



# INTRODUÇÃO À GESTÃO ESPORTIVA

**SUMÁRIO**

3-Fundamentos da Gestão

14-Dimensões Socioculturais e manifestações esportivas

20-Jornalismo Esportivo e Aspectos Legais

26-Princípios da Gestão do Esporte

31-Gestão de Eventos Esportivos

35-Gestão de Infraestrutura e Tecnologia

38-Marketing Esportivo

43-Marketing Eletrônico

50-Referências Bibliográficas

A demanda pelos profissionais que entendem de esportes e negócios só aumenta, o que se traduz como uma oportunidade valiosa para os profissionais de educação física, marketing e administração.

Apesar de ser primordial no contexto do esporte e da Educação Física, essa área ainda é nova, com poucas informações disponíveis.

O objetivo é aproximar a teoria da gestão esportiva com a prática do dia a dia de equipes, academias, escolas, clubes e outras organizações que oferecem atividade física.

### FUNDAMENTOS DA GESTÃO

A Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

O compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

A Gestão do Esporte responde por uma demanda de organizações públicas e privadas do esporte, que buscam por um melhor desenvolvimento por meio da utilização de processos e modelos eficientes de gestão. Apesar de ser reconhecida por diversos autores como uma área pouco estudada no Brasil, é considerada por Rocha e Bastos (2011) como uma área recente na atuação profissional e na produção acadêmica para profissionais da Educação Física e Esportes. Conforme destaca Pitts (2001), o estudo da área envolve conhecimentos multidisciplinares e passou a ser divulgado a partir dos anos de 1960. Estudos realizados em 1971 já mostravam evoluções da indústria esportiva, de construções e instalações destinadas à Educação Física, Esportes e Recreação (Costa, 1971), mas não se mencionavam temas como administração esportiva ou gestão.

Gestão esportiva, gestão desportiva, administração esportiva, gestão do esporte, são algumas das muitas terminologias encontradas em publicações sobre o tema. Bastos e Mazzei (2012) justificam que Gestão do Esporte tem sido a terminologia mais utilizada e atual. Na língua inglesa as terminologias encontradas são: sport management e sport administration. Apesar do conceito sobre Gestão do Esporte não ser único, Cárdenas (2013, p. 33) explica que “as conceituações apresentadas por distintos autores convergem na ideia de confluência entre os princípios/fundamentos da Administração à realidade dos esportes e das organizações esportivas”. Em uma afirmação sucinta de Rocha e Bastos (2011, p. 94), a Gestão do Esporte é definida “como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas”. A Gestão do Esporte, de acordo com Ferraz, Lopes, Teotônio e Borragine (2010), inclui funções como planejar, organizar e dirigir, diante de um contexto organizacional. Além disso, essas ações devem ter como objetivo promover atividades de fitness e esportivas, como também produtos e serviços.

A Gestão do Esporte tem sido contemplada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte durante muitos anos com diferentes nomes. Diferentes cursos contêm disciplinas tais como administração esportiva, “marketing” esportivo, gestão do esporte, organização esportiva, dentre outras com possíveis combinações destes termos.

Administrar ou gerir ações normalmente decisões do presente que afetará eventos do futuro.

Assim como no futebol o jogador deve saber os fundamentos básicos, como cabecear, passar a bola corretamente, chutar e fazer gol, em administração também é importante saber os fundamentos.

Primordial se faz definir Administração: É o processo de trabalhar com pessoas para realizar objetivos organizacionais e pessoais. Para Drucker “o gerenciamento tornou-se o fator decisivo de produção”.



Os níveis de atuação são:

- Estratégico**: Alta direção, presidente e diretores, atuam no nível institucional, corresponde ao nível organização;
- Tático**: Atua no nível intermediário gerencial, nível processos;
- Operacional**: nível de supervisão envolve determinada operação ou tarefa ao nível operacional.

Fundamentos da Excelência em Gestão:

Pensamento sistêmico

Compromisso com as partes interessadas

Aprendizado Organizacional e Inovação

Adaptabilidade

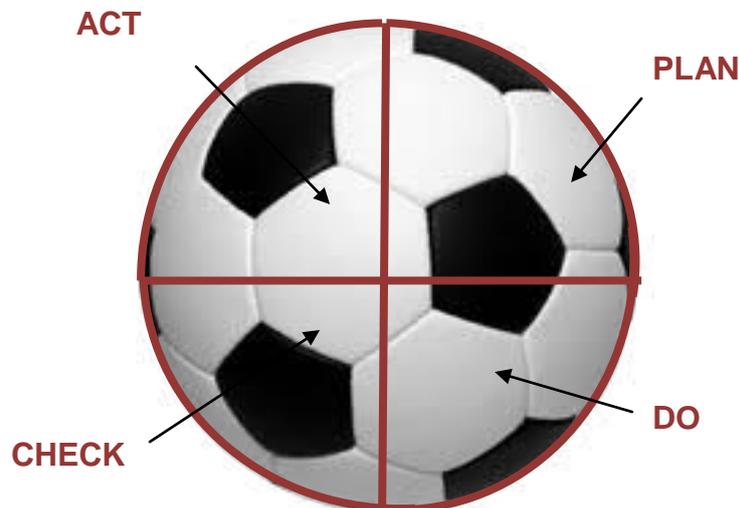
Liderança transformadora

Desenvolvimento sustentável

Orientação por processos

Geração de valor

Quando falamos de sistema, temos que trazer à mente o conceito de elementos inter relacionados que têm propriedades e cumprem determinado papel na organização.



PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle, ou PDSA (plan-do-study-act). Outra versão do ciclo PDCA é o OPDCA, onde a letra agregada "O" significa observação ou como algumas versões dizem "Observe a situação atual". Esta ênfase na observação e na condição atual é utilizada frequentemente na produção enxuta (Lean Manufacturing / Toyota Production System) do Sistema Toyota de Produção.

É uma ferramenta baseada na repetição, aplicada sucessivamente nos processos buscando a melhoria de forma continuada para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Pode ser utilizada em qualquer ramo de atividade, para alcançar um nível de gestão melhor a cada dia. Seu principal objetivo é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.

### **Planejar**

Estabelecer os objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com o projetado (objetivos ou metas). Ao estabelecer expectativas de resultado, a integridade e precisão

da especificação também é uma parte da melhoria almejada. Quando possível, começar em pequena escala para testar os possíveis efeitos.

Consiste no estabelecimento de objetivos e de processos fundamentais para garantir os resultados, conforme o que se espera atingir em termos de metas para a organização. Para Vieira Filho “definidas as metas, deve-se definir os métodos para atingi-las. Nesta etapa, também são definidos os procedimentos que serão seguidos para a obtenção das metas.”

### **Desenvolver/Executar/ Dirigir**

Implementar o plano, executar o processo, fazer o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos "Checar" e "Ajustar". Portanto esta etapa gera muito cuidado pois pode não ser a causa raiz.

Definida como a etapa executiva da metodologia PDCA, deve-se executar todos e cada um dos processos. Antes de iniciar a fase de execução é necessário educar e treinar todos os envolvidos no processo para garantir que todos estejam comprometidos e tudo saia conforme o planejamento realizado na etapa anterior. “Todos os envolvidos são treinados em procedimentos que tem como base as metas estabelecidas, realizam as atividades e colhem dados.

### **Conferir/Checar/Verificar**

Estudar o resultado (medido e coletado no passo anterior “Desenvolver”) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no passo “PLANEJAR”) para determinar quaisquer diferenças. Procurar por desvios principalmente na aplicação do plano e também olhar para a adequação e abrangência do plano permite a execução do próximo passo, ou seja, "AGIR". Traçar dados pode fazer isso muito mais fácil para ver as tendências ao longo de vários ciclos de PDCA e assim converter os dados coletados em informação. Informação é o que você precisa para a próxima etapa "Ajustar".

Após planejar e pôr em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com os objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios específicos.

### **Alavancar/Ajustar/Atuar/Agir**

Tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Determinar onde aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto. Quando uma passagem por estes quatro passos não resultar na necessidade de alguma melhora, o método ao qual o PDCA é aplicado pode ser

refinado com maiores detalhes na iteração seguinte do ciclo, ou a atenção deve ser colocada de uma forma diferente em alguma fase do processo. O plano PDCA quando aplicado junto ao Sistema de Gestão da Qualidade pode implementar ações para atingir a melhoria contínua, assegurar a operação e controle dos processos produtivos. No sistema de Gestão da Qualidade podemos encontrar não conformidades nos processos, para tratar a não conformidade utilizamos o plano PDCA. Ação para eliminar uma não conformidade identificada. Ação corretiva Plano de ação para eliminar a causa de uma não conformidade existente, visando eliminar ou reduzir a possibilidade de reincidência dessa não conformidade. Ação preventiva Plano de ação para eliminar a causa de uma não conformidade potencial, visando eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência dessa não conformidade Ação de melhoria Plano de ação para implementar melhorias contínuas nos processos. Abertura de um plano de ação PDCA O plano de ação preventivo ou corretivo ou de melhoria são abertos para contemplar a determinação das causas e as ações propostas, com acompanhamento até a análise crítica sempre que ocorrer.

Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos para a melhoria do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

A atuação é corretiva, ou seja, caso a operação realizada não esteja de acordo com o planejado, deve-se atuar corretivamente com planos de ação para a correção de rumo visando atingir a meta estabelecida.

Crie uma planilha do ciclo PDCA para integrar outras ferramentas e métodos de gestão que acrescentam maior qualidade na execução dessa tarefa, visando a redução de erros e economia de tempo e recursos.

O setor esportivo brasileiro movimentava 3% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, cerca de R\$ 31 milhões por ano. O dado é da Arena Sport, assessoria em marketing esportivo. No entanto, os dados já estão defasados, uma vez que a pesquisa da Arena data de 2002.

A dificuldade de quantificar o setor no Brasil é grande, afinal, não existem pesquisas abrangentes sobre o mercado esportivo em todas as suas esferas. O Ministério do Esporte, por exemplo, mapeia a prática esportiva dos brasileiros. Mas descobrir quantos clubes, grêmios, federações e confederações existem no país é quase impossível.

Apesar da motivação emocional na gestão ainda reinar, principalmente nos clubes de futebol, aos poucos essa realidade vem mudando. Sob influência do modelo de gestão americano e europeu,

alguns clubes e entidades esportivas já perceberam que a Administração profissional é essencial para o sucesso dentro e fora de campo.

Uma das primeiras funções do Grupo de Excelência foi debater qual deveria ser a formação desses Administradores especializados no esporte, quais qualificações eram exigidas, quais formações eram necessárias.

**Obs.:** Alguns abordam o marketing e a comunicação esportiva, mas deixam de lado o comercial.

Torcedor apaixonado, cansado de ver os problemas afligirem o time do coração que se torna presidente do clube na esperança de mudar a realidade. Para fazer isso, trabalha voluntariamente: passa o dia em sua ocupação principal e dedica parte do tempo geralmente algumas horas da noite, para tentar gerenciar a entidade.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o modelo de gestão esportiva é totalmente empresarial. Isso significa dizer que lá os times são empresas e têm donos. Essas empresas-times compõem ligas e toda a gestão, desde os clubes até os campeonatos, é feita por executivos. A relação com patrocinadores, a comunicação – tudo é gerido como numa empresa.

No Brasil, quem resolveu seguir os passos do Real Madrid foi o Clube de Regatas Flamengo. Em 2013, o chamado Grupo da Chapa azul, formado por empresários e executivos que tinham em comum a paixão pelo clube, se reuniu e decidiu concorrer à sua direção com uma meta: transformar o Flamengo por meio da gestão.

Um bom exemplo de como os processos internos podem contribuir no desempenho esportivo é o caso do nosso Centro de Excelência em Performance.

O resultado das melhorias administrativas também podem ser visto na performance do time de futebol. O Flamengo voltou a se classificar para a Libertadores e foca na conquista de títulos para se manter no topo do futebol brasileiro e da América do Sul.

Uma das ramificações mais deficitárias da Administração Esportiva no Brasil é o marketing esportivo.

Com dificuldades de gestão em quase todas as instâncias pela falta de profissionais capacitados, planejar como tornar as agremiações esportivas atraentes para os investidores é luxo de poucos clubes ou entidades.

Muitas empresas estão buscando algo a mais do que a simples exposição da marca. Dependendo do target de público que se quer atingir, o futebol, por exemplo, não seria a melhor escolha de investimento.

Não basta ter sido uma lenda do esporte para gerir um clube ou um time.  
(Adm. Alexey Carvalho)

O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA-RJ) tem promovido uma série de debates e encontros para discutir a Administração Esportiva no Brasil. A realização das Olimpíadas e da Copa do Mundo motivaram o início dos debates. Mas a entidade não quer deixar morrer a exploração desse nicho de mercado para os Administradores.

O setor de esportes e atividade física movimentam hoje cifras altíssimas, que muitas vezes superam às de alguns segmentos da economia brasileira. As atividades ligadas ao esporte movimentam no mundo cerca de US\$ 250 bilhões por ano. Nos Estados Unidos, o setor supera em termos de PIB os setores de automóveis e de corretagem de títulos (Pozzi, 1998).

Infelizmente, a Administração Esportiva ainda não acontece de forma profissional no Brasil. Os administradores geralmente são ex-professores ou técnicos que não têm obrigatoriamente a qualificação necessária para sua função ou administradores sem um conhecimento mais aprofundado sobre a área de Educação Física (Souci, 2002).

O mundo corporativo vem passando por grandes transformações no tocante à gestão de pessoas nas organizações. Tais transformações podem ser caracterizadas como uma evolução natural que os sistemas e processos administrativos sofreram ao longo dos anos, devido ao grande avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas.

Como as inovações tecnológicas podem ser facilmente copiadas, tornando as empresas e seus produtos muito similares entre si perante o consumidor, quem faz a diferença nos resultados dos negócios na atualidade são as pessoas.

