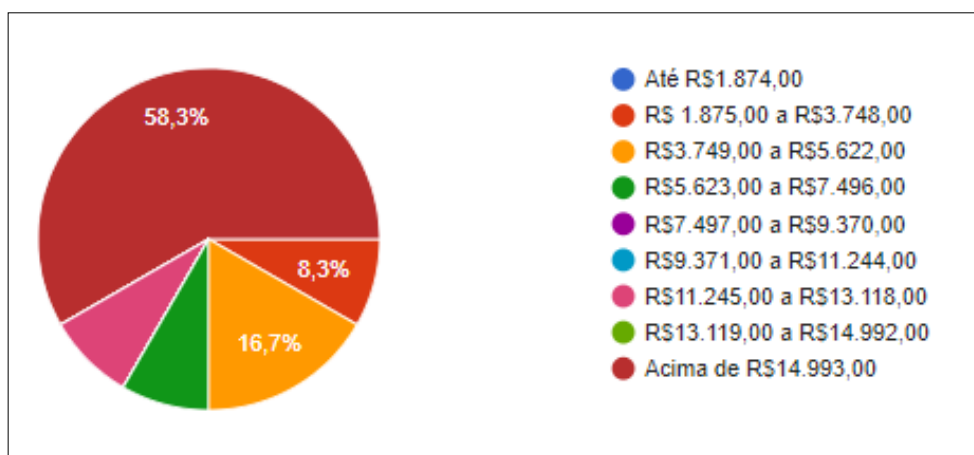
Gráfico 23- Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Gráfico 23 apresenta que 58,3% dos respondentes concluíram o ensino médio, 16,7% interromperam curso superior, 8,3% chegaram à primeira série do ensino médio, 8,3% marcaram primeira série do ensino médio e, 8,3% têm curso superior. O Gráfico 24 mostra a faixa da renda dos atletas.

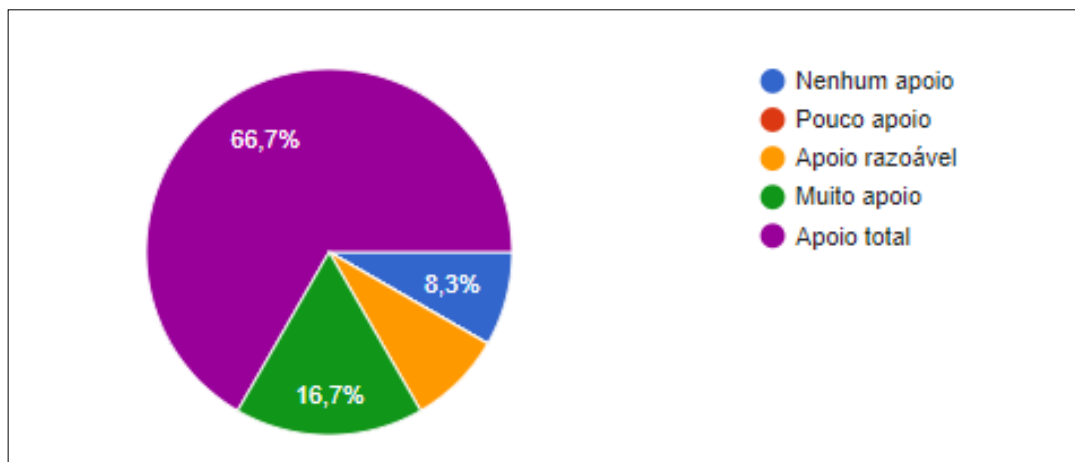
Gráfico 24- Renda



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que se refere à renda dos atletas, 58,3% tem renda superior a R\$ 14.993,00, 16,7% afirmaram ter renda entre R\$3.749,00 a R\$5.622,00, 8,3% tem renda entre R\$ 11.245,00 a R\$ 13.118,00, 8,3% tem renda entre R\$ 5.623,00 a R\$7.496,00 e 8,3% tem renda entre R\$ 1.875,00 a R\$3.748,00. O Gráfico 25 demonstra a percepção dos atletas com relação ao apoio recebido pela família ao decorrer da carreira.

Gráfico 25- Grau de apoio recebido pela família

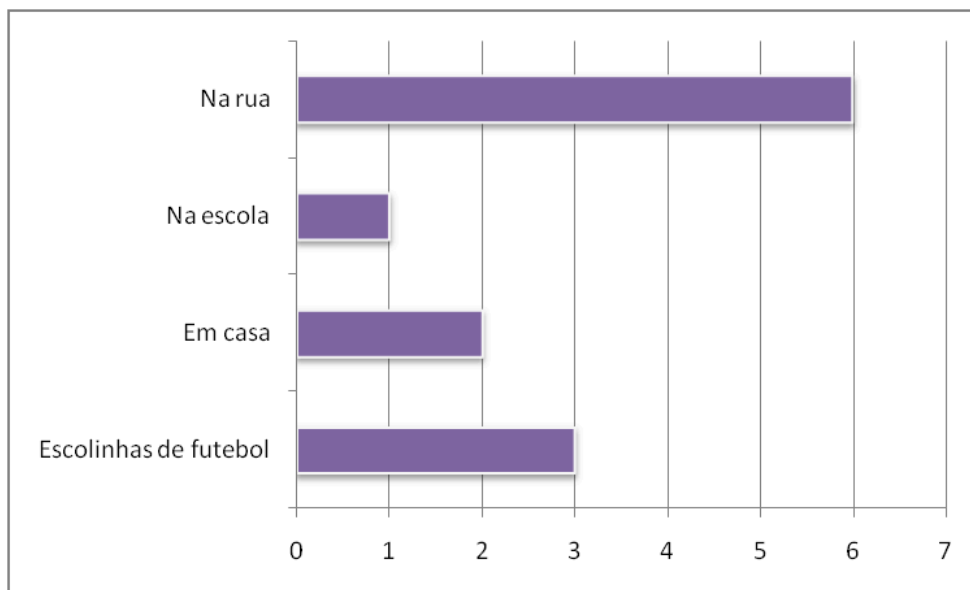


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Neste quesito, 66,7% dos atletas afirmaram receber apoio total da família ao longo da carreira, 16,7% ter muito apoio, 8,3% teve apoio razoável e 8,3% afirmaram não receber nenhum apoio.

Com intuito de conhecer a formação esportiva inicial dos atletas, questionou-se onde o atleta aprendeu a jogar futebol, tais dados podem ser observados no Gráfico 26.

Gráfico 26 - Onde aprendeu a jogar futebol

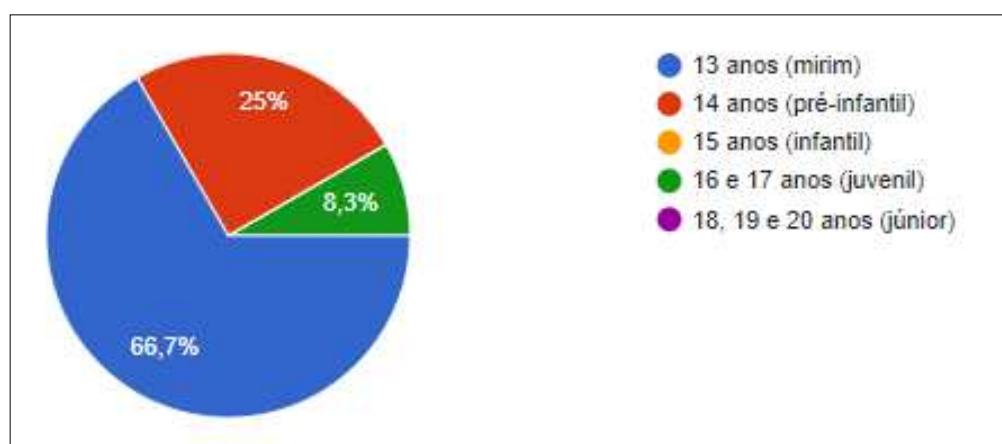


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que seis dos atletas aprenderam a jogar futebol na rua, dois em casa e um na escola, tal informação pode ser associada ao fato de que o futebol se coloca com uma forma de interação social. Ainda, três dos atletas afirmam ter aprendido a jogar em escolinhas de futebol, o que compreende uma crescente de tais espaços.

Para compreender os aspectos relacionados à carreira do atleta, os próximos gráficos trazem os dados para dar aporte, a fase de inicial. No Gráfico 27 apresenta-se a idade em que os atletas iniciaram em sua primeira equipe.

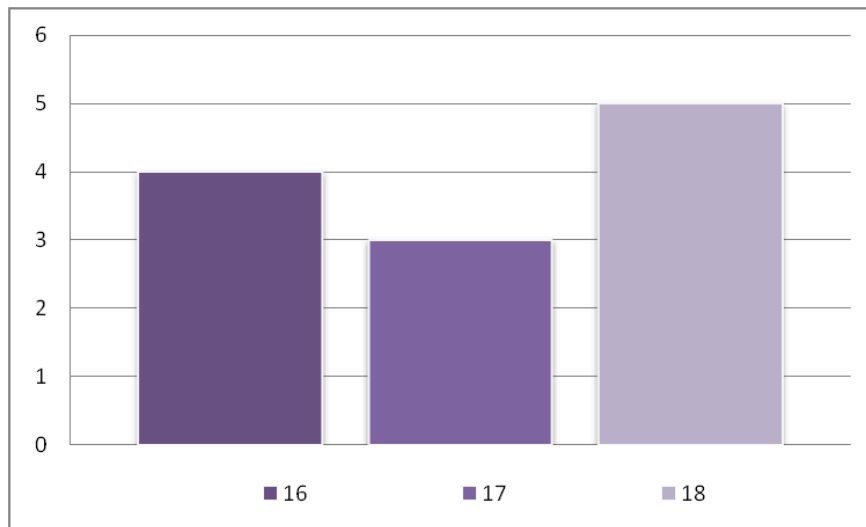
Gráfico 27- Quantos anos iniciou na primeira equipe



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Gráfico 27 mostra que 66,7% dos atletas começaram a treinar em sua primeira equipe aos treze anos (mirim) e 25% com quatorze anos (pré-infantil) e 8,3% com idade entre 16 e 17 anos (juvenil). Tais informações dão indicativo que a carreira inicia-se cedo. Já o Gráfico 28 demonstra a idade que os atletas assinaram com sua primeira equipe.

