

Luiz Geraldo de Souza Moura Junior  
**(LUIZ MOURA)**

**GESTÃO E NOVOS  
NEGÓCIOS NA  
EDUCAÇÃO FÍSICA**



*Diagramação*

CRISTIANE SPEZZAFERRO

*Revisão*

SABRYBE MATOS

*Foto da capa (adaptada):*

CRISTIANE SPEZZAFERRO

*Foto do autor na capa*

CARLOS VALENTIM

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO TOTAL E PARCIAL DESTA OBRA, DE QUALQUER FORMA OU POR QUALQUER MEIO ELETRÔNICO, MECÂNICO, INCLUSIVE POR MEIO DE PROCESSOS XEROGRÁFICOS, INCLUINDO AINDA O USO DA INTERNET, SEM PERMISSÃO EXPRESSA DA EDITORA, NA PESSOA DE SEU EDITOR (LEI 9.610 DE 19/02/1998). TODOS OS DIREITOS DESTA EDIÇÃO RESERVADOS PELA EDITORA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M929 Moura Jr, Luiz Geraldo de Souza  
Gestão e novos negócios na educação física/ Luiz Moura  
São Paulo, 2016  
ISBN 978-85-5832-015-3  
1. Literatura Brasileira. I. Título.

CDD: B869

## PROPOSTA

Que o presente livro possa ser utilizado como ferramenta de análise, debate e em caráter introdutório sobre a gestão nos cursos superiores esportivos (Licenciatura e Bacharelado em Educação Física, Bacharelado em Esporte, Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer e Tecnólogo em Futebol).

## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS AOS PROFESSORES**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Isabel Miranda Abreu Soares  
Fernandes (Portugal)

Prof. Dr. José Fernandes Filho

Prof. Dr. José Ary Rocco Junior

Prof. Dr. Vladimir José Luft

Prof. Dr. Ricardo Gouveia Rodrigues (Portugal)

Prof. Dr. Rogério Silva de Melo

Prof. Dr. Mario Cezar de Sousa Costa Conceição

Prof. Ms. Isailton Reis

Prof. Ms. Daniel da Rosa Eslabão

Prof. Ms. Emerson da Mota Saint'Clair

Prof. Ms. Mario Luiz Maia Guerra

Prof. Ms. Olavo Laranjeira Telles da Silva

Prof. Ms. Jose Arthur Fernandes Barros

Prof. Ms. Fabio Aires da Cunha

Prof. Ms. Ricardo Antonio Torrado de Carvalho

Prof. Ms. Douglas Figueiredo Cossote

Prof. Ms. Ailton Costa

Prof. Msd. Fabrizio Bom Vecchio

Prof. Msd. Carlos Jonathan Santos

Prof. Msd. José Alcides Faria Santos Melo (Portugal)

Prof. Msd. Anderson Amaral

Prof. Msd. Luis Amigo Santos  
Prof. Esp. Carlos Renato da Silva  
Prof. Esp. Jeferson José do Valle  
Prof. Esp. Leonardo de Sousa Ribeiro  
Prof. Esp. Marcello de Souza Pereira  
Prof. Esp. Marcelo da Silva Sana  
Prof. Esp. Wander Dias da Silva  
Prof. Esp. Marcelo Valério Alves  
Profa. Angela Aparecida Pereira  
Prof. Wagner Martinho  
Prof. Antonio Afif  
Prof. Claudio Victorino  
Prof. Felipe Carreiro  
Prof. Edson Santos de Lima  
Prof. Roberto Alonso  
Prof. Esp. Carlos Henrique Moreira  
Prof. Esp. Angelo Miguel Milezi

Agradeço também a todos os autores que foram citados nessa obra, pois foram fonte de inspiração e suporte de conhecimento. Indico as referências bibliográficas para os que buscam se aprofundar nos temas aqui propostos.

## O AUTOR

### **LUIZ GERALDO DE SOUZA MOURA JUNIOR**

(Luiz Moura)

O professor Luiz Moura formou-se em Educação Física pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) em 1998 e em Direito pela Universidade Estácio de Sá (UNESA-RJ) em 2007.

Seguiu sua jornada acadêmica com os seguintes cursos:

- Pós-Graduação Lato Sensu em Ciências do Treinamento de Alto Nível – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – 2000.
- Mestrado em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal) com linha de pesquisa em Empreendedorismo.

No Rio de Janeiro, atuou com Educação Física Escolar, Avaliação Física e Preparação Física, além de ministrar cursos de extensão universitária em três faculdades (UCB, Unigranrio e MSB). Em São Paulo, fundou a MKPRO (Empreendedorismo e Inovação no Esporte), foi Professor Universitário nos cursos de Licenciatura em Educação

Física, Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer, Tecnólogo em Futebol e Tecnólogo em Gestão de Turismo, além de ter sido Docente do Senac, em áreas como: Desenvolvimento Social, Gestão e Negócios, Saúde e Bem Estar. Atuou diretamente com as seguintes disciplinas: Planejamento Estratégico, Economia no Esporte, Marketing Esportivo, Fundamentos de Gestão no Esporte, Legislação e Direito Desportivo, Empreendedorismo, além de acompanhar vários projetos para o surgimento de novos negócios.

Autor do Livro: “Transformando suas Ações”, pelo qual foi convidado pela editora para apresentar seu processo de criação na Bienal Internacional do Livro (Rio de Janeiro, 2015). Esse livro estimula o empreendedorismo e tomada de decisões para transformar ideias em projetos de sucesso.

Quem trabalha ou já trabalhou com o autor percebe sua veia empreendedora, sempre gerando oportunidades para as pessoas desenvolverem suas carreiras e projetos. Durante as aulas de mestrado logo se identificou com as disciplinas de Empreendedorismo, Inovação, Marketing e Gestão, e esses foram o seu caminho de trabalho.

Atualmente dedica-se de forma integral aos projetos MKPRO, à criação de conteúdo e a publicação de livros. Sua satisfação é inspirar pessoas a realizarem seus sonhos, fazendo com que a rede MKPRO evolua, promova educação e que através de suas ações construa um mundo melhor.





Glória ao Senhor Jesus Cristo

## PREFÁCIO

**POR ARY JOSÉ ROCCO JR**

A crescente importância da Educação Física na sociedade moderna, com sua ampla gama de possibilidades de atuação, demanda novas habilidades e competências para o profissional da área. Seja através do esporte como instrumento de educação e participação na sociedade, seja por intermédio do esporte de alto rendimento, com seus produtos midiáticos explorados pela Indústria do Entretenimento, o profissional de Educação Física necessita, hoje, de nova visão de sua atuação profissional.