Mesmo que as instalações físicas, os equipamentos de última geração e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, as pessoas - os Recursos Humanos (RH) - se tornaram a essência da empresa (Milkovich, 2000). Existe uma relação de mútua dependência, na qual os benefícios devem ser recíprocos! (Chiavenato, 1999a). Assim, verifica-se nas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, pois o funcionário é na verdade o parceiro mais íntimo da organização (GIL, 2001).

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrarem seus quadros, seja para substituírem funcionários que se desligaram, seja para ampliação da empresa em épocas de crescimento. Quando ocorre uma das situações acima são necessárias algumas ações, que podemos chamar de “Processo de Agregar Pessoas”. Nesse processo estão inseridas as ações de recrutamento e seleção. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e

comunicação - portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa - a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e decisão e, portanto restritiva (Chiavenato, 1999b).

São diversas as tarefas de um gestor: elaborar o planejamento estratégico com metas bem definidas, aplicar métricas para acompanhar o desempenho do negócio, escolher o destino dos recursos e cuidar para que todas as ações sejam focadas no alcance do objetivo.

Para começar, é necessário definir o que será discutido, Pode ser melhorias para uma área da empresa, ideias para a próxima promoção, etc. Reúna alguns funcionários que serão importantes para a realização dessa atividade e arrume um lugar para que as ideias possam ser registradas e fiquem ao alcance de todos, como um quadro negro, por exemplo. É importante esclarecer para os participantes do processo que toda ideia é válida.

Poderá escolher alguns pontos para analisar e comparar com a sua empresa, como retorno do investimento, indicadores de produtividade, custos, etc.

No levantamento, é necessário focar nos pontos fortes e fracos da concorrência. Assim, perceberá se está cometendo os mesmos erros ou se pode melhorar aspectos positivos desses empreendimentos e aplicar na sua empresa.

O Programa 5s é uma ferramenta japonesa. Os 5s representam palavras na língua desse país que norteiam as ações que devem ser realizadas para o sucesso dessa técnica:

**Seiri (Organização):** Separe o que for necessário para o bom funcionamento da empresa (e de cada setor) do que for desnecessário.

**Seiton (Ordenação):** É facilitar o acesso de tudo que for útil para a realização das tarefas de cada departamento, seja ferramentas, equipamentos, móveis, documentos, entre outros.

**Seiso (Limpeza):** Lembra das coisas desnecessárias para o bom funcionamento do seu negócio? Jogue tudo que não ter utilidade fora para limpar o ambiente.

**Seiketsu (Conservação):** Avalie o momento atual do seu empreendimento e veja o que precisa ser melhorado para o alcance de maiores resultados.

**Shitsuke (Disciplina):** As melhorias estipuladas na etapa anterior precisam ser transformadas em ações. Elabore as atividades que serão necessárias para bater essa meta e mantenha o desenvolvimento constante da sua empresa.



**Obs.:** Quer analisar sua empresa de maneira geral? Use análise SWOT.

O Canvas pode ser utilizada em empresas iniciantes ou nas que já atuam no mercado há algum tempo. Isso porque ela ajuda na estrutura do modelo de negócios, mas também pode ser aplicada na elaboração de novos projetos.

Levando em consideração alguns aspectos, como:

- ✓ Qual problema será colocado no diagrama
- ✓ Quis funcionários serão mobilizados
- ✓ Todas as possíveis causas do problema. Caso ache que está faltando alguma, pergunte aos colaboradores envolvidos com ele.

————→ Usamos o Diagrama de Ishikawa

Existem três tipos de relatório dentro do sistema SIG é mais um processo que pode ser implantado na empresa do que uma ferramenta de gestão:

**Relatório programado:** São os relatórios comuns. Documentos criados para repassar dados à gerência.

**Relatórios de execução:** São aqueles que precisam de mais atenção ou que saem da rotina da empresa, como lotes de produtos que chegaram danificados, por exemplo.

**Relatório de demanda:** São relatórios com informações adicionais solicitada pelo gestor.

O Modelo DMADV é para ser utilizado na elaboração de projetos novos, ou seja, produtos e serviços que ainda não são oferecidos dentro do seu negócio. Ele é dividido em cinco passos:

**Definir metas:** É o momento de estipular os objetivos. É importante levar em consideração o planejamento estratégico e a opinião dos clientes. Saber o que seus clientes acham que está faltando na sua loja e na dos seus concorrentes fará toda diferença.

**Mensurar:** Antes de colocar em prática as ações relevantes para que o objetivo aconteça, é preciso saber se há chances de sucesso. Fatores como análise de risco, qualidade de produtos e serviços e eficácia dos processos.

**Analisar:** Com os resultados dos indicadores acima, o próximo passo é compará-los e averiguar quais são as melhores oportunidades que possuem os menores riscos para o projeto.

**Detalhar:** Os detalhes não podem passar despercebidos. Focando neles, é possível identificar áreas que precisam de melhorias para o pleno funcionamento do projeto.

**Verificar:** É hora de colocar o produto ou serviço a venda. É preciso acompanhar o desenvolvimento dele para arrumar possíveis erros que podem aparecer no futuro.

Administração é a Excelência do Poder, isto é, o poder de conquistar objetivos de maneira efetiva, eficaz e eficiente. Administrar é o fator em evidência na Gestão e no Gerenciamento; em outras palavras, o Gestor e o Gerente desenvolvem suas atividades por meio da Administração. Porém, o Administrador é um Gestor.

A criação das soluções que respondem às questões cujo tratamento é dado pela administração, a priori, e pela gestão e gerenciamento, a posteriori, é resultado da elaboração de 9 perguntas auto-reflexivas. É nesse trabalho de construção dos argumentos que a união da gestão e do gerenciamento se manifesta sublime no ato de administrar.

A Primeira pergunta é: Onde e Por Que estamos? (Diagnóstico).

Por conseguinte: Aonde e Pra que vamos? (Diretriz).

Em segundo lugar: O Que Ser (Visão) – O Que Ter (Valores) – O Que Fazer (Missão)?

Em terceiro Lugar: Como? (Algoritmo), Quem? (Equipe), Quando? (Cronograma) e Quanto? (Orçamento).

Gestão é uma perspectiva especializada da Administração, cuja visão está predominantemente em 3º pessoa, ou seja, um olhar além da matéria e o espaço em questão. Uma visão de cima, onde é possível obter uma imagem do todo com suas relações externas, contudo, sem muitos detalhes. A intenção é efetuar uma análise indutiva e definição de uma decisão geral.

Gerenciamento é uma perspectiva de 2º Pessoa, isto é, a imagem foca uma parte do todo, algum fator específico, porém, ainda sim não é a visão de 1º pessoa, pois esta, pertence ao indivíduo que executa a ação. O Gerente administra, portanto, é uma segunda visão, que não foca apenas um ponto, observa toda uma linha. A atenção é focada no Departamento. A intenção é efetuar análises dedutivas e decisões setoriais.

“Para dirigir pessoas não basta apenas dar ordens e instruções, comunicar e motivar. É preciso ainda liderar”. Chiavenato (2007, pág.3)

### DIMENSÕES SOCIOCULTURAIS E MANIFESTAÇÕES ESPORTIVAS

E pela reflexão sobre a prática que conhecemos as competências, habilidades, limitações e desafios de cada professor, possibilitando rever, reorganizar e atuar.

Exercitar a prática reflexiva para o ensino do esporte na dimensão educacional, (instrumentos e conceitos) na gestão pedagógica. O ensino do esporte educacional deve ser organizado e pensado com base em objetivos, conteúdos e indicadores de avaliação.

Inclusão de todos – criar condições e oportunidades para a participação de todos no aprendizado do esporte, desenvolvendo habilidades que possibilitem compreender, criticar, transformar, usufruir e reconstruir as diferentes as diferentes práticas esportivas.

Construção coletiva – participação ativa de todos nos processos de ensino e aprendizagem do esporte, sendo assim, professores e alunos são responsáveis pelo planejamento, da execução e avaliação.

Respeito a diversidade – perceber, reconhecer e valorizar as diferenças entre as pessoas, entendendo a diversidade como uma oportunidade de aprender na convivência com as diferenças.

Educação Integral – compreensão do esporte como possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo, psicomotor e sócio-afetivo. As ações pedagógicas abordando conteúdos conceitual, atitudinal e procedimental.

Rumo a autonomia – Entendimento e transformação do esporte como fator de educação, portanto a autonomia constitui-se na capacidade sociais em analisar, avaliar, decidir, promover e organizar sua participação nas diversas práticas esportivas.

A Constituição Brasileira de 1988, no seu art. 217, prevê que os recursos públicos sejam prioritariamente destinados à promoção do esporte educacional. Outras leis complementares nos dão pistas de que existem diferentes formas de vivências e práticas esportivas. Especificamente a Lei n. 9.615/98, batizada como “Lei Pelé”, regulariza o esporte em nosso país, caracterizando-o nas seguintes manifestações:

Esporte Educacional: praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer.

**Esporte de Participação:** praticado de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e da educação e na preservação do meio ambiente.

**Esporte de Rendimento:** praticado segundo normas gerais dessa lei e das regras de práticas desportivas – nacional e internacional –, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País, e estas com as de outras nações.

O esporte tem várias funções sociais para a sociedade. Entre as ações mais comuns e singulares está a de proporcionar uma vida mais saudável e com lazer para um indivíduo. Outro benefício se dá em uma representação macro, como a união de uma nação para torcer por uma determinada modalidade, ou até mesmo, o esporte como papel diplomático, agindo como ferramenta de paz entre países em conflito. Mas dentre todas essas funções sociais, tem crescido ultimamente uma nova tendência para as práticas esportiva, o uso do esporte como forma de manifestação.

**Obs.:** Incentivar a prática esportiva e sensibilizar a sociedade a apoiar as crianças, por exemplo.

O esporte, como um dos mais importantes fenômenos sócio-culturais desta transição de séculos, tem merecido da intelectualidade e da mídia internacional uma atenção especial, que tem permitido aprofundamentos políticos, sociais, culturais, educacionais, científicos e antropológicos. Esses estudos vão, pouco a pouco, inserindo, de forma consolidada, fatos esportivos na contemporaneidade, fazendo com que o esporte cada vez mais se torne uma das prioridades das diversas sociedades do mundo atual. Paralelamente, o número de praticantes esportivos é crescente, o espaço do esporte na mídia é maior a cada momento, há uma ciência do esporte ganhando espaço, as modalidades de práticas esportivas vão se multiplicando, a tecnologia específica vai se transformando pela sofisticação e o debate.

Segundo Carl Diem (1966), a história do esporte é íntima da cultura humana, em que os povos tiveram, em cada época, seus esportes, que foram a essência de cada povo. Depois, Ueberhost (1973), apoiado em Diem, justificou a origem do esporte pela busca do conhecimento do homem sobre o próprio homem na sua natureza, sua vida pessoal e comunitária. Os norte-americanos Van Dalen, Mitchel e Bennet, citados por Ueberhost, afirmaram que o esporte nasceu para resolver problemas pedagógicos primitivos. Eppensteiner (1973) liga a origem do esporte às motivações da ação esportiva. Elas vêm da natureza e da cultura. Para esse autor, o esporte é um fenômeno biológico e não histórico. Em todos os momentos históricos, a natureza e a cultura

coexistem ao criar um “instinto esportivo”, que para ele é a resultante da combinação do lúdico, do movimento e da luta.

Na Antiguidade, as práticas esportivas eram muito diferentes das atuais; por isto as denominamos de Práticas Pré-esportivas, muitas de caráter utilitário para a própria sobrevivência das pessoas (natação, corrida, caça etc.) e também para as preparações para as guerras (marchas, caminhadas, esgrima, lutas etc.).

As antigas civilizações já tinham atividades físicas/pré-esportivas em suas culturas, a maioria com características utilitárias. As principais civilizações foram:

Chinesa – lutas chinesas, tiro ao arco chinês, esgrima de sabre, T’suChu e artes marciais chinesas;

Egípcia – arco e flecha, corrida, saltos, arremessos, equitação, esgrima, luta, boxe, natação, remo, corridas de carros e jogos de pelota;

Etrusca – duelos armados;

Hitita – equitação, natação, remo, esgrima, tiro e luta;

Japonesa – Artes marciais. Muitas dessas práticas pré-esportivas do Esporte Antigo desapareceram com o tempo.

Outras se transformaram em Esportes Autótonos, que podem ser considerados “esportes puros”, isto é, esportes que continuaram a ser praticados ao longo do tempo sem receber influências de outras culturas. Quando os Esportes Autótonos permanecem como prática, mas com modificações de outras culturas, geralmente de nações colonizadoras, passam a ser chamados Esportes ou Jogos Tradicionais.

Os Jogos Gregos eram festas populares, religiosas, verdadeiras cerimônias pan-helênicas, cujos participantes eram as cidades gregas. Marrou (1950) mostrou que, inicialmente, esses Jogos ocorriam somente nas cidades da Grécia Continental e, mais tarde, estenderam-se a outros povos.

O Esporte Moderno foi criado pelo inglês Thomas Arnold, diretor do Rugby College, que, a partir de 1820, começou a codificar os jogos existentes com regras e as competições. Rapidamente a ideia de Arnold se estendeu por toda a Europa. Com essa ideia surgiram os clubes esportivos, originados no Associacionismo inglês. Esse Associacionismo tornou-se o primeiro suporte para a Ética esportiva. O Esporte Moderno recebeu um grande estímulo com a restauração dos Jogos Olímpicos por Pierre de Coubertin, em 1896 (Atenas). O reinício do movimento olímpico consolidou o Esporte e ainda trouxe o segundo suporte da Ética esportiva: o Fair-play. A chegada do Olimpismo fixou o amadorismo como uma das referências. Naquele contexto do século XIX, o esporte, principalmente na Inglaterra, era praticado pela aristocracia e alta burguesia, que tinham suas práticas esportivas voluntárias e seu profissionalismo. O amadorismo era uma defesa contra o ingresso popular na prática do esporte.