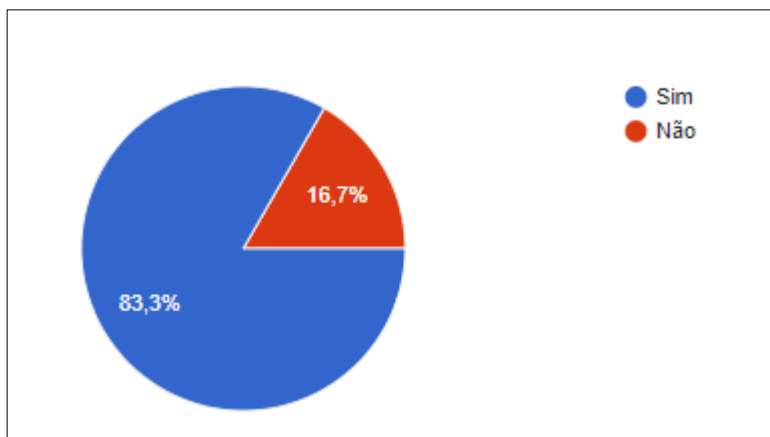
Gráfico 28- Com quantos anos assinou seu primeiro contrato



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No mesmo contexto, observa-se no Gráfico 28 que a responsabilidade vem cedo, pois, quatro dos atletas assinaram seu primeiro contrato com dezesseis, três com dezessete, cinco com dezoito anos. O Gráfico 29 representa se o atleta tem compromisso com agente, procurador ou empresário.

Gráfico 29- Compromisso com agente, procurador ou empresário

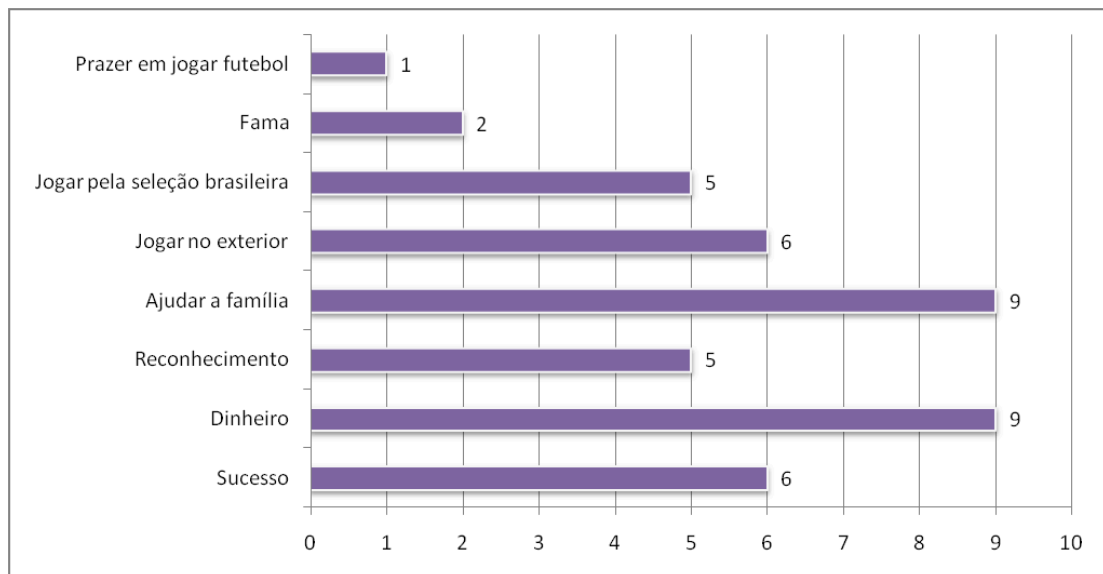


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O agente, procurador ou empresário é responsável por dar o apoio burocrático ao atleta, e também por negociar seus contratos com clubes, dos respondentes obteve-se a positiva de 83,3% e a negativa de 16,7%.

Em relação às expectativas com a carreira, buscou-se saber o que o atleta espera e busca para sua carreira, como mostra o Gráfico 30.

Gráfico 30- Expectativas em relação à carreira de atleta

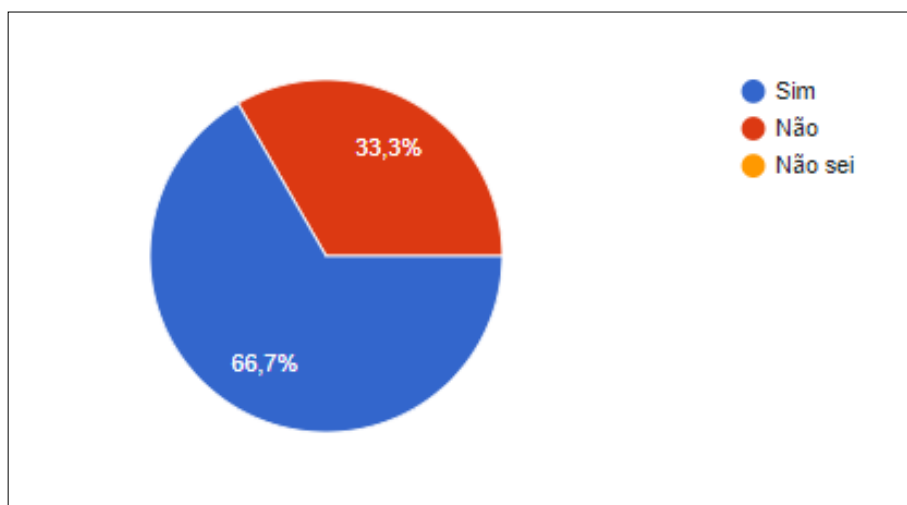


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ajudar a família e o dinheiro são as maiores expectativas demonstrada pelo grupo, no qual nove dos doze respondentes demonstram tais expectativas. Na sequência, seis atletas têm expectativa em relação ao sucesso e esperam jogar no exterior, cinco esperam jogar pela seleção brasileira e ter reconhecimento, dois atletas buscam a fama e um pelo prazer de jogar futebol.

Para responder o objetivo de diagnosticar se os atletas planejam suas carreiras, foi questionado se já desenvolveu ou conhece seu plano de carreira, o Gráfico 31 expõe o resultado.

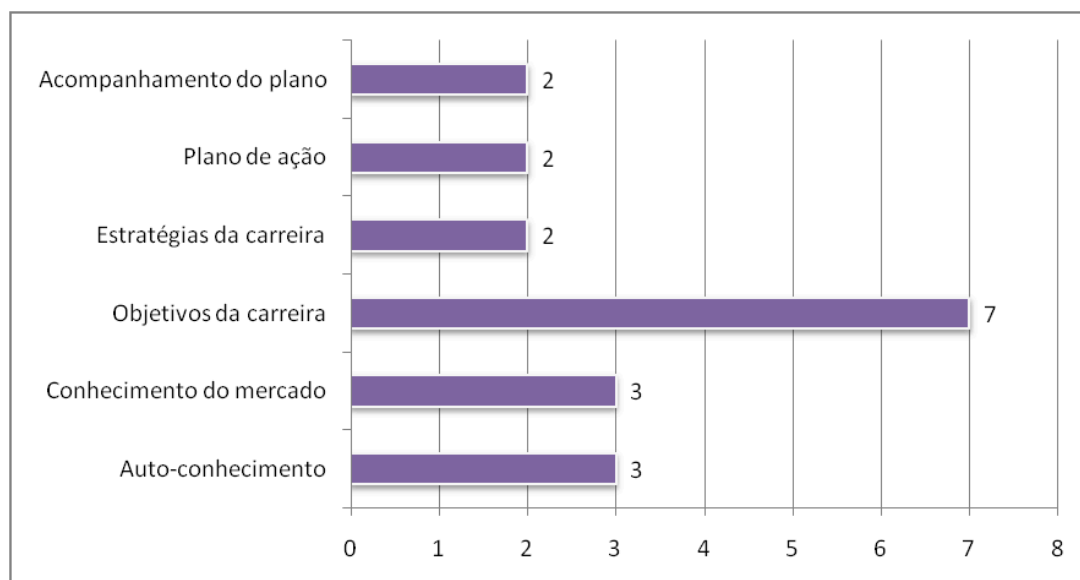
Gráfico 31 - Desenvolveu ou conhece seu plano de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que 66,7% dos atletas afirmaram que já desenvolveram ou conhecem seu plano de carreira e 33,3 % não desenvolveram ou não conhecem seu plano de carreira. No entanto, quando questionados sobre como o plano está estruturado as respostas aconteceram de forma aleatória, como pode se observar no Gráfico 32.

