

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

JULIANA KRUMMENAUER

**CIMED – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS
PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ**

FLORIANÓPOLIS 2011

JULIANA KRUMMENAUER

**CIMED – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS
PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro de Desportos da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial à obtenção
do título de Licenciada em Educação Física.**

Orientador: Prof. Dr. Valmir José Oléias

Co-Orientador: Prof. Ms. Mario Luiz Couto Barroso

FLORIANÓPOLIS 2011

JULIANA KRUMMENAUER

**CIMED- DESAFIOS E ESTRATÉGIAS
PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Educação Física.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador

Prof. Dr. Valmir José Oléias
Centro de Desportos – CDS/UFSC

Co-orientador

Prof. Ms. Mario Luiz C. Barroso
Centro de Desportos – CDS/UFSC

Examinador

Prof. Mdo. Ricardo Lucas Pacheco
Centro de Desportos – CDS/UFSC

Examinador

Profª Leilane Barcki Fernandes
Federação Catarinense de Voleibol - FCV

Examinador

Prof. Filipe Scarpato Possenti
Cimed Esporte Clube – Categorias de Base

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, Mayra, por ter me dado educação, apoio, amor... Por ser a pessoa que eu mais amo e me orgulho na vida.

AGRADECIMENTOS

Ao longo de nossa vida e de nosso crescimento, vivenciamos momentos que são pontos chaves e nos marcam até mesmo como pessoas. Alguns não são bons, outros são especiais... Mas a maioria deles são inesquecíveis e nos trazem aprendizado. Junto com esses momentos estão algumas pessoas que se tornam tão inesquecíveis quanto eles. Pessoas que com certeza sempre serão lembradas.

Nesse momento de conclusão de faculdade, optei por escolher algumas pessoas que estiveram presentes comigo durante esses quatro anos, e que de uma forma geral vão representar todas as outras que com certeza sabem quem são e o quanto significam.

Antes, gostaria de fazer um agradecimento especial à equipe da Cimed em geral - dirigentes, comissão técnica e atletas - em particular ao Renan Dal Zotto, Marcelo Garim e Marcelo Vanzelotti por terem me dado apoio e contribuição para que meu trabalho pudesse ser realizado e concluído.

Nessa trajetória da vida, em especial da faculdade, agradeço primeiramente à minha FAMÍLIA, representada pela minha mãe Mayra e pelo meu irmão André, pessoas que eu amo incondicionalmente e que estiveram presentes sempre...

Depois da família agradeço à AMIZADE, sentimento no qual eu considero indispensável na vida de alguém. De uma forma especial fiz uma pequena divisão neste quesito:

- Amigos da vida: aquelas que vêm de muito tempo, estão comigo até hoje e vão estar pra sempre. Com certeza representam muito bem os amigos que fiz e tenho feito na vida, e que pra sempre vou lembrar com carinho. Nina, Manu, Biba, Lya e Gê.

- Amigos que fiz na faculdade: para representá-los, ninguém melhor que minhas companheiras e inseparáveis Gabi e Le, que foram essenciais pra eu chegar aonde cheguei, é uma amizade linda que surgiu há quatro anos e que com certeza vai permanecer pra sempre...

- Amigos anjos: Professor Ricardo, meu querido Rick. Em poucas palavras é impossível descrever a importância que essa pessoa passou a ter na minha vida, além de professor e orientador, tornou-se um grande amigo, um anjo eu diria...

- Amigos professores: Cardoso, Valmir e em especial ao Mário, que me orientou e me auxiliou de forma significativa nessa trajetória final.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao AMOR: Bruno, meu namorado, meu companheiro, meu Be - que me apóia, me protege, me atura, me ama, me faz muito feliz...

Obrigada a todos por estarem comigo nessa etapa da minha vida que aqui se encerra.

KRUMMENAUER, Juliana. **Cimed – Desafios e Estratégias para Formar uma Equipe Campeã**. 2011, Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Valmir José Oléias

Co-orientador: Prof. Ms. Mario Luiz Couto Barroso

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi compreender como se deu o processo de formação e quais são as estratégias da equipe Cimed Esporte Clube para obtenção do bom desempenho visto desde sua criação até hoje. Para tanto, foram analisados fatores como o início da formação da equipe, alguns profissionais envolvidos com suas funções e atribuições, os trabalhos de gestão e marketing e se existe diferencial que explique este fato. Os instrumentos de coleta de dados foram três questionários semiestruturados diferenciados destinados aos profissionais da equipe com funções distintas: dirigentes, membros da comissão técnica e atletas, e os procedimentos utilizados para a coleta ocorreram através da internet via e-mail. Verificou-se o seu surgimento através de um projeto de marketing envolvendo o esporte voleibol com a Cimed Indústria de Medicamentos, formando o Cimed Esporte Clube, que conta com profissionais envolvidos nas áreas de marketing, administração e técnica, além dos atletas. Existe uma relação muito próxima entre equipe e patrocinador, onde a participação do segundo se dá de maneira intensa com o primeiro. Os motivos que levam ao seu bom desempenho desde sua criação até hoje, apontados pelos sujeitos da pesquisa, se devem, de maneira geral, ao seu excelente planejamento, à competência e nível de todos os seus profissionais envolvidos, além do bom relacionamento e entrosamento entre os mesmos e seus comprometimentos na busca de novos desafios.

Palavras-chave: Cimed Esporte Clube. Profissionais. Voleibol. Gestão Esportiva. Marketing Esportivo.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Comissões Técnicas.....	47
ANEXO 2 – Técnicas de Gestão Esportiva.....	51
ANEXO 3 – Filosofia de Administração Profissionalizada da CBV.....	53
ANEXO 4 – Organograma – Estrutura Organizacional da Comissão Técnica.....	55
ANEXO 5 – Questionário aplicado aos Atletas.....	56
ANEXO 6 – Questionário aplicado aos Dirigentes.....	58
ANEXO 7 – Questionário aplicado aos membros da Comissão Técnica.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivos Gerais	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. O ESPORTE COMO INDÚSTRIA	12
2.2. VOLEIBOL	14
2.2.1 Infraestrutura	16
2.3. SUPERLIGA	17
2.4. CIMED ESPORTE CLUBE	17
2.4.1 Como começou	18
2.4.2 Resultados	19
2.4.3 Comissão Técnica	19
2.5. MARKETING ESPORTIVO	20
2.5.1 Histórico	20
2.5.2 Marketing Esportivo: Conceitos e Atualidade	21
2.6. GESTÃO ESPORTIVA	25
2.6.1 Gestão Esportiva no Voleibol	26
3. MATERIAL E MÉTODO	28
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2. SUJEITO DO ESTUDO	28
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	29
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	29
3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	30
3.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	31
4.2 O INÍCIO: A FORMAÇÃO DA EQUIPE	33
4.3 PROFISSIONAIS E TRABALHOS DESENVOLVIDOS NA EQUIPE	33
4.4 RELAÇÃO ENTRE PATROCINADORES E EQUIPE	36
4.5 INDICADORES PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O esporte vem adquirindo cada vez mais uma significativa importância na sociedade. Dentre as variadas possibilidades que ele proporciona para a população, o encontramos também sendo campo de trabalho para diversos profissionais nele envolvidos. Além disso, a indústria esportiva é o setor que mais cresce no mundo.

O crescimento da indústria esportiva brasileira é de grande porte, gradual e seguro, podendo ser comparado à maior indústria brasileira: a do complexo petroquímico. (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002)

Dentre os esportes, o voleibol é uma das modalidades que mais se desenvolveram e cresceram no Brasil e no mundo. O esporte está entre as maiores potências mundiais, e em decorrência disso é notável o aumento de seus praticantes, profissionais e até simpatizantes.

Criado nos EUA em 1895, o voleibol chegou ao Brasil em 1915, disseminando-se pelo país e contando, em 2001, com 85.122 atletas inscritos na prática regular do esporte, o tornando o segundo esporte mais praticado no Brasil, precedido apenas pelo futebol.

Resultados expressivos começaram a aparecer durante todos esses anos tanto no masculino quanto no feminino. Desde 2003 até hoje, a seleção masculina de vôlei do Brasil começa a mais vitoriosa época de todos os tempos, denominada “era Bernardinho”, onde o Brasil tornou-se uma referência no esporte.

Atualmente o voleibol está entre os esportes mais praticados no Brasil e movimenta anualmente milhões de reais. Além disso, o Brasil detém o campeonato interno mais forte do mundo, a Superliga (CBV, 2011).

A Superliga Brasileira de Voleibol é a maior e principal competição entre clubes de voleibol nacional. Foi disputada pela primeira vez na temporada 1994/1995, com o fim da Liga Nacional. Ocorrem disputas anuais tanto no masculino como no feminino e o número de participantes varia a cada ano. A competição é considerada como a melhor representatividade técnica do voleibol. (CBV, 2011)

Nesta competição, Santa Catarina se destaca com o time de Florianópolis Cimed Esporte Clube, hoje Cimed/Sky Esporte Clube, sendo a equipe com o maior aproveitamento levando em consideração o número de títulos conquistados e seu tempo de existência.

O Cimed Esporte Clube é um time brasileiro de voleibol sediado na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Foi criado em abril de 2005 e, logo no primeiro ano de existência, foi finalista em todas as seis competições oficiais que disputou, entre as quais a Superliga Brasileira de Voleibol Masculino, conquistada pelo time catarinense. A equipe foi comandada por Renan Dal Zotto, ex-jogador de vôlei, e agora é comandada pelo técnico Marcos Pacheco, ex-auxiliar técnico de Renan Dal Zotto. (CIMED, 2011)

Entrando em seu sétimo ano de existência, o Cimed Esporte Clube conquistou quatro Superligas (2005/2006, 2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010) e um campeonato sul-americano (2009), tornando-se uma referência do esporte nacional. Em virtude disto são feitas as seguintes questões: como é formada uma equipe campeã como esta? Quais são os trabalhos desenvolvidos e estratégias dessa equipe que sempre apresentou um bom desempenho desde a sua formação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Investigar como se deu o processo de formação e quais são as estratégias para obtenção de um bom desempenho, visto desde sua criação até hoje, da equipe CIMED Esporte Clube.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o início da formação da equipe;
- Verificar e analisar as funções e atribuições dos dirigentes, membros da comissão técnica e atletas da equipe;
- Conhecer a relação entre patrocinadores e equipe;
- Analisar os trabalhos de gestão e marketing esportivos desenvolvidos na equipe;
- Verificar se existe algum diferencial nos trabalhos desenvolvidos que levam ao bom desempenho da equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existe uma vinculação deste tema com a pesquisadora a partir de sua experiência como aluna, durante um semestre e, posteriormente como monitora, durante dois semestres consecutivos, da disciplina Planejamento e Organização de Eventos do curso de Educação Física na Universidade Federal de Santa Catarina. Nesta, ela constatou que para qualquer evento, competição, forma de organização, formação de equipe, existe um “por trás”, ou seja, pessoas envolvidas, comissões que têm fundamental importância, trabalhos desenvolvidos, estratégias que são aplicadas para que qualquer evento ou equipe possa dar certo e seja de sucesso.

Além disso, sua experiência de vida com o voleibol tratando-se de jogar e treinar desde cedo; dentro do curso de Educação Física cursar as disciplinas Teoria e Metodologia do Voleibol e posteriormente Educação Física Curricular de Voleibol feminino; assistir aos jogos da Superliga, Liga Mundial e outras competições importantes; e por fim, ser torcedora da equipe pesquisada, levou-a a querer estudar um pouco mais sobre o assunto e desenvolver esse tema para que se possa obter entendimento sobre o bom desempenho que esta equipe vem adquirindo.