O uso político do Esporte era tão grande, que até países não desenvolvidos jogavam para o Estado as responsabilidades sobre o esporte. No Brasil, isso ocorreu desde o Decreto-Lei nº 3.199/1941 e a Lei substituta de nº 6.251/1975. Nesse Período de uso político-ideológico, aconteceram muitas manifestações extremamente políticas e graves em Jogos Olímpicos:

a) manifestação dos negros norte-americanos Tommie Smith e Don Carlos, que, no “podium” dos 200 metros nos Jogos do México (1968), descalçaram-se e simbolizaram o movimento “Black Power”, fechando os punhos com luvas negras;

b) os atletas israelenses foram seqüestrados e assassinados por terroristas do “Setembro Negro”, nos Jogos Olímpicos de Munique (1972);

c) muitos países africanos boicotaram os Jogos Olímpicos de Montreal (1976), protestando pela presença da Nova Zelândia nesses Jogos (a Nova Zelândia havia disputado uma partida de rugby contra a Rodésia, que mantinha a política racial do “apartheid”);

d) os EUA boicotaram os Jogos Olímpicos de Moscou (1980), alegando a invasão da União Soviética no Afeganistão;

e) a União Soviética revidou o boicote nos Jogos Olímpicos de Los Angeles (1984), alegando a intervenção norte-americana em Granada.

Os Manifestos dos organismos internacionais, de modo geral, reagiram às exacerbações do esporte de alto rendimento e foram importantes nas reflexões sobre o sentido que as competições esportivas estavam tomando. Os principais documentos internacionais de reação foram: %

o **Manifesto do Esporte (1968)**, do Conseil Internationale d'Education Physique et Sport (CIEPS), assinado pelo Prêmio Nobel da Paz Noel Baker, no qual, pela primeira vez, foi defendido que o esporte não era somente rendimento, mas que existia um esporte na escola e um esporte do homem comum; %

o **Manifesto Mundial da Educação Física**, da Fédération Internationale d'Education Physique (FIEP/1970), no qual esse organismo internacional tentou reforçar as conexões da Educação Física com o Esporte; %

a **Carta Européia de Esporte para Todos**, em que foi praticamente estabelecido o referencial teórico para o Movimento EPT; %

o **Manifesto do Fair Play**, editado em 1975, que mostrou a relevância do Fair-play nas competições, no sentido da ética e convivência humana; %

a **Carta de Paris**, resultante do “I Encontro de Ministros de Esporte e Responsáveis pela Educação Física” (1976), em que o Esporte foi considerado uma efetiva manifestação de Educação permanente.

Esse quadro negativo do Esporte, apesar das reações, perdura até o final da década de 1970, quando, devido à publicação da Carta Internacional de Educação Física e Esporte (UNESCO/1978), aparece a percepção de que o Esporte é um direito de todos.

No Brasil, o esporte de rendimento era reproduzido nas escolas e fora do âmbito institucionalizado. As pessoas reconheciam as práticas físicas ligadas a qualquer tipo de jogo/esporte como recreação. Foi a Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro de 1985, presidida por Manoel Tubino e instalada pelo Decreto nº 91.452, que sugeriu, sob a forma de indicações, que o conceito de Esporte no Brasil fosse ampliado, deixando a perspectiva única do desempenho e, também, compreendendo as perspectivas da educação e da participação (lazer). Foi assim que foram introduzidas, na realidade esportiva nacional, as manifestações Esporte-educação, Esporte-participação (lazer) e Esporte-performance (desempenho).

Depois da Lei Zico (nº 8.672), a Lei Pelé (nº 9.615/1998) praticamente manteve o texto anterior quanto aos conceitos e princípios. Esses preceitos legais levaram o governo federal e os estaduais a incluírem o Esporte nas suas atividades programáticas. Inicialmente, no Ministério da Educação, depois no Ministério do Esporte e Turismo e, agora, no Ministério do Esporte, foram instituídas Diretorias e Departamentos com responsabilidades sobre o Esporte-educação e o Esporte-participação (lazer), além do Esporte de rendimento.

A ação federal do Estado fica limitada a atuar no Esporte-educação, justamente porque cabe aos estados e municípios as responsabilidades sobre os ensinos médio e fundamental, além da função do Ministério da Educação, que permaneceu com a missão de desenvolver a Educação brasileira nas escolas. Por outro lado, os Estados brasileiros têm criado Secretarias ligadas ao Esporte. Existem secretarias ligando o Esporte ao Lazer, à Cultura, ao Turismo, à Juventude e até considerando o Esporte isoladamente.

Os municípios brasileiros, por sua vez, constitucionalmente comprometidos com o ensino fundamental, também criaram, em grande número, secretarias que tratam dos assuntos do Esporte. Às vezes, apenas criaram departamentos com essa responsabilidade. Percebe-se, nessa divisão de responsabilidades, uma grande limitação para o desenvolvimento do Esporte, justamente pela dificuldade de integração de papéis dos diversos segmentos em diferentes níveis de ação pública.

Em estudo recente, foi possível estabelecer alguns tópicos para o papel do Estado diante do Esporte. São eles:

a) formulação da Política Nacional do Esporte;

b) fomento ao Esporte Social;

c) mediação no Esporte de Rendimento, tratando: - da violência/segurança - da responsabilidade civil - do doping/ilícito - dos estímulos às representações nacionais - incentivos à cooperação da iniciativa privada;

d) Desenvolvimento da infra-estrutura (instalações, equipamentos, planos etc.);

e) Desenvolvimento de recursos humanos;

f) Fomento das Ciências do Esporte.

Nessa referência, observa-se, de forma dedutiva, que as políticas públicas e as ações relativas às manifestações esportivas fazem parte do elenco de responsabilidades do Estado para que o Esporte torne-se um meio de desenvolvimento da Sociedade. É importante entender que, quando se fala de Estado, está se referindo aos poderes executivos, legislativos e judiciários da União, estados e municípios. Também se pressupõe uma integração em todas essas unidades e setores públicos. Logicamente, há a necessidade de uma Política Nacional que trate dessa integração, reconhecida teoricamente.

O termo sociocultural é utilizado para referir-se a qualquer processo ou fenômeno relacionado com os aspectos sociais e culturais de uma comunidade ou sociedade. Desta forma, um elemento sociocultural tem a ver exclusivamente com as realizações humanas que podem servir tanto para organizar a vida comunitária como para dar-lhe significado.

Quando se aplica o adjetivo de sociocultural a algum fenômeno ou processo se faz referência a uma realidade construída pelo homem que tem a ver com a interação das pessoas entre si, com o meio ambiente e com outras sociedades. Neste sentido, os avanços ou criações socioculturais do homem desde os primeiros dias de sua existência podem ser as diferentes formas de organização e hierarquia social, as diversas expressões artísticas, a criação de instituições que tiveram como objetivo organizar a vida em comunidade, a instauração de regras morais de comportamento, o desenvolvimento das religiões e estruturas de pensamento, a criação de sistemas educativos, etc.

Os estudos culturais estão sempre envolvidos com conceitos e termos tais como a ideologia, comunicação, etnias, classes sociais, estruturas de pensamento, gênero, nacionalidade, meios de produção e muitos outros que servem para compreender os elementos únicos de cada comunidade, sociedade e etnia.

- ✓ Relativo, simultaneamente, a uma sociedade e à sua cultura.
- ✓ Referente aos aspectos sociais e culturais de uma dada questão ou realidade.

Evolução sociocultural é um termo-valise para teorias de evolução cultural e evolução social, descrevendo como culturas e sociedades se desenvolveram através do tempo. Embora tais teorias tipicamente forneçam modelos para a compreensão do relacionamento entre tecnologias, estrutura social, valores da sociedade, e como e por que eles mudam com o tempo, variam quanto à descrição dos mecanismos específicos de variação e mudança social. Quaisquer que sejam os fundamentos em que os cientistas sociais se baseiam, todos estão de acordo em que a sociedade sofreu um processo gradual de transformação ao longo do tempo.

### JORNALISMO ESPORTIVO E ASPECTOS LEGAIS

O Jornalismo Esportivo é uma especialização que lida com alto grau de risco de parcialidade, pois tanto jornalistas quanto leitores têm preferências por determinados times ou atletas.

As pautas do Jornalismo Esportivo incluem a cobertura de eventos (Jogos Olímpicos, Copas do Mundo, campeonatos, competições, treinos, contratações de jogadores e técnicos), as instituições que geram produtos e fatos (comitês olímpicos, federações esportivas, clubes, torcidas), as políticas públicas para a área (Ministério do Esporte, secretarias do Esporte, construções de estádios, quadras e áreas de lazer) e o dia-a-dia do setor.

No Brasil, o esporte que domina a esmagadora maioria das pautas em Jornalismo Esportivo é o futebol. Em diversos jornais e revistas não-especializados em Esporte, há uma divisão entre o futebol e os demais esportes, agrupados todos sob a denominação genérica de "esportes amadores" (embora grande parte deles seja já profissionalizada).

Como na maior parte das especializações jornalísticas, as fontes de Esporte são divididas entre protagonistas (atletas, dirigentes de clubes e de entidades esportivas), autoridades (ministro, secretários, diretores de órgãos públicos), especialistas (médicos, fisioterapeutas, pesquisadores em esporte, profissionais de educação física) e usuários (torcedores ou adeptos).

Uma função específica do Jornalismo Esportivo é o Cronista Esportivo, um jornalista especializado em narrar momentos e lances de um jogo ou competição sob a forma de crônica, um texto mais leve e literário.

O principal cronista esportivo da história brasileira foi Nelson Rodrigues.

O menor cronista desportivo da história em Portugal é António Ribeiro Cristóvão.

A crônica é um estilo que, por si só, tem a capacidade de dar tom ficcional e romântico a um fato. A emoção com que os grandes cronistas escreviam cabia perfeitamente no futebol, esporte que sempre despertou os mais variados sentimentos naqueles que o acompanham de perto.

Os autores conseguiam trazer esta emoção dos campos para os folhetins e periódicos da época, o que dava a seus textos uma grande popularidade entre os apaixonados por futebol. O esporte não tinha muito espaço na mídia, espaço que foi conquistado conforme a paixão crescia.

Pode-se dizer que as crônicas contribuíram para o crescimento dessa paixão, mas existem alguns questionamentos quanto a ligação dessas crônicas com o Jornalismo.

Alguns princípios básicos do jornalismo, como a busca pela verdade e a imparcialidade, fugiam a alguns textos de Nelson Rodrigues. Torcedor fanático do Fluminense, Nelson preferia emoção à razão. Era míope, tinha a visão muito prejudicada, o que o impedia de analisar completamente uma partida de futebol e comprometia a veracidade do texto.

No jornalismo esportivo, pelo menos duas grandes coberturas de nível mundial se alternam a cada quatro anos: a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos. A primeira é o maior evento de futebol do planeta, sediado em um país de cada vez, e acontece nos anos pares com final não-divisível por 4 (90, 94, 98...). Já as olimpíadas ocorrem nos anos terminados em múltiplos de 4 (88, 92, 96...), sediadas em uma única cidade. Durante estes eventos, a imprensa de inúmeros países do mundo envia repórteres e correspondentes para cobrir o desempenho de seus atletas e dos adversários. No entanto, a concentração de jornalistas esportivos numa olimpíada é muito maior do que numa Copa do Mundo, já que os profissionais estão em uma só cidade e há muito mais países participantes. Por isso, as coberturas de Jogos Olímpicos exigem grande estrutura e recursos, tanto para a cidade-sede das competições quanto para as empresas jornalísticas.

A produção de textos voltados ao futebol tem suas próprias características e peculiaridades. Por vezes, são empregados termos técnicos como os que definem a posição de um atleta no campo de jogo ou o nome de alguma infração anotada pelo árbitro da partida.

As metáforas bélicas e a linguagem de guerra proporcionam ao texto esportivo um aspecto espetacular, um ar grandioso. O emprego desse tipo de linguagem vai desde a descrição de um simples movimento no campo de jogo até o clímax do esporte, que seria a obtenção de um título importante, por exemplo. Do emprego dessa linguagem bélica surgiram personagens que ficaram marcados por nomes característicos em suas carreiras.

Termos frequentemente empregados:

### **Tiro/ Petardo/ Bomba**

Esses termos geralmente designam um chute muito forte na bola. O emprego reforça a atmosfera de batalha que o texto esportivo tenta criar.

Exemplo na mídia: "Diaz acertou um belo tiro de fora da área e marcou o gol do jogo, sem chance para o goleiro Paulo Victor (...)"

### **Investida ofensiva/ Blitz**

Expressão que traduz o movimento de um time, com muitos jogadores ou com muita intensidade, ao gol do adversário.

Exemplo na mídia: "Os jogadores fizeram uma verdadeira blitz no início do jogo. A pressão foi tamanha que o Santos, praticamente, não saiu do campo de ataque nos primeiros 25 minutos."

### **Esquadrão**

Termo que exprime todos os jogadores de um clube, como se fossem grandes soldados.

Exemplo na mídia: "Neymar puxa a fila do esquadrão alvinegro para 2012".

Definições bélicas:

### **O artilheiro**

Jogador que faz muitos gols. Representado como chefe de uma grande artilharia de um exército.

Exemplo na mídia: "O português Cristiano Ronaldo é um dos dez maiores artilheiros em atividade no futebol mundial".

### **Estrategista**

Treinador de um clube que age de maneira excepcional, representando um grande general.

Exemplo na mídia: "Cruyff conheceu o estrategista Telê Santana".

### **Carrasco**

Algum jogador que decidiu o jogo para seu time, como se tirasse a vida do outro time.

Exemplo na mídia: "Carrasco do Santos no Mundial, Messi ganha 3 dias de folga (...)".

### **Matador/Assassino das áreas**

Jogador que costuma marcar muitos gols em momentos importantes.

Exemplo na mídia: "Lionel Messi é um assassino dentro da área" - Juan Pablo Sorín (Ex-jogador e comentarista dos canais ESPN).

Personagens marcados:

Adriano Imperador (por ter se destacado na Itália); Kléber Gladiador (por ser perspicaz em seu jogo); Leandro Guerreiro (por doar-se fisicamente ao máximo em seu jogo); Gérson Canhotinha de Ouro (por ter passes certos na maioria das vezes em que tentava).