Gráfico 32- Como o plano está estruturado

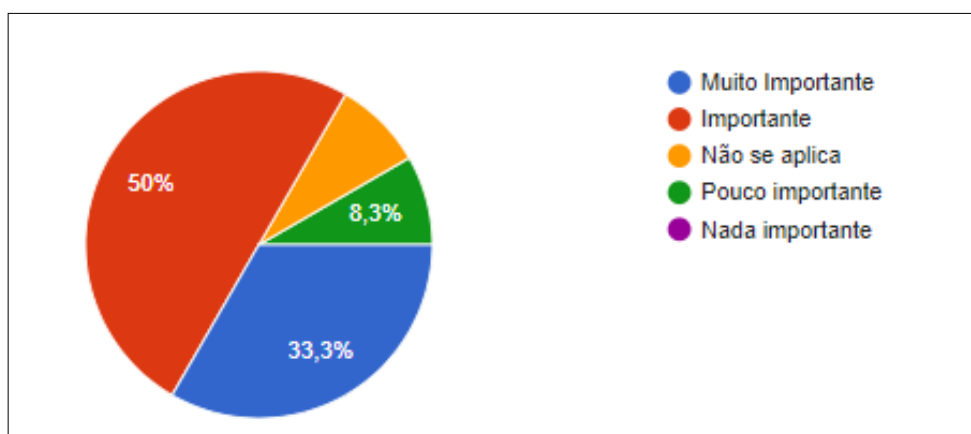


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que sete dos respondentes desenvolveram os objetivos da carreira, três dos atletas desenvolveram o autoconhecimento e conhecimento do mercado e dois dos atletas definiram as estratégias da carreira, o plano de ação e realizam o acompanhamento do plano.

No mesmo sentido, procurou-se saber qual a importância que o atleta dá ao seu empresário em relação a seu planejamento de carreira, o Gráfico 33 traz as respostas.

Gráfico 33- Qual o papel do empresário no seu planejamento de carreira

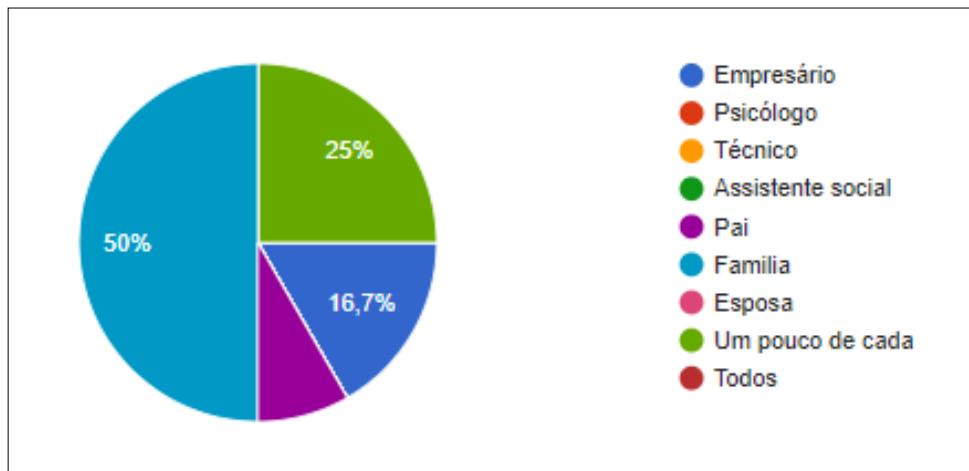


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que, 50% dos atletas consideram muito importante o papel de seu empresário 33,3% apontam como importante, totalizando 83,3% dos respondentes. E ainda, 8,3% responderam não se aplica e 8,3% demonstram ser pouco importante o papel de seu empresário no seu planejamento de carreira.

Na mesma linha de pensamento, os atletas foram questionados sobre quem é a pessoas mais indicada para lhe oferecer auxílio quando se trata de sua carreira, tais informações estão dispostas no Gráfico 34.

Gráfico 34 – Percepção dos atletas sobre quem é mais indicado para lhe oferecer auxílio

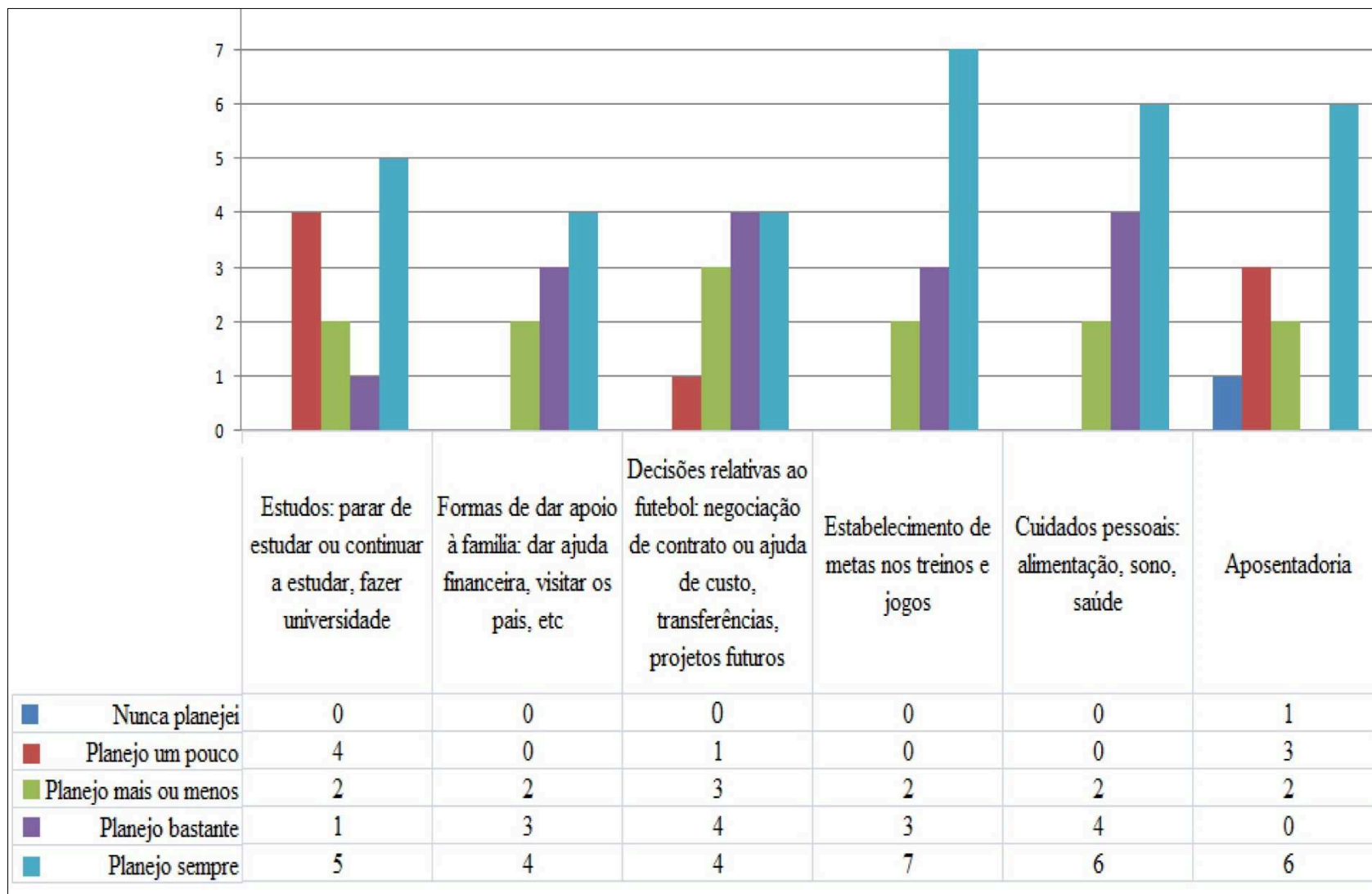


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A família foi a mais mencionada pelos atletas 50% acredita ser mais indicada para oferecer o auxílio em relação a sua carreira e o pai aparece com 8,3%. Na sequência, 25% acreditam que todos são aptos a lhe oferecer auxílio e, 16,7% apontam o empresário como pessoa mais indicada. Cabe aqui ressaltar, que a figura do técnico não foi lembrada por nenhum atleta.

No Gráfico 35 apresenta-se a percepção dos atletas a diferentes aspectos relacionados à sua carreira, os graus variam de menor para maior.