Ao lado de novas demandas no sentido de sua formação, o atual momento da Educação Física no Brasil e no mundo, oferece novas oportunidades ao profissional da área. A capacidade de empreender e de ser um agente social através do esporte é uma das principais necessidades deste novo momento da sociedade contemporânea.

Todas essas novas habilidades e competências, como todos nós sabemos, não se aprendem nos “bancos” das melhores universidades do país, mais preocupadas em fornecer ao estudante um saber prático a ser utilizado a serviço de um empregador empresarial e/ou educacional. O formato educacional brasileiro, em quase todos os

campos do saber, não encoraja o espírito realizador e empreendedor dos jovens que são periodicamente apresentados ao mercado de trabalho.

Nosso processo educacional, alicerçado na reprodução de práticas e modelos já existentes, não trabalha a iniciativa, a criatividade e a inovação. A Educação Física não representa uma exceção no universo acadêmico e profissional do Brasil.

Profundo conhecedor deste cenário, o professor e empreendedor Luiz Moura coloca à disposição dos profissionais da área de Educação Física, iniciantes ou não, uma reflexão sobre a área e seu contexto profissional atual.

De forma clara e objetiva, Luiz Moura apresenta e discute as novas oportunidades que o efervescente mercado de trabalho oferece para o profissional de Educação Física. O empreendedorismo merece destaque na obra do importante pesquisador brasileiro.

Como em um roteiro de filme, Luiz Moura apresenta as etapas necessárias para o bom gerenciamento de carreira em Educação Física. Avaliação de cenários, análise de oportunidades, marketing, vantagem competitiva, dentre outros, são elementos fundamentais para que o indivíduo, profissional da área, planeje de forma estratégica sua carreira profissional, obtendo, em um mercado altamente competitivo, elementos para a construção adequada de novos negócios em Educação Física.

A presente obra de Luiz Moura se reveste, assim, de grande importância para todo aquele que, hoje, enfrenta um mercado de trabalho altamente competitivo. Um olhar diferente, presente no livro do pesquisador, faz toda a

diferença. A obra de Luiz Moura é um convite à ousadia. Transformando suas ações, criando novos negócios. Boa leitura!!!!

## SUMÁRIO

Prefácio, 12
Apresentação, 16
Oportunidades para o profissional de educação física , 19
Empreendedorismo , 34
Avaliando o seu cenário, 44
Funções básicas da administração , 47
Benchmarking, 50
Estratégia competitiva, 55
Planejamento estratégico, 58
Plano de negócios, 67
Marketing, 74
Marketing básico, 79
Modelo (sugestivo) de organização do seu projeto, 83
Referências bibliográficas:, 89

## APRESENTAÇÃO

O propósito deste livro é o de levar novas ferramentas para o desenvolvimento da Educação Física, aproximando conceitos de gestão e empreendedorismo à realidade da profissão como um mecanismo de ampliação do mercado de trabalho.

Minha vertente para a Gestão iniciou-se em 2008 ao fundar a MKPRO, onde através de cursos de capacitação fomos inserindo a prática na organização de eventos acadêmicos e esportivos. Mas em 2011, tive o maior impacto ao ingressar no Mestrado em Gestão (UTAD, Portugal), conhecendo grandes professores e novos conteúdos ligados às disciplinas de Marketing, Gestão, Inovação e Empreendedorismo, assuntos que realmente me motivam a buscar mais conteúdo e a promover a troca de experiências. Assim, pude criar um dos pilares da MKPRO que é o de trabalhar por uma educação transformadora, oportunizando debates sobre empreendedorismo e novas formas de levar conteúdo teórico e prático para ser aplicado diretamente aos que fazem parte dessa rede. Lembrando que sou formado em Educação Física e Direito, e minha proposta é justamente de informar (de forma simples) o que entendo ser o mínimo necessário para que as pessoas consigam

desenvolver suas carreiras e projetos profissionais. Em São Paulo, tive a oportunidade de trabalhar no ensino superior numa faculdade que oferecia três cursos ligados ao esporte (Licenciatura em Educação Física, Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer e Tecnólogo em Futebol), o que foi uma experiência fantástica, fiz grandes amigos e mantenho contato com os alunos até hoje.

Atualmente no Brasil temos as seguintes graduações esportivas: bacharelado e a licenciatura em Educação Física, o bacharelado em Esporte, o Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer, e o Tecnólogo em Futebol, o que demonstra um enorme avanço no segmento, e a necessidade de gerar oportunidades no mercado para todos esses estudantes. Para a Educação Física, penso que devemos potencializar o máximo de nossas forças para explorar tudo que legalmente foi regulamentado em 1998, e que os formandos tenham total conhecimento do estatuto do CONFEF (Conselho Federal de Educação Física), pois somente com a informação é que conseguiremos saber os rumos que devemos e podemos avançar.

A qualidade de vida, saúde e exercício são essenciais na vida das pessoas, e felizmente existe um mundo de oportunidades para a Educação Física. Vejamos o grande problema da obesidade, com as pessoas trancadas em casa e que não sabem a quem recorrer. Será que o seu cliente não está bem próximo?

O Profissional de Educação Física tem um papel importantíssimo na sociedade e isso gera valor!

Com tantas oportunidades na profissão, chega o momento em que você se pergunta: “Como consigo avançar? Como organizar melhor o meu trabalho? Qual

o motivo de não conseguir atuar além da escola ou da academia?

Talvez lhe falte conhecimento básico de gestão e novos negócios!

Você quer expandir suas atividades? Sabe o que é Empreendedorismo? Conhece a diferença de empreendedor por oportunidade ou por necessidade? Está preparado para fazer diferente? Quer saber como planejar e entender as etapas de um projeto?

Enfim, faça a diferença que a profissão tanto almeja, crie oportunidades, gere valor e se posicione no mercado de trabalho.

Espero que este livro contribua para o desenvolvimento da sua carreira e que entenda a importância do planejamento para que seu negócio/ produto/ serviço avance na mesma proporção do seu investimento nos estudos.

Um grande abraço,

LUIZ GERALDO DE SOUZA MOURA JUNIOR  
(LUIZ MOURA)



## OPORTUNIDADES PARA O PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA

A Educação Física no Brasil é um campo de oportunidades que merece novos olhares, e quem conseguir entender o valor que ela tem na sociedade conseguirá extrair o melhor para a evolução da sua carreira. Tivemos avanços no quesito regulamentação, conseguindo valorizar a classe e sua formação profissional. Quem trabalhou antes da regulamentação se lembra que as academias estavam repletas de “marombeiros treinadores”, estes, sem qualquer formação acadêmica, apenas repetidores de práticas. Isso é passado, as coisas melhoraram, mas devemos sempre ficar alertas para denunciar os falsos profissionais!