A pequena quantidade de estudos sobre essa relação entre gestão e uma equipe de elite no voleibol, particularmente o Cimed Esporte Clube, dentro da área de Educação Física também instigou a pesquisadora a realizá-lo, haja vista sua importância acadêmica na formação de seus alunos, pois visa conhecer trabalhos

realizados além dos de treinamento dentro de uma equipe de elite do esporte considerada de êxito, ou seja, os trabalhos desenvolvidos pelos membros da comissão técnica, dirigentes e suas influências nos atletas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O ESPORTE COMO INDÚSTRIA

O esporte diversificou-se e refinou-se em quantidade, qualidade, oportunidade e formas de oferecimento ao longo dos últimos séculos. A cada dia que passa, novas modalidades esportivas são inventadas, conquistando mais e mais adeptos. Estes fatos tornam, portanto o esporte em uma dádiva além de uma necessidade. Prestigiá-lo é uma atitude de bom alvitre para todo dirigente e político que queira bem o progresso de sua comunidade e população (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Além desse aspecto, o esporte também é uma indústria de entretenimento e lazer que já movimenta trilhões de dólares no mundo inteiro. De acordo com o site Arena Sports (2011), a indústria esportiva é o setor que mais cresce no mundo, onde em 1982 a indústria americana de esporte era composta de apenas 10 investidores, hoje essa realidade é de 3,4 mil empresas. No mundo todo o setor movimenta algo em torno de 1 trilhão de dólares.

Também verificamos esse forte crescimento no Brasil. Nele a indústria esportiva movimenta em média R\$ 31 bilhões por ano, o equivalente a 3,3% do Produto Interno Bruto (ARENA SPORTS, 2011). Embora ainda não haja uma clara política de governo para o esporte no país, o setor foi objeto de estudos do "Atlas do esporte no Brasil".

O último censo do esporte foi feito em 1971. Daí o surgimento do Atlas, que mobilizou 367 pesquisadores voluntários e um consórcio de entidades, como a Confederação Nacional da Indústria, o Serviço Social da Indústria, Conselho Federal de Educação Física, Serviço Social do Comércio, Comitê Olímpico Brasileiro, entre outras. A pesquisa mostra que, enquanto o PIB brasileiro cresceu 2,25% de 1996 a

2000, o PIB específico do esporte cresceu 12,34%. Para o pesquisador, a indústria do esporte tem o mesmo peso da petroquímica (COSTA, 2006).

A indústria do esporte no Brasil só pode ser comparada à de países da Europa, e não mais à do esporte em países latino-americanos. No Brasil, o esporte emprega mais de um milhão de pessoas, entre atletas, técnicos, funcionários de clubes e academias e operários de fábricas de materiais esportivos, acrescentando que o futebol gera 150 mil empregos e as academias legalizadas, 140 mil (COSTA, 2006).

Segundo Costa (2006), o montante movimentado pelo setor não é visível, pois se dilui em outras áreas da economia como a indústria de *surf wear* (roupas de surfe), por exemplo, que consta como indústria têxtil, e não como indústria do esporte. O mesmo ocorre no caso dos pares de tênis, que contam para a indústria de calçados. Então, a indústria esportiva é pertencente em grande parte do setor serviços, e avaliá-lo é um grande desafio em decorrência dos motivos citados anteriormente. As Contas Nacionais da maioria dos países omitem boa parte dos produtos e serviços gerados (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

De acordo com a pesquisa de Costa (2006), metade da população brasileira pratica algum tipo de atividade física e esportiva, seja de forma regular ou eventual. Metade da população brasileira faz esporte, ainda que de forma recreativa, e 1/3 deste total tem vínculos com clubes. Ele diz que o setor esportivo cresce nas fases positivas e nas negativas da economia.

Do ponto de vista histórico, segundo Graça Filho e Kasznar (2002), foi durante a gestão do Presidente Getúlio Vargas que iniciou-se o processo de institucionalização política do esporte no Brasil. De lá pra cá, o esporte vem gradualmente ocupando novos espaços no cenário político e social brasileiro, inclusive o industrial falado anteriormente (PIRES, 2007).

Há um tempo, o modelo desportivo brasileiro era partidário de uma visão tradicionalista que ligava os esportes somente à educação. Segundo esta visão, o esporte era um subconjunto da formação educacional dos indivíduos, e não uma atividade humana com potencial empresarial enorme através de geração de vendas em bilheterias milionárias ou de ganhos de propaganda e TV como se vê hoje. Portanto, esta situação vem-se alternando e observa-se uma verdadeira revolução no esporte brasileiro, onde velhas práticas começam a ser abandonadas e novas formas de atuação são consagradas (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Neste sentido, o esporte no Brasil apresenta sérios problemas estruturais que necessitam ser enfrentados e resolvidos, como a péssima estrutura organizacional com destaque para a falta de planejamento, a descontinuidade das ações e a ausência de dados organizados e confiáveis; a ausência de uma política de esportes para a população em geral, que facilite o acesso à prática esportiva orientada e às instalações esportivas; a monocultura do futebol, que ainda impera no país; a deficiência na formação de profissionais técnicos das várias áreas envolvidas na atividade esportiva; e a falta de estrutura e apoio ao ex-atleta. Tais problemas comprometem seriamente as atividades de alto nível no esporte, o que faz com que os resultados esportivos brasileiros sejam quase sempre o resultado do esforço pessoal do atleta e seus técnicos e não parte de um planejamento e de uma estratégia esportiva plurianual (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Neste cenário, o voleibol se diferencia e se destaca como uma das poucas modalidades esportivas em que a uma geração de atletas vitoriosos, sucedeu-se outra igualmente vitoriosa. De acordo com Ary Graça (Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) no livro “Brasil, O país do Vôlei” encontrado no site da Olympikus:

Podemos afirmar com muito orgulho que nosso vôlei vive hoje sua fase mais pujante, com inúmeros dados que mostram nossas glórias esportivas – do infante-juvenil às seleções principais. Nenhum outro país tem mais de 150 jogadores ou jogadoras que foram campeões mundiais jogando em sua própria pátria. O Brasil tem este privilégio (p. 06).

Atualmente, diversos novos times, masculinos e femininos, disputam títulos internacionais com grande produtividade e eficácia, o que estimula a prática e a divulgação do voleibol entre os jovens. Vemos então o surgimento de uma nova e promissora indústria, em torno da qual giram milhares de indivíduos em busca de lazer, atividade, renda, emprego, profissões diretas e indiretas vinculadas a este esporte (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002; PIRES, 2007).

2.2. VOLEIBOL

O voleibol é incontestavelmente o esporte mais bem sucedido do Brasil nos anos 1980/1990/2000 e nesta virada de milênio, sendo referência mundial dentro e fora das quadras (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002; MACHADO, 2006). Hoje, é um dos esportes mais populares no mundo, sendo praticado em diversos lugares. No Brasil, cerca de quinze milhões de pessoas praticam a modalidade de forma regular ou ocasional. Entre estes, aproximadamente 85 mil são registrados como atletas profissionais. Com estes números, o voleibol é classificado como a segunda modalidade com maior número de adeptos, ficando somente atrás do futebol, e muito disso se deve a Confederação Brasileira de Voleibol - CBV (COSTA, 2006).

Fundada em 1954, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) representa a entidade máxima do voleibol no país sem fins lucrativos que regulamenta, gerencia e promove competições. A instituição é filiada ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e à Federação Internacional de Voleibol (FIVB).

Por meio de uma sólida base administrativa, a CBV soma conquistas dentro e fora das quadras onde o Brasil é sempre o time a ser batido pelos adversários. Fora delas, a entidade é composta por profissionais qualificados, que têm à disposição total infraestrutura para trabalhar a favor de novas vitórias (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002). Segundo dados da CBV, a modalidade movimenta anualmente milhões de reais.

Novos empregos estão sendo criados pelo Voleibol, jovens dirigem-se em numero significativo a esta modalidade de desporto, visando dignificar suas vidas e valorizando de forma crescente uma nova profissão. Esse esporte profissional caracteriza-se por remunerar o exercício esportivo ao profissional que o pratica (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002). A evolução do esporte levou a profissionalização de muitas equipes no país. O campeonato nacional que ocorre desde 1988 oferece aos atletas e membros participantes uma forma de sustento, se dedicando aos treinamentos e representando seus clubes de maneira exclusiva (CBV, 2011).

Pela sua atividade, o atleta recebe recursos e verbas, com as quais pode viver na comunidade, como que exercendo mais uma das inúmeras profissões existentes. Naturalmente, faz sentido incentivar e apoiar o esporte profissional pela renda, pelo emprego e pelos efeitos positivos que ele gera à sociedade (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Esta sucessão de gerações vem servindo a estimular a prática e a divulgação do Voleibol entre os jovens, que com muita satisfação o jogam, vêem e apóiam.

Forma-se assim crescentemente e de forma consistente uma nova e portentosa indústria, a indústria do Voleibol esportivo. Em torno dela, uma multidão de pessoas orbita, à busca de lazer, atividade, renda, emprego, profissões diretas de suporte ao esporte e profissões indiretas a ele vinculados (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Apesar do desenvolvimento de várias modalidades esportivas principalmente o voleibol, a monocultura do futebol ainda impera no Brasil, prejudicando todos os outros esportes em todos os sentidos.

2.2.1 Infraestrutura

A infraestrutura do voleibol diz respeito ao estabelecimento onde este esporte pode ser praticado. Por utilizar um espaço “menor” ou “igual” em relação aos outros esportes com bola, o voleibol pode ser praticado em quadras e em estabelecimentos polivalentes. Como se pode constatar, todas as modalidades do voleibol podem ser praticadas sem maiores dificuldades ou custos, o que justifica sua economicidade e recente expansão territorial, em nível recorde, no Brasil (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Os governos que possuem terrenos e verbas não os disponibilizam mais para o esporte nos últimos tempos, dando-lhes outras prioridades. Como consequência disto, os parques desportivos já existentes que estão nas mãos do governo, tendem a envelhecer e ficar em péssimas condições, faltando-lhes manutenção, atendimento de qualidade e capacidade de geração de satisfação aos usuários e clientes. Por essas razões, faz sentido abrir espaço à iniciativa privada, permitindo que ela proveja as necessidades novas que forem surgindo no campo desportivo, inclusive na infraestrutura, com um prisma e um enfoque empresariais. Nestes casos, naturalmente, em que há o interesse do público em ver o esporte e os atletas sobresaem pela qualidade, os esportistas tendem a solicitar patrocínio, suporte financeiro, subsídios, incentivos fiscais, doações, verbas de sustentação e afins (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Ainda de acordo com os autores do livro “O Esporte como Indústria”, Graça Filho e Kasznar (2002):

O esporte, enaltecido na Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 no seu capítulo IV, parágrafo 2º como “a organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social”, justifica conseqüentemente, sob certos aspectos, a demanda dos esportistas. Posto que ele é de “elevado interesse social”, isto significa que ele é uma prioridade. E prioridades devem ser atendidas no provimento sério de condições apropriadas para o seu desenvolvimento, crescimento e promoção (p. 91).

Portanto, os empresários do esporte e os estabelecimentos esportivos, merecem prioridade no que tange à suas solicitações para a viabilização do esporte quando as evidências se manifestam.

Organizações como BRADESCO, BCN, Nossa Caixa, Banco do Brasil e personalidades como Carlos de Almeida Braga (conhecido por Braguinha) e um dos proprietários do Banco Icatú, têm contribuído de fato a favor da prática esportiva brasileira. Esta corresponde a otimizar dentro dos princípios do bom senso econômico liberal e capacitar a realização de patrocínios e suportes financeiros, segundo as possibilidades (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Entra em questão, portanto, o mercado esportivo que será tratado em breve.

2.3. SUPERLIGA

A Superliga é propriedade da Confederação Brasileira de Voleibol, sendo organizada e dirigida pela mesma. É a competição máxima do calendário nacional, tendo por finalidade reunir as melhores equipes do país, constituindo-se na melhor representatividade técnica do voleibol brasileiro (CBV, 2011).

O campeonato é disputado de acordo com as Regras Oficiais de Voleibol da FIVB (Federação Internacional de Voleibol), com exceção de alguns ajustes e adequações que constam no regulamento oficial. É uma competição disputada anualmente nos naipes masculino e feminino, dentro do período previsto no Calendário Nacional (CBV, 2011).