Gráfico 35 - Grau de planejamento dedicado aos aspectos mencionados



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

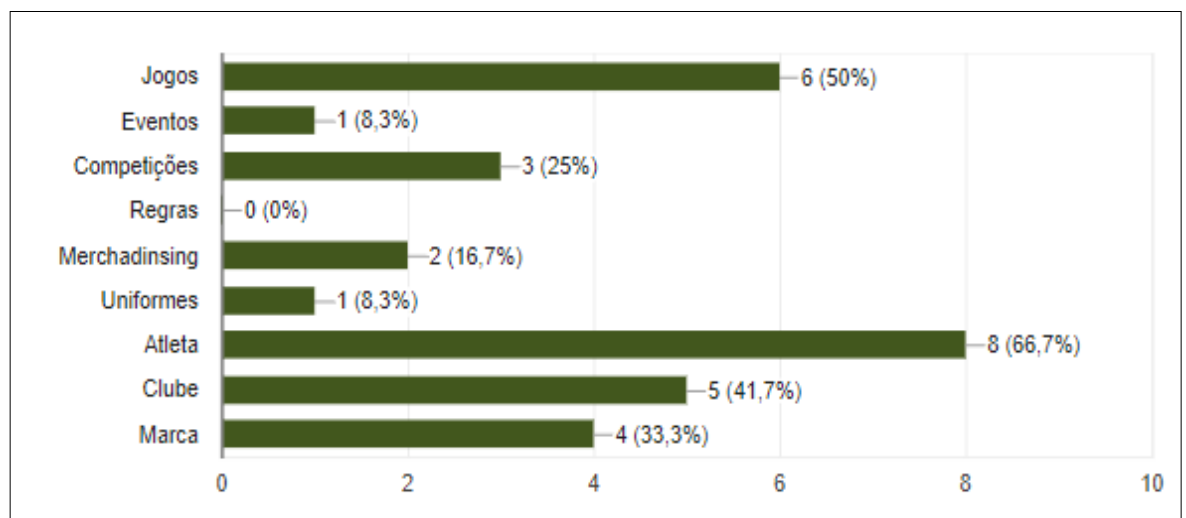
No que tange os “estudos: parar de estudar ou continuar a estudar, fazer universidade”, quatro atletas planejam um pouco, quatro atletas mais ou menos, um atleta planejou bastante, e cinco planejam sempre. Em “relação às formas de dar apoio à família: dar ajuda financeira, visitar os pais, etc”, dois atletas planejaram mais ou menos, três atletas planejaram bastante, quatro atletas planejaram sempre.

Já as “decisões relativas ao futebol: negociação de contrato ou ajuda de custo, transferências, projetos futuros”, um atleta planeja um pouco, três atletas planejaram mais o menos, quatro atletas planejaram bastante e quatro atletas planejaram sempre. No caso de “estabelecimento de metas nos treinos e jogos”, dois atletas planejaram mais ou menos, três atletas planejam bastante e sete atletas planejam sempre.

Quanto aos “cuidados pessoais: alimentação, sono, saúde”, dois atletas planejaram mais o menos, quatro atletas planejaram bastante, seis atletas planejaram sempre. Já no que se refere a “aposentadoria”, um atleta afirmou nunca planejar, três atletas planejam um pouco, dois atletas planejam mais o menos e seis dois atletas planejam sempre.

Para compreender a relação do marketing, as próximas questões visam trazer dados em relação ao mix de marketing esportivo, a saber, produto, preço, praça e promoção. No Gráfico 36, estão as respostas acerca da percepção do atleta sobre o produto mais importante do mercado esportivo.

Gráfico 36 - Percepção do atleta sobre produto esportivo mais importante

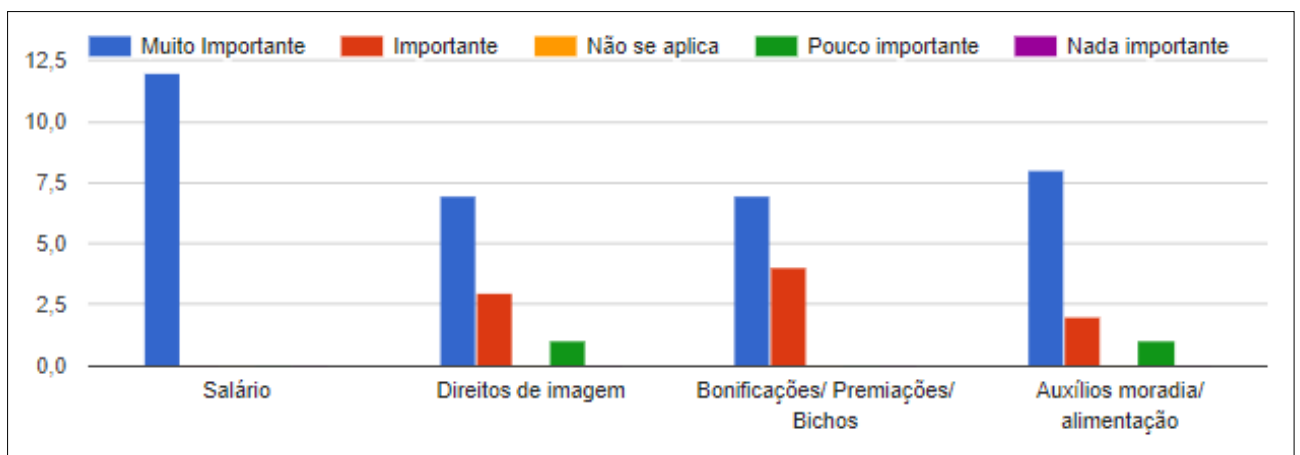


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que oito atletas entendem-se como parte do mercado esportivo, a maioria (66,7%) considerou o produto mais importante, ele próprio como atleta. No entanto, quatro atletas não escolheram tal opção. Na sequência, os jogos aparecem com 50%, o clube com 41,7%, a marca é com 33,3%, as competições com 25%, o merchandising com 16,7%, e uniformes e eventos representam 4,3% cada.

O Gráfico 37 apresenta as repostas com relação à percepção se tratando da remuneração, para contemplar a variável preço.

Gráfico 37- Percepção do atleta no que se refere ao pagamento

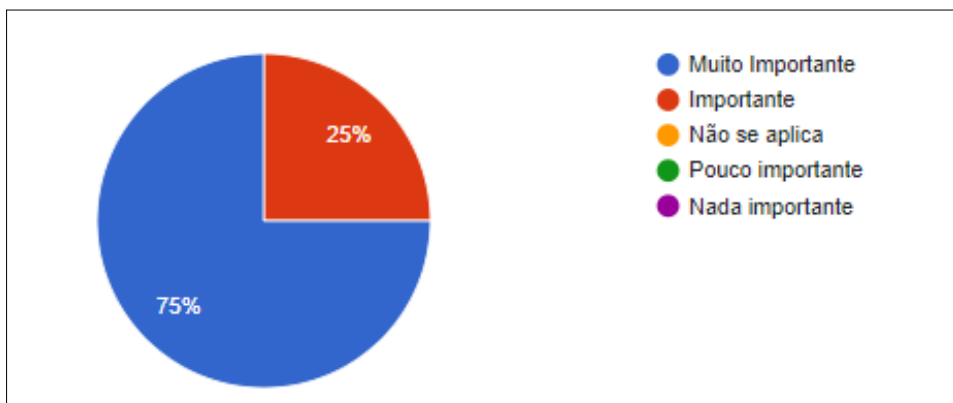


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que todos os atletas consideram muito importante o salário, em relação ao direito de imagem dez consideram muito importante e importante, e um considera pouco importante, ao se tratar de bonificações onze consideram muito importante e importante. E os auxílios são considerados muito importante e importante por dez dos atletas e um acha pouco importante.

No que se refere à variável distribuição, no o Gráfico 38 se apresenta a percepção dos atletas referente ao planejamento da transição entre séries brasileiras e oportunidades em competições internacionais.

Gráfico 38- Percepção do atleta no que se refere à distribuição

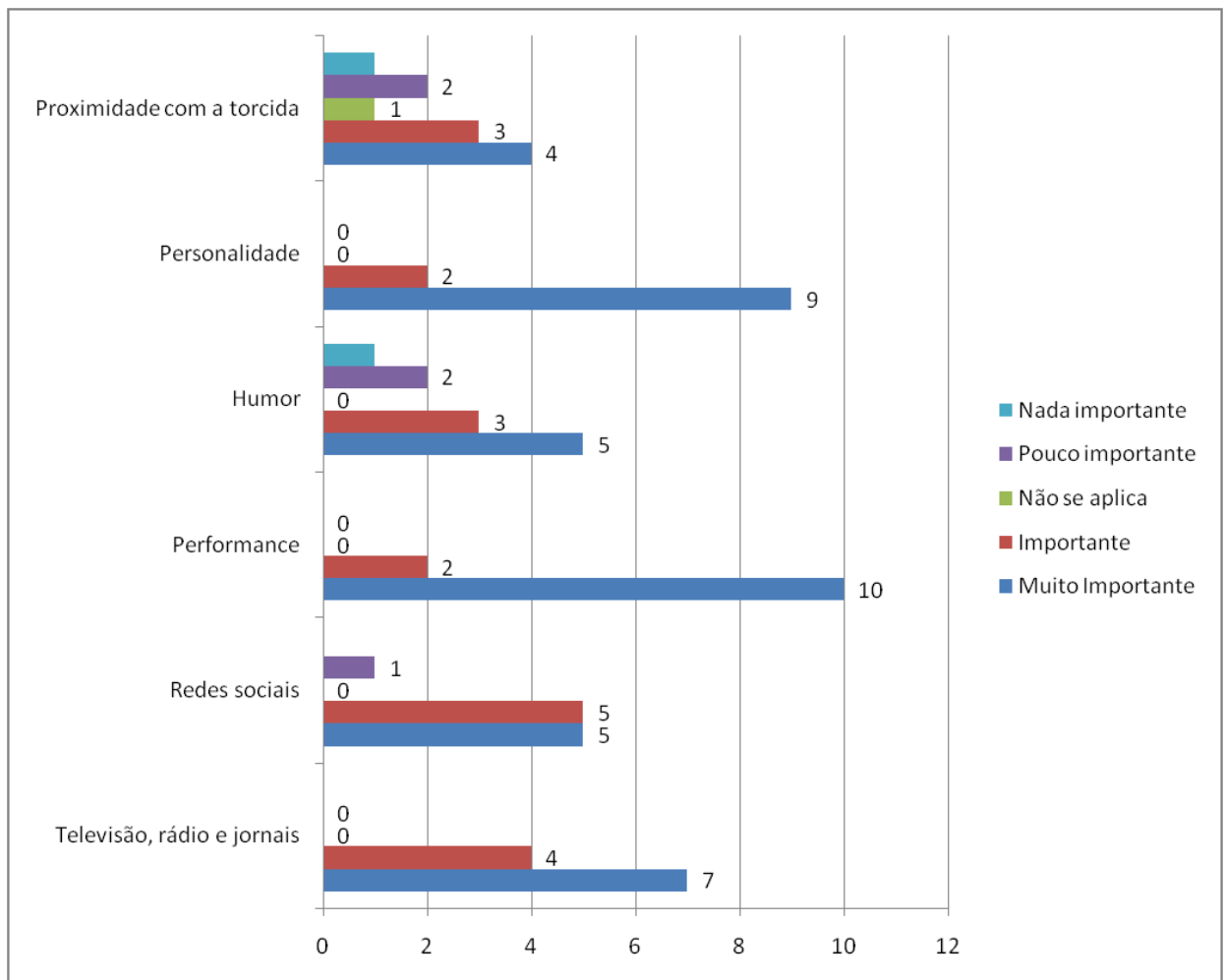


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os atletas percebem que planejar a transição entre séries brasileiras e oportunidades em competições internacionais, é muito importante (75%) e importante (25%).