Por ter estudado temas além do que foi ensinado na graduação de Educação Física, percebi o quanto se faz necessário inserirmos novos programas e conteúdos curriculares durante a formação acadêmica, seja na licenciatura, no bacharelado, ou se ainda existir, na licenciatura plena. A tecnologia avançou, novas realidades no mercado, novas necessidades, e o mundo aborda temas sobre empreendedorismo, inovação, gestão e marketing.

Você acredita que conhecer esses assuntos poderá lhe ajudar profissionalmente? Se você é estudante, converse

com o coordenador do seu curso e solicite que ele convide palestrantes sobre o tema, verifique se na sua grade curricular existe alguma matéria que o aproxime desse contexto e frequente a biblioteca da sua faculdade, pois certamente existem grandes obras sobre o assunto.

A Educação Física no seu contexto histórico sempre esteve em evolução, seja no aspecto de sua aplicação em atividades físicas ligadas aos militares, seja nas atividades escolares (até pouco tempo se discutia a importância da disciplina na educação infantil), seja no “boom” das academias, e recentemente no mundo dos grandes eventos esportivos e da gestão de projetos esportivos.

Acredito na mudança quando tivermos o ensino do empreendedorismo e a inovação na Educação Física do Brasil.

Segundo KASZNAR & GRAÇA (2012): “Pela sua natureza, o homem necessita, portanto, equilibrar as suas atividades intelectuais com suas práticas físicas. Afinal de contas, o que o mantém sobre a terra e o torna um ser concreto, visível, mensurável, é a sua presença física.

Como essa é uma verdade absoluta, bem definida, significa que por todo o sempre o homem necessitará valorizar seu físico. Isso significa que haverá de tratá-lo bem, com atenção diária, na persistência de manter e desenvolver a sua saúde mental e biológica.

Por vias de consequência, a prática do exercício físico é uma atividade que a humanidade necessitará exercer continuamente. Na medida em que ela se conscientiza dos benefícios gerados pela prática dos esportes, a demanda por estes torna-se inexoravelmente crescente e com oferta firme.”

O mercado existe e é muito forte, pois todo ser humano necessita de movimento, assim precisamos buscar conhecimento em como explorar cada vez mais esse mercado, e entender alguns pontos além da tradicional grade curricular. Percebendo esse contexto, certamente o fará repensar os óbvios caminhos quando você for lançado no mercado de trabalho.

Vamos avançar?

O ano era 1998, e os profissionais de Educação Física tiveram a profissão devidamente regulamentada, com isso gerando oportunidades e novas obrigações. O fato agora é que se você escolheu trabalhar nesse segmento precisa conhecer verdadeiramente as possibilidades de atuação e pensar estrategicamente em como explorá-la para atingir seus objetivos profissionais.

Conforme o Estatuto do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) em seu art. 1º, nos apresenta:

“Art.1º - O Conselho Federal de Educação Física – CONFEF, pessoa jurídica de direito público interno sem fins lucrativos com sede e Foro na cidade do Rio de Janeiro/RJ e abrangência em todo o Território Nacional, e os Conselhos Regionais de Educação Física – CREFs, com sede e Foro na Capital de um dos Estados por ele abrangidos ou no Distrito Federal, são autarquias especiais, criados pela Lei Federal nº. 9696, de 1º de setembro de 1998, publicada no Diário Oficial da União em 02 de setembro de 1998, com personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial, organizadas de forma federativa como Sistemas CONFEF/ CREFs.

§ 1º - O Sistema CONFED/CREFs desempenha serviço público independente, enquadrando-se como categoria singular no elenco das personalidades jurídicas existentes no direito pátrio.

§ 2º - Tem o Sistema CONFED/CREFs poder delegado pela União para normatizar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício das atividades próprias dos profissionais de Educação Física e das pessoas jurídicas, cuja finalidade básica seja a prestação de serviços nas áreas das atividades físicas, desportivas e similares.

§ 3º - O Sistema CONFED/CREFs registra os profissionais de Educação Física e as pessoas jurídicas prestadoras de serviços na área da atividade física e desportivas e similares.

§ 4º - O Sistema CONFED/CREFs regula, regulamenta, fiscaliza e orienta o exercício profissional, além de defender os interesses da sociedade em relação aos serviços prestados pelo profissional de Educação Física e pelas pessoas jurídicas nas áreas de atividades físicas, desportivas e similares.”

Conforme apresentado acima, encontramos o embasamento legal que comprova a regulamentação, bem como o papel que o Conselho desempenha, seu poder delegado pela União, além dos registros profissionais e a defesa dos interesses da sociedade, sejam eles dos profissionais, assim como da segurança no combate ao exercício ilegal da profissão.

O profissional de Educação Física está legalmente pronto para exercer suas funções, o mercado entende a necessidade dos serviços, mas agora precisamos melhorar as condições de trabalho.

As mudanças são necessárias em qualquer sociedade, e constantes adaptações precisam ser inseridas conforme o apelo da classe profissional. Sabemos que a educação transforma e gera novas oportunidades!

A graduação de Educação Física, precisa de novos conteúdos curriculares, sejam eles sobre empreendedorismo, administração, marketing, legislação e o que mais enriquecer esse cenário, pois somente com a qualificação constante é que avançamos, caso contrário continuaremos estagnados às mesmas oportunidades para todos, gerando mão de obra barata.

Veamos o que diz ANDRADE (2012) sobre a formação profissional em Educação Física, “... passou por diferentes fases e crises e foi objeto de críticas importantes na descrição, análise histórica e proposição de novas formas de compreender a área, de buscas por novas formas de reflexão, novas concepções de ensino, pesquisa e de produção de conhecimento (TAFFAREL, 1985; GUIRARDELLI Jr, 1987; CASTELLANI FILHO, 1998; KUNZ, 1991; COLETIVO DE AUTORES, 1992; MEDINA, 1993; OLIVEIRA, 1994; BRACHT, 1989) e encontra-se em pleno desenvolvimento, alimentada por debates sobre o reconhecimento da Educação Física como área do conhecimento, estatuto científico, dimensão técnica, esportiva, educativa e política e sua inserção no desenvolvimento científico nacional e internacional”.