2.4. CIMED ESPORTE CLUBE

2.4.1 Como começou

O Cimed Esporte Clube, hoje Cimed/SKY Esporte Clube é um time brasileiro de voleibol, sediado na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina e foi criado em abril de 2005. De acordo com Dal Zotto (2011), a equipe surgiu como um projeto de marketing. Segundo o site da equipe (2011), aceitar o sétimo lugar da temporada 2004/2005 com a equipe Unisul e enfrentar o desafio de patrocinar um esporte totalmente novo para o segmento farmacêutico não era muito instigador. Mas os desafios sempre estiveram presentes na história da Cimed.

No início de temporada 2005/2006, a motivação iniciou quando houve uma reunião entre o diretor comercial João Adibe, o gerente de marketing corporativo Nelson Galvão, e Renan Dal Zotto. A idéia de Renan era convencer a dupla a renovar o contrato com o time da universidade para mais um ano. Já a idéia de Galvão e Adibe era outra: montar uma equipe nova e só deles. Renan construiu fama no vôlei como jogador da seleção brasileira e como um dos primeiros a ir jogar no exterior, era gestor e estava afastado das quadras há seis anos. A proposta era sair de um time campeão e consolidado, há duas temporadas, para encarar a construção de uma equipe do marco zero. Sem quadra. Sem jogadores. Somente com o entusiasmo de Adibe, o profissionalismo de Galvão e a vontade de vencer de Renan. Renan então decidiu aceitar a proposta e iniciar mais um capítulo da sua carreira no esporte (CIMED, 2011).

O ciclo de contratações do voleibol já estava no final e os atletas disponíveis eram poucos. Para complicar, os jogadores mais experimentados não conheciam o clube recém criado e isso dificultava as negociações. Outras questões importantes estavam pendentes, como a formação da comissão técnica, local de jogo, uniforme, rede, bolas. O perfil do time foi montado em cima de futuras revelações, mesclados com alguns jogadores experientes e a comissão técnica foi fechada (CIMED, 2011).

A equipe então foi contratada e os campeonatos estavam para começar. Com o projeto sólido e nomes de peso do voleibol nacional apoiando a formação do Cimed E.C. o convite para integrar a elite do voleibol sem precisar competir a Liga Nacional foi inevitável. O Cimed E.C agradeceu o convite, mas optou por competir e entrar por próprio mérito (CIMED, 2011).

Para uma equipe recém formada, o primeiro desafio geralmente é encarado como experiência e o compromisso de ganhar fica para segundo plano. Para o Cimed E.C. a vitória sempre foi o principal pensamento desde a sua criação. O estilo dos administradores da empresa impõe esta postura. O primeiro torneio comprovou que o espírito vencedor pode ultrapassar barreiras e tornar utopias em realidades (CIMED, 2011).

O projeto do Cimed E.C. foi desenvolvido com um objetivo principal: conquistar o título da Superliga Masculina de Vôlei. Mesmo com a expectativa, intensidade dos treinos e qualidade técnica dos jogadores e comissão, era difícil alguém apostar na meta alcançada na temporada de estréia. Porém, este fato foi demonstrado logo na primeira partida da competição, onde obteve vitória atraindo atenção de todos. Ao final, a equipe foi finalista conquistou o título da Superliga de 2005/2006 e está em forte atuação até hoje (CIMED, 2011).

2.4.2 Resultados

Entrando em seu sétimo ano de existência em 2012, o Cimed E.C., hoje Cimed/SKY E.C., conquistou muitos títulos como:

- Superliga Brasileira de Voleibol: 2005-06, 2007-08 e 2008-09, 2009-10;
- Vice campeão da Superliga Brasileira de Voleibol 2006-07;
- Campeão do Sul-Americano de Voleibol 2009;
- Campeão da Supercopa Mercosul;
- Campeão Catarinense;
- Campeão da Copa do Brasil;
- Campeão do Grand Prix;
- Campeão da Liga Nacional.

Em virtude disso e com tanto êxito desde seu início, o Cimed/SKY Esporte Clube é considerado uma equipe de sucesso.

2.4.3 Comissão Técnica

Desde a sua formação até hoje, a Comissão Técnica da equipe sofreu poucas alterações. Uma das principais, que é importante ser citada, foi quando na temporada de 2007/2008 Marcos de Melo Pacheco - até então auxiliar técnico - passou a ser o técnico, e Renan Dal Zotto – até então técnico - passou a ser gerente de esportes da equipe. Em anexo encontram-se os membros da comissão em seus respectivos anos desde a criação da equipe (ANEXO 1).

2.5. MARKETING ESPORTIVO

2.5.1 Histórico

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo teve grande avanço no Brasil nos anos 50, durante o governo de Juscelino Kubitschek. A política, cujo lema era 50 anos em 5 levou diversas organizações, tanto nacionais como internacionais, a atuar no país. As grandes empresas de origem estrangeira traziam para o país as mesmas marcas que comercializavam em outros países e limitavam-se a produzir artigos padronizados. A ênfase estava nas vendas, mas empresas-líder já utilizavam estratégias de marketing como as pesquisas, a propaganda e promoções de venda.

Mas, foi no final dos anos 70 e início dos anos 80 que houve uma grande transformação no esporte brasileiro. Surgiram empresas que começaram a investir no esporte, buscando retorno publicitário e de vendas. Era o início do marketing esportivo propriamente dito, que se caracterizava pelo uso do esporte como um produto pelas empresas (MELO NETO, 2000).

Afif (2000), conta que o marketing esportivo só não foi incrementado há mais tempo no futebol porque a Fifa - Federação Internacional de Futebol não permitia que as equipes tivessem publicidade nas camisas e, como alternativa, algumas empresas transformaram seus nomes em marca de material esportivo, podendo estampá-los nas camisas dos jogadores.

Então, em 1977 o marketing esportivo foi introduzido de fato no futebol, quando o Conselho Nacional de Desportos – CND – baixou uma resolução permitindo a publicidade nos uniformes dos jogadores. O Vasco da Gama, a partir

de 1982, começou a cobrar 5% de 'royalties' das empresas que usavam a marca Vasco: Hering, Adidas, Kibon, Artex e Lionella (MELO NETO, 1986).

Nesse sentido, o caso de maior sucesso no Brasil foi a parceria Palmeiras – Parmalat, onde a última tinha como objetivo melhorar sua imagem institucional e acabou se tornando um marco na história dos negócios esportivos no Brasil. Investindo no esporte, a empresa inovou a forma de patrocínio ao participar das ações do Palmeiras, adotando um sistema de co-gestão empresarial. A co-gestão esportiva é uma estratégia que permite a participação ativa do patrocinador na administração do esporte de uma equipe, preservando a tradição do clube. A seqüência de títulos conquistados pelo Palmeiras e a seriedade da gestão no departamento de futebol geraram uma imagem de credibilidade na opinião pública, e a projeção da Parmalat tornou-se marcante principalmente na mídia (AFIF, 2000).

Portanto, essa ligação da Parmalat com o Palmeiras trouxe um novo referencial para a administração dos esportes no Brasil. Em particular, o futebol passou a ter um exemplo extremamente feliz de como a empresa pode se associar aos clubes esportivos de forma produtiva e benéfica para ambas as partes (AFIF, 2000).

Outro grande exemplo de sucesso, agora no voleibol, que aplicou o marketing esportivo foi o Banco do Brasil, patrocinador do voleibol brasileiro. Sua marca está ligada quase que de maneira indissociável ao esporte, tornando-se mais atraente ao público jovem. Além disso, foram firmadas parcerias negociais com 50 empresas, proporcionando um incremento de rentabilidade de R\$3,6 milhões (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2006).

Muitos dos motivos que levaram grandes empresas a investirem no esporte estão ligados ao espaço que a mídia reservou para a divulgação dos eventos, em virtude do sucesso obtido em grandes competições nacionais e internacionais e o retorno institucional e de vendas que eles traziam (AFIF, 2000).

2.5.2 Marketing Esportivo: Conceitos e Atualidade

A associação de empresas com clubes esportivos está se tornando um fenômeno comum onde atualmente a figura de grandes empresas é comumente encontrada em equipes, eventos e campeonatos importantes.

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais (COBRA, 1990).

O marketing esportivo, então, pode ser visto como a adaptação das ações de marketing, só que voltadas para o mercado do esporte. Segundo Melo Neto (1995), o marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca e melhorar sua imagem e fixá-la melhor na mente do consumidor.

De acordo com Bertoldo (2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos. Encontra-se, também, o marketing no esporte, que procura comercializar os produtos e serviços de empresas esportivas ou a própria promoção de atividades.

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Para ele, existem duas formas de definir essa prática. A primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral), como é o caso da atual equipe CIMED/SKY Esporte Clube, onde duas marcas são promovidas através do voleibol.

Empresas e marcas líderes costumam privilegiar esta área, aproveitando-se da boa imagem de atletas ou equipes esportivas junto à opinião pública, gerando resultados extremamente positivos para suas imagens. Nesse sentido, Afif (2000) afirma que, atualmente, profissionais de marketing precisam muita criatividade para se sobressair à publicidade tradicional, inovando com algo que tenha o poder de influenciar as pessoas. E nisso, Afif (2000), sugere o marketing esportivo, pois é através dele que se pode atingir o expectador (consumidor) durante o seu lazer, no momento em ele está disposto a receber a mensagem da empresa e seus produtos.

Além das vendas, a tática de unir a empresa ao esporte gera o rejuvenescimento da marca, devido ao efeito que o esporte produz entre os jovens. O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com a performance esportiva, recebendo toda a credibilidade obtida pelos atletas. Com o bom desempenho do time ou dos atletas,

as pessoas que até então se mostravam impassíveis quanto à marca que as patrocinava passam a construir uma imagem positiva da empresa (AFIF, 2000).

Portanto, se uma empresa tem um produto a vender, ela precisa que este produto esteja visível ao público-alvo, ou seja, apresentá-lo ao consumidor e fazer com que este tome a decisão de sua compra. Devido ao número muito grande de produtos lançados no mercado, a grande concorrência, e produtos muito similares, a diferenciação se faz necessária. O marketing esportivo, com relação às demais ferramentas de comunicação, torna-se esse diferencial citado anteriormente.

Utilizado de forma precisa, o Marketing Esportivo agrega força à marca ou à empresa por meio do simbolismo com os valores do esporte, como superação, garra, força, trabalho em equipe e liderança, esforço, persistências, conquista entre outros. Ou seja, é uma forma de comunicação saudável, pois envolve sentimentos de uma grandeza insuperável que só o esporte pode oferecer. Nesse sentido, Melo Neto (1995) diz que a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente estabelecendo a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte. Oliveira e Pozzi (1996) complementam que esse é o tipo de ação que tem a capacidade de reforçar ou mesmo mudar as atitudes de um consumidor em relação a uma marca.

Além disso, não se pode esquecer o papel dos ídolos, que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens traduzidas em forma de talentos esportivos.

No livro “Brasil, O País do Vôlei” escrito por Torraga (2011), encontrado no site da Olympikus, podemos ver alguns relatos que dizem respeito a essa associação de marcas com o esporte, no caso a Olympikus com o voleibol:

“Meus cumprimentos com essa parceria de longa data que é a Olympikus. Com ela, revolucionamos nossos uniformes incluindo elementos que refletem toda nossa brasilidade, desde o ar retro até a confecção de linha completas e especiais que vestem com conforto e tecnologia todos os nossos atletas. Nas quadras e nos pódios.” Ary Graça - Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol (p.06)

Nesse caso houve a associação da marca com os uniformes utilizados pela seleção brasileira de voleibol.