**Obs.:** Desempenhar mais de uma função é quase regra no jornalismo atual.

O jornalismo esportivo é um segmento ou uma especialização do Jornalismo. O jornalista noticia sobre o esporte, acompanha e informa o público sobre as várias modalidades, competições, atletas e tudo que envolve este mundo.

A lei que determinava que só pessoas formadas no curso de Jornalismo poderiam exercer a profissão foi revogada recentemente. Agora qualquer pessoa com boa formação pode se candidatar ao posto. Teoricamente, um educador físico ou qualquer outro profissional pode exercer a profissão, desde que tenha o conhecimento e as habilidades necessárias para o seu desempenho.

Há alguns anos, desportistas e jornalistas da área vêm sugerindo a criação de uma espécie de agência reguladora do esporte.

Atualmente, os jogadores do beach soccer não contam com um calendário regular de competições, o que dificulta a sobrevivência. As contrapartidas que virão das compensações financeiras podem contribuir com desenvolvimento da modalidade. Ou seja, trabalhar a base e contar com um campeonato regular, pois perdemos os jogadores muito cedo para o exterior.

Em junho de 2002, no Japão, o Brasil batia a Alemanha e consagrava-se como a única seleção pentacampeã mundial. Mal sabiam as jovens promessas alemãs e brasileiras o que aconteceria 12 anos depois – o histórico “7 a 1”. Nesse intervalo, a Alemanha apostou e em um projeto de longo prazo: investimento nas categorias de base, nas comissões técnicas e na estrutura de campeonatos. Enquanto isso, no Brasil, as primeiras consequências da Lei Pelé, de 1998, começaram a aparecer.

Em março de 1998, quando Pelé era Ministro do Esporte, era promulgada a Lei Pelé, que alterava a legislação esportiva brasileira. Sua finalidade era profissionalizar o esporte brasileiro, além de torná-lo mais transparente em suas ações. Surgiram ligas, federações, verbas para o esporte e órgãos para fiscalizar o andamento de suas finalidades. Entre as mudanças, a mais notória e polêmica foi o fim do passe dos jogadores de futebol, que desde 1998 possuem “passe livre”. Antes, os clubes eram os detentores do passe dos jogadores, ou seja, determinavam o futuro dos atletas e possuíam grande parte dos direitos econômicos em negociações. Com o “passe livre”, o mercado do futebol brasileiro abriu-se para investidores e empresários, que gerenciam as carreiras dos jogadores.

“Antes da Lei Pelé o clube era o único detentor do chamado “passe” do atleta. O passe era o que prendia o jogador ao clube. Era inviável ao atleta deixar o clube sem autorização”.

(Karen de Azevedo)

Com o advento da Lei Pelé, ocorre o fim do passe, que se transforma em direitos federativos e em direitos econômicos. Os direitos federativos dão poder a um clube de registrar um atleta a uma federação (CBF, por exemplo), e são exclusivos do clube com o qual o jogador possui um contrato. Os econômicos são derivados da cláusula indenizatória, que representam a renda gerada em caso de transferência do jogador.

Tudo é consequência do Brasil ser conhecido como uma fábrica de craques e do mercado do futebol brasileiro estar aberto desde a Lei Pelé. Se há alguns séculos os europeus vinham ao Brasil buscar ouro e pau-brasil, hoje eles atravessam o Atlântico em busca das jovens promessas do futebol brasileiro. No mercado externo, os grandes clubes brasileiros se veem prejudicados por não conseguirem competir com as cifras europeias.

O futebol brasileiro na era “pós-Lei Pelé”, por movimentar muito dinheiro e por ter a transferência de jogadores facilitada, gerou medo nos clubes. Medo de investir nos jogadores e perdê-los por não poder “segurá-los”. “Há uma invasão muito grande nas categorias de base. Não só dos clubes do exterior, mas dentro do Brasil mesmo.

Os clubes ficam fragilizados e diminuem os investimentos nas categorias de base. (Zinho)

**Obs.:** O desafio de apresentar ao público reportagens e artigos exclusivos passa pela parceria com outros profissionais.

Jornalismo é a coleta, investigação e análise de informações para a produção e distribuição de relatórios sobre a interação de eventos, fatos, ideias e pessoas que são notícia e que afetam a sociedade em algum grau. A palavra se aplica à ocupação (profissional ou não), aos métodos de coleta de dados e à organização de estilos literários.

A mídia jornalística inclui: impressão, televisão, rádio, Internet e, no passado, noticiários.

O papel e o estatuto do jornalismo, juntamente com o dos meios de comunicação de massa, tem sofrido mudanças ao longo das duas últimas décadas com o advento da tecnologia digital e a publicação de notícias na Internet. Isto criou uma mudança no consumo de canais de mídia impressa, à medida que as pessoas consomem cada vez mais notícias através de jornalismo eletrônico, smartphones, computadores, tablets e outros dispositivos, desafiando as organizações de notícias a rentabilizarem totalmente suas versões digitais, bem como a improvisar o contexto no qual elas publicarão notícias na imprensa. Notavelmente, no cenário da mídia estadunidense as redações têm reduzido sua equipe e cobertura em canais de mídia tradicionais, como a televisão, para lidar com a diminuição do público nesses formatos.

Alguns gêneros jornalísticos incluem:

**Advocacia jornalística** - escrever para defender pontos de vista particulares ou influenciar as opiniões do público.

**Jornalismo de radiodifusão** - jornalismo escrito ou falado para rádio ou televisão.

**Jornalismo cidadão** - jornalismo participativo.

**Jornalismo de dados** - a prática de encontrar histórias em números e usar números para contar histórias.

**Jornalismo drone** - uso de drones para capturar imagens jornalísticas.

**Jornalismo gonzo** - defendido pela primeira vez por Hunter S. Thompson, é um "estilo altamente pessoal de relatar".

**Jornalismo interativo** - um tipo de jornalismo on-line que é apresentado na web

**Jornalismo investigativo** - relatórios aprofundados que revelam problemas sociais, muitas vezes leva a grandes problemas sociais a serem resolvidos.

**Fotojornalismo** - a prática de contar histórias verdadeiras através de imagens.

**Jornalismo sensorial** - o uso de sensores para apoiar a investigação jornalística.

**Jornalismo tabloide** - escrita que é alegre e divertida, mas menos legítima do que o jornalismo convencional.

**Jornalismo marrom (ou sensacionalismo)** - escrita que enfatiza alegações ou rumores exagerados.

A prática jornalística brasileira foi utilizada como exemplo para a análise de Albuquerque, pois ela interviria na política em relação ao jogo político, em nome do próprio interesse público. Desta forma, o sistema midiático assumiria o papel de árbitro nas disputas políticas setoriais vinculadas a ideologias partidárias ou instituições do poder político, encontrando na concepção de “poder moderador” ou “quarto poder” uma linha de continuidade histórica para intervenção nesse meio. Ele define o caráter ativo nos seguintes termos:

- ✓ Tomada de posições políticas;
- ✓ Foco da atenção mais direcionada ao presidente do que à política partidária;
- ✓ Fornecimento de interpretação e informação.

### PRINCÍPIOS DA GESTÃO DO ESPORTE

A gestão do esporte pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente, que teve sua formação específica a partir da década de 60, surgindo nos Estados Unidos, para atender demandas do esporte profissional e universitário americano. A partir da metade da década de 80, trabalhos com mais rigor científico passaram a ser publicados em periódicos específicos da área.

A gestão do esporte tem sido inserida nos currículos dos cursos de Educação Física com diferentes denominações, contendo disciplinas como Administração Esportiva, Marketing Esportivo, Gestão do Esporte, Organização Esportiva, dentre outros, que pela falta de um conteúdo específico, tem sido, de maneira errada, encarados como sinônimos.

As organizações esportivas podem ser tanto clubes, academias ou escolas esportivas, quanto empresas que fabricam materiais esportivos, empresas de transmissões esportivas ou agências de assessoria a atletas. O gestor esportivo deve estar apto a trabalhar em qualquer uma dessas empresas.

A administração esportiva ou gestão do esporte concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde.

Na prática, a administração esportiva é uma atividade de apoio ao esporte e à Educação Física. O Brasil tem uma tradição esportiva, mas deve percorrer um longo caminho profissional. Assim verificamos a falta de profissionais especializados para promover os negócios na área do esporte brasileiro.

A demanda de atuação do profissional de administração esportiva é bastante diversificada, diferenciando-se de acordo com a cultura, a organização e as políticas de cada país ou região.

A área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea.

Pela abrangência que o esporte tem no contexto social dos dias de hoje, estão também envolvidos, de maneira geral, além dos conceitos e teorias da Administração, conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política.

A formação de administradores esportivos tem sido realizada, nas últimas décadas, no Brasil, fruto da exigência dos mercados de atuação e das demandas sociais.

Apenas a administração não resolve como apenas a experiência esportiva. Aliar conhecimentos técnicos, táticos e estratégicos pode profissionalizar e alavancar o esporte em nosso país.

Princípios:

Da reversão do quadro atual de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social;

Do esporte e do lazer como direito de cada um e dever do Estado;

Da universalização e inclusão social;

Da democratização da gestão e da participação.

O Sistema Nacional de Esporte e Lazer, tendo por base o regime de colaboração entre a união, os estados e municípios, com ênfase na municipalização, consolidando o esporte e o lazer como direitos sociais e guiando-se pelos princípios da democratização e inclusão social, articula, integra, promove e estabelece relações éticas de parcerias entre as entidades da sociedade civil, instituições públicas e privadas, em torno do esporte educacional, de participação e de rendimento, valorizando a acessibilidade, descentralização, intersetorialidade e multidisciplinaridade das ações esportivas e de lazer.

As competências de cada agente do Sistema Nacional de Esporte e Lazer devem ser pautadas pela colaboração e comprometimento, em respeito às características próprias de cada uma, sua autonomia e pertinência, priorizando a inclusão social, sendo que, sem prejuízo de suas prerrogativas, são ressaltadas as seguintes atribuições:

Aos órgãos gestores Estaduais e Municipais de Esporte e Lazer:

Promover a articulação entre as escolas públicas e particulares e comunidades com intuito de abranger várias classes sociais, junto às ligas, associações e federações escolares ou não, sempre que possível, ONGs e OSCIPs ligadas ao segmento;

Criar comitês de inspeção cujos participantes sejam gestores de esporte e lazer, presidentes de entidades esportivas e profissionais de Educação Física de forma igualitária para fiscalizar empresas que declaram ter investido parte do seu orçamento no esporte;

Criar programas de incentivo à bolsa atleta também no âmbito estadual e municipal e outros programas de apoio financeiro ao atleta;

Estruturar as áreas de esporte e lazer com um apoio multiprofissional (professores e profissionais de Educação Física, agentes comunitários, Médicos, Fisioterapeutas, Psicólogos e outros) que venham atender melhor a população na prática de todas as atividades físicas;

Intermediar e estabelecer programas esportivos e de lazer para/nas/com comunidades, instituições de ensino públicas e particulares junto às ligas e federações, com intuito de abranger várias classes sociais, favorecendo o acesso e permanência do cidadão escolar e não escolar em espaços que oportunizem práticas sistematizadas e/ou não sistematizadas como elemento de

convivência positiva; inclusive no uso dos equipamentos públicos e/ou privados de seu território (escolas, unidades de saúde, autarquias, empresas).

Criação de três coordenações: de rendimento, educacional e de participação;

Criação de núcleos regionais;

Dar suporte técnico para as entidades desportivas, para-desportivas e de lazer;

Produzir e difundir os conhecimentos específicos de esporte e lazer junto aos segmentos organizados para a elaboração de políticas específicas;

Criar clube escolar ou estruturas similares, sempre vinculadas ao projeto político pedagógico da instituição de ensino.

Criar banco de dados de voluntariado desde que cada um respeite sua formação e habilitação e restringindo sua ação a dar apoio nos eventos;

Construir, reformar, implantar, ampliar, adaptar e modernizar a infra-estrutura esportiva pública existente dentre elas: escolas, ginásios, piscinas, campos, praças, pista de atletismo e outros agrupamentos, parques e jardins meio rural, em articulação entre as entidades privadas e as três esferas de governo, considerando a intersetorialidade;

Implementar programas, projetos e eventos esportivos nas diferentes modalidades, incluindo modalidades não populares e esportes radicais e de aventura, de natureza, esporte adaptado, indígenas e tradicionais bem como programas de lazer para crianças, adolescentes, adultos e idosos, pessoas com deficiência, pessoas com necessidades especiais, comunidades quilombolas e indígenas;

Definir, regulamentar e desenvolver de forma paritária nas três esferas, políticas públicas voltadas para o esporte de rendimento olímpico e para-olímpico, não olímpico e não paraolímpico, de participação, educacional, de lazer;

Criar áreas específicas dentro das Fundações, Secretarias e Autarquias, contemplando as pessoas com deficiência e a terceira idade;

Garantir a implantação e funcionamento dos conselhos de esporte e lazer;

Criar tribunais específicos nos estados, DF e municípios visando à democratização do acesso à justiça desportiva.

Criar em todos os municípios da União o Museu do Esporte, para que sejam evidenciadas e lembrados cidadãos que contribuíram para o desenvolvimento do esporte em suas localidades de origem.

Incentivar a criação, estruturação e manutenção de laboratórios de pesquisa que colaborem no norteamento do esporte em qualquer nível.

O Sistema Nacional de Esporte e Lazer tem por princípio a gestão democrática da esfera pública, objetivando o exercício pleno da cidadania, por meio da participação e da inclusão social, valorizando:

A transparência na gestão dos recursos financeiros e a priorização de sua utilização em políticas sociais e inclusivas.