Ainda sobre a evolução da profissão, citado por VERENGUER (2012), “Até a década de 1980, a intervenção do profissional de educação física girava em torno do planejamento de atividades e do desenvolvimento de programas de Educação Física e Esporte, nos âmbitos

escolar e não escolar. Em outras palavras: ressalvadas as devidas exceções, o profissional de Educação Física respondia por planejar aulas ou treinamentos, ou seja, diagnosticar necessidades e possibilidades; definir objetivos, selecionar conteúdos; escolher estratégias; avaliar a aprendizagem e/ou rendimento.

Na exata medida em que as atividades da Educação Física e do Esporte tornam-se um negócio, notadamente ligado à indústria do entretenimento ou da saúde (e por que não dizer, da educação), surge a necessidade de organizar, otimizar, aprimorar a venda ou o oferecimento destas atividades.

Na fase inicial, dada a urgência da nova realidade, os profissionais “com algum jeito para a gestão” assumiram a função, aprendendo através de tentativa e erro e no dia a dia de trabalho. Em consequência da velocidade das transformações e da concorrência, fatores inerentes ao mundo dos negócios, tornou-se imperiosa a formação de quadros para realizar, com eficiência e eficácia, as tarefas de gestão. Entre estas se encontram: gestão dos processos, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da marca, gestão do conhecimento, etc.”.

Depois de ler essa citação acima, deve estar se perguntando onde durante a sua graduação você teve esse embasamento, e ainda, se teve alguma disciplina referente à gestão, como você conseguiu extrair o máximo de informações para elaborar um projeto ou plano de carreira?

Ao abordar o tema inovação, ANDRADE (2012) relata, “a Educação Física desconsidera a questão da Inovação. Seja a partir de modelos explorados de

desenvolvimento da inovação, por exemplo, entre o sistema produtivo – empresas – e laboratórios públicos e privados, resultando em produtos para consumo, seja no desenvolvimento da inovação relacionada a novas teorias, metodologias e técnicas de intervenção, não há praticamente nada registrado e publicado que descreva processos inovadores. É como se na área não ocorresse inovação, não fosse necessário inovar e fosse razoável esta área estar fora do debate nacional e internacional sobre inovação como um importante recurso de promoção do desenvolvimento humano em muitas de suas dimensões.”

E em outra passagem, ANDRADE (2012) enfatiza: “Estudantes centrados na nota, no estudo por repetição, com foco apenas na inserção no mercado não desenvolverão inovação e, no novo mercado, podem não ter sucesso na inserção profissional”.

Para VERENGUER (2012): “... não podemos ignorar que a regulamentação da profissão, datada de 1998, acelera o processo de discussão sobre a abrangência da intervenção, sistematizando e regulando, inclusive, a especificidade da gestão. O resultado deste processo dá origem à Resolução CONFEF nº 046/2002 (CONFEF, 2002) que, ao dispor sobre a intervenção do profissional de Educação Física e definir os campos de atuação, esclarece os objetivos no que tange à gestão: diagnosticar, identificar, planejar, organizar, supervisionar, coordenar, executar, dirigir, assessorar, dinamizar, programar, ministrar, desenvolver, prescrever, prestar consultoria, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de avaliação na organização, administração e/ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas

atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas (Confef, 2002, p.1)”.

O amparo legal passou a direcionar a profissão, fazendo com que novos rumos tenham sido dados, além de trazer novas perspectivas e responsabilidades que garantam segurança entre o profissional e a sociedade. Assim, novas ações e um compromisso ético foram trazidos à tona e precisamos pensar em como melhorar o perfil de comportamento em sala de aula, para que sejam formados profissionais verdadeiramente capacitados e comprometidos com a profissão.

Desde 1998 temos a oportunidade de modificar o cenário profissional, e o Brasil tem sido palco de grandes eventos de esporte, lazer, cultura, entre tantos outros que causam comoção nacional diretamente ligados à área de atuação, fazendo com isso que surjam inúmeras pessoas buscando a prática de atividades físicas e esportivas. Os alunos ao entrarem na graduação precisam saber se estão cursando licenciatura ou bacharelado, e imediatamente precisam ser informados onde poderão atuar com tal formação. Os profissionais com licenciatura plena possuem ampla atuação, mas os que não passarem por essa formação devem saber exatamente o rumo do seu campo de trabalho, para que não fiquem frustrados com um direcionamento diferente do que se busca.

O profissional de Educação Física tem um rico cenário de trabalho, além da flexibilidade de dias, horários e locais para exercer a sua atividade laboral. E para exemplificar essa abordagem nada melhor do que apresentar uma parte do Estatuto da profissão devidamente regulamentada, que trata sobre o CAMPO E DA ATIVIDADE PROFISSIONAL



encontrado no art. 8º capítulo II (CONFED, 1998), este de extrema importância para explorar suas competências e seguir desempenhando seu papel na sociedade.

“Art.8º - Compete exclusivamente ao profissional de Educação Física, coordenar, planejar, programar, prescrever, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, orientar, ensinar, conduzir, treinar, administrar, implantar, implementar, ministrar, analisar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como, prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas, desportivas e similares.”

Um amplo canal de atividades além da escola e academia, evidenciando a importância de um comportamento e atitudes empreendedoras. No Brasil temos experiências com grandes eventos esportivos, porém a gestão na maioria das vezes está diretamente ligada aos profissionais de outro segmento, e ainda, onde poderiam surgir atividades profissionais com a nossa mão de obra, infelizmente, em alguns casos, somos direcionados ao programa de voluntariado.

Estamos em constante evolução, entendemos a importância do voluntariado e valorizamos a mão de obra, por isso essa breve reflexão e deixando claro que o rumo a ser seguido está na forma como cada um se posiciona no mercado.

No art. 9º do mesmo estatuto encontramos as especialidades ligadas à profissão.

“Art.9º - O profissional de Educação Física é especialista em atividades físicas, nas suas diversas manifestações – ginásticas, exercícios físicos, desportos, jogos, lutas, capoeira, artes marciais, danças, atividades rítmicas, expressivas e acrobáticas, musculação, lazer, recreação, reabilitação, ergonomia, relaxamento corporal, ioga, exercícios compensatórios à atividade laboral e do cotidiano e outras práticas corporais, sendo da sua competência prestar serviços que favoreçam o desenvolvimento da educação e da saúde, contribuindo para a capacitação e/ou restabelecimento de níveis adequados de desempenho e condicionamento fisiocorporal dos seus beneficiários, visando à consecução do bem-estar e da qualidade de vida, da consciência, da expressão e estética do movimento, da prevenção de doenças, de acidentes, de problemas posturais, da compensação de distúrbios funcionais, contribuindo ainda, para a consecução da autonomia, da autoestima, da cooperação, da solidariedade, da integração, da cidadania, das relações sociais e a preservação do meio ambiente, observados os preceitos de responsabilidade, segurança, qualidade técnica e ética no atendimento individual e coletivo.”