“Líder do mercado esportivo nacional, a Olympikus tem diversos orgulhos. Um dos principais é estar ao lado da seleção brasileira de vôlei desde 1997, quando nossa hegemonia ainda estava sendo formada.” Cláudio Risco - Gerente de relações esportivas da Olympikus (p.08)

Trata-se do relato de um representante da marca falando da parceria com o voleibol do Brasil desde o início de sua hegemonia até hoje.

“Mundial, Jogos Olímpicos, Grand Prix, Liga Mundial. Não há competição no mundo que não tenha sido conquistada pela seleção brasileira de vôlei, essa máquina de vencer que nos enche de alegria a cada ano – e há muitos anos. Acompanhando de perto esse desempenho magnífico. (...) Nosso prisma é ir sempre muito além do patrocínio financeiro e do fornecimento de uniforme. A Olympikus está ao lado do vôlei do Brasil há 14 anos, mas nosso compromisso com a evolução do esporte, é e sempre será vitalício.” Tullio Formicola Filho - diretor de marketing esportivo da Vulcabrás/azaléia (p.09)

No patrocínio esportivo, a empresa objetiva potencializar a sua marca. As maiores motivações para o investimento no esporte são o seu forte apelo junto à mídia, o vasto mercado constituído pelos torcedores, praticantes e admiradores das diversas modalidades esportivas e a sua segmentação (MELO NETO, 2000).

Portanto, é através do patrocínio que a marca do patrocinador se torna forte, vibrante e consagrada. Ganha espaço na mídia e torna-se conhecida do grande público.

2.5.2.1 Objetivos do marketing esportivo

Como objetivos, o marketing esportivo visa aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, combater ou antecipar-se a ações da concorrência, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros (ARAÚJO, 2002).

Dessa forma, as principais razões para usar o marketing esportivo são o retorno publicitário, imagem e vendas do produto. O conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo forma o

Mix do Marketing Esportivo, que é dividido em quatro elementos de estratégia: produto, preço, ponto de distribuição e promoção.

2.6. GESTÃO ESPORTIVA

A gestão profissional do esporte tem sido tema recente de estudos no país, envolvendo pesquisas referentes ao gestor e sua atuação nos diferentes segmentos da indústria do esporte (PITTS; STOTLAR, 2002).

Com o crescimento da indústria do esporte, a função de administrar entidades que compõem o mundo esportivo de modo geral e, em especial, aquelas do esporte de rendimento, adquire enorme relevância, uma vez que essa manifestação se configura como uma das formas de entretenimento com maior audiência no mundo - Jogos Olímpicos, Copa do Mundo de Futebol, Automobilismo, Campeonatos Mundiais / Nacionais / Continentais das mais diferentes modalidades (CORREIA; SOARES, 2005).

O cenário nacional da gestão de entidades esportivas vem apresentando mudanças nos últimos anos, evoluindo na direção da profissionalização. Com essa profissionalização de várias modalidades esportivas e o aumento de investimentos e de transmissões televisivas, o esporte foi se transformando em importante negócio, exigindo uma gestão muito mais preparada e que entenda e acompanhe essas mudanças. Nesse ato de administrar, a responsabilidade dos dirigentes se torna evidente. Quem sabe gerenciar com responsabilidade, justiça, bom senso, equilíbrio e sucesso crescente, logo aparece (CORREIA, 2005).

No caso do esporte em particular, a administração desportiva envolve questões bem complexas e variadas e se qualifica como potencialmente mista, ao exigir dos seus dirigentes as habilidades típicas de um talentoso líder de empresa privada que quer maximizar lucros; com os de um talentoso dirigente público que quer maximizar os benefícios sociais, a satisfação social e as possibilidades de interação comunitária, geradora de atividades sociais e empregatícias (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

Administrar recursos financeiros faz parte do processo de gestão, sendo o recurso financeiro um meio, um instrumento para que se atinjam as finalidades

esportivas e a produtividade esportiva previamente delineada pelo grupo interno que traça as estratégias (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

No quadro atual brasileiro, desportivo, este assunto é de especial relevância. Há numerosos clubes falidos, deficitários, que penam com grandes dívidas financeiras e operacionais em suas estruturas. Os clubes de futebol são os mais delicados e evidentes exemplos (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

2.6.1 Gestão Esportiva no Voleibol

No Brasil e em específico no voleibol, a gestão esportiva se concretizou de maneira evidente na Confederação Brasileira de Voleibol (já falado anteriormente):

Por meio de uma sólida base administrativa, a CBV soma conquistas dentro e fora das quadras. O modelo de gestão da CBV foi aprovado pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB), em 2002. A instituição máxima do voleibol mundial sugeriu às outras Federações que seguissem o exemplo brasileiro (CBV, 2011).

Essa prática profissionalizada do esporte requer técnicas de gestão esportiva (KOTLER, 2006). No caso do Brasil, algumas destas técnicas podem ser oferecidas, para explicar o sucesso do vôlei, de seus atletas e de sua confederação, na conquista de tantas taças, prêmios e medalhas. Entre elas, de acordo com Graça Filho e Kasznar (2002), destacam-se as seguintes 20 medidas (ANEXO 2). Também em anexo, está especificada melhor essa filosofia de administração profissionalizada emitida pela CBV em Dezembro de 2011 (ANEXO 3).

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

Existe pouco conhecimento gerado sobre a gestão profissional de maneira sistemática e permanente em entidades de prática esportiva na realidade brasileira. Em especial no voleibol, verifica-se que poucos estudos têm analisado a gestão profissional de equipes esportivas (PIZZOLATO, 2004). Com relação a isso, Durieux

(2005) afirma que poucos são os estudos desenvolvidos no sentido de caracterizar o administrador esportivo de clubes, federações e entidades de administração do esporte e descrever as características organizacionais e de gestão de equipes brasileiras de voleibol.

Especialmente no Voleibol, Bizzocchi (2008) sugere um organograma como modelo de estrutura organizacional que contém a divisão de cargos em uma equipe de Voleibol de alto nível (ANEXO 4). O autor apresenta três grandes áreas no organograma de uma equipe de Voleibol de alto nível: marketing, administração e técnica. A área de marketing está fortemente ligada ao(s) patrocinador(es) da equipe, suas ações e o retorno de investimento. A área técnica é responsável por todas as atividades relativas ao treinamento dos atletas em quadra/academia. A área administrativa desenvolve ações de gestão das atividades das equipes.

Quanto ao profissional que atua na administração da entidade, pela descrição das atividades proposta por Bizzocchi (2008), pode-se supor que em equipes de voleibol o supervisor é profissional situado no centro operacional das entidades, e, portanto responsável por funções menos estratégicas do que as do gerente, situado em posição superior na linha hierárquica, e que teria funções mais relacionadas àquelas do vértice estratégico da organização, referentes à tomada de decisão (MINTZBERG, 2003).

Especificamente quanto ao cargo de gerente de Voleibol, Bizzocchi (2008) enfatiza que este deve ser ocupado por uma pessoa respeitada no meio “voleibolístico”, organizada, criativa e com bons relacionamentos dentro da empresa patrocinadora e nos órgãos esportivos. É responsável pelas contratações e pelo gerenciamento da verba da equipe, além de cuidar do relacionamento equipe-patrocínio. Assim, o gerente teria como função tomar as principais decisões estratégicas relativas à equipe.

No que se refere ao Supervisor, ele é o responsável pelo funcionamento do departamento e pela condução da operacionalização de questões administrativas, providenciando todo suporte necessário para que a comissão técnica e atletas possam executar seu trabalho da melhor maneira possível (MINTZBERG, 2003).

Assim, administrar é um contexto maior, que integra e reúne de forma harmoniosa atos e atividades como de coordenação, comando, comunicação, acompanhamento, implantação e avaliação de múltiplos projetos (GRAÇA FILHO; KASZNAR, 2002).

3. MATERIAL E MÉTODO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo de delineamento transversal classifica-se quanto à natureza como uma pesquisa pura ou básica, que tem como objetivo gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (SANTOS, 2011).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada qualitativa, onde os resultados não se podem traduzir em números e não requer o uso de métodos estatísticos (SANTOS, 2011).

Em relação aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, onde o objetivo é a descrição de algo, de um evento, um fenômeno, ou um fato uma vez que pretende expor características da estrutura organizacional e funcional da equipe de Voleibol Cimed Esporte Clube. A pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar, classificar e interpretar sem, contudo, haver interferência do pesquisador (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001).

Por último, quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se enquadra como uma pesquisa empírica, onde segundo Demo (2000, p.21), é a pesquisa dedicada ao tratamento da "face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural".

3.2. SUJEITO DO ESTUDO

Os sujeitos deste estudo foram seis membros da comissão técnica, dois dirigentes e um atleta da equipe de vôlei CIMED/SKY Esporte Clube de Florianópolis, Santa Catarina.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram desenvolvidos pela pesquisadora três questionários diferenciados, destinados a profissionais com funções distintas, que tinham como principal objetivo a identificação de pontos principais sobre a equipe Cimed Esporte Clube como: o início da formação da equipe; os profissionais envolvidos na equipe; as funções e atribuições de alguns profissionais da equipe; os trabalhos de gestão e marketing da equipe; os trabalhos desenvolvidos que levam ao bom desempenho da equipe; entre outros.

Portanto, os dados foram obtidos por meio de três questionários semi estruturados destinados aos atletas (ANEXO 5), dirigentes (ANEXO 6), e membros da comissão técnica (ANEXO 7) da equipe Cimed Esporte Clube.

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente houve um primeiro contato via internet, através de e-mail, com um dos dirigentes da equipe, Renan Dal Zotto. Neste, a pesquisadora explicou sobre o trabalho e sobre os instrumentos que já estavam prontos. Após boa receptividade e disponibilidade por parte dele, e mesmo com a sugestão da pesquisadora de ela própria ir a campo aplicar os questionários, foi proposto a ela que os enviasse por e-mail para o diretor de marketing e financeiro da equipe, Marcelo Vanzelotti. Após contatos via e-mail e por telefone com o mesmo, os questionários foram então por ele encaminhados para os membros da comissão técnica, atletas e outros dirigentes. Depois o mesmo procedimento foi efetuado com o supervisor da equipe Marcelo Garim. Os retornos, da mesma forma, foram feitos através da internet, porém houve dificuldade e alguma insistência para que eles ocorressem sendo que muitos não retornaram. Em certo momento a pesquisadora foi chamada para ir até ao campo de pesquisa para buscar um questionário que havia sido respondido manualmente. Dessa forma, a pesquisa foi realizada com nove questionários.

3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os instrumentos foram analisados de forma separada conforme seus sujeitos. Primeiramente foram analisados os questionários destinados aos dirigentes, com os dados tabulados conforme semelhanças ou diferenças de respostas. Posteriormente o mesmo foi feito com os questionários da comissão técnica e com o do atleta, que nesse caso, houve somente um.

Após tabulação dos dados, sua apresentação, análise e discussão foram desenvolvidas através de tópicos intitulados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, buscando atendê-los conforme as respostas dos sujeitos da mesma.

3.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme indicação dos dirigentes da equipe, as coletas de dados foram realizadas através da internet, via e-mail. Apesar de ser um instrumento fácil e de rápido acesso para ambas as partes, houve dificuldade na obtenção do retorno dos questionários por parte dos sujeitos da pesquisa, acarretando em uma discussão menos ampla, realizada com poucos questionários, considerando o número de profissionais da equipe. Em virtude disto, não se pôde cumprir de maneira significativa com todos os objetivos da pesquisa, considerando que praticamente não houve retorno do instrumento por parte dos atletas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

A pesquisa contou com profissionais da equipe de voleibol Cimed Esporte Clube, hoje Cimed/Sky Esporte Clube. Dentre eles, dois dirigentes, seis membros da comissão técnica e um atleta como se pode visualizar melhor na tabela abaixo:

CLASSIFICAÇÃO	SIGLA	FUNÇÃO
DIRIGENTE	D1	GERENTE DE ESPORTES
DIRIGENTE	D2	DIRETOR DE MARKETING E FINANCEIRO
COMISSÃO TÉCNICA	CT1	ASSISTENTE TÉCNICO
COMISSÃO TÉCNICA	CT2	ESTATÍSTICO
COMISSÃO TÉCNICA	CT3	FISIOTERAPEUTA
COMISSÃO TÉCNICA	CT4	PREPARADOR FÍSICO
COMISSÃO TÉCNICA	CT5	AUXILIAR TÉCNICO
COMISSÃO TÉCNICA	CT6	SUPERVISOR
ATLETA	AT	PONTA

O primeiro dirigente (D1) possui experiência de quinze anos como atleta de seleção brasileira, oito anos morando na Itália e trabalhando com voleibol, oito anos como treinador e até agora dez anos como gestor de esportes. Está envolvido com a equipe desde o seu início em 2005 e atualmente desempenha a função de gerente de esportes. Já obteve outras funções como técnico e diretor de marketing.