A promoção do esporte educacional, de alto rendimento e de participação objetivando a formação integral do cidadão;

As gestões que se dão por meio de Conselhos, Conferências, Fóruns e Câmaras Setoriais, entre outros, garantindo, assim, a participação popular;

A gestão descentralizada, inclusive das estruturas físicas, materiais e de serviços, promovendo, dessa maneira, a diversificação do atendimento e a adequação desses às diversas situações concretas e aos interesses no âmbito da prática do esporte e do lazer;

A colaboração e comprometimento entre Municípios, Estados, Distrito Federal e a União;

Estabelecimento de parcerias técnicas e financeiras, convênios, consórcios e cooperações entre as três esferas governamentais, com a iniciativa privada e com o terceiro setor, a fim de viabilizar ações que estimulem e promovam o esporte e o lazer. Tais parcerias, convênios e cooperações deverão apontar para políticas intersetoriais, integrando o trabalho de equipes multidisciplinares e interdisciplinares, com as áreas da educação, saúde, cultura, turismo, meio ambiente, assistência social, entre outras. Devem promover a elaboração e gestão de programas e projetos de esporte e lazer, bem como para a construção, revitalização e manutenção de espaços e equipamentos, além de subsidiar a formulação dos planos diretores municipais, adequando-os ao Sistema Nacional de Esporte e Lazer, na perspectiva do exercício pleno da cidadania e da inclusão social;"

A qualificação e a atualização permanente dos gestores, profissionais e agentes do sistema, levando-se em conta as diversas manifestações culturais esportivas e de lazer de nosso povo, bem como suas modificações históricas;

A coleta, organização, sistematização e socialização da documentação sobre a informação esportiva e de lazer, com especial atenção para a divulgação do calendário de eventos que abordam o caráter multicultural e diversidade étnica e geográfica brasileira;

O caráter multiprofissional, multidisciplinar e interdisciplinar do esporte e do lazer;

A participação e a criatividade popular nas manifestações esportivas e de lazer.

Estruturar uma política de implementação e co-gestão de infra-estrutura esportiva e de lazer, com a participação do poder público - nas suas três esferas -, da iniciativa privada e do terceiro setor, com preocupação, principalmente, na preservação de espaços físicos nos municípios brasileiros

para a construção de equipamentos e instalações esportivas, de lazer e parques; levando-se em conta as proporcionalidades demográficas e as potencialidades regionais, visando:

- ✓ identificação, democratização, otimização e modernização do uso dos espaços existentes;
- ✓ a descentralização na construção de novos espaços, corrigindo desigualdades históricas entre as regiões;
- ✓ a garantia do acesso à prática esportiva e de lazer em todas as suas dimensões, em especial às pessoas com deficiência, pessoas com necessidades especiais e outros, independentemente de gênero e etnias, com apoio/suporte de profissionais especializados quando se fizer necessário.

A gestão das entidades de administração e prática esportiva (confederações, federações, ligas, clubes e associações) deve ser pautada em mecanismos democráticos e transparentes que garantam a participação. Para a garantia da gestão democrática e transparente, tais entidades devem estabelecer eleições diretas de seus dirigentes, com tempo de gestão definida, garantindo a possibilidade de voto aos presidentes de clubes e atletas federados (com, pelo menos, um ano de filiação), assim como prestar contas, em audiências públicas anuais, dos recursos públicos recebidos, administrados e utilizados por estas entidades.

Prever e garantir legalmente, nos âmbitos Municipal, Estadual e Federal, a realização de Fóruns periódicos e Conferências bienais realizadas em anos ímpares que abordem as temáticas do Esporte e do Lazer para analisar e discutir as Políticas Públicas do setor, ampliar o controle social sobre elas e apontar diretrizes que as orientem. Tais conferências deverão ser viabilizadas com recursos financeiros das três esferas acima mencionadas e a participação dos delegados nas etapas Estadual e Nacional ficará condicionada a eleição dos mesmos na etapa municipal e/ou regional.

A capacidade de gerir é inata do ser humano. Em qualquer área do conhecimento ou até mesmo na vida pessoal podemos observar características de ações gerenciais.

Com o advento da globalização, onde as distâncias entre os mercados diminuem e a concorrência torna-se a cada dia mais acirrada, faz-se necessário aprofundar-se cada vez mais no assunto.

O esporte acompanha a história da humanidade como um elemento intrínseco à condição humana.

Na sociedade contemporânea, podemos observar, claramente, a partir de uma análise das três dimensões do esporte como é conduzido o modelo de gestão esportiva no Brasil: enquanto a administração pública conduz políticas de incentivo 'prática esportiva, tanto nas dimensões "educação" e "lazer", a dimensão "rendimento" fica relegada e é absorvida pela administração privada. Apenas recentemente tem sido dada mais ênfase a essa dimensão que vem a ser o topo do desenvolvimento esportivo de uma nação.

## GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

A gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos é uma indústria vibrante, complexa e em desenvolvimento. O crescimento dessa área diversificada ao redor do mundo estimula a necessidade de gerentes de eventos qualificados.

São quatro os objetivos da obra, nos quais os capítulos são baseados:

- Fornecer uma sólida fundamentação de princípios teóricos e práticos em gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos.
- Encorajar os alunos a desenvolver uma compreensão do conceito de conhecimento.
- Apresentar um modelo de planejamento de gestão de eventos.
- Dar ênfase no papel do gerente de eventos como um facilitador.

A organização de eventos esportivos é uma tarefa que demanda dedicação e empenho pois é uma atividade que envolve muitas pessoas – principalmente quando o evento é de grande porte. É um momento muito proveitoso, tanto para quem faz como para quem participa, já que envolve competição, espírito de equipe e muita energia.

O primeiro passo para encontrar o local adequado é definir qual ou quais serão as modalidades esportivas presentes no seu evento – isso se faz lá no planejamento. Depois disso será muito mais simples escolher o espaço perfeito para acomodar os participantes, estrutura e principalmente promover segurança dos atletas.

Fique atento às condições do local. Antes de fechar negócio responda a essas perguntas:

O ambiente é espaçoso e acessível?

Acomoda todo o público esperado?

É seguro e confortável?

Possui sanitários suficientes?

É adequado para o tipo de esporte que será praticado?

**Obs.:** É importante checar a acústica do local e climatização.

Um campeonato de surf tem a tendência a atrair um público mais jovem e alternativo do que um jogo de golfe. Os públicos são totalmente diferentes.

**Campeonatos:** É marcado por um sistema de rodízio. Todos os competidores têm, pelo menos, uma chance de enfrentar seus oponentes. Dependendo do esporte, essa modalidade pode durar bastante e deixar o seu evento bem longo.

**Torneios:** É uma disputa entre as equipes adversárias e a eliminação é imediata, o famoso “mata mata”. Se a sua ideia é realizar um evento curto pode apostar nos torneios.

**Jogos:** São vários torneios acontecendo ao mesmo tempo, o sistema continua sendo de eliminatória e tem um tempo variado de disputa dependendo do tipo de modalidade praticada em cada jogo.

Exemplo: Uma partida de voleibol termina quando uma das equipes ganham 3 sets, já a de handebol dura 2 tempos de 30 minutos mais um intervalo. É inevitável, o tempo sempre vai variar.

**Olimpíada:** É um dos eventos esportivos mais conhecidos mundialmente. Sua característica principal é a disputa entre diversas modalidades esportivas acontecendo ao mesmo tempo em dias variados.

**Festival:** Foi criado para estimular os atletas e promover o esporte. É um evento informal que geralmente reúne a família e amigos dos convidados para prestigiar suas performances.

A organização de um evento esportivo é uma tarefa que exige tanto planejamento, organização e dedicação quanto qualquer outro, porém, com algumas particularidades.

A escolha do local depende diretamente do tipo de evento esportivo.

As opções de divulgação são muitas.

Informe com antecedência o período de inscrição, valores, quem pode participar, etc. Normalmente os valores são divididos em “lotes”.

Independentemente do resultado, o clima deve ser de comemoração e, para isso, é preciso saber bem como organizar um evento esportivo. Apostar em uma boa plataforma para a venda e retirada de ingressos, assim como entender bem sobre o esporte escolhido, são algumas das dicas para que o evento seja um sucesso.

Com o esporte escolhido em mente, é hora de fazer os check lists para a organização de um evento. Entre outros aspectos, essas listas devem cobrir o cronograma, os melhores fornecedores, a logística no dia do evento e os documentos a serem preenchidos.

Para toda festa de sucesso é essencial fazer uma boa divulgação. Nesse momento, é essencial conhecer o perfil do seu público alvo, para alcançar as pessoas que tenham real interesse em comparecer. Outro passo essencial é o de marcar a presença online e apostar no poder de difusão das redes sociais.

Em um ambiente cada vez mais competitivo e complexo os eventos de corrida de rua no município de São Paulo crescem de modo exponencial e em velocidade surpreendente. Toda essa volatilidade torna o seu gerenciamento pouco palpável, de modo que abre margem ao amadorismo.

Gerir perdas e oportunidades é no fundo gerir riscos. O gerenciamento de riscos envolve gerir todas as variáveis que pode interferir em um ou mais objetivos do projeto/evento, de tal modo que se bem realizado aproxima as possibilidades de êxito.

Para começar a planejar é preciso levar em conta os objetivos, o perfil do evento e o tamanho dele. Para ter essa certeza, faça uma pesquisa sobre os esportes envolvidos, os eventos já realizados no segmento.

Organizando os investimentos por categoria:

- ✓ espaço,
- ✓ fornecedores,
- ✓ custos,
- ✓ fontes de receita,
- ✓ comes e bebes,
- ✓ patrocinadores etc.

Organize os profissionais em comissões, que ficarão responsáveis por cada item do planejamento. Logística, finanças, marketing, hospedagens, equipe de arbitragem, segurança, tecnologia, recrutamento/credenciamento dos atletas e comissões técnicas são apenas alguns deles.

**Obs.:** Crie um cronograma detalhado de atividades.

Crie um plano de comunicação para o seu evento. Primeiramente, defina seu público – aquela pesquisa que citamos na fase de planejamento pode ter dar uma mãozinha nessa parte – e que tipo de mídia é mais eficaz para atingi-lo. Depois, defina a marca (se houver), a identidade visual e o material visual e sonoro que será utilizado.

Sempre divulgue com clareza e antecedência todos os detalhes importantes sobre o evento, como local, preço (se o evento for pago), dia, horário e os pontos de venda de ingressos, se houver.

Com a Matriz de Ansoff, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

Segundo Igor Ansoff, na década de 1950 as organizações passaram a se preocupar com o ambiente (Ansoff, 1981). As empresas que visavam o lucro foram as que primeiro tiveram essa preocupação, e mais tarde os outros tipos de organização.

Enquanto pioneiros da administração como Taylor, Fayol, Mayo, entre outros renomados precursores da administração clássica tinham as suas visões voltadas para a parte interna das organizações, o ambiente externo passava, cada vez mais, a influenciar as organizações, e após a Segunda Guerra Mundial essa tendência ficou mais evidente, pois a produtividade não significava mais o sucesso de determinada organização, mas apenas se ela poderia ou não atender a demanda do mercado.

Essa matriz é uma forma de representar algumas formas que o autor acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura (Mintzberg, 2001).

A matriz tem duas dimensões: produtos (ou serviços) e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

**Penetração de mercado:** a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, aumentando a sua quota de mercado;

**Desenvolvimento de mercado:** a empresa foca na conquista de novos mercados com os produtos existentes;

**Desenvolvimento de produtos:** a empresa busca criar produtos e serviços, oferecendo-os ao seu mercado habitual;

**Diversificação:** sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porquê está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

### GESTÃO DE INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Quando falamos da infra-estrutura de Tecnologia da Informação (TI), nos referimos a todo o arcabouço tecnológico que contempla hardwares, softwares, recursos de rede e serviços necessários para a existência, operação e gestão do ambiente de TI.

São serviços contínuos, mensuráveis ou não, cujas características estão previamente definidas em contrato. Como regra geral, estes serviços têm duração e entregas bem definidas. A contratada será remunerada por seus produtos/serviços entregues, os quais foram previamente dimensionados e quantificados nas Ordens de Serviço com base nas métricas definidas em contrato.

Com o objetivo de atender às disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e à necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência, a Administração deve implantar processos de planejamento de seus atos administrativos.

Contratar é fazer contrato, ou seja, é um acordo ou convenção entre duas ou mais pessoas para a execução de alguma coisa, sob determinadas condições. O contrato é, portanto, o documento em que se registra esse acordo ou convenção.

A infraestrutura de TI consiste nos componentes e serviços que fornecem a base para sustentar todos os sistemas de informação de uma organização. Ter uma organização competitiva exige uma grande variedade de equipamentos, softwares e ferramentas de comunicação para funcionar e fazer o básico, além dos serviços de um profissional treinado que saiba operar e administrar toda essa tecnologia. Cada organização deve projetar e administrar cuidadosamente sua infraestrutura, de modo que ela contenha o conjunto de serviços tecnológicos necessários para o trabalho que se quer realizar.

Os componentes, também conhecidos como plataforma, são divididos em hardware, software e tecnologias de comunicação e providenciam a base de todo o sistema.

O profissional de TI usa estes componentes para gerar serviços, que incluem gerenciamento de dados, desenvolvimento de sistemas e novos métodos de segurança.

**Hardware:** Consiste na tecnologia para processamento computacional, armazenamento, entrada e saída de dados. Inclui, também, equipamentos para reunir e registrar dados, meios físicos para armazená-los e os dispositivos de saída da informação processada.

**Software:** É dividido em softwares de sistema e de aplicativos. Os de sistema administram os recursos e as atividades do computador. Os de aplicativos direcionam o computador a uma tarefa específica solicitada pelo usuário.

**Rede:** Proporciona conectividade de dados entre funcionários, clientes e fornecedores. Isso inclui a tecnologia para operar as redes internas da organização, os serviços prestados por companhias

telefônicas ou de telecomunicações e a tecnologia para operar sites e conectar-se com outros sistemas computacionais por meio da internet.

**Serviços:** As organizações precisam de pessoas para operar e gerenciar os outros componentes da infra-estrutura de TI, além de ensinar seus funcionários a usar essas tecnologias em suas atividades. Nem mesmo as grandes organizações tem a equipe, o orçamento ou a experiência requerida para implantar e operar a ampla gama de tecnologias que necessitam. Quando precisam fazer alterações profundas em seus sistemas, ou implantar uma estrutura completamente nova, em geral, as organizações recorrem a consultores externos que as ajudam com a integração do sistema. Existem milhares de fornecedores de tecnologias que oferecem serviços e componentes da infra-estrutura de TI, assim como um número igualmente grande de maneiras de combiná-los.