Com tantos recursos apresentados, certamente o profissional tenta entender o motivo de ainda não estar inserido em contextos diferentes como o de ser empregado em escolas e academias.

Muito além dos tradicionais campos de atuação existem oportunidades ainda a serem exploradas, principalmente em áreas como gestão, administração, auditoria e coordenação de projetos ligados ao esporte,

saúde e lazer. Poucos são os profissionais que possuem conhecimento para desenvolver projetos de média magnitude, bem como de assumir cargos gerenciais ligados ao segmento esportivo, e uma sugestão é a inserção de novas disciplinas e a reformulação da grade curricular da graduação.

Me desculpem se estou sendo repetitivo ao falar sobre mudanças!

CAPINUSSÚ (2002) retrata a importância de conteúdos para a formação do administrador esportivo e acredito que se apliquem à formação do profissional de Educação Física: “Ao administrador desportivo é necessária formação ampla e diversificada, não se justificando os indícios de corporativismo já evidenciados entre os profissionais de Educação Física, reivindicando para si a exclusividade do exercício de funções executivas em nível de superintendente, supervisor ou gerente. Definindo-se como uma área em que as pesquisas ainda estão engatinhando, a administração desportiva necessita de um apoio logístico de caráter interdisciplinar que a simples formação do licenciado em Educação Física nem sempre confere. Ao administrador desportivo é imprescindível um conhecimento básico de marketing, promoção de eventos, legislação, direito administrativo e do trabalho, desenvolvimento organizacional, técnicas gerenciais, relações humanas e outros elementos de substancial importância, úteis para que ele possa realizar seu trabalho de forma tranquila e evidenciar conhecimentos suficientes para resolver os mais complexos problemas surgidos no dia a dia de suas atividades.

Sendo um profissional liberal de uma área diferente do magistério de Educação Física e se especializando em Administração desportiva, a ele cabe apresentar sugestões destinadas à solução de determinados problemas que sejam até mais coerentes em sua aplicabilidade”.

Com base na citação acima, a graduação em Educação Física necessitaria de mudanças? No meu ponto de vista, as atribuições do profissional de Educação Física, conforme o CONFEF, geram oportunidades para a atuação na esfera da gestão, entretanto sem incluir novos conteúdos na grade curricular, diminuem-se as opções no mercado de trabalho. Caso contrário, somente após a realização de uma pós-graduação, MBA ou algum curso de extensão específico sobre o tema é que conseguiremos dar os primeiros passos na hora de gerenciarmos projetos além da atuação escolar e na academia.

Ainda sobre gestão vejamos o que diz VERENGUER (2012), “a gestão dos processos está relacionada com a articulação das etapas do negócio e a gestão financeira, com a receita e os gastos. A gestão da marca diz respeito à imagem que se quer ter sobre o negócio e qual o significado dela para os clientes. Essas tarefas, salvo melhor juízo, não são de exclusividade dos profissionais de Educação Física e podem ser realizadas por profissionais de Administração, Contabilidade, Marketing. No entanto, nos parece que é na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento que o profissional de Educação Física tem papel primordial a desempenhar, por uma razão muito simples: as “pessoas” são os profissionais de Educação Física e o “conhecimento” produzido é sobre os serviços da área”.

Espero que ao ler essas citações se sinta com mais vontade de obter novos conhecimentos, pois sabe da importância de querer mais dentro da sua profissão!

Segundo MAZZEI & BASTOS (2012) ao falarem sobre a relação da formação do gestor do Esporte e o profissional de Educação Física, nos evidencia o quanto precisamos evoluir no segmento acadêmico dos profissionais do esporte: “Nessa última década alguns estudos foram realizados no sentido de avaliar a formação do gestor do Esporte na perspectiva dos cursos de graduação em Educação Física e Esporte. Os resultados ainda não são concludentes, pois a própria perspectiva da análise varia de autor para autor. Como a Gestão do Esporte é uma área de conhecimento em pleno desenvolvimento e por ter um caráter multidisciplinar, existem diferenças entre as abordagens das disciplinas e metodologias presentes nos diversos cursos, assim como diferenças nos enfoques de produção acadêmicas na área.

De certa forma, uma das grandes dificuldades dos cursos de formação em Gestão do Esporte no Brasil, é que não existe um consenso ou padrão sobre quais seriam as disciplinas comuns nessa área. Especialistas têm levantado questões acerca do tema: qual modelo de currículo a ser abordado nos cursos de Gestão do Esporte? Quais disciplinas e quais estruturas a serem aplicadas nos cursos de graduação em Educação Física, Esporte e Administração?”.

Nitidamente percebemos a necessidade de conhecimento específico sobre gestão, bem como a importância de mudanças nas grades curriculares dos cursos superiores do esporte, e como ainda não temos essa

previsão, ficamos buscando cursos e capacitações além do ensinado na graduação. O fato é que essa realidade é positiva, pois algo acontecerá nesse mercado, onde já estamos pensando em como inserir novos conteúdos na formação acadêmica, justamente por percebermos a evolução que o mercado está exigindo. Mais uma vez evidencio que no Brasil, especificamente em São Paulo, já existem quatro frentes de cursos superiores na área do esporte, sendo os tradicionais cursos de Licenciatura e Bacharelado em Educação Física, o Bacharelado em Esporte, o Tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer e o Tecnólogo em Futebol, este único no mercado, e que também sofre com os rumos de atuação e desenvolvimento.

Novamente citando VERENGUER (2012) ao falar sobre novos conteúdos: “Acreditamos que o aperfeiçoamento dos conteúdos e das disciplinas que tratam dos assuntos relativos à gestão em Educação Física é crucial para a configuração de um ambiente estimulante e mobilizador, o qual venha a inspirar os graduandos a se dedicarem a essa função. Considerando a formação inicial, podemos pensar estrategicamente para tornar todo o período da graduação um espaço de desenvolvimento das competências para a gestão em Educação Física”.

Acima, percebemos a importância de novos rumos, novas ações e inúmeras oportunidades que poderão surgir com a gestão sendo inserida na formação do profissional de Educação Física.

A seguir, serão apresentados conceitos básicos sobre empreendedorismo, citações e exemplos. Peço que agora ao ler este conteúdo tente sempre trazer para a sua

realidade, ou para algo que tenha feito, ou que pretenda desenvolver.