Em relação à promoção, os atletas foram questionados sobre a importância de algumas ferramentas relacionadas à gestão de sua imagem, conforme mostra o Gráfico 39.

Gráfico 39- Percepção dos atletas relacionada às ferramentas para sua imagem



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

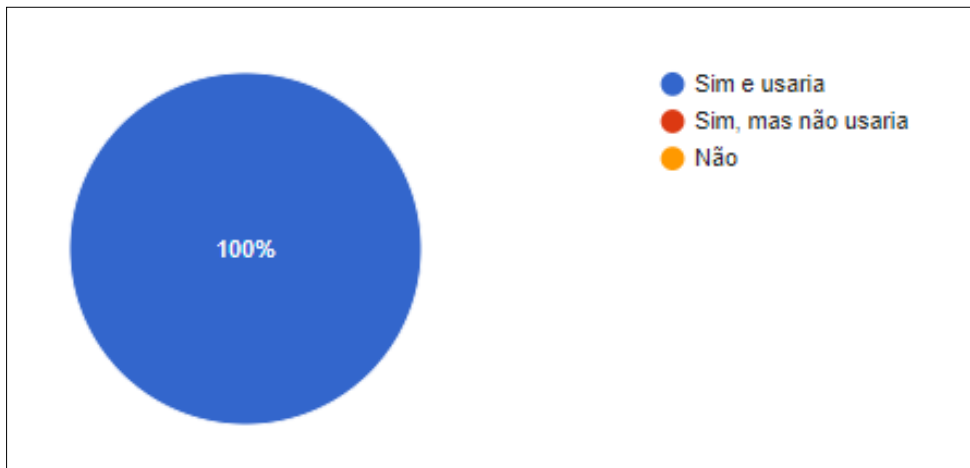
No que tange o aspecto “proximidade com a torcida”, quatro atletas consideram muito importante, três atletas percebem como importante, um atleta marcou opção não se aplica, dois atletas acham pouco importante e um acha nada importante. Em relação a “personalidade”, o grupo demonstra concordar que o aspecto tem relevância, deste modo, nove atletas marcaram muito importante e dois atletas optaram por importante.

Quanto ao “humor”, cinco atletas acreditam ser muito importante, três atletas consideram importante dois atletas acham pouco importante e um acha nada importante. No caso da “performance”, é unânime a importância que o grupo coloca para tal ferramenta, dez atletas muito marcaram muito importante e dois atletas consideram importante e já no que se refere as “redes sociais”, cinco atletas compreendem como muito importante, cinco atletas acham importante, e um atleta considera pouco importante. Em relação as mídias de

“televisao, rádio e jornais”, sete atletas consideraram muito importante e quatro atletas acham importante.

Por fim, para validar a importância de se desenvolver uma estrutura para orientar o processo do planejamento de carreira, questionou-se o grupo em relação a importância, e também se usariam de tal ferramenta, o Gráfico 40 traz as respostas.

Gráfico 40- Percepção dos atletas em relação a ferramenta para o planejamento de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Nota-se que, uma estrutura de referência é relevante para orientar os atletas a desenvolver seu planejamento de carreira, pois todos (100%) os atletas consideraram importante.

Deste modo, a partir do questionário aplicado pode-se compreender relacionando ao perfil: aspectos relacionados à iniciação da carreira, aspectos relacionados ao planejamento de carreira, aspectos do mix do marketing esportivo, bem como elucidar a importância dada pelos atletas à ferramenta que será proposta.

E por fim, tais informações servirão de apoio para desenvolver o plano multifocal de carreira.

4.2.3 Gerente de futebol chapecoense

Neste capítulo, apresenta-se breve perfil do gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense), e por seguinte, apresenta-se os resultados obtidos na entrevista semiestruturada, no âmbito da relação entre clube e atletas, bem como as contratações.

O gerente de futebol da Chapecoense, José Nivaldo Martins Constante, popularmente conhecido como Nivaldo, com 43 anos, nascido em Torres, foi por dez anos goleiro do clube.

Segundo *site* da Chapecoense, ele chegou à Chapecó em 2006, sem grandes perspectivas, ele participou das conquistas dos títulos estaduais de 2007, 2011 e 2016 e dos acessos às séries D, C, B e A do Campeonato Brasileiro, tornando-se ídolo da torcida.

No ano de 2016 o goleiro chegou à marca de 298 jogos, e com a meta completar 300 jogos e assumir o cargo de auxiliar técnico do time, Nivaldo iria viajar com o clube para São Paulo e participar do jogo contra o Palmeiras de lá partiria junto para Colômbia, no entanto para que o clube pudesse levar outros jogadores, Nivaldo foi poupado. E, nessa viagem aconteceu o acidente aéreo que vitimou time, comissão técnica, diretoria, imprensa e convidados que viajavam à Medellín. Neste momento, o goleiro decidiu pela sua aposentadoria e assumiu o cargo de gerente de futebol, com o objetivo de ajudar reconstruir o a equipe.

Inicialmente, o entrevistado salientou a dificuldade do clube neste ano em relação as contratações e explica o motivo:

Esse ano foi muito atípico, por causa do acidente, enfim, acabamos perdendo muitos atletas. Já tínhamos muitos atletas com os contratos renovados. Na época, eu era jogador ainda, não estava nessa função, mas sabia de alguns que ficariam no clube, e com esse acontecido acabamos perdendo todos praticamente porque se foram os atletas que eram nossos e outros que eram emprestados enfim acabamos ficando com a equipe praticamente zerada.

Nivaldo relaciona a dificuldade ao modo que, um clube faz contratações em tempos espaçados trabalhando com cinco ou seis reforços, e naquele momento, foi preciso contratar vinte e cinco atletas em vinte dias. O gerente de futebol levanta alguns pontos que se observa na contratação:

Ficou difícil, porque tem que correr atrás do atleta, buscar informação e conhecer o atleta, saber o perfil, qual a posição que ele joga, qual é a característica dele. Então, tudo isso se faz um estudo rapidamente junto ao treinador, é bom quando o treinador esta junto que ele pode expor a opinião dele, muitas vezes o treinador gosta mais desse atleta, ou que já trabalhou e já conhece, e agente tinha essa opção de trazer ou não, embora muitas vezes, o atleta não queira vir ou o atleta já tinha outro contrato que a gente não poderia trazer, ficava inviável.

Ainda, ressalva que esse novamente vão ter muitas contratações, por que, muitos dos jogadores estão emprestados, e na maioria das vezes voltam ao seu clube de origem, em alguns casos pensa-se em renovação ou comprar o jogador. Ao ser questionado sobre a importância que o jogador disponha de plano de carreira, ele comenta:

É importante, acho que cada atleta tem que pensar primeiramente em si, fazer o que é melhor pra ele, se ele conseguir desempenhar o que ele quer, automaticamente ele vai estar ajudando o clube, e dentro do futebol muitas vezes acontece de um jogador

chegar e não ter espaço pra jogar, porque são vários atletas da mesma posição que ele, e as vezes por questão de opinião do treinador, ou por não ter aquela oportunidade que o atleta esperava ou espera ao ter vindo pro clube, e muitas vezes, não é por ele não ter uma característica boa ou ser um bom jogador, ou ter uma técnica boa, ele não tem aquela oportunidade, ou tem e acaba não indo bem no jogo, e volta pro final da fila, isso é muito comum acontecer nos clubes.

Ainda, o gerente coloca que muito se ouve quando um jogador está parado em outro o clube, não deve contratá-lo, no entanto ele acredita que chegando à equipe, o atleta vai ter a oportunidade que esperava e vai colaborar e pode fazer um bom campeonato. E isso, varia de atleta pra atleta, se coloca como característica de cada um, mas é importante que o atleta trace um futuro pra ele, para pelo menos um ou dois anos. Neste sentido, quando questionado se o clube oferece o incentivo de um plano de carreira, o gerente diz que o clube não oferece, e justifica pelo fato do jogador ter uma estada imprevisível na equipe.

Ao ser questionado sobre o papel do empresário na contratação, o gerente explica, que o empresário tem uma procuração do atleta, onde ele negocia o contrato, antes de falar com o atleta, a conversa é com o empresário. Ele afirma que, não se chama mais empresário, e sim intermediário que precisa ter registro na CBF, e deve constar que tem a procuração do atleta para receber comissão. E também, ele que é responsável pela burocracia e se comunica com o atleta, o atleta não se envolve na negociação, apenas aceita ou não.