Com a dependência atual das empresas por tecnologia e soluções em software e hardware, a infra-estrutura de TI vem ganhando cada vez mais importância dentro das organizações.

Entre as principais preocupações ao fornecer uma gestão adequada da infra-estrutura de TI de seus clientes estão:

- ✓ entregar soluções reais para os desafios comuns do dia a dia;
- ✓ maximizar o potencial do cliente;
- ✓ descrever suas ações em linguagem simples para os gestores;
- ✓ demonstrar em métricas simples e claras suas ações;
- ✓ estimular o crescimento de cada usuário e melhorar seu conhecimento e autonomia.

O uso da tecnologia no esporte tem evoluído de forma impressionante ao longo da era moderna, moldando a forma como o público interage com times e jogadores. A tecnologia alterou até mesmo os esportes em si.

Um esporte que tem resistido à ajuda do uso de alta tecnologia até então é o futebol. A tecnologia da linha do gol só recentemente foi introduzida, com grande aceitação, e temos visto o uso de sprays para demarcar áreas da invasão.

A prática deixou de ser apenas prática e passou a ser análise. Os avanços nas tecnologias de vídeo e monitoração do corpo, juntamente com softwares cada vez mais evoluídos, permitem aos

atletas superar todos seus movimentos e compreender o funcionamento de seu corpo como nunca.

Os instrutores podem fazer upload e avaliar a gravação em questão de minutos, utilizando câmera lenta, medições e outras ferramentas de comparação antes de enviá-lo de volta para outros treinadores.

O esporte foi transformado pelo crescimento do e-commerce. Fãs podem comprar seus ingressos on-line, em formato digital, em poucos minutos, deixando para trás a época do ingresso de papel.

O esporte e a imprensa esportiva aproveitam a internet e dispositivos sem fio para garantir conteúdo sempre a um clique de distância.

O futuro do esporte e da tecnologia é, sem dúvida, brilhante. Embora tenha havido avanços pioneiros na área de esportes, ainda existe potencial de melhoria na adoção de tecnologia dentro dos back-offices dos clubes esportivos e dos seus órgãos sociais.

Sem dúvida tudo mudou os novos materiais, os pisos das arenas, a vestimenta, o calçado esportivo, varas do salto, bolas de muitos esportes (futebol, basquete, vôlei, tênis), às novíssimas e incrementadas piscinas que absorvem as pequenas ondas que se formam na passagem dos nadadores... o esporte mudou!

Quem acompanha futebol já deve ter visto que, ao tirar a camisa após o fim do jogo, os atletas revelam a presença de uma espécie de sutiã masculino. Nessa peça têxtil são carregados aparelhos como o frequencímetro, que monitora as funções cardíacas, e o acelerômetro com GPS.

Imaginemos um jogador de futebol que costuma correr 100m a cada minuto de partida. Se ele estiver correndo muito abaixo disso, pode estar com alguma lesão que talvez esteja ocultando para não perder lugar no time, por exemplo. Ou então estar muito cansado, o que pode indicar necessidade de substituição. Por outro lado, se esse atleta estiver correndo perto de 200m a cada minuto, isso pode significar que a equipe esteja desorganizada taticamente, o que aponta um subsídio de outra ordem a ser levado em conta pela comissão técnica.

A colheita de dados cardíacos pode, é claro, contribuir para salvar vidas. Os dados que oferecemos servem de subsídios para os médicos dos clubes, que são muito mais ouvidos hoje.

O investimento do segmento esportivo em tecnologia é uma tendência incontornável.

### MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo refere-se à aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos de esporte (times, ligas, eventos, etc.).

É uma nova área de marketing que atua dentro da indústria do esporte, movimentando bilhões em todo o mundo. Para se ter uma ideia a Copa do Mundo da África tinha uma estimativa de gerar algo perto de US\$ 3,3 Bilhões de receita.

É o uso da publicidade e propaganda aplicado as peculiaridades dos esportes. Essas peculiaridades referem-se ao esporte como fonte de entretenimento, onde a paixão e a emoção estão à todo momento em jogo, possibilitando maior aceitação de possíveis ações de marketing, já que inicialmente aquele momento é de diversão.

Além disso, por muitas vezes envolver amor por uma nacionalidade, clube ou atleta, o marketing esportivo liga-se diretamente aos torcedores nos momentos de conquistas. Por outro lado, os fatores negativos que seleções, clubes ou atletas podem causar também devem ser levados em conta.

O primeiro evento esportivo oficial do Brasil, a ser patrocinado exclusivamente pela iniciativa privada, foi o Campeonato Brasileiro de Futebol de 1987, denominado Copa União, organizado pelo Clube dos 13. Os patrocinadores foram: TV Globo, Coca Cola, Varig, Editora Abril e Dover Indústria de Plásticos. O projeto foi desenvolvido por João Henrique Areias, então VP de Marketing do Flamengo, que o comercializou juntamente com Celso Grellet, diretor de marketing do São Paulo. Este é um dos cases do livro Uma Bela Jogada - 20 anos de Marketing Esportivo, lançado por Areias em 2007.

Os patrocínios aos uniformes dos clubes do futebol brasileiro somaram R\$ 330 milhões em 2011, conforme estudo realizado pela Global Sports Network (GSN).

Com avanço da tecnologia e a democratização do acesso à informação, o Marketing passou a ocupar as primeiras posições quando o assunto é posicionamento de uma marca no mercado.

Como o próprio nome sugere, o conceito de o que é marketing esportivo nada mais é do que uma segmentação a qual tem como objetivo gerar oportunidades de negócios no mundo dos esportes.

Marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

O marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio.

O marketing esportivo é essencial para o desenvolvimento bem sucedido de negócios relacionados ao esporte.

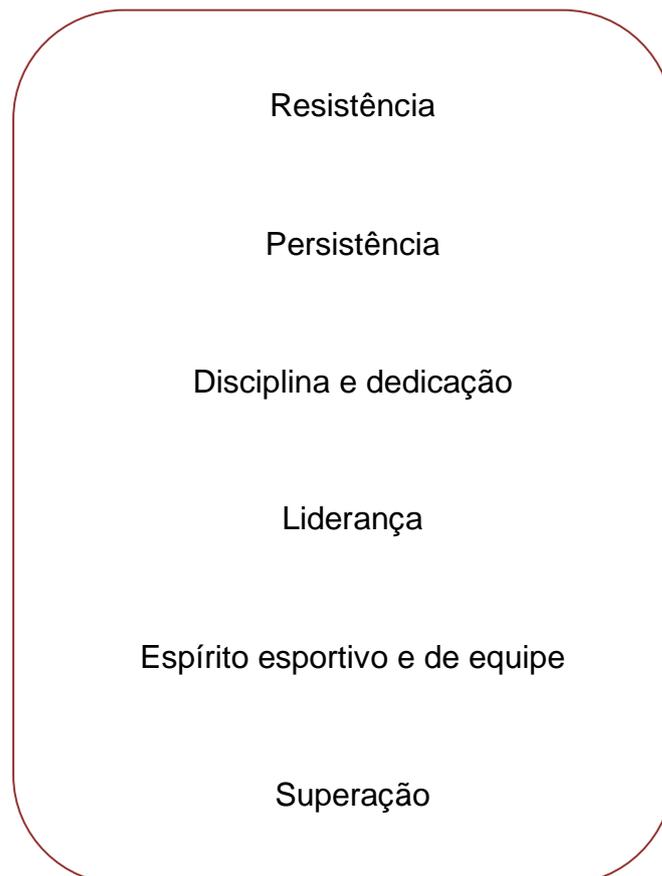
As estratégias utilizadas no marketing esportivo são diferenciadas, buscando atingir o público-alvo por meio de relações sociais e emotivas.

O marketing esportivo é definido como uma ferramenta de comunicação que é usada por corporações esportivas para comunicar e se relacionar de modo mais eficiente com o seu público-alvo, que é composto por clientes, possíveis clientes, colaboradores e comunidade no geral.

Geralmente, o público-alvo se depara com a marca esportiva quando está acompanhando a modalidade esportiva da sua preferência.

O marketing esportivo é muito eficiente tanto para marcas esportivas quanto para empresas que pretendem cativar a preferência do público que consome esportes.

A resistência, persistência, disciplina e dedicação, liderança, espírito esportivo e de equipe, superação, entre outros valores que incentivam a formação de vencedores respeitados nas áreas em que atuam.



O marketing esportivo atende fãs. Pessoas apaixonadas por seus clubes, atletas ou campeonatos. Esse fã consome produtos, ingressos, elementos promocionais e sacia seus desejos apoiado pela paixão. Um dos conceitos de direção do marketing esportivo é a paixão. A troca de produtos e valores só acontece, pois alguém apaixonado decide obter elementos que indiquem quem é o alvo desse coração que bate mais forte.

O esporte movimentava gerações de seguidores por diversas categorias: futebol, basquete, karatê e (muitos) outros. E isso movimentava um mercado bastante consumidor e com alto poder de compra. Sabe-se ainda que o futebol é o que mais recebe apoio e prestígio, enquanto outros esportes ainda correm para angariar patrocínios e seguidores.

O marketing esportivo é um modelo de marketing cultural. Nesse tipo de marketing ocorre, por exemplo, a satisfação do fã de um clube com produtos especiais ou a divulgação de um campeonato ou evento através de patrocínio/apoio e também a comunicação através de publicidade convencional.

Geralmente, esses apoios e patrocínios acontecem quando grandes empresas ou marcas (líderes de mercado) percebem o crescimento e bom desenvolvimento de atletas, clubes ou eventos esportivos. E o lazer desempenha forte papel diante a sociedade, assim esses investidores do esporte são percebidos e lembrados no momento da compra.

Marketing esportivo, em um modo amplo e atual, é a ação que utiliza as características fundamentais do marketing, somadas aos principais ingredientes do esporte:



Sendo mais objetivo, é a ação que se apropria do esporte, atleta, marca ou clube, como ferramenta de comunicação, promoção e venda de algum produto ou serviço.

A escolha do time de esportistas é base para o sucesso. “O atleta ou dirigente deve ter uma conduta vitoriosa no esporte e na vida. Qualquer escorregão pode levar à rescisão de contratos e à perda de muito dinheiro, como aconteceu recentemente com o melhor golfista do mundo, Tiger Woods, que foi acusado de infidelidade.

Os esportes que mais chamam a atenção dos torcedores:

### **Futebol**

São mais de 38 milhões de praticantes. Gera R\$ 250 bilhões em negócios e responde por 63% de tudo o que é investido em patrocínio no Brasil

### **Vôlei**

É o segundo esporte mais praticado no país. Atrai 15% das verbas de patrocínio. Tem boa visibilidade na quadra e na areia

### **Natação**

Tem forte ligação com o público, atletas de nível internacional e agrega atributos interessantes para as marcas, como saúde, vigor, performance e tecnologia

### **Tênis**

Figura entre os cinco esportes mais vistos na TV fechada e fala com um nicho de mercado com bom poder aquisitivo

### **Basquete**

Tende a ganhar maior visibilidade no país, que possui atletas de nível internacional. Voltou a ocupar espaço na mídia

### **Futsal**

O calendário de campeonatos é bem organizado e são mais de 10 milhões de praticantes

A produção de camisetas comemorativas, reorganização da venda de ingressos com a criação de canais digitais e eliminação das gigantescas filas; estabelecimento do Fiel Torcedor, com vantagens e benefícios aos associados; a produção de documentário do ponto de vista dos torcedores, além do engajamento dos atletas em ações sociais foram algumas das iniciativas colocadas em prática, com sucesso.

Com uma boa estratégia é possível envolver e atrair as atuais gerações em torno de uma marca específica, afinal, o esporte reflete a alma do jovem.

O esporte é a junção de três pilares que impactam os jovens de maneira positiva: o entretenimento, a paixão e a emoção. Uma empresa que sabe trabalhar com isso, consegue não apenas realizar uma campanha para se fazer presente, mas mostrar para as pessoas que está lado a lado com o que realmente lhes interessa.

A opinião do público jovem conta, além disso, os jovens gostam de demonstrar o seu apoio em algo que mexe com suas emoções. Inegável reparar que as empresas que utilizam dessa estratégia acabam ficando em evidência e mobilizando os consumidores a comprar os produtos ou serviços.

O esporte exerce uma influência enorme na vida das pessoas e os torcedores gostam de evidenciar que são fãs de um determinado clube ou um jogador específico.

Partindo do princípio que o marketing esportivo é uma excelente alternativa para engajar o público-alvo e mostrar autoridade no mercado, percebe-se que a divulgação da marca é feita com mais afinco e, muitas vezes, sem gastar um tostão por isso.

Quando uma organização fecha um contrato com um evento, clube ou atleta, a chance de replicar as campanhas é muito grande.

O marketing esportivo tem como diferencial atingir seu consumidor em seu momento de lazer e conseguir penetrar em todas as classes sociais.

O marketing esportivo é a melhor opção para os clubes por desenvolver um plano que pode gerar recursos financeiros, fortalecer a marca e criar vínculos com os torcedores e sócios. Mas em muitos países, falta uma cultura de promoção ao esporte que se fundamente nas estratégias de marketing.

Algumas das recomendações, desde a prática de marketing esportivo, para os clubes mudarem a postura em relação à promoção esportiva, estão relacionadas à construção da marca nas redes sociais e outras mídias.

Todos devem estar integrados a um sentimento que se espera gerar no sócio e na sociedade, para atrair investimentos que estejam conectados com a imagem do clube.

É importante lançar campanhas, promoções e contar com a experiência de agências publicitárias para criar melhores anúncios.

### MARKETING ELETRÔNICO

Esse tipo de marketing traduz-se em ações adaptadas aos meios digitais, de forma a obter, nestes canais, a mesma eficiência e eficácia do marketing direto e, simultaneamente, potencializar os efeitos do marketing tradicional. Na sua operacionalização são, normalmente, utilizados canais, meios e ferramentas digitais.