Vamos em frente!

## EMPREENDEDORISMO

Conforme visto nos capítulos anteriores o campo de atuação é muito maior do que apenas lecionar em escolas ou trabalhar em academias, e como as graduações da Educação Física (assim como em outras várias formações) não abordam projetos empreendedores (ou quando abordam são superficiais), entender sobre o tema poderá lhe ajudar a pensar diferente o seu mercado de trabalho.

Uma preocupação sobre o ensino empreendedor é relatado no ano de 2002 por TACHIZAWA E FARIA da seguinte forma: “Pesquisa realizada em 21 países pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em parceria com a London Business School (Inglaterra), o Babson College de Boston (EUA) e com o apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership (EUA), constatou que o Brasil é o país que tem o maior número de pessoas com espírito empreendedor no mundo. O curioso é que o empreendedorismo não é ensinado nas universidades.

Ao deixar a faculdade, a maioria dos alunos não monta um empreendimento. Muitos concluem o curso superior para terem uma profissão e conseguir um emprego. Poucos são os que, durante o curso ou quando saem da faculdade, abrem seu próprio negócio. Está mais do que na hora de as escolas e universidades incorporarem a seus



currículos escolares aulas de empreendedorismo, a fim de agregar valor à sociedade como um todo”.

O empreendedorismo no Brasil está em evidência, ainda mais por termos um grande número de pessoas querendo empreender, entretanto o tema deveria ser introduzido desde o período escolar, passando fortemente no ensino médio como uma forma de contribuir na escolha de profissões ou criação de novos negócios. No ensino superior existem poucas graduações que trabalham esse conteúdo como disciplina obrigatória e a Educação Física, conforme já foi dito, ainda não está inserida nesse contexto.

Para ANDRADE (2012): “O empreendedor é um exímio articulador de recursos para transformar visões em realidade. Esse negócio extrapola o universo do negócio próprio e pode ser aplicado a diversas situações na vida, tanto em aspectos pessoais quanto profissionais”.

Para ficar mais claro, empreender não necessariamente retrata abrir uma empresa, podendo ser uma forma de fazer algo novo dentro do que já faz, criando um novo conceito, aprimorando um serviço ou gerando valor diferenciado a sua área de atuação.

Vamos conhecer um pouco sobre o conceito de empreendedorismo e seus tipos?

Empreender segundo DORNELAS (2014): “... pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade”.

Gerar valor para a sociedade é certamente um grande ponto que faz da Educação Física um canal de oportunidades. Essa melhoria no campo profissional se

faz com qualificação constante, principalmente trazendo conteúdo de outras áreas para a nossa, e expandindo o nosso conhecimento para administrar nossas carreiras.

Seja questionador agora ao ler este o relato a seguir.

Como exemplo próprio, no ano de 1999 recebia entre R\$6,00 (seis reais) a R\$8,00 (oito reais) por hora-aula numa sala de musculação e na avaliação física em uma grande academia no Rio de Janeiro. Agora reflita, será que ainda existem profissionais recebendo esses valores?

Espero ouvir de você que esse valor é um absurdo nos dias de hoje. Você percebe a enorme distância de remuneração que existe entre ser profissional CLT (registrado em carteira) e ser prestador de serviço?

Como alguns profissionais recebem R\$10,00 (dez reais) por hora-aula atuando em academias e quando contratados como “Professor Particular” cobram R\$50,00 (cinquenta reais) ou mais?

Pensando assim, quem valoriza (ou desvaloriza) o trabalho do profissional de Educação Física? O mercado, os empregadores ou os próprios profissionais?

Obviamente que existem profissionais diferentes, alguns com conhecimento técnico melhor, que investem em cursos de especialização, MBA, Mestrado e Doutorado e querem oferecer o melhor dentro de sua área de atuação, e concordamos que isso gera valor ao que oferta. E os que ainda não possuem condição de investir além da graduação, como sobrevivem nesse mercado?

Com a inserção de conteúdo empreendedor dentro da grade curricular da Educação Física, podemos gerar oportunidades de criação de projetos, e se chegarmos a criar núcleos empresariais (incubadoras) dentro das

universidades, os alunos terão grandes chances de mudança no rumo profissional.

Os alunos precisam ter opções de serem empregados ou gestores do seu próprio negócio, e não apenas buscar de forma desesperada empregos ao concluírem suas graduações. Para quem viveu o período antes e depois da regulamentação da profissão percebe o avanço que tivemos (mesmo lentamente), mas antes era um “oba oba” e conforme já foi dito anteriormente, qualquer um que fosse “fortinho” ou estivesse de tênis, bermuda e apito pendurado, atuava em nossa área. Tirando os problemas existentes como em qualquer nova profissão, precisamos não ter medo de denunciar os falsos profissionais, assim como devemos ter uma postura ética durante nossa atuação. Atuamos com saúde, esporte, lazer, qualidade de vida, entretenimento, e isso têm um alto fator de contribuição e consumo (mesmo em momentos de crise), portanto, qualificar os nossos produtos e serviços é prioridade para avançarmos profissionalmente. Devemos ser gentis e cordiais, mas não podemos banalizar a nossa área de atuação. Sejamos especialistas para fazermos o melhor em cada área de atuação!

Aliando conteúdo técnico da área, com conhecimento sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços, teremos um grande campo a ser explorado na Educação Física.

Ainda sobre empreendedorismo vejamos o que diz BIAGIO (2012): “Definindo da forma mais simples, empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo

é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto e processo)".

Trazendo outro exemplo para a nossa realidade, ouvi uma vez de um empregador a seguinte frase: "O profissional de Educação Física não tira férias e não viaja, pois não possuem condições financeiras. Precisam trabalhar manhã, tarde, noite e finais de semana para terem um salário razoável".

Um triste e infeliz comentário, mas que pode lhe servir como um impulso para fazer diferente, para mostrar a si mesmo a sua capacidade de gerenciar a sua carreira de forma honesta e atingindo as suas expectativas profissionais. Logicamente que em qualquer área profissional existem oscilações de remuneração, mas a qualificação constante transforma esse mercado.

Acredite em você, busque conhecimento, valorize o seu investimento e não se permita ser visto como mão de obra barata!

Veja agora o que diz BERNARDI (2010) ao falar sobre Perfil Empreendedor: "... a definição predominante da figura do empreendedor conduz ao traçado de um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; habilidade de equilibrar "sonho" e realização; habilidade de relacionamento".

Certamente você possui algumas das características acima, talvez todas, e de alguma forma também já se viu empreendendo. Analise agora se você faz parte do que vem a seguir.