O segundo dirigente (D2) é formado em administração de empresas e trabalha há dez anos com marketing esportivo. Está na equipe desde 2005 e suas funções na mesma são de diretor de marketing e financeiro.

O primeiro membro da comissão técnica (CT1) começou com sua experiência no voleibol em 1983. Foram vinte e seis anos como jogador e cinco anos como assistente técnico, possuindo duas participações em Olimpíadas e em dois Mundiais. Participou da equipe Cimed Esporte Clube em 2006 como jogador e agora retornou como assistente técnico, além disso também trabalha com a parte de bloqueio.

O segundo membro da comissão técnica (CT2) é bacharel em Educação Física e especialista em metodologia e treinamento do voleibol. Está envolvido com a equipe desde o início do projeto em 2005 e sua função na mesma é a de estatístico. Além disso, também é coordenador e técnico das categorias de base.

O terceiro membro da comissão técnica (CT3) é graduado em Educação Física, em Fisioterapia e possui especialização em Fisiologia do Exercício. Está envolvido com a equipe desde fevereiro deste ano e sua função é de fisioterapeuta.

O quarto membro da comissão técnica (CT4) é bacharel em esporte pela EEFE/USP (Escola de Educação Física e Esporte/ Universidade de São Paulo). Possui experiência de preparador físico da seleção brasileira adulta de 2001 até 2006, na equipe Brasil Telecom de 2004 até 2006, na seleção portuguesa em 2006, em uma equipe em Atenas em 2006 e 2007 e por fim desde 2007 até hoje no Cimed Esporte Clube.

O quinto membro da comissão técnica (CT5) formado em Educação Física pela UFSM (Universidade Federal de Santa Maria). Possui experiência como estatístico em clube profissional por três anos e como assistente técnico por cinco anos. Trabalha em equipes de alto nível desde 2002. Já foi estatístico da equipe por dois anos, mas atualmente desempenha função de auxiliar técnico, totalizando quatro anos de envolvimento com a mesma.

O sexto membro da comissão técnica (CT6) é bacharel em Educação Física e técnico em desporto. Desde 1989 possui passagens por trabalhos de base, formação de equipes esportivas e de alto nível. Atua na equipe desde 2010 e sua função é a de supervisor, além disso, em 2006 foi assistente técnico da equipe feminina.

O atleta (AT) atua na posição de ponta, possui treze anos de prática de voleibol com experiência em equipes como Santa Mônica/Curitiba, Banespa, Vôlei Futuro e atualmente Cimed. Está na equipe há um ano e meio e já foi convocado pela seleção brasileira.

4.2 O INÍCIO: A FORMAÇÃO DA EQUIPE

O clube nasceu em 2005, mas antes disso, a Cimed Indústria de Medicamentos foi patrocinadora da Unisul na temporada de 2004/2005, onde o D1 já era gerente de esportes. Com relação a isso, segundo o site da equipe (2011), “aceitar o sétimo lugar da temporada 2004/2005 com a equipe Unisul e enfrentar o desafio de patrocinar um esporte totalmente novo para o segmento farmacêutico não era muito instigador”. De acordo com o respondente do questionário D2, “foi uma experiência boa para entender que apenas com a gestão própria poderíamos extrair tudo que o vôlei tinha para oferecer.” Com alguns desentendimentos com diretores da Universidade, ele expõe que em conjunto, Renan Dal Zotto, Nelson Galvão e João Adibe Marques (proprietário da Cimed Indústria de Medicamentos) idealizaram o projeto e implantaram seus estilos de trabalho, portanto, resolveram fazer uma equipe própria com um único objetivo: vencer. Nesse sentido, o site destaca que para uma equipe recém formada, o primeiro desafio geralmente é encarado como experiência e o compromisso de ganhar fica para segundo plano. Para o Cimed E.C. a vitória sempre foi o principal pensamento desde a sua criação. O estilo dos administradores da empresa impõe esta postura (CIMED, 2011).

4.3 PROFISSIONAIS E TRABALHOS DESENVOLVIDOS NA EQUIPE

Segundo Kotler (2006), o esporte vem exigindo de seus profissionais uma prática cada vez mais profissionalizada. A equipe Cimed Esporte Clube conta com profissionais envolvidos na área administrativa, na área de marketing e na área técnica além dos atletas. Bizzocchi (2008) contribui nesse sentido, especialmente no voleibol, quando sugere o organograma, que está em anexo, como modelo de estrutura organizacional que contém a divisão de cargos em uma equipe de Voleibol de alto nível, apresentando três grandes áreas: marketing, administração e técnica. Portanto, a equipe tratada está de acordo com o organograma sugerido pelo autor citado.

Além disso, ele fala que a área administrativa desenvolve ações de gestão das atividades das equipes e, de acordo com os resultados dos questionários, foi

encontrado nessa área o D1, que começou na Cimed como treinador e gestor do projeto em 2005, depois passou a ser gerente de esportes do Grupo Cimed, em 2006 diretor de marketing e atualmente gerente de esportes do Cimed/Sky Esporte Clube, portanto desenvolvendo tais ações citadas. Ainda de acordo com Bizzocchi (2008), especificamente quanto ao cargo de gerente de voleibol, como é o caso de D1, este deve ser ocupado por uma pessoa respeitada no meio “voleibolístico”, organizada, criativa e com bons relacionamentos dentro da empresa patrocinadora e nos órgãos esportivos, tendo como função tomar as principais decisões estratégicas relativas à equipe. Mais uma vez a equipe se coloca de maneira correta levando em consideração as afirmações do autor sugerido com o histórico e características citadas do D1. Ainda, segundo Graça Filho e Kasznar (2002), no caso do esporte em particular, a administração esportiva exige dos seus dirigentes as habilidades típicas de um talentoso líder de empresa privada - que quer maximizar lucros; com os de um talentoso dirigente público - que quer maximizar os benefícios sociais, a satisfação social e as possibilidades de interação comunitária, geradora de atividades sociais e empregatícias.

Na área de marketing, encontra-se o D2 que assume as funções de diretor de marketing e financeiro. Durieux (2005), sobre essa área, afirma que a mesma está fortemente ligada ao(s) patrocinador(es) da equipe, suas ações e o retorno de investimento. No próximo tópico intitulado “relações entre patrocinadores e equipe” será tratado um pouco dessa questão de acordo com os resultados obtidos por meio de questionários.

Na área técnica, responderam o CT1 que é assistente técnico da equipe e trabalha também com a parte técnica de bloqueio; o CT2, que é estatístico da equipe profissional e, além disso, coordenador e técnico das categorias de base; o CT3 que é fisioterapeuta da equipe e trabalha no processo de reabilitação dos atletas lesionados e na adoção de medidas preventivas a ocorrências de lesões, onde adquiriu experiência no tratamento de lesões esportivas sofridas por atletas amadores, profissionais, recreacionais e de alto rendimento; o CT4 que é preparador físico com experiências em diversos clubes, inclusive internacionais; o CT5 que é auxiliar técnico e responsável pelos treinamentos na parte da manhã, envolvendo os fundamentos de saque, passe, defesa e levantamento; e o CT6 que é supervisor da equipe. Segundo Durieux (2005) e Bizzocchi (2008), a área técnica é responsável por todas as atividades relacionadas ao treinamento dos atletas em

quadra/academia, e nesse caso, a equipe conta com profissionais responsáveis direta ou indiretamente por esse treinamento, estando mais uma vez de acordo.

No que se refere ao supervisor, Mintzberg (2003) enfoca sua responsabilidade no que diz respeito ao funcionamento do clube de maneira geral e pela condução da operacionalização de questões administrativas, providenciando todo suporte necessário para que a comissão técnica e atletas possam executar seu trabalho da melhor maneira possível. CT6 detalha suas funções como supervisor, expondo os seguintes itens: participar da montagem da equipe, avaliando com a comissão técnica, os prós e os contras das contratações dos atletas; encaminhar às Federações e Confederações, todos os trâmites necessários para a regularização das fichas federativas dos atletas contratados; é responsável pela instalação dos atletas vindos de outros lugares, seja em casa alugada pelo clube, ou casa a ser paga pelo próprio atleta; responsável por municiar a Assessoria de Imprensa com notícias relevantes sobre o andamento das atividades do clube; controlar o cotidiano dos atletas, para que estes tenham uma vida regrada, e que tenham uma imagem compatível com a vida esportiva e com a empresa que patrocina a equipe; responsável pela programação semanal de treinamentos (locais, transporte, horários); responsável pela organização dos jogos no ginásio (segurança, boleiros, locutor, torcida organizada, ingressos, pagamento de arbitragem); representar o clube em reuniões na Federação Catarinense de Voleibol, e na Confederação Brasileira de Voleibol; ser o elo entre os jogadores e a comissão técnica; interlocutor do clube junto aos parceiros (Fundação de Esportes, Unimed, Governo do Estado); responsável pela organização das viagens e jogos realizados fora de Florianópolis (hotel, alimentação, transporte) e entregar para a contabilidade todos os recibos e notas fiscais dos pagamentos feitos à funcionários ou outros tipos de despesas. Portanto, neste caso o supervisor que é membro da comissão técnica assume funções que vão além dela, tornado-se um administrador e estando de acordo com as atribuídas pelo autor citado.

Sobre o planejamento da equipe, segundo D2, o planejamento financeiro é o primeiro passo para então iniciar as contratações de cada temporada. Em seqüência, inicia-se o planejamento estratégico que segundo D1 é feito pela comissão administrativa, e o planejamento técnico que é feito pela comissão técnica. Entretanto, eles sempre ocorrem em conformidade com as diretrizes traçadas pela diretoria, onde o lema é vencer sempre. De acordo com CT2, dentro do

planejamento técnico existe um planejamento macro, baseado nas tendências dos calendários da FCV (Federação Catarinense de Voleibol), Fesporte (Fundação Catarinense de Esporte) e CBV (Confederação Brasileira de Voleibol). Após isso o planejamento é micro, feito semanalmente. Kotler (2006) contribui com isso quando fala sobre essa prática profissionalizada do esporte que requer técnicas de gestão esportiva. Dentro dessas, Graça Filho e Kasznar (2002) expõem 20 medidas que estão em anexo. São técnicas de gestão esportiva que levam em consideração essa parte de planejamento.

Como a equipe sempre apresentou um bom desempenho e resultados expressivos, possui atletas que muitas vezes são convocados para a seleção brasileira - inclusive no último Pan Americano em que a maioria dos atletas convocados já passaram pela Cimed - e isto pode acarretar em alguma interferência no seu desempenho. Com relação a isso, segundo CT1, tais convocações interferem de certa maneira na formação do grupo e na parte técnica, pois os fundamentos não são trabalhados sempre da mesma maneira e muitos trabalhos propostos são para o grupo inteiro, e nestes momentos são prejudicados. De acordo com CT3, fisioterapeuta, à medida que os atletas participam da rotina do clube simultaneamente com a da seleção brasileira, submetem-se com maior frequência aos fatores de risco para ocorrência de lesões. O fato de estarem por determinado período afastado do clube, gera incertezas sobre as queixas algicas apresentadas, sendo necessária a troca de informações entre os membros do departamento médico do clube e o da seleção. Já CT4, relata que sempre tiveram jogadores servindo à seleção brasileira, e por esse motivo ele sempre busca estreitar a relação entre os trabalhos executados na equipe e nela, principalmente conceitos relacionados a planejamento e periodização de treinamento. Fala ainda, que a seleção brasileira exige muito dos atletas, mas isso ao mesmo tempo torna-se significativo, pois os coloca em situações de alto nível competitivo, tornando-os mais maduros e experientes, e segundo CT6 e AT, proporcionando-lhes engrandecimento técnico na performance.