O e-marketing ou marketing eletrônico baseia-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no processo de criação, comunicação e fornecimento de valor aos clientes e aos seus stakeholders (públicos-alvo), dados demográficos de pessoas que são mais propensas a mostrar interesse em um produto ou serviço.

E na gestão das relações com os clientes, de modo a beneficiar a organização e os seus stakeholders (públicos-alvo). Público-alvo são os dados demográficos de pessoas que são mais propensas a mostrar interesse em seu produto ou serviço.

Existem centenas de ferramentas desse nicho, no entanto, nem todas são adequadas às diversas empresas e sectores. A chave para o sucesso é a combinação do marketing tradicional com as novas ferramentas online, para desenvolver uma plano de e-marketing que se ajuste às necessidades e características de cada empresa.

- ✓ E-Product Marketing
- ✓ E-Research
- ✓ E-Pricing
- ✓ E-Promotion
- ✓ E-Audit
- ✓ E-Commerce
- ✓ E-Advertising
- ✓ E-Branding
- ✓ Trade E-Marketing
- ✓ E-Communication
- ✓ E-Mail Marketing

E-commerce (comércio eletrônico) é uma espécie de loja virtual que possibilita transações comerciais feitas especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, computadores, tablets e smartphones. A crescente informatização das mais diversas atividades transforma a tecnologia da informação (TI) em uma área cada vez mais relevante economicamente. A expansão levou à especialização e, atualmente, é possível encontrar várias sub-áreas de TI dedicadas a tarefas específicas – e que demandam profissionais com conhecimentos igualmente aprofundados.

Marketplace (digital ou e-commerce community) é um ponto de encontro para empresas comprarem ou venderem produtos ou serviços. Emergem como consequência de interesses comuns em encontrar novos modelos económicos mais eficientes. Comércio B2B (business to business).

Podem ser classificados em dois grandes grupos:

**Marketplaces Verticais** – especializados em oferecer serviços a uma indústria (ex. Vortal econstro);

**Marketplaces Horizontais** – transversais a várias indústrias.

A utilização de Marketplaces propicia diversos benefícios como, cooperação, automatização, standardização e transparência. Proporciona às empresas conteúdos e serviços que permitem melhorar os processos de comercialização e qualidade.

**Conteúdos** – diretório de empresas, catálogos de produtos e informação sobre mercado específico (vortal).

**Serviços** – financeiros, logística, negociação e serviços do sector.

O Objetivo é vender via internet proporcionando aos utilizadores serviços de valor acrescentado de modo a convertê-los em clientes e aos clientes convertê-los em consumidores fidelizados.

O marketing esportivo pode ser o gancho ideal para uma empresa que pretende entrar em um mercado onde nunca esteve antes. Que nunca conversou antes. Mas que almeja resultados impactantes. O número de pessoas envolvidas com o esporte é monstruoso e as cifras impressionantes.

O conceito de marketing esportivo vem da segmentação do marketing que utiliza o esporte como plataforma para ferramenta de comunicação corporativa ou institucional. É importante pensar em negócios, mas não é fator determinante. Pode-se utilizar da ferramenta para emocionar, engajar e cativar o público. Interação é um gatilho importante neste processo. A ativação das marcas que investem no esporte trazem inúmeras chances de negócios pois ampliam o alcance da promoção de um serviço ou de um produto.

O torcedor hoje consome informações in real time. Se o time dele foi campeão, provavelmente ele quer comprar a camisa, a faixa e os adereços imediatamente. Comprar itens do seu time, ter o tênis que o seu atleta preferido usa para correr, comprar a mesma luva de muay thai que o campeão usa. O desejo do torcedor está muito próximo dele e ele se sente mais mimado. E o consumidor quer viver experiências, como visitar o estádio do time e tirar fotos com a taça.

**Obs.:** O esporte, neste cenário, pode representar a mola propulsora ideal porque vai alavancar os resultados de seus investidores.

No campo dos atletas, Cristiano Ronaldo, estrela do Real, foi o atleta mais bem pago do mundo, de acordo com o levantamento da Forbes em 2017. O português ganhou US\$ 93 milhões nos doze meses encerrados em junho. O astro do basquete LeBron James é o segundo atleta mais bem remunerado do mundo, com ganhos de US\$ 86,2 milhões, seguido por Lionel Messi, com US\$ 80 milhões. O tenista Roger Federer vem em quarto lugar, com US\$ 64 milhões. O quinto atleta mais bem pago é Kevin Durant, jogador de basquete do Golden State Warriors.

Sem torcedor é muito difícil trabalhar o marketing no esporte. E o comportamento do torcedor vem mudando. O hábito de consumir mudou. Pensar no torcedor que vai para o estádio, frequenta a arquibancada de cimento e se acostume em somente torcer, hoje, ficou no passado.

Preocupar-se com a imagem e gerir bem as ações porque é preciso construir uma boa relação.

O patrocínio é muito importante. É uma forma de financiar a relação do investidor com os agentes do esporte (atleta ou clube). Aliar valores e cultura ao investimento é fundamental.

Os eventos representam grandes oportunidades. Um jogo, uma competição, um torneio... todos eles podem representar uma chance grande de relacionamento, de visibilidade.

A comunicação é algo extremamente importante e deve ser conduzida com muito zelo. Passamos – e muito – da era da comunicação feita por amadores. Acima de tudo, profissionalismo nessa área é item obrigatório: porque você deve saber para quem vai falar e como falar. O esporte mexe com a paixão de milhões de pessoas. Uma frase mal colocada, um assunto que não foi abordado de forma correta pode por todo um trabalho a perder. Não é fácil. O relacionamento com um torcedor apaixonado que pensa, antes de tudo em resultado dentro do campo, em um momento de fúria por ser um risco. Se a equipe ou atleta que ele torce fracassou, a chance de estabelecer

contato é pequena. Contudo o esporte não vive somente desses momentos. E uma nova oportunidade em nova ocasião é o melhor caminho.

O licenciamento esportivo nada mais é que autorizar o uso de nome para exploração comercial, dentro do direito contratual de utilização de marca ou imagem registrada, que pertença ou seja controlada pelos esportistas ou entidades, em um produto, um serviço ou uma peça de comunicação promocional ou publicitária.

Como o foco de clubes e atletas é a performance esportiva, a empresa licenciadora tem o aval para trabalhar de forma honesta no mercado.

- ✓ a empresa que vende o seu produto aliando-o com a imagem esportiva (e assim aumenta seu alcance);
- ✓ os esportistas, que focam no desempenho e recebem a porcentagem pelas vendas do produto;
- ✓ e ganha o consumidor que pode comprar um produto de qualidade, mas desenvolvido por quem tem know how, com o símbolo da sua paixão.

A internet possibilita que projetos que teriam alto custo nas mídias tradicionais saiam do papel e se tornem realidade. Além disso, produtos vinculados na internet podem apresentar inovações, como aplicativos e afins, além de atingirem um público cada vez mais abrangente, que se mantém conectado por muito tempo nas mídias digitais.

As disputas no e-sports também dão a tônica no mundo esportivo.

O marketing esportivo é uma grande oportunidade de negócios. A atmosfera criada pelo esporte é sedutora quando aliada a paixão. Quando falamos em esportes e business devemos sempre alinhar o marketing com uma estratégia bem aplicada, porque podemos focar em resultados e despertar o desejo nos consumidores através de sua paixão.

Marketing viral ou publicidade viral referem-se a técnicas de marketing que tentam explorar redes sociais pré-existentes para produzir aumentos exponenciais em conhecimento de marca, com processos similares à extensão de uma epidemia.

A definição de marketing viral foi cunhada originalmente para descrever a prática de vários serviços livres de email de adicionar publicidade às mensagens que saem de seus usuários. O que se assume é que se tal anúncio ao alcançar um usuário "susceptível", esse usuário será

"infectado" e reenviará o email a outras pessoas susceptíveis, "infectando-as" também. Enquanto cada usuário infectado envia um email a mais do que um usuário susceptível, em média (ou seja, a taxa reprodutiva básica é maior do que um), os resultados padrão em epidemiologia implicam que o número de usuários infectados crescerá segundo uma curva logística, cujo segmento inicial é exponencial.

De forma mais geral, o marketing viral se utiliza às vezes para descrever alguns tipos de campanhas de marketing baseadas na internet, incluindo o uso de blogs, de sites aparentemente amadores, e de outras formas de astroturfing para criar o rumor de um novo produto ou serviço. O termo "publicidade viral" se refere à ideia de que as pessoas passarão e compartilharão conteúdos divertidos. Esta técnica muitas vezes está patrocinada por uma marca, que busca construir conhecimento de um produto ou serviço. Os anúncios virais tomam muitas vezes a forma de divertidos vídeos ou jogos Flash interativos, imagens e inclusive textos.

Comércio eletrônico, e-commerce, comércio virtual ou venda não-presencial (que se estende até venda por telemarketing), é um tipo de transação comercial (com ou sem fins lucrativos) feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, computadores, tablets e smartphones. Com a crescente informatização das mais diversas atividades transforma a tecnologia da informação (TI) em uma área cada vez mais relevante economicamente. A expansão levou à especialização e, atualmente, é possível encontrar várias subáreas de TI dedicadas a tarefas específicas – e que demandam profissionais com conhecimentos igualmente aprofundados.

Seus fundamentos estão baseados em segurança, criptografia, moedas e pagamentos eletrônicos. Ele ainda envolve pesquisa, desenvolvimento, marketing, propaganda, negociação, vendas e suporte. É o segmento que cuida de todas as informações eletrônicas armazenadas por uma empresa. No caso de instituições financeiras, por exemplo, esses dados incluem nomes de clientes e até valores de transações monetárias efetuadas por grandes corporações.

O Comércio eletrônico compreende qualquer tipo de negócio/transação comercial que implica a transferência de informação através da internet. Existem diferentes tipos de negócio que se estabelecem por e-commerce, B2B (Business to Business) ou B2C (Business to Consumer) que se dirige diretamente ao consumidor, este último está em franco crescimento nas diversas áreas de negócio bens e serviços, com a proliferação também da oferta de criação de lojas on-line. A criação de uma loja on-line está a ser encarada pelas empresas não apenas como uma atualização, acompanhamento das novas tendências, mas também como uma área de negócio alternativa explorando as suas vantagens face aos métodos tradicionais.

Com o desenvolvimento da Internet, as empresas passaram a ver o ambiente digital como um terreno fértil com inúmeras oportunidades de exploração.

Empresas que utilizam o comércio eletrônico como ferramenta precisam estar atentas às necessidades e expectativas dos clientes, com o tipo de comunicação que se faz, com as opiniões dos clientes, satisfeitos ou insatisfeitos, e mais ainda daqueles que nunca compraram da empresa, mas que a acompanham e falam dela.

Em marketing, o não-cliente, inativo como comprador, mas ativo como opinante, deve ser considerado pelas empresas que buscam atingir bons resultados, além da consolidação da imagem institucional. Ao desconsiderá-los, perde-se de vista que eles podem ter opiniões desfavoráveis sobre os produtos ou marca da empresa e podem disseminar estas opiniões nas redes sociais, ofertando diretamente a imagem da empresa perante os consumidores.

Quem inicia uma loja on-line deverá ter em consideração aspectos básicos, mas determinantes para o sucesso do negócio, nomeadamente:

- ✓ a definição clara do produto e/ou serviço e a sua disponibilidade imediata ou num prazo definido on-line, normalmente dirigido a um nicho bem definido;
- ✓ atenção os aspectos logísticos do negócio, muito importantes em determinado tipo de bens;
- ✓ as formas de pagamento disponíveis e os eventuais problemas de segurança que se colocam;
- ✓ uma estratégia de webmarketing clara que permita conduzir tráfego qualificado para a loja.

O comércio business-to-business (B2B) engloba todas as transações eletrônicas efetuadas entre empresas. É um comércio que ocorre por meio da Web ou até mesmo por privadas redes entre as próprias empresas. Nesse sentido, o comércio físico entre as instituições foram substituídos por esse novo meio de comunicação digital. Ademais, o B2B visa, principalmente, a troca comercial entre parceiros com interesses em comum. Houve a necessidade de adotar esse tipo de comércio, pois, com a globalização, o mundo tornou-se mais conectado e ao mesmo tempo ocorreu um aumento da concorrência. Nesse âmbito, as empresas precisaram de alguma forma mais efetiva para compras e vendas e o comércio eletrônico foi um dos meios que viabilizou um aumento da produtividade empresarial, já que não há limites físicos entre os parceiros comerciais.

O comércio B2B desenvolve-se, basicamente, em três grandes áreas:

- ✓ o e-Marketplace,
- ✓ o e-Procurement e
- ✓ o e-Distribution.

Os e-Marketplaces consistem em plataformas eletrônicas onde as empresas, ora assumindo a posição de comprador, ora a de vendedor, se reúnem à volta de um mesmo objetivo: estabelecer laços comerciais entre si. Estes mercados digitais podem assumir uma forma vertical, quando apenas são frequentados por empresas de uma indústria específica, ou horizontal, caso em que é permitida a participação de empresas de várias indústrias ou ramos de atividade.

Os e-Procurements são plataformas eletrônicas especificamente desenvolvidas para suportar o aprovisionamento das organizações, permitindo que estas otimizem cadeia de fornecimento em termos de tempo e de custos, através da automatização das interações com as centrais de compras dos seus fornecedores

Os e-Distributions consistem em plataformas eletrônicas concebidas para integrar as empresas com os seus distribuidores, filiais e representantes, permitindo efetuar uma variedade de tarefas, desde uma simples consulta a um catálogo eletrônico até à emissão de facturas e recepção de mercadorias.

Business-to-consumer corresponde ao tipo de transação estabelecida entre uma organização/empresa e o consumidor final. Este tipo de relação pode ser frequente e dinâmico ou esporádico e pontual, dependendo do tipo de CRM que a entidade prestadora do bem/serviço praticar.