Existem pessoas que são os intraempreendedores (que assumem essa postura empreendedora fazendo o melhor nas empresas que trabalham), também existem os que atuam como empreendedor social (este que promove ideias e serviços para o bem do próximo) e o empreendedor startup (possui uma ideia e quer desenvolver por conta própria o seu projeto).

Na Educação Física não será difícil de encontrarmos os intraempreendedores e os empreendedores sociais, até mesmo pelo perfil que a grande maioria possui ao atuar no segmento. Estão sempre dispostos, ativos e contagiantes, além de quase sempre se envolverem em ações em que ajudem as pessoas. Mas e na hora de ter uma ideia, transformá-la em projeto, colocar em prática, cumprir etapas em curto prazo, ter planejamento e controle, poderá esbarrar mais uma vez na falta de conhecimento para gerenciar o seu projeto.

Vejamos agora mais uma citação sobre o que é ser empreendedor, citado por LEITE (2012): “O empreendedor é um indivíduo que se lança em novas empreitadas, é criativo, arrojado e procura sempre fazer coisas diferentes. Empreendedores são um dos ativos mais importantes de qualquer economia. Os empreendedores são ágeis, persistentes e, geralmente, trabalham com um tipo de capital intangível: boas ideias”.

Lendo essas citações como você se sente? Está preparado para encarar o novo? Consegue iniciar um

processo de análise pessoal e aplicabilidade em curto prazo? Quer fazer suas ideias se transformarem em retorno pessoal e financeiro? Acredita que está na idade certa e madura o suficiente para um novo projeto?

Para BIAGIO (2012): “... A idade média do empreendedor no Brasil está situada nos 39 anos, onde 68% são do sexo masculino e 32% do sexo feminino”. Cita também a faixa etária dos empreendedores como: “10% até 25 anos, 50% de 25 a 39 anos, 30% de 40 a 49 anos, 10% 50 anos ou mais”. E vai além ao relatar os motivos que levam as pessoas a empreender, onde aponta que 35% desejam ter seu próprio negócio, 30% querem aproveitar uma boa oportunidade, 10% querem conhecer algo do ramo, 5% são motivados porque perderam o emprego e 20% estão insatisfeitos no trabalho atual”.

Só com essa informação acredito que sirva para lhe mostrar o que está acontecendo no mercado, e sinceramente espero que esteja pensando na sua liberdade responsável para ampliar os seus negócios.

DORNELAS (2012) informa que: “Empreender não é exclusivo àqueles que criam um negócio próprio. A decisão de empreender é motivada por inúmeros fatores e circunstâncias que levam as pessoas a optar por se envolver em atividades que acabam por defini-las como pessoas empreendedoras. Há motivações restritas ao empreendedorismo por necessidade, e outras ao empreendedorismo por oportunidade. A partir de várias motivações empreendedoras, podem-se identificar também as várias maneiras de se empreender e, com isso, definem-se tipos de empreendedores. O tipo mais comum é o empreendedor do negócio próprio, mas,

mais recentemente, outros tipos de empreendedores têm sido identificados. As pessoas que empreendem têm um comportamento similar, que não é restrito aos empreendedores do negócio próprio”.

Nesse sentido, encontramos os empreendedores por necessidade e por oportunidade, estes que se diferenciam por iniciarem alguma atividade por impulso, ou por ser a única alternativa encontrada naquele momento. E o outro que estuda todo o processo até executado, diminuindo os riscos do negócio.

É importante você conhecer as duas formas, pois assim conseguirá entender o real momento de sua intenção empreendedora.

Vejamos abaixo o quadro exemplificativo adaptado conforme apresentação de DORNELAS (2002) quando fala sobre o processo empreendedor:

<b>EMPREENDEORISMO POR OPORTUNIDADE</b>	<b>EMPREENDEORISMO POR NECESSIDADE</b>
Segue a linha em que o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores.	Em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade do negócios.

Tabela adaptada (Fonte: Dornelas)

Segundo DEGEN (2009): “Os empreendedores motivados por oportunidade têm maior impacto sobre o crescimento econômico de um país, porque esses empreendedores mais bem preparados, desenvolvem mais negócios baseados em inovações e novas tecnologias, e muitos desses negócios têm grande potencial de “crescimento sustentado”. Por outro lado, os empreendedores motivados por necessidade têm pouco impacto sobre o crescimento econômico de um país, porque esses empreendedores desenvolvem mais negócios sem inovação e sem tecnologia.

Além disso, uma maior atividade empreendedora por necessidade geralmente reflete uma situação de estagnação ou crise econômica no país, a falta de emprego ou mesmo a redução de empregos, o que força as pessoas a empreender para sobreviver.”

E então, para onde está apontando o seu projeto?

O direcionamento do seu caminho gera mudanças de comportamento e análise do que seria zona de conforto. Você pode pensar em sair de sua zona de conforto para buscar algo novo ou você pode pensar que deve explorar ao máximo a sua zona de conforto, pois lá você se sente mais confiante. O importante é seguir pelo caminho da sua verdade, por algo que realmente sinta a necessidade de realizar (inovando ou seguindo uma necessidade do mercado), mas que faça sempre o melhor, evidenciando seus pontos fortes e conhecendo seus pontos fracos para exterminá-los.

CORTELA (2012) ao falar sobre vento oportuno nos relata: “Para ir da oportunidade ao êxito é preciso



enfrentar os medos de mudança, romper com o mesmo e ter a capacidade de se antecipar”.

Ao ler essas citações você pode estar pensando em como agir, como mudar, como iniciar algo e acima de tudo como ter coragem para buscar conhecimento e transformar pequenas atitudes num somatório de experiências positivas.

Vamos para o próximo capítulo, pois vai lhe ajudar a entender o ponto crucial de qualquer projeto. Entender VOCÊ nesse momento!

## AVALIANDO O SEU CENÁRIO

Vamos começar?

Você chegou até aqui e quer começar a organizar as suas ideias, pois pretende fazer algo novo, quer se envolver mais com a sua profissão, gerar novos negócios e expandir sua mente para novas e reais oportunidades.

Nesse momento você precisará anotar algumas características que o façam entender o seu cenário atual, identificando pontos fortes e pontos fracos da sua carreira e do projeto que pretende desenvolver.

### **Você conhece a Análise SWOT (PFOA ou FOFA)?**

A tarefa de iniciar, ou retomar um projeto, ou até mesmo analisar como anda a sua carreira pode ser avaliada através de uma ferramenta estratégica e simples, conhecida na administração como análise SWOT, esta que certamente ao primeiro contato vai querer aplicar em quase tudo (carreira, projeto, relacionamento, produtos, serviços, entre outros).