4.4 RELAÇÃO ENTRE PATROCINADORES E EQUIPE

Melo Neto (2000) caracteriza o marketing esportivo pelo uso do esporte como um produto das empresas, e é nesse sentido, que conforme os respondentes, a equipe de vôlei é utilizada como uma ferramenta de marketing para o Grupo Cimed.

Segundo eles, a empresa começou a ter uma visibilidade nacional com os excelentes resultados obtidos no decorrer do projeto e, mais do que isso, começou a relacionar os valores do esporte com a imagem da empresa, tais como comprometimento, resultado, espírito de equipe e qualidade. Sobre isto, destacam-se as palavras de CT5 quando afirma: “o esporte é bem visto, pela questão da saúde, das relações pessoais, da inclusão etc. No caso da Cimed os resultados ainda foram positivos, o que favoreceu muito para a marca crescer.” Ainda, D2 enfoca que o voleibol é um esporte que não envolve a paixão “clubística” como o futebol, permitindo que marcas ganhem credibilidade junto aos clientes e público em geral, dessa forma, o voleibol apresentado e os resultados consolidaram a marca Cimed como vencedora.

Além disso, a relação da equipe com o patrocinador, segundo os respondentes, é muito próxima, onde a participação da empresa no projeto se dá de maneira intensa e sem interferir no planejamento traçado. Ocorre uma estratégia denominada co-gestão esportiva, onde segundo Afif (2000) permite a participação ativa do patrocinador do esporte na equipe, preservando suas tradições. CT2 detalha tal participação, expondo que o patrocinador ajuda a determinar as prioridades dos campeonatos; está presente em treinos e jogos; acompanha a equipe no vestiário além de torcer pela mesma. Ele ressalta que a equipe proporcionou à marca Cimed a sua presença em todas as formas de mídia espontânea, divulgando seus produtos e sua marca. CT5 e CT6 falam sobre uma cobrança de resultados por parte do patrocinador perante a equipe, para que aquela seja associada a uma imagem vencedora. CT1, CT3 e CT4 falam ainda sobre a responsabilidade que os profissionais da equipe têm para com os patrocinadores, que é de representá-los da melhor maneira possível nas competições e em suas ações, além de estar presente em todos os eventos promocionais. Falam da importância de citar a marca, de alguma forma, em toda ou qualquer ocasião em que haja exposição da equipe em âmbito público. Um grande exemplo disto, exposto na revisão literária, foi quando Cláudio Risco que é gerente de relações esportivas da Olympikus e, Tullio Formicola Filho que é diretor de marketing esportivo da Vulcabrás/azaléia, falam sobre essa relação existente entre a marca Olympikus, a

seleção brasileira e o voleibol no livro “Brasil, o país do vôlei” escrito por Torraga (2011). De acordo com eles, um dos principais pontos positivos da marca Olympikus é o de estar ao lado da seleção brasileira desde 1997, quando sua hegemonia ainda estava sendo formada, ressaltam que essa parceria existe há muitos anos e esse desempenho adquirido sempre foi acompanhado de perto pela marca, onde o seu compromisso é ir além do patrocínio financeiro e fornecimento de uniforme, é ser um compromisso vitalício. Portanto, verifica-se que de maneiras semelhantes ou diferentes, existe uma boa relação entre os patrocinadores e a equipe em geral, onde no caso da Cimed, a marca acompanha a equipe desde sua criação. A Sky entrou como patrocinadora este ano, mas segundo os respondentes é uma parceria que veio para ser consolidada.

Mas, além desses fatores, de acordo com D2, “um projeto de sucesso não pode ser refém dos resultados, e por isso a empresa pensa em ações para estar de forma permanente na mídia mostrando que não é apenas um time”, ou seja, o patrocinador não é 100% dependente da equipe e de seus resultados.

Sobre essa parceria Cimed – Sky citada anteriormente, D1 explica que o mercado esportivo cresce a cada ano e essa parceria era necessária. Nessa esfera, Graça Filho e Kasznar (2002) e Pires (2007) destacam que a indústria esportiva é orbitada por milhares de indivíduos que procuram o esporte como forma de lazer, renda, emprego, profissões diretas e indiretas, e por esses motivos cresce cada vez mais, atraindo novas marcas e movimentando capital. Afif (2000) realça afirmando que muitos dos motivos que levaram grandes empresas a investirem no esporte estão ligados ao espaço que a mídia reservou para a divulgação dos eventos, em virtude do sucesso obtido em grandes competições nacionais e internacionais e o retorno institucional e de vendas que eles traziam. Com base nesses fundamentos, a Sky além de outros motivos pôde ver que a marca Cimed se consolidou dentro da equipe, e hoje é conhecida tanto no âmbito esportivo como no farmacêutico. Além disso, segundo D1, o motivo da parceria foi que a Sky viu na Cimed uma equipe com as características que eles entendem como fundamentais para o desenvolvimento do esporte e da marca. D2 complementa falando que são características que eles gostariam que seus clientes, colaboradores e dirigentes vissem na equipe que utiliza a marca Sky. Ele explicita que tiveram a oportunidade de ouvir do Presidente da Sky, Sr. Baptista, que o DNA da Sky é semelhante ao DNA da Cimed. Além disso, CT2 demonstra um fator secundário que somou nessa parceria, o fato de a Sky ter

como cor principal o vermelho, mesma cor da Cimed. Portanto, tanto antes a Cimed quanto agora a Sky utilizam de uma estratégia que segundo Afif (2000) é baseada no esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas.

Outra questão levantada é sobre o risco que a equipe corre de acabar, já que depende de seus patrocinadores para existir. Sobre isso, D1 fala que todo patrocínio esportivo é cíclico, que em algum momento o projeto acabará, mas até lá pretendem potencializá-lo ao máximo. Em contrapartida, D2 acredita que esta parceria Cimed/Sky veio para consolidar o projeto Cimed Esporte Clube. CT2 expõe ainda, que a Prefeitura de Florianópolis é uma excelente parceira da equipe, o que contribui de forma significativa para a permanência da equipe na capital. CT5 e CT6 afirmam não ter um conceito formado sobre essa possibilidade de extinção, não sabem quantificar esse risco, mas, segundo CT6: “não penso muito nisso, acho que prejudicaria o trabalho no dia a dia”.

4.5 INDICADORES PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE

O Cimed Esporte Clube é uma equipe de voleibol que desde sua criação até hoje vem apresentando bons resultados sendo a equipe com maior aproveitamento na Superliga considerando seu número de vitórias com seu tempo de existência, fora outras conquistas já mencionadas. Além de todos os fatores indiretamente citados nos tópicos anteriores, foram obtidos, através dos questionários aplicados a alguns profissionais, alguns indicadores que justificam esse bom desempenho. Segundo os respondentes, isto se deve ao nível dos profissionais envolvidos inclusive atletas, ao trabalho em equipe feito por eles e ao constante comprometimento da equipe na busca de novos desafios. Pode-se perceber isto nas palavras de CT6 quando afirma: “acredito que estrutura dos profissionais, da comissão técnica e o que chamamos de equipe no esporte e não simplesmente grupo, são os diferenciais no resultado”, e de CT5: “acho que o empenho dos jogadores desde o início e muito trabalho de todos os envolvidos, sempre buscando espaço nesse meio tão competitivo”. Nessa esfera, Graça Filho e Kasznar (2002), ressaltam que a responsabilidade desses profissionais se torna evidente, onde o ato de gerenciar com justiça, bom senso, equilíbrio e sucesso crescente só engrandece

uma equipe ou clube e, segundo os respondentes, estes são fatores presentes na equipe como se pode ver em itens seguintes.

Além disso, dentre suas respostas, é feita uma comparação com o trabalho desenvolvido pela seleção brasileira, onde os princípios são os mesmos que os da equipe, mas isso, de acordo com eles, não significa que se joga e se treina da mesma forma. Complementam que a dedicação, a entrega, o treino, a perseverança são características que o trabalho da seleção tem em comum com o da Cimed. Neste âmbito, Graça Filho e Kasznar (2002) falam sobre o trabalho com a seleção brasileira desenvolvido pela CBV, onde fora das quadras, ela é composta por profissionais qualificados que trabalham a favor de novas vitórias e, segundo os respondentes da pesquisa, em unanimidade entre diversos fatores, o fato de a equipe apresentar esse bom desempenho se deve justamente a equipe de profissionais qualificados que a Cimed é formada. Ainda sobre isso, Pizzolato (2004) enfatiza que esse trabalho desenvolvido pela CBV tem se caracterizado como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida, sendo citado como exemplo para outras modalidades e países e, da mesma forma, segundo os respondentes, o trabalho que a Cimed vem desenvolvendo com a equipe também é um exemplo e referência para as demais.

Podendo ser citado como outro indicador, em particular D1 relata que teve oportunidades de conhecer vários projetos vencedores no Brasil e no exterior, como Bradesco/RJ, Pirelli/SP, Parma/Itália, Treviso/Itália e seleção brasileira, o que de certa maneira acarreta em influências e conseqüências para a equipe Cimed, podendo ser um apontamento entre outros.

Portanto de maneira geral, os respondentes acreditam que os bons resultados da equipe se devem ao excelente planejamento, à escolha certa de profissionais competentes que estão na equipe, e ao grupo de atletas. Ressaltam as pessoas envolvidas na equipe e o projeto como um todo, desde os proprietários e funcionários da Cimed Indústria de Medicamentos, coordenadores do Cimed Esporte Clube, comissão técnica, equipe administrativa até os jogadores. Enfatizam o profissionalismo, a seriedade e o comprometimento de todos que visam por todo o tempo à obtenção de metas. Além disso, é importante relevar quando CT4 e AT apontam como um fator importante o bom entrosamento entre comissão técnica e jogadores e a excelente relação profissional entre os membros da comissão técnica, sendo que AT aponta tais fatores como diferenciais das demais equipes.

AT apontou como fatores motivacionais para sua permanência na equipe a localização (Florianópolis), a comissão técnica da equipe, sua projeção na mídia, organização e estrutura. Tais fatores por consequência podem acarretar o empenho do atleta para com a mesma, tornando-se então outros indicadores.

Ainda, D2 lembra que no início da criação do projeto, três profissionais se uniram para sua concretização e implantaram seus próprios métodos. João Adibe com sua agressividade comercial e capacidade de envolver a todos em prol de um só objetivo, Nelson Galvão com seu profissionalismo e Renan Dal Zotto com sua experiência de anos como jogador e gestor, formando uma equipe cercada de profissionais de competência e de sua confiança desde o princípio. Com relação a isso, segundo o site da equipe, Renan construiu fama no vôlei como jogador da seleção brasileira e como um dos primeiros a ir jogar no exterior, era gestor e estava afastado das quadras há seis anos, porém estava centrado na idéia de vencer. Além disso, contou com o profissionalismo e entusiasmo de João Adibe e de Nelson Galvão. Em conjunto, decidiram então iniciar com esse projeto que hoje é considerado de sucesso (CIMED, 2011). Portanto, pôde-se perceber que com essa união de grandes nomes, no âmbito do voleibol e no âmbito farmacêutico, com seus objetivos e experiências, desenvolveram um projeto de marketing que resultou na equipe de voleibol representante da capital do estado de Santa Catarina e que desde sua criação até hoje apresenta bons resultados e conquistas inclusive na maior e principal competição nacional de voleibol que é a Superliga.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, tanto conforme a revisão literária quanto os resultados obtidos através dos dados coletados, foi possível elaborar algumas considerações.