Sobre o papel do treinador na contratação, explica:

O treinador junto com departamento de futebol analisa o atleta, a gente tem banco de dados do atleta, onde ele jogou, quanto tempo ele jogou naquele clube, quantos minutos ele jogou durante o ano, qual a posição. E para isso tem outro profissional que trabalha na área do scouts, e a gente tem um programa pago mensalmente, onde ele traz a documentação do atleta do clube anterior que ele passou. Então, não tem como o atleta chegar e falar que jogou na Alemanha se não jogou, por que vai aparecer no sistema. Então, hoje ta mais fácil de você acompanhar os atletas, há um tempo atrás não tinha nada disso você tinha que muitas vezes acreditar na própria pessoa vinha te oferecer o atleta.

Para o gerente a contratação acontece pelas posições necessárias, posteriormente análise do perfil, verifica-se encaixa com o perfil do clube e análise junto ao treinador, se o atleta poderá ajudar ou não a equipe.

Em relação ao composto de marketing esportivo, ao questionado sobre o produto mais essencial, o gerente acredita ser todos um pouco, o conjunto de todos.

No que diz respeito à remuneração do atleta o clube paga 60% na carteira de trabalho, e 40% no contrato de imagem, e para receber o direito de imagem é preciso ter empresa e fornecer nota, o clube trabalha com bonificação ligada a produtividade, por

exemplo, ao jogar 30% do campeonato ganha um valor, jogando 50% outro valor e assim sucessivamente. Quanto mais o atleta jogar, maior será seu salário, por que ele estará se pagando.

Através da entrevista, foi possível ampliar a visão em relação ao processo de contratação do clube, compreendendo pontos importantes que o clube busca nos atletas; Também verificou-se que o clube não dispõe de ferramenta para orientar o plano de carreira, no entanto, o gestor considera importante que o atleta trabalhe a mesma, de forma autogerida.

4.3 PROPOSTA DE PLANO MULTIFOCAL DE CARREIRA

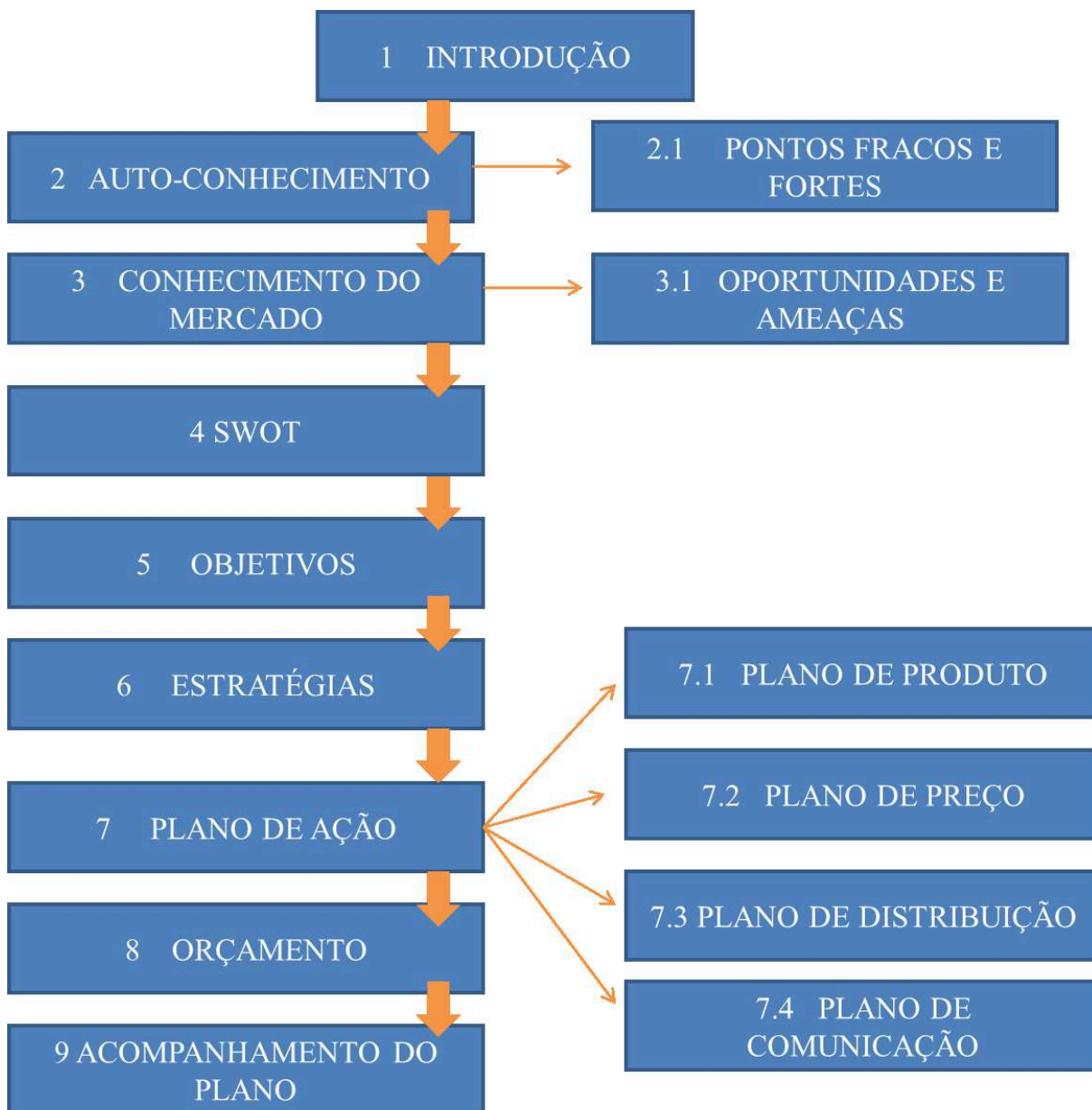
Para autogerir a carreira deve-se compreender o processo de planejamento de carreira. Da mesma forma, pode-se observar que há certa complementação e similaridade entre as fases do planejamento de carreira e do planejamento de marketing. Dessa forma, para a proposta do planejamento multifocal para a gestão da carreira de atletas profissionais de futebol, serão utilizadas como referência as fases propostas por Dutra (2002), as quais serão integradas as fases propostas por Neves (2005) para o plano de marketing.

Dutra (2002) propõe seis fases para o planejamento de carreira, saber, autoconhecimento, conhecimento do mercado, objetivos de carreira, estratégias de carreira, plano de ação e acompanhamento do plano.

Para definir o plano de marketing Neves (2005) propõe uma metodologia com doze etapas, as quais são: introdução e inserção do plano, análise do ambiente, analisar a situação interna e os concorrentes, objetivos de marketing, estratégias de marketing, planos de produto, plano de comunicações, plano de canais de distribuição, plano de força de vendas, plano de preços, orçamento, e por fim, execução e controle.

As fases do planejamento de carreira serão a base para o roteiro, e para complementar as fases do planejamento de marketing. A Figura 12 apresenta o roteiro proposto.

Figura 12 – Plano multifocal de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O plano inicia-se pela introdução, nesta fase o atleta deve elaborar seu histórico profissional, equipes que já jogou e o tempo que ficou no time. Exemplo: Paraná Clube – 2015, Avaí – 2016 e Sport – 2017 e também estudar os planos já existentes para que se possa integrar ao novo plano. Além disso, aqui deve-se sumarizar as principais informações contidas no plano. Cabe aqui ressaltar, que a introdução deve ser redigida após se executar as nove etapas do plano.

Na segunda fase, autoconhecimento o atleta deve elencar seus pontos fortes e fracos como jogador, tratando desde aspectos referentes a valores, estilo de vida, personalidade, competências naturais e designar sua posição em campo, exemplo: atacante, goleiro, lateral, meio campo e zagueiro.

Cabe aqui o atleta conhecer suas estatísticas em campo, a saber, numero de jogos, gols feitos, finalizações na trave, finalizações erradas, quantos jogos participou na temporada, cartões vermelho e amarelos, numero de vezes titular e o tempo que permaneceu em campo, faltas recebidas e cometidas e desarmes. Após coletar as informações, a fase 2.1 estará respondida ao listar os pontos fortes e fracos.

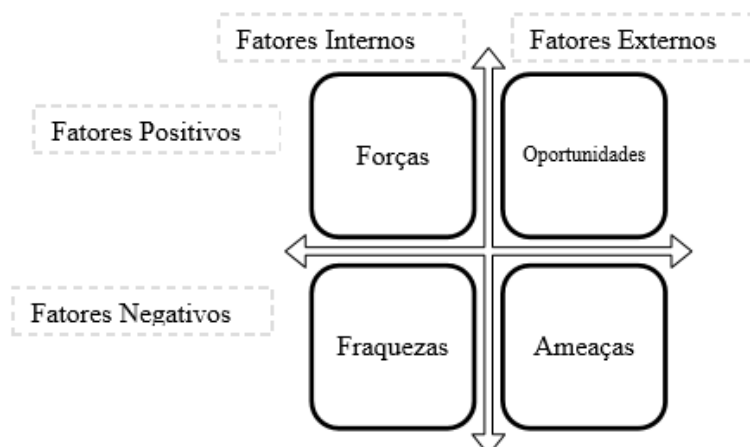
A fase três está destinada ao conhecimento de mercado, aqui o atleta vai verificar todas as oportunidades e ameaças do mercado. Para tanto, ele deve fazer um levantamento de outros atletas que atuam na mesma posição e dos que tenham o mesmo perfil (concorrentes), e também pesquisar os clubes (clientes) que estão em falta da sua posição e quais os requisitos foram utilizados por eles nas ultimas contratações.