Este tipo de comércio tem-se desenvolvido bastante devido ao advento da web, existindo várias lojas virtuais e centros comerciais na Internet que comercializam todo o tipo de bens de consumo, tais como computadores, software, roupas, livros, CDs, DVDs, automóveis, produtos alimentares, produtos financeiros, publicações digitais, etc..

### Referências Bibliográficas

BIA AMORIM. Título da matéria. Gestão Esportiva: O que é? E por que nunca te ensinaram sobre isso?. Disponível em: [biaamorim.com.br/gestao-esportiva-o-que-e/](http://biaamorim.com.br/gestao-esportiva-o-que-e/) > Acesso em: 03/07/2019.

José Arcanjo. Título da matéria. Gestão Esportiva: Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Disponível em: [administradores.com.br/artigos/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg](http://administradores.com.br/artigos/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg) > Acesso em: 03/07/2019.

Vinicius Reberte de Almeida. Título da matéria. A área de Gestão do Esporte na formação da Educação Física nos cursos de graduação da cidade de Santos Disponível em: Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE) [http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/441/mod\\_resource/content.pdf](http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/441/mod_resource/content.pdf) > Acesso em: 03/07/2019.

Marco Valadares. Título da matéria. Fundamentos da administração. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/fundamentos-da-administracao](http://administradores.com.br/artigos/fundamentos-da-administracao) > Acesso em: 03/07/2019.

[eosconsultores.com.br/8-fundamentos-da-excelencia-em-gestao/](http://eosconsultores.com.br/8-fundamentos-da-excelencia-em-gestao/) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA) > Acesso em: 03/07/2019.

[empreendedorcurioso.com/planilha-ciclo-pdca/?gclid=Cj0KCQjwpPHoBRC3ARIsALfx\\_Lr5Vf82Lq8FIJ\\_1SFBi2D2V8Vo2aW9jEE\\_MitfZ5pHZTBRDGKfB4YaAq1YEALw\\_wcB](http://empreendedorcurioso.com/planilha-ciclo-pdca/?gclid=Cj0KCQjwpPHoBRC3ARIsALfx_Lr5Vf82Lq8FIJ_1SFBi2D2V8Vo2aW9jEE_MitfZ5pHZTBRDGKfB4YaAq1YEALw_wcB) > Acesso em: 03/07/2019.

<http://revistarba.org.br/administracao-esportiva-um-filao-mal-explorado/> > Acesso em: 03/07/2019.

Vinicius Mocsányi(Prefeitura Municipal de Santana de Parnaíba) e Flávia da Cunha Bastos (Universidade de São Paulo). Título da matéria. Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os Principais Processos. Disponível em: Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – 2005, 4(4):55-69 > Acesso em: 03/07/2019.

[vetusweb.com.br/ferramentas-de-gestao/](http://vetusweb.com.br/ferramentas-de-gestao/) > Acesso em: 03/07/2019.

Cleiton Santiago. Título da matéria. O que é Gestão, Gerenciamento e Administração?. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao](http://administradores.com.br/artigos/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao) > Acesso em: 03/07/2019.

Postado por Alexandre. Título da matéria. Corpo e Mente na Ed.Física. Disponível em: <http://corpoementenafisica.blogspot.com/> > Acesso em: 03/07/2019.

[idafeprojetos.wordpress.com/manifestacoes-do-esporte/](http://idafeprojetos.wordpress.com/manifestacoes-do-esporte/) > Acesso em: 03/07/2019.

[amadordoesporte.wordpress.com/2012/11/26/manifestacao-esportiva/](http://amadordoesporte.wordpress.com/2012/11/26/manifestacao-esportiva/) > Acesso em: 03/07/2019.

Manoel Tubino. Prefácio Julio Filgueira. ESTUDOS BRASILEIROS SOBRE O ESPORTE - ênfase no esporte-educação. Maringá 2010.

Disponível em: [esporte.gov.br/arquivos](http://esporte.gov.br/arquivos) > Acesso em: 03/07/2019.

[queconceito.com.br/sociocultural](http://queconceito.com.br/sociocultural) > Acesso em: 03/07/2019.

[portuguesalettra.com/significados/significado-de-sociocultural/](http://portuguesalettra.com/significados/significado-de-sociocultural/) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Evolu%C3%A7%C3%A3o\\_sociocultural](http://pt.wikipedia.org/wiki/Evolu%C3%A7%C3%A3o_sociocultural) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Jornalismo\\_esportivo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jornalismo_esportivo) > Acesso em: 03/07/2019.

Carolina Vellei. Título da matéria. Como é a vida de um jornalista esportivo (e como é cobrir a Copa). Disponível em:

[guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/veja-como-e-o-trabalho-de-um-jornalista-esportivo-e-como-e-cobrir-a-copa-do-mundo/](http://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/veja-como-e-o-trabalho-de-um-jornalista-esportivo-e-como-e-cobrir-a-copa-do-mundo/) > Acesso em: 03/07/2019.

[guiadoestudante.abril.com.br/orientacao-profissional/jornalismo-esportivo-e-uma-boa-carreira-a-se-seguir/](http://guiadoestudante.abril.com.br/orientacao-profissional/jornalismo-esportivo-e-uma-boa-carreira-a-se-seguir/) > Acesso em: 03/07/2019.

[esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/49788-governo-federal-conversa-com-jornalistas-e-representantes-de-modalidades-nao-profissionais-e-encerra-debates-sobre-a-lei-de-responsabilidade-fiscal-dos-clubes](http://esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/49788-governo-federal-conversa-com-jornalistas-e-representantes-de-modalidades-nao-profissionais-e-encerra-debates-sobre-a-lei-de-responsabilidade-fiscal-dos-clubes) > Acesso em: 03/07/2019.

Lucas Katsurayama. Título da matéria. 20 anos de Lei Pelé no futebol brasileiro. Disponível em: [esportefabico.wordpress.com/2018/07/16/20-anos-de-lei-pele-no-futebol-brasileiro/](http://esportefabico.wordpress.com/2018/07/16/20-anos-de-lei-pele-no-futebol-brasileiro/) > Acesso em: 03/07/2019.

[portal.comunique-se.com.br/fora-da-globo-andrei-kampff-aproveita-para-advogar-e-empreender/](http://portal.comunique-se.com.br/fora-da-globo-andrei-kampff-aproveita-para-advogar-e-empreender/) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Jornalismo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jornalismo) > Acesso em: 03/07/2019.

Victor de Mourão Novaes, Ana Claudia Burguermeister, Fabiano Battemarco da Silva Martins. Título da matéria. Os Conceitos de Gestão Aplicados no Esporte. Disponível em: [revistacarioca.com.br/revistacarioca/article/view/79](http://revistacarioca.com.br/revistacarioca/article/view/79) > Acesso em: 03/07/2019.

[dircionalescolas.com.br/administracao-esportiva-no-brasil/](http://dircionalescolas.com.br/administracao-esportiva-no-brasil/) > Acesso em: 03/07/2019.

<http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/principios.jsp> > Acesso em: 03/07/2019.

<http://www2.esporte.gov.br/conferencianacional/conferencia2/documentoFinal.jsp> > Acesso em: 03/07/2019.

Leonardo Allevato. Título da matéria. Gestão esportiva: onde vamos chegar?. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/gestao-esportiva-onde-vamos-chegar](http://administradores.com.br/artigos/gestao-esportiva-onde-vamos-chegar) > Acesso em: 03/07/2019

[manole.com.br/gestao-de-eventos-esportivos-recreativos-e-turisticos-dimensoes-teoricas-e-praticas-1-edicao/p](http://manole.com.br/gestao-de-eventos-esportivos-recreativos-e-turisticos-dimensoes-teoricas-e-praticas-1-edicao/p) > Acesso em: 03/07/2019.

Karina Melo. Título da matéria. Saiba tudo sobre a organização de eventos esportivos. Disponível em: [blog.doity.com.br/organizacao-de-eventos-esportivos/](http://blog.doity.com.br/organizacao-de-eventos-esportivos/) > Acesso em: 03/07/2019.

[blog.e-inscricao.com/passa-a-passa-aprenda-como-organizar-um-evento-esportivo/](http://blog.e-inscricao.com/passa-a-passa-aprenda-como-organizar-um-evento-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

[lets.events/blog/como-organizar-um-evento-esportivo/](http://lets.events/blog/como-organizar-um-evento-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

Marina Tranchitella. Título da matéria. O Gerenciamento de Riscos em Eventos Esportivos: Um Estudo com Corridas de Rua.

Disponível em: [revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1285](http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1285) Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD, Vol. 4, No 1 (2014) > Acesso em: 03/07/2019.

<http://academia.eventick.com.br/eventos-esportivos/> > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Ansoff](http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff) > Acesso em: 03/07/2019.

[esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/tecnologia-da-informacao](http://esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/tecnologia-da-informacao) > Acesso em: 03/07/2019.

[esporte.gov.br/arquivos/Manual\\_de\\_Planejamento\\_da\\_Contratao\\_Gesto\\_e\\_Fiscalizao\\_de\\_Contra\\_tos\\_de\\_Tecnologia\\_da\\_Informao\\_e\\_Comunicaes.pdf](http://esporte.gov.br/arquivos/Manual_de_Planejamento_da_Contratao_Gesto_e_Fiscalizao_de_Contra_tos_de_Tecnologia_da_Informao_e_Comunicaes.pdf) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Infraestrutura\\_de\\_TI](http://pt.wikipedia.org/wiki/Infraestrutura_de_TI) > Acesso em: 03/07/2019.

Rodrigo Gazola. Título da matéria. Infraestrutura de TI: 10 tendências, boas práticas e importância. Disponível em: [blog.addee.com.br/infraestrutura-de-ti-boas-praticas-importancia/](http://blog.addee.com.br/infraestrutura-de-ti-boas-praticas-importancia/) > Acesso em: 03/07/2019.

Renata Almeida. Título da matéria. 6 maneiras como a tecnologia está transformando [focusign.com.br/blog/6-maneiras-como-a-tecnologia-esta-transformando-o-esporte-no-mundo/](http://focusign.com.br/blog/6-maneiras-como-a-tecnologia-esta-transformando-o-esporte-no-mundo/) [blog.addee.com.br/infraestrutura-de-ti-boas-praticas-importancia/](http://blog.addee.com.br/infraestrutura-de-ti-boas-praticas-importancia/) > Acesso em: 03/07/2019.

Nabil Ghorayeb. Título da matéria. Desenvolvimento da tecnologia tem influência no rendimento esportivo/ Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/eu-atleta/saude/noticia/2013/07/desenvolvimento-da-ecnologia-influencia-no-desempenho-esportivo.html> > Acesso em: 03/07/2019.

Alessandro Lucchetti, Especial para o Estadão. Título da matéria. Tecnologia esportiva: empresa prospera contando batimento

cardíaco e quilômetros. Disponível em: [pme.estadao.com.br/noticias/geral,tecnologia-esportiva-empresa-prospera-contando-batimento-cardiaco-e-quilometros,70001827055](http://pme.estadao.com.br/noticias/geral,tecnologia-esportiva-empresa-prospera-contando-batimento-cardiaco-e-quilometros,70001827055) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_esportivo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_esportivo) > Acesso em: 03/07/2019.

[idealmarketing.com.br/blog/marketing-esportivo/](http://idealmarketing.com.br/blog/marketing-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

[idealmarketing.com.br/blog/marketing-esportivo/#marketing-esportivo](http://idealmarketing.com.br/blog/marketing-esportivo/#marketing-esportivo) > Acesso em: 03/07/2019.

[mktesportivo.com/2016/08/o-que-e-marketing-esportivo/](http://mktesportivo.com/2016/08/o-que-e-marketing-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

[casadaconsultoria.com.br/marketing-esportivo-2/](http://casadaconsultoria.com.br/marketing-esportivo-2/) > Acesso em: 03/07/2019.

Hayane Souza. Título da matéria. Simplificando marketing esportivo. Disponível em: [ideiademarketing.com.br/2013/07/10/simplificando-marketing-esportivo/](http://ideiademarketing.com.br/2013/07/10/simplificando-marketing-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

Michael Martins. Título da matéria. Marketing Esportivo: Conceito, Desafios e Oportunidades. Disponível em: [implantandomarketing.com/marketing-esportivo-conceito-desafios-e-oportunidades/](http://implantandomarketing.com/marketing-esportivo-conceito-desafios-e-oportunidades/) > Acesso em: 03/07/2019.

Katia Simões. Título da matéria. Marketing esportivo é um mercado de ouro. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI125206-17171-1,00-MARKETING+ESPORTIVO+E+UM+MERCADO+DE+OURO.html> > Acesso em: 03/07/2019.

[advb.org/2017/12/28/revolucao-marketing-esportivo/](http://advb.org/2017/12/28/revolucao-marketing-esportivo/) > Acesso em: 03/07/2019.

[agenciaeuphoria.com.br/marketing-esportivo-4-vantagens-para-aplicar-e-atingir-os-jovens/](http://agenciaeuphoria.com.br/marketing-esportivo-4-vantagens-para-aplicar-e-atingir-os-jovens/) > Acesso em: 03/07/2019.

Ivo Pedro Gonzalez Junior, Lucas Amorim Reis Andrade, Matheus de Araújo Batista. Título da matéria. Marketing Esportivo no Futebol: Um Estudo das Publicações Sobre Marketing no Meio Futebolístico Brasileiro. Disponível em: [eventos.set.edu.br/index.php/congenti/article/view/8441](http://eventos.set.edu.br/index.php/congenti/article/view/8441) > Acesso em: 03/07/2019.

[blogs.funiber.org/pt/esportes/2018/12/02/funiber-marketing-esportivo](http://blogs.funiber.org/pt/esportes/2018/12/02/funiber-marketing-esportivo) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_digital](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_digital) > Acesso em: 03/07/2019.

<http://ataquemarketing.com/marketing/marketing-esportivo-tudo-precisa-saber/> > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_viral](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_viral) > Acesso em: 03/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_eletronico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comercio_eletronico) > Acesso em: 03/07/2019.