A equipe Cimed Esporte Clube, resultado de um projeto de marketing, é composta por profissionais qualificados e de alto nível que apresentam em seus trabalhos desenvolvidos características, no que diz respeito às suas funções, semelhantes às verificadas na literatura, tais como: comprometimento, profissionalismo, experiência, competência e seriedade. Além disso, verificou-se excelente relação profissional entre membros da comissão técnica, atletas e dirigentes.

O esporte brasileiro, com ênfase no voleibol, vem se desenvolvendo de forma rápida e significativa movimentando muito capital e conseqüentemente exibindo crescente participação de empresas patrocinadoras. Dessa forma, destaca-se o relevante papel que o marketing esportivo tem na evolução e progresso da modalidade.

No que diz respeito ao marketing esportivo da equipe Cimed Esporte Clube, observou-se reciprocidade dos trabalhos desenvolvidos por ambos os lados: empresa patrocinadora e equipe de voleibol. É provável que o bom relacionamento entre as partes continue trazendo resultados positivos para a equipe no âmbito do voleibol e maior visibilidade e valor da marca no âmbito farmacêutico.

Com esse crescimento da indústria esportiva, ocorre aumento na exigência dos profissionais ligados a gestão esportiva. A equipe conta com profissionais envolvidos nessa área com conhecimento e responsabilidade suficientes para acompanhar tais exigências, participando da coordenação das atividades voltadas ao desenvolvimento e execução das metas e objetivos da mesma. Além disso, dispõe de um planejamento estratégico onde o lema é vencer sempre.

Portanto, infere-se que tais fatores sejam os grandes responsáveis pela equipe Cimed Esporte Clube apresentar bom desempenho e conquistas importantes desde sua criação até hoje. A união e a soma deles é o resultado daquilo que intitulei como: “Desafios e Estratégias para Formar uma Equipe Campeã”.

Considerando a pouca existência de estudos que caracterize o gestor de clubes esportivos e outras entidades de administração do esporte e suas características organizacionais, em especial ao voleibol, onde poucos estudos analisam a gestão profissional de equipes esportivas, sugere-se que se investigue o histórico e padrão de gestão de outras equipes, tanto no masculino quanto no feminino, para que, em longo prazo, seja possível traçar um perfil de como as equipes de voleibol brasileiras vêm sendo administradas e organizadas. Além disso, sugere-se também um aprofundamento deste estudo coletando dados de outros atletas da equipe com o intuito de verificar se os mesmos refletem as opiniões do único entrevistado, de fazer comparações entre as respostas de atletas recentes e antigos, enfim, de enriquecer o estudo obtendo informações maiores e complementares.

REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

ARAÚJO, A. G. **Placar favorável**. Revista Marketing. Fev. 2002.

ARENA SPORTS – HOME Disponível em: < <http://www.arenasports.com.br>> Acessado em 21 de Setembro de 2011.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BIZZOCCHI, C. **O voleibol de alto nível: da iniciação à competição**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2008.

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CBV. **Superliga 2011/2012 Regulamento Oficial**. Rio de Janeiro: CBV, 2011. Disponível: <http://www.cbv.com.br/v1/superliga/arquivos/REGULAMENTO_OFICIAL_SUPERLIGA_2011_2012.pdf> Acessado em 11 de Outubro de 2011.

CBV – HOME Disponível em: <<http://www.cbv.com.br/v1/>> Acessado em 21 de Junho de 2011.

CIMED – HOME Disponível em: <<http://www.cimedvoleibol.com.br/index.php>> Acessado em 20 de Junho de 2011.

CIMED/SKY– HOME Disponível em: <<http://www.cimedvoleibol.com.br/index.php>> Acessado em 28 de Setembro de 2011.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

CORREIA, A.; SOARES, J. **A tomada de decisão estratégica e a estrutura organizacional nas associações desportivas de modalidade**. Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, Porto, v.2, n.1, p.21-39, 2005.

COSTA, Lamartine (ORG). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

DAL ZOTTO, Renan. **Gestão Esportiva no Voleibol**. Palestra ministrada no curso de Educação Física do CDS/UFSC (19 de Novembro de 2011).

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DURIEUX, A. **O processo de empresarização do voleibol catarinense**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

FILHO, Ary S. Graça e KASZNAR, Istvan. **O Esporte Como Indústria - Solução para criação de riqueza e emprego**. FGV-CBV: Rio de Janeiro, 2002.

FILHO, Ary S. Graça e KASZNAR, Istvan. **Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**. São Paulo: M. Books, 2006

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MACHADO, A. A. **Voleibol: do aprender ao especializar**. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 2006.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves, GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O planejamento de pesquisa qualitativa**. In: MAZZOTTI, Alda Judith Alves, GEWANDSZNAJDER, Fernando, O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MELO NETO, F.P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro, RJ, Record, 1995.

MELO NETO, F. P. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. 2A. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing no esporte**. Rio de Janeiro: Incentive, 1986.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLYMPIKUS – HOME Disponível em: <<http://www.olympikus.com.br/livro/>>
Acessado em: 20 de Setembro de 2011.

OLIVEIRA, M.; POZZI, L. **Patrocine o evento certo**. São Paulo: Globo, 1996.

PIRES, G. **Gestão do Desporto**. Porto, Ed. Porto, 2007.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, L. F. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

PIZZOLATO, E.A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.

SANTOS, Saray Giovana Dos. **Métodos e técnicas de pesquisa quantitativa aplicada à Educação Física**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2011. 240 p.

TORRAGA, Tales. **Brasil, o país do vôlei**. 2011. 103 p.

VIEIRA, S.; FREITAS, A. **O que é Vôlei: história, regras, curiosidades**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2007. 112p.

ANEXOS

ANEXO 1 - Comissões Técnicas

2005 / 2006

- **Renan Dal Zotto**
Técnico
- **Marcos de Melo Pacheco**
Assistente Técnico
- **José Ricardo "Minhoca"**
Estatístico
- **Chico Lins**
Supervisor
- **Daniel Azambuja**
Preparador Físico
- **Matheus Cardoso dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Kleevansostins Cicero Albuquerque**
Massagista

2006 / 2007

- **Renan Dal Zotto**
Técnico
- **Marcos de Melo Pacheco**
Assistente Técnico
- **Eduardo Dal Zotto Schmidt**
Estatístico
- **Chico Lins**
Supervisor
- **Daniel Azambuja**
Preparador Físico

- **Matheus Cardoso dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Kleevansostins Cicero Albuquerque**
Massagista

2007/2008

- **Marcos de Melo Pacheco**
Técnico
- **Carlos Eduardo Schwanke**
Assistente Técnico
- **José Ricardo "Minhoca"**
Estatístico
- **Chico Lins**
Supervisor
- **Renato Sérgio Bacchi**
Preparador Físico
- **Matheus Cardoso dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Kleevansostins Cicero Albuquerque**
Massagista

2008 / 2009

- **Marcos de Melo Pacheco**
Técnico
- **Carlos Eduardo Schwanke**
Assistente Técnico
- **Marcel Matz**
Estatístico
- **Chico Lins**
Supervisor
- **Renato Sérgio Bacchi**
Preparador Físico
- **Matheus Cardoso dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Kleevansostins Cicero Albuquerque**
Massagista

2009/2010

- **Marcos de Melo Pacheco**
Técnico
- **Carlos Eduardo Schwanke**
Assistente Técnico
- **Marcel Matz**
Estatístico
- **Chico Lins**
Supervisor
- **Renato Sérgio Bacchi**
Preparador Físico
- **Matheus Cardoso dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Kleevansostins Cicero Albuquerque**
Massagista
- **Braian Cordeiro**
Nutricionista

2010/2011

- **Pacheco**
Técnico
- **Marcel Matz**
Auxiliar Técnico
- **Renato Junior**
Assistente Técnico
- **Marcelo Garim**
Supervisor
- **Marcelo Klein**
Estatístico
- **Renato Bacchi**
Preparador Físico
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Matheus C. dos Santos**
Fisioterapeuta
- **Kleevansostins Albuquerque**
Massagista

2011/2012

- **Pacheco**
Técnico
- **Marcel Matz**
Auxiliar Técnico
- **Douglas Chiarotti**
Assistente Técnico
- **Marcelo Garim**
Supervisor
- **Marcelo Klein**
Estatístico
- **Renato Bacchi**
Preparador Físico
- **Luís Fernando Funchal**
Médico
- **Aridone Borgonovo**
Fisioterapeuta
- **Kleevansostins Albuquerque**
Massagista

ANEXO 2 – Técnicas de Gestão Esportiva

(por Graça Filho e Kasznar, 2002)

1. Montar, desenvolver e cumprir regularmente, um Plano Estratégico de longo prazo. Atuar com Planos de Ação Imediata (PAI);
2. Focalizar bem e de público a missão, os objetivos e as metas;
3. Montar uma infraestrutura moderna, de dimensão tal, que assegure por meio de sua ocupação e uso contínuo, retornos previamente calculados e considerados como uma taxa mínima de rentabilidade, desconsiderando-se recursos subsidiados;
4. Montar uma equipe talentosa de dirigentes, administradores, técnicos e treinadores, que possuam conhecimento pró-ativo; garra; liderança e espírito de equipe;
5. Implantar por meio dos membros do item 4, as equipes profissionais e amadoras dos esportes que serão ofertados à comodidade;
6. Implantar um sistema de identificação e promoção dos atletas mais talentosos e motivados, de sorte a treiná-los para fins de competição e com a meta de ganhar. Convocar novas gerações de atletas;
7. Identificar a demanda do público esportivo e espectador, de forma a oferecer o que lhe interessa em prazos curtos e a preços acessíveis;
8. Fortalecer e promover os elos institucionais, com governo; as autoridades em geral; os fornecedores; e os potenciais clientes e sócios da entidade;
9. Formular, aplicar e manter em regime permanente um sistema de relacionamento e patrocínios;
10. Dispor continuamente de relações públicas e de relações ótimas com a imprensa e a mídia, para disseminar o que se fez e alcançou, assim como os programas esportivos que virão;
11. Estudar e mobilizar as energias, face à legislação vigente, atendendo-a cuidadosamente e pleiteando quando factível apoio para o esporte;
12. Compor programas nacionais e internacionais de participação;
13. Apoiar as necessidades básicas das torcidas;
14. Dispor de orçamentos bem projetados e cumpri-los com rigor e muita atenção. Implantar uma auditoria de resultados.

15. Assegurar a liquidez financeira, dispondo de recursos em Tesouraria para cumprir com todas as obrigações;
16. Não endividar-se, nem tomar empréstimos, num país que tem uma das três mais altas taxas de juros reais do mundo;
17. Investir no esporte, em eventos, na conquista sadia de juventude e na imagem da atividade;
18. Promover encontros de confraternização animados, divertidos, democráticos, participativos, e leves com todas as confederações;
19. Participar de encontros, seminários e congressos esportivos no exterior, para aumentar o domínio da tecnologia esportiva, fazer convênios e obter mais parcerias estratégicas;
20. Estimular a participação popular, ocorrendo a ela em todo local em que ela possa ser promovida.

ANEXO 3 – Filosofia de Administração Profissionalizada da CBV

MODELO DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Implementando o conceito de áreas de negócio e apoio com envolvimento e comprometimento dos coordenadores.

SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Melhoria da qualificação do capital humano, com adequação das pessoas, perfil e programa de educação continuada.

SISTEMA DE GESTÃO DE RESULTADOS

Implementando sistema contábil, financeiro e orçamentário integrado, com gerenciamento por área de negócio, apoio e produto.

PLANO DE CONTAS CONTÁBIL E DE RESULTADOS

Implantando o primeiro plano de contas contábil e de resultados com estrutura de administração esportiva, no segmento.