Nesta fase também, é importante conhecer não só o mercado local, mas também como alguns atletas buscam uma carreira internacional, conhecer o mercado global, de modo que, possa se antecipar as possíveis demandas, ao coletar as informações, listar em ameaças e oportunidades 3.1, que é fase secundária ligada a fase 3.

A partir disso, com a lista dos pontos fracos e fortes, e a lista das oportunidades e ameaças, o atleta desenvolvera a fase 4, que trata-se de cruzar tais informações a partir da Matriz SWOT (S – pontos fortes, W – pontos fracos, O – oportunidades, T – ameaças). A Matriz SWOT trata-se de uma ferramenta, onde são elencados em quatro quadrantes, os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças.

Na sequência, são cruzados os fatores e pontuados a partir de sua relevância, deste modo serão determinados quais as prioridades e quais os pontos mais críticos que devem ser trabalhados para alavancar o plano. Para melhor entendimento apresenta-se na Figura 13 modelo de matriz SWOT.

Figura 13 – Exemplo Matriz SWOT.



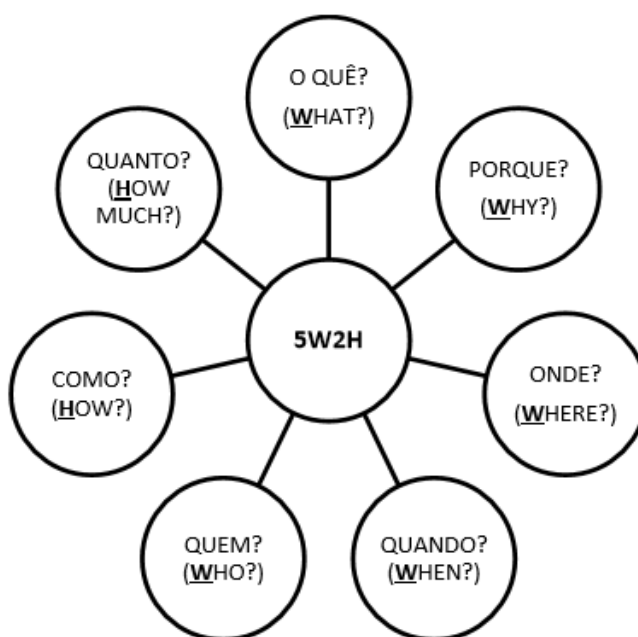
Fonte: Costa, 2015 p. 18

Na quinta fase, serão definidos os objetivos, os mesmos devem ser detalhados e quantificados para facilitar o seu alcance, aqui é importante saber onde está e onde quer chegar. O ideal é que se defina um objetivo de curto, um de médio e um de longo prazo.

Na sexta fase são determinadas as estratégias, elencam-se as principais estratégias e ações que serão utilizadas para atingir os objetivos propostos, ainda.

Por conseguinte, com os objetivos, as metas e as estratégias traçadas, avança-se para sétima fase o plano de ação, onde pode ser utilizada a ferramenta 5W2H, e assim desdobrar para cada plano, plano de produto, comunicação, distribuição e preço. Para melhor entendimento apresenta-se na Figura 14 modelo da Ferramenta 5W2H.

Figura 14 - Exemplo da Ferramenta 5W2H.



Fonte: Costa, 2015 p. 22

É importante levantar todos os custos que as variáveis do plano trazem, e orçá-las na fase 8 que é destinada ao orçamento do plano. E finalmente, a nona etapa, refere-se ao acompanhamento do plano, tal documento deve ser vivo, e atualizado a cada possível mudança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo retrata as principais considerações acerca dos resultados alcançados com a pesquisa, bem como as limitações que perpassam o estudo e as recomendações para estudos futuros.

A relevância do desenvolvimento da presente pesquisa é advinda do fato de haver uma relativa lacuna quanto ao marketing esportivo e a multidisciplinaridade desse com os assuntos relacionados a gestão de pessoas, e ainda, o ressalta-se o momento que o futebol catarinense vive no cenário nacional, com dois clubes do estado na Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2017.

Deste modo, o presente trabalho teve o objetivo de desenvolver uma proposta de planejamento de carreira para atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal. Tal objetivo foi desmembrado em objetivos específicos que foram devidamente atingidos, o que possibilitou o alcance do foco principal do trabalho.

Através da revisão teórica foi possível responder ao objetivo específico: elencar as ferramentas para a proposição do planejamento da carreira sob a ótica do marketing e da gestão de pessoas. Sob as perspectivas mencionadas, determinou-se a aplicação de dois modelos discutidos teoricamente para elucidar a última fase da pesquisa, os modelos utilizados como referências foram às fases propostas por Dutra (2002) para o planejamento de carreira da gestão de pessoas e as fases propostas por Neves (2005) para o planejamento de marketing.

Na segunda etapa do trabalho, a fim de responder ao objetivo de diagnosticar se os atletas profissionais de futebol planejam suas carreiras e como esse processo é realizado, aplicou-se questionário composto por vinte e duas questões, aos atletas profissionais de futebol que atuam no time sub-20 da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense), tais atletas estão em fase inicial de suas carreiras, e 12 (doze) atletas profissionais de futebol que atuam no time do Avaí Futebol Clube (Avaí).

Em relação à idade como se espera os atletas do Avaí são mais maduros que os da Chapecoense, pelo fato de que, os atletas do Avaí atuam pelo time principal, e já os atletas da Chapecoense atuam pelo time Sub-20. E, sair de casa cedo para iniciar a carreira é comum entre os atletas, a maior parte deles saiu até os quatorze anos e de quatorze aos dezoito.

No que tange a dificuldade encontrada pelos atletas em conciliar os estudos a carreira, a percepção é a mesma, onde, de vinte e quatro atletas da Chapecoense, dezoito marcaram muito difícil e difícil, e de doze dos atletas do Avaí onze optaram por muito difícil e difícil.

E ainda, ao se tratar de níveis de escolaridade opção mais relevante foi à terceira série do ensino médio, onde 58,3% dos respondentes afirmaram concluir o ensino médio em ambos os clubes.

No que se refere à renda dos atletas, percebe-se disparidade entre a fase de iniciação de carreira e transição, ainda por os salários mais altos chegarem de forma rápida e sem muitos requisitos torna a carreira atrativa para os iniciantes, deste modo, dos atletas Avaí do 58,3% tem renda superior a R\$ 14.993,00, enquanto os atletas da Chapecoense 70,8% recebem até R\$1.874,00.

De modo geral, os resultados dos questionários foram equivalentes na maioria das respostas, cabe ressaltar a importância do agente, procurador ou empresário, e também da família como forma de auxílio, e apesar de a maioria afirmar possuir ou conhecer seu plano de carreira, as etapas foram citadas de forma aleatória, ainda se tratando de carreira a expectativa mais mencionada foi ajudar a família.

Na tocante mix de marketing esportivo, os atletas em maioria se entendem como produto no mercado esportivo e consideram ser essencial. Em relação ao preço, os atletas consideram mais importante o salário, por seguinte o direito de imagem, bonificações e auxílios. Em relação a distribuição entre série e possíveis equipes internacionais, a maioria considera muito importante e importante. Por fim, com relação à imagem, a performance é considerada mais importante, após a personalidade, televisão, rádio e jornais e redes sociais.

E por fim, verificou-se que os atletas consideram importante a existência de uma ferramenta para desenvolver seu planejamento de carreira, 83,3% dos atletas Sub-20 da Chapecoense e 100% dos atletas do Avaí.

E ainda, fez-se uma entrevista em profundidade com gerente de futebol da Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense), para identificar como os clubes enxergam os atletas, como se dá o processo de contratação, entre outras.

Nesse sentido, o gerente colocou ser importante o atleta dispor de um plano de carreira, no entanto, o clube não oferece tal incentivo, assim é importante que o atleta autogerencie sua carreira. E ainda, afirma que a contratação acontece pelas posições necessárias, análise do perfil, análise das estatísticas (*scouts*), busca-se opinião do treinador e assim se decide pela contratação. Assim, tais informações foram utilizadas para a elaboração da estrutura de referência para o plano multifocal aqui proposto.

Por fim, com a conclusão dos passos supracitados foi possível apresentar uma estrutura de referência para o planejamento de carreira de atletas profissionais de futebol, sob uma perspectiva multifocal, integrando o planejamento de carreira, ao planejamento de

marketing e a realidade de gestão de carreira dos atletas profissionais de futebol, o que compreende o último objetivo específico proposto.

O plano multifocal de carreira apresentado trás as seguintes fases, introdução, autoconhecimento que compreende pontos fracos e fortes, conhecimento do mercado que compreende oportunidades e ameaças, análise SWOT, objetivos, estratégias, plano de ação que compreende plano de produto, plano de preço, plano de distribuição, plano de comunicação, orçamento e por fim, acompanhamento do plano .

Cabe salientar, que a estrutura proposta no presente trabalho não encerra os estudos acerca do tema. Tal roteiro pode ser revisto e modificado empregando-se ferramentas específicas para torná-lo mais efetivo. Assim, sugere-se que em trabalhos futuros realize-se o desenvolvimento da estrutura aqui mencionada, bem como a análise de cada etapa sugerida, e se necessário propor modificações.