CÓDIGO DE ÉTICA

Criado o código de ética do voleibol

AUDITORIA EXTERNA

Implantando procedimentos de auditoria, conforme o escopo:

- Auditoria de Balanço e das Demonstrações Contábeis;
- Auditoria operacional
 - Administração de pessoal
 - Tesouraria
 - Contratos
 - Compras, contratação de serviços e contas a pagar
 - Faturamento e contas a receber
 - Armazém – materiais esportivos
 - Retenções e recolhimentos tributários e previdenciários
 - Contagem de caixa e inventariar documentos

- Auditoria de convênios - prestação de contas de verbas do governo.

REGISTRO CONTÁBIL FISCAL

Todos os atos e fatos são registrados contabilmente, com base em documentação fiscal adequada.

TRANSFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

Todas são registradas contabilmente, no tocante aos custos administrativos.

PREMIAÇÃO DE ATLETAS E COMISSÃO TÉCNICA

O recebimento e pagamento da premiação aos atletas e comissão técnica, são registrados contabilmente, retido e recolhido os impostos.

RELATÓRIO FINANCEIRO E BALANÇO PUBLICADO

Passamos a emitir relatório financeiro e publicar o Balanço, tornando claro e transparente a toda sociedade.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO – TECNOLOGIA

Investimos na legalização dos Hardwares e Softwares, estando operando atualmente com 100% dos softwares legalizados.

CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS

As contribuições e impostos (INSS, FGTS, IR,...) sobre as operações da CBV e como também a folha de pagamento são rigorosamente recolhidos nas datas definidas pela legislação.

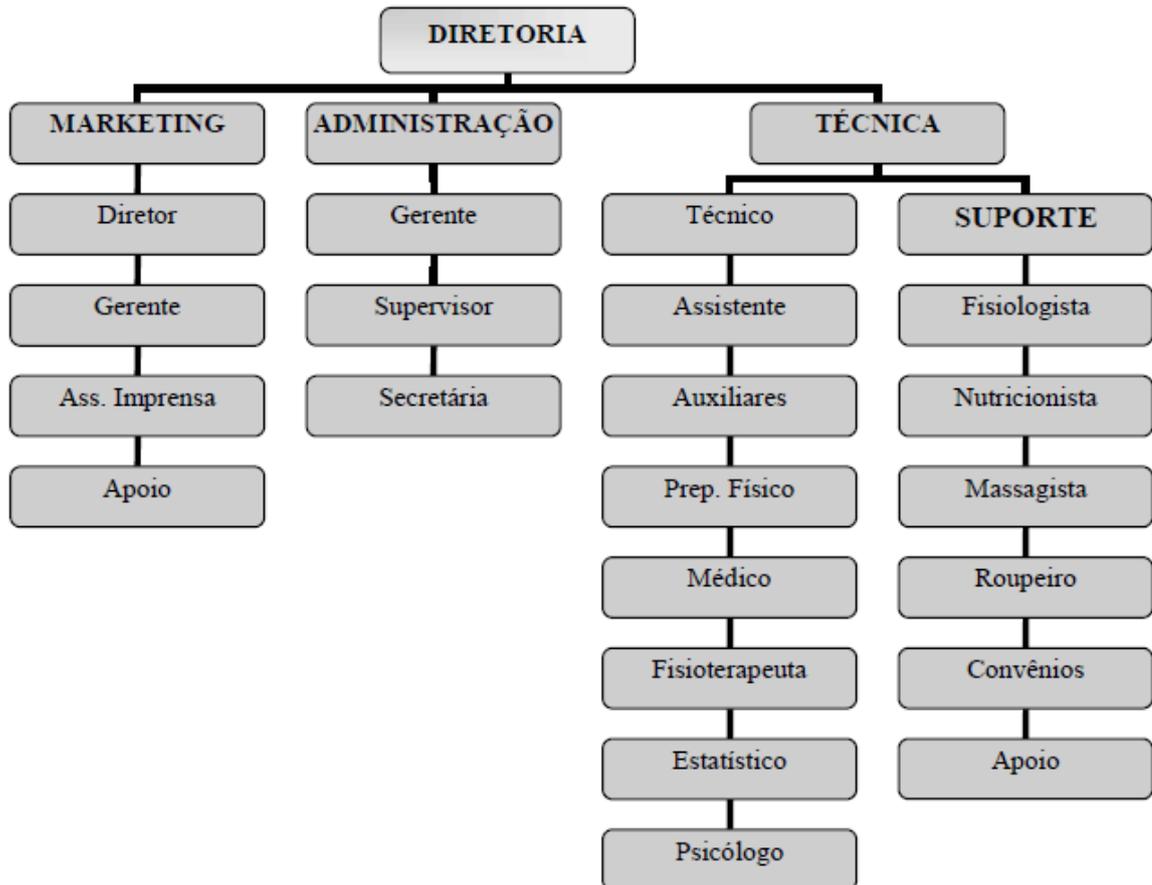
ARMAZÉM ESPORTIVO

Implantamos um sistema de armazenamento e controle de materiais esportivos, que permite acompanhamento e gerenciamento.

ARQUIVO INATIVO

Organizamos o arquivo inato de documentos contábeis e fiscais, por natureza e ano fiscal.

ANEXO 4 – Organograma - Estrutura Organizacional da Comissão Técnica
(adaptada de Bizzocchi, 2008)



ANEXO 5 – Questionário aplicado aos Atletas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO
FÍSICA



QUESTIONÁRIO DE GESTÃO ESPORTIVA

Meu nome é Juliana Krummenauer e sou estudante da oitava fase do curso de Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou fazendo meu trabalho de conclusão de curso (TCC), que se intitula: CIMED – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ, que tem como objetivo geral: Compreender como se deu o processo de formação e quais são as estratégias para obtenção de um bom desempenho, visto desde sua criação até hoje, da equipe CIMED Esporte Clube, além dos seguintes objetivos específicos:

- Verificar o início da formação da equipe;
- Verificar e analisar as funções e atribuições dos dirigentes, membros da comissão técnica e atletas da equipe;
- Conhecer a relação entre patrocinadores e equipe;
- Analisar os trabalhos de gestão e marketing esportivos desenvolvidos na equipe;
- Verificar se existe algum diferencial nos trabalhos desenvolvidos que levam ao bom desempenho da equipe.

Para a elaboração do TCC, estou entrevistando - por meio de questionários - dirigentes, membros da comissão técnica e atletas. Assim sendo, solicito a sua colaboração em responder o questionário abaixo. Desde já agradeço a sua participação, que será muito importante para a elaboração do trabalho.

Perguntas para os Atletas:

Nome (opcional):		Data de Nascimento:	
Posição em que atua:		Altura:	Peso:
Tempo de prática do voleibol:		Por quais equipes atuou?	
Escolaridade: Fundamental: () completo () incompleto Médio: () completo () incompleto Superior: () completo () incompleto Curso: _____		Já foi convocado para a seleção brasileira? () Sim () Não	
		Há quanto tempo você está envolvido com a equipe CIMED?	

- Qual era sua visão geral da equipe antes de fazer parte da mesma?

- Nesse tempo que você faz parte da equipe, percebeu algum diferencial das demais que explique o sucesso da mesma?

- A que se devem os bons resultados da equipe desde o princípio? Existe algum diferencial?

- Assinale abaixo o(s) motivo(s) que o leva(m) a permanecer na equipe:

- () Localização (Florianópolis)
- () Técnico
- () Comissão Técnica
- () Salário
- () Projeção na mídia
- () Organização
- () Estrutura
- () Outros

- De que modo as convocações para a seleção brasileira interferem no seu trabalho e no desempenho da equipe?

- Quais são as suas obrigações para com os patrocinadores?

ANEXO 6 – Questionário aplicado aos Dirigentes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO
FÍSICA



QUESTIONÁRIO DE GESTÃO ESPORTIVA

Meu nome é Juliana Krummenauer e sou estudante da oitava fase do curso de Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou fazendo meu trabalho de conclusão de curso (TCC), que se intitula: CIMED – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ, que tem como objetivo geral: compreender como se deu o processo de formação e quais são as estratégias para obtenção de um bom desempenho, visto desde sua criação até hoje, da equipe CIMED Esporte Clube, além dos seguintes objetivos específicos:

- Verificar o início da formação da equipe;
- Verificar e analisar as funções e atribuições dos dirigentes, membros da comissão técnica e atletas da equipe;
- Conhecer a relação entre patrocinadores e equipe;
- Analisar os trabalhos de gestão e marketing esportivos desenvolvidos na equipe;
- Verificar se existe algum diferencial nos trabalhos desenvolvidos que levam ao bom desempenho da equipe.

Para a elaboração do TCC, estou entrevistando - por meio de questionários - dirigentes, membros da comissão técnica e atletas. Assim sendo, solicito a sua colaboração em responder o questionário abaixo. Desde já agradeço a sua participação, que será muito importante para a elaboração do trabalho.

Perguntas para os dirigentes:

- Nome: _____

- Qual é a sua formação e experiência?

- Quais são as suas funções e atribuições no Cimed Esporte Clube? Elas sempre foram as mesmas?

-
-
-
- Como ocorreu o surgimento da equipe?

-
-
-
- Que contribuição a equipe de voleibol deu para que a marca CIMED fosse conhecida em todo o Brasil?

-
-
-
- Há quanto tempo você está envolvido com a equipe?

-
-
-
- Quais experiências influenciaram/influenciam o seu trabalho desenvolvido na equipe?

-
-
-
- A que se devem os bons resultados da equipe desde o princípio? Existe algum diferencial?

-
-
-
- Existe relação entre o trabalho desenvolvido na equipe com o da seleção brasileira? Qual?

-
-
-
- Como é feito o planejamento da equipe?
-
-

- Como é a relação: desempenho da equipe x apoiador/patrocinador?

- O que motivou a parceria da Sky com a CIMED?

- Qual é o risco de a equipe deixar de existir repentinamente como a Intelbrás e a Unisul?

ANEXO 7 – Questionário aplicado aos membros da Comissão Técnica



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO
FÍSICA



QUESTIONÁRIO DE GESTÃO ESPORTIVA

Meu nome é Juliana Krummenauer e sou estudante da oitava fase do curso de Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou fazendo meu trabalho de conclusão de curso (TCC), que se intitula: CIMED – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA FORMAR UMA EQUIPE CAMPEÃ, que tem como objetivo geral: compreender como se deu o processo de formação e quais são as estratégias para obtenção de um bom desempenho, visto desde sua criação até hoje, da equipe CIMED Esporte Clube, além dos seguintes objetivos específicos:

- Verificar o início da formação da equipe;
- Verificar e analisar as funções e atribuições dos dirigentes, membros da comissão técnica e atletas da equipe;
- Conhecer a relação entre patrocinadores e equipe;
- Analisar os trabalhos de gestão e marketing esportivos desenvolvidos na equipe;
- Verificar se existe algum diferencial nos trabalhos desenvolvidos que levam ao bom desempenho da equipe.

Para a elaboração do TCC, estou entrevistando - por meio de questionários - dirigentes, membros da comissão técnica e atletas. Assim sendo, solicito a sua colaboração em responder o questionário abaixo. Desde já agradeço a sua participação, que será muito importante para a elaboração do trabalho.

Perguntas para os membros da Comissão Técnica:

- Nome: _____
- Qual é a sua formação e experiência?

- Quais são as suas funções e atribuições no Cimed Esporte Clube? Elas sempre foram as mesmas?

-
-
- Há quanto tempo você está envolvido com a equipe?

-
-
- Quais experiências influenciaram/influenciam o seu trabalho desenvolvido na equipe?

-
-
- A que se devem os bons resultados da equipe desde o princípio? Existe algum diferencial?

-
-
- Existe relação entre o trabalho desenvolvido na equipe com o da seleção brasileira? Qual?

-
-
- De que modo as convocações de atletas para a seleção brasileira interferem no seu trabalho e no desempenho da equipe?

-
-
- Quais são as suas obrigações para com os patrocinadores?
-
-
-
-