E também como tema de pesquisas futuras, sugere-se a utilização e a elaboração de um planejamento multifocal de carreira autogerida para outros profissionais atletas.

Ainda, sugere-se um estudo com atletas das demais séries, tanto nacionais quanto estaduais, para entender como a realidade de estruturas diferentes dos clubes influencia na carreira dos atletas.

Por fim, as principais limitações do estudo estão relacionadas à amostra não probabilista por julgamento utilizada e ao número de times envolvidos na coleta de dados, o que não permite a generalização dos resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AVAÍ. <http://www.avai.com.br/novo/>.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BETTIO, Augusto Detoni. **Plano de marketing para a empresa Bem Estar Móveis**. Porto Alegre: UFRGS, 2014. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/117268> >.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CBF. <https://www.cbf.com.br/competicoes/brasileiro-serie-a/equipes/2017#.WeZRt1RSzIU>

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CONTURSI, Ernani Beviláqua. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

COSTA, C. F. A. **O processo de autogestão de carreira na atualidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995

CHAPECOENSE. <https://chapecoense.com/pt>.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUTRA, Joel Souza et al. . **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional**. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 10, n. 1, p. 55-70, jun. 2009 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 26 jun. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Fernando A.; BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas; FELDMANN, Paulo Roberto. **Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo**. Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, [s. L.], v. 3, p.1-11, 2014.

GASPAR, Marcos Antonio et al. Marketing Esportivo: **Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil**. Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, [s. L.], v. 3, p.12-28, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROHE, P. S. **O planejamento de carreira de atletas profissionais do clube x de futebol**. Remas: IPA – RS, 2016.

ITAU BBA, **Itaú bba divulga análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros – 2017**. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/italy-bba-pt/noticias/italy-bba-divulga-analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2017>>. Acesso em: 30 out.2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing - 12ª edição**. Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Edipro, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequenas empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, G.; CARVALHO, D. **Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica**. Revista Brasileira de Marketing (REMark), São Paulo, v. 10, n. 2, p 163- 187, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, M.P. & SAMULSKI, D.M. **Análise da carreira esportiva**. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.23, n.2, p.103-19, abr./jun. 2009

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

MELO, Neto. F. P.. **Marketing Esportivo** 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008

MULLIN, B. J., HARDY, S., & SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2 ed.. Porto Alegre: Bookman/Artemd, 2004.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. Trad. Ieda Moriya. São Paulo: Phorte, 2002.

REICHELTELT, V. P. **Fundamentos de marketing**. [Livro Eletrônico]Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p

RITOSSA, C. M. **Tópicos Especiais em Marketing**. [Livro Eletrônico] Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, Edgar H.. **Identidade profissional: como** ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SIQUEIRA, Marco Antônio. **Marketing Esportivo: Uma Visão Estratégica e Atual**. São Paulo: Saraiva, 2014.

TIEPPO, C. E. et al. **Seriam as Âncoras de Carreira Aderente às Carreiras Inteligentes?: Um Estudo Comparativo entre Alunos Formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2010.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação - Estratégias para empresas brasileiras - Casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VOLPE, F. **Futebol, por que parar? parar por quê?**, 2016 Disponível em: <<http://super.abril.com.br/saude/futebol-por-que-parar-parar-por-que/>> acesso em 06 de fevereiro de 2017.

ZENONE, L.C. **Marketing: conceitos, ideias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3a ed. São Paulo: M. Books, 2008.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2a ed. São Paulo: M. Books, 1996.

APÊNDICE A - Questionário**1) Qual sua idade?**

- Até 18 anos
- 19 a 24 anos
- 25 a 30 anos
- 31 a 36 anos

2) Com quantos anos teve que sair de casa?

- Até 14 anos
- 14 a 18
- 18 a 22
- 22 a 26

3) Qual sua escolaridade?

- Até a 4ª série do fundamental
- Até a 8ª série do fundamental
- 1ª série do ensino médio
- 2ª série do ensino médio
- 3ª série do ensino médio
- Curso superior
- Curso superior (cursando)
- Curso superior (interrompido)

4) Qual o grau de dificuldade em conciliar a carreira com os estudos?

- Muito difícil
- Difícil
- Não se aplica
- Muito fácil
- Fácil

5) Qual sua renda?

- Até R\$1.874,00
- R\$ 1.875,00 a R\$3.748,00
- R\$3.749,00 a R\$5.622,00
- R\$5.623,00 a R\$7.496,00
- R\$7.497,00 a R\$9.370,00
- R\$9.371,00 a R\$11.244,00
- R\$11.245,00 a R\$13.118,00
- R\$13.119,00 a R\$14.992,00
- Acima de R\$ R\$14.993,00

6) Qual o grau de apoio de sua família ao longo de sua carreira?

- Nenhum apoio
- Pouco apoio
- Apoio razoável
- Muito apoio
- Apoio total

7) Aonde você aprendeu a jogar futebol?

- Em casa
- Na escola
- Na rua
- Escolinhas de futebol
- Outro: _____

8) Com quantos anos você iniciou em sua primeira equipe?

- 13 anos (mirim)
- 14 anos (pré-infantil)
- 15 anos (infantil)
- 16 e 17 anos (juvenil)
- 18, 19 e 20 anos (júnior)

9) Com quantos anos você assinou seu primeiro contrato profissional?

- 15 anos
- 16 anos
- 17 anos
- 18 anos
- 19 anos

10) Você tem compromisso com agente, procurador ou empresário?

- Sim
- Não

11) Quais suas expectativas em relação à carreira de atleta?

- Sucesso
- Fama
- Dinheiro
- Reconhecimento
- Ajudar a família
- Jogar pela seleção brasileira
- Jogar no exterior
- Outro: _____

12) Você já desenvolveu ou conhece seu plano de carreira?

- Sim
- Não
- Não sei

13) Como seu plano de carreira está estruturado?

- Auto-conhecimento
- Conhecimento do mercado
- Objetivos da carreira
- Estratégias da carreira
- Plano de ação
- Acompanhamento do plano

() Outro _____

14) Qual o papel do empresário no planejamento de sua carreira?

- () Muito Importante
 () Importante
 () Não se aplica
 () Pouco importante
 () Nada importante

15) No planejamento de sua carreira qual a pessoa mais indicada para lhe oferecer auxílio?

- () Empresário
 () Psicólogo
 () Técnico
 () Pai
 () Família
 () Esposa
 () Um pouco de cada
 () Todos
 () Outro _____

16) Qual o grau de planejamento que você dedica aos aspectos mencionados em sua carreira?

	Nunca planejei	Planejo um pouco	Planejo mais ou menos	Planejo bastante	Planejo Sempre
Estudos: parar de estudar ou continuar a estudar, fazer universidade					
Formas de dar apoio à família: dar ajuda financeira, visitar os pais, etc					
Decisões relativas ao futebol: negociação de contrato ou ajuda de custo, transferências, projetos futuros					
Estabelecimento de metas nos treinos e jogos					
Cuidados pessoais: alimentação, sono, saúde					
Controle financeiro: gastos e economias					
Aposentadoria					

17) Na sua opinião qual o produto esportivo mais importante no mercado do futebol?

- () Jogos
 () Eventos
 () Competições
 () Regras
 () Merchadinsing
 () Uniformes
 () Atleta
 () Clube

() Marca

18) No pagamento o que você considera importante?

	Muito Importante	Importante	Não se aplica	Pouco importante	Nada importante
Salário					
Direitos de imagem					
Bonificações/ Premiações/ Bichos					
Auxílios moradia/alimentação					

19) Qual o grau de importância você dá para planejar a sua transição entre séries brasileiras e oportunidades em competições internacionais?

- () Muito Importante
 () Importante
 () Não se aplica
 () Pouco importante
 () Nada importante

20) Quais ferramentas você considera importante para a gestão de sua imagem?

	Muito Importante	Importante	Não se aplica	Pouco importante	Nada importante
Televisão, rádio e jornais					
Redes sociais					
Performance					
Humor					
Personalidade					
Proximidade com a torcida					

21) Você considera importante a existência de uma ferramenta em que se possa desenvolver seu planejamento de carreira?

- () Sim e usaria
 () Sim, mas não usaria
 () Não

22) Deixe suas sugestões para o planejamento de carreira.

APÊNDICE B – Entrevista

- 1) Quais suas expectativas em relação à carreira de atleta?
- 2) Você acha importante que o jogador disponha de plano de carreira?
- 3) Se sim, o clube oferece esse tipo de incentivo?
- 4) Qual o papel do empresário na contratação dos atletas?
- 5) Qual o papel do treinador na contratação dos atletas?
- 6) O que deve ser incluído em um plano de carreira de um atleta de futebol?
- 7) Você considera importante a existência de uma ferramenta em que se possa desenvolver o planejamento de carreira dos atletas?
- 8) Você acha que um plano de carreira estruturado pode ajudar na contratação de um atleta?
- 9) O que você considera como produto essencial no mercado do futebol?
- 10) O atleta é considerado um produto do mercado de futebol? Por que?
- 11) Como se dá o contato entre clube e atleta na contratação?
- 12) Como o clube faz recrutamento dos atletas?
- 13) Que fatores são considerados importantes e utilizados como decisivos para a contratação de um atleta?
- 14) Como o clube remunera os atletas? (salário, direitos de imagem, bonificações e auxílios moradia/alimentação)
- 15) Para a contratação como você analisa ou leva em consideração a transição entre as séries no Brasil e a carreira internacional.
- 16) Quais pontos relacionados à imagem do atleta você considera importante na contratação?