Segundo CHURCHILL (2000): “Para selecionar as estratégias adequadas, os gerentes precisam analisar os ambientes interno e externo. Uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise PFOA, que vem a ser a avaliação sistemática das forças internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas. PFOA – ou SWOT,

em inglês – significa potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças.”

Aqui no Brasil foi traduzida para Matriz F.O.F.A. que possuem o mesmo significado, sendo F (Força), O (Oportunidade), F (Fraqueza), A (ameaça), e nada melhor do que conseguirmos identificar esses pontos para iniciarmos nossas ações. Assim, sugiro que utilize essa tabela abaixo para verificar onde você está nesse momento, seja referente à sua carreira ou no projeto que pretenda desenvolver, portanto agora anote seus pontos fortes e fracos. Lembrando que as forças geram oportunidades e as fraquezas geram ameaças a sua carreira, ideia ou negócio já existente.

Mãos a obra!

	ASPECTO POSITIVO	ASPECTO NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Agora que você conseguiu montar sua análise, é de suma importância que faça da forma mais verdadeira possível, assim diminui os riscos de acreditar em algo que está muito distante da sua realidade de conhecimento e recursos. Não seja um sabotador do seu sonho! Todas as dificuldades devem estar inseridas nesta análise, assim como seus pontos fortes. Após o preenchimento da Matriz FOFA (análise SWOT) você conseguiu perceber como explorar o que tem de melhor e como criar oportunidades no mercado? Conseguiu descrever suas fraquezas e

como elas podem atrapalhar a sua trajetória? Use essa ferramenta a seu favor, entenda o seu momento e crie coragem para fazer as devidas mudanças.

Agora veja essa citação de CHURCHILL (2000) ao nos esclarecer a importância de sua realização: “Um dos propósitos de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é ajudar os gerentes a encontrar os pontos fortes da empresa e combiná-los com as oportunidades do ambiente, de preferência em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar”.

Agora seu percurso está avançando, pois você saiu das ideias para conhecer a realidade do que quer desenvolver. Em outras palavras, agora você sabe onde está pisando ou onde o seu calo aperta!

## FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao falarmos sobre Administração certamente você já tem alguma experiência, pois planeja suas contas, organiza a sua casa, direciona suas metas e controla seus passos para que tudo fique conforme a sua realidade. Mas você faz isso de forma consciente ou inconsciente? Vamos conhecer mais um pouco para que você se sinta mais seguro?

Segundo GONÇALVES MARTINS (2006): “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos, que está ligado a qualquer situação em que haja pessoas usando diversos tipos de recursos, para atingir algum tipo de objetivo comum.

A Administração dirige o esforço dos grupos organizados, sempre com eficiência e eficácia, podendo envolver atividades como: organização, previsão, coordenação, direção, planejamento. Porém, talvez a mais importante de todas seja *tomar decisões*”.

Vejamos a seguir um quadro exemplificativo sobre as funções da administração elaborado por KUBICA & CARVALHO (2013):

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	
PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar quais são as possíveis ações que poderão garantir o futuro da empresa.</li> <li>- Verificar quais os caminhos a empresa seguirá e de que forma esses caminhos serão trilhados.</li> <li>- Traçar objetivos claros e decidir a melhor forma de alcançá-los.</li> </ul>
ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar os recursos disponíveis e organizá-los de forma a obter os melhores resultados.</li> </ul>
DIRIGIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar, conduzir a empresa, administrar os recursos e as pessoas para que os planos sejam cumpridos e os objetivos alcançados.</li> </ul>
CONTROLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar se os objetivos estão sendo alcançados e traçar planos alternativos caso as metas não sejam atingidas.</li> </ul>

Ainda KUBICA & CARVALHO citando Peter Drucker (este que entendia a administração como a ciência que estuda pessoas nas organizações): “Um dos pais da administração moderna, Peter Drucker, defende que, para se iniciar um planejamento estratégico é preciso, antes, responder às seguintes perguntas”:

- 1) Qual é o seu negócio?
- 2) Para onde caminha?

3) No que irá se transformar se as coisas continuarem como estão?

4) Qual o seu objetivo?

5) O que deve ser feito para que o objetivo seja alcançado?

A riqueza nos ensinamentos de Drucker precisa ser aplicada ao seu projeto, e certamente você precisará de tempo para responder as perguntas acima. Tenha calma, tudo correrá bem se você entender cada vez mais o rumo da sua ideia. Organize-se, pegue um caderno e uma caneta, copie as perguntas acima e comece a respondê-las.

Tudo servirá para entender seus pontos falhos e futuros avanços. Escreva e avance!

## BENCHMARKING

E então, você está conseguindo fazer suas anotações? Ainda precisa de ajuda para obter mais ideias ou rumos para a sua atividade? Fique tranquilo se a resposta for “sim”, pois o mercado e os projetos sempre são modificados conforme a necessidade de quem os consome. Pensando nisso, você tem observado os projetos, produtos, serviços ou profissionais que fazem o que você pretende desenvolver? É de extrema importância conhecer o que está sendo oferecido no mercado, onde estão atuando, como promovem, quem são seus clientes, enfim, você precisa estudá-los e trazer o que entende serem os pontos positivos para o seu projeto. Não estou dizendo que vai copiá-los e sim buscar referências de trabalho para você.

### **Você já ouviu falar no termo Benchmarking?**

Segundo NOVAES (1997): “Benchmarking é um processo contínuo e sistemático de avaliação de empresas e serviços através da sua comparação com unidades consideradas eficientes, levando ao estabelecimento de ações gerenciais efetivas com o objetivo de aprimorar os resultados (redução de custos, aumento da produção, etc.). É um dos modernos instrumentos de gerência que



possibilita a melhoria do desempenho técnico-econômico das empresas de forma comparativa”.

Para CHIAVENATO (2006): “O benchmarking é o processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais. Ela permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o “melhor do melhor”, para alcançar superioridade ou vantagem competitiva. O benchmarking ensina as organizações a pesquisar os fatores que melhoram a produtividade e a qualidade.

O benchmarking busca desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas excelentes (benchmarks), comparar as mesmas práticas vigentes na sua empresa, avaliar a situação e identificar oportunidades de mudanças dentro da organização. A comparação constitui um saudável método didático que desperta para as ações que as empresas excelentes estão desenvolvendo e que servem de lição e exemplo, de guia e orientação para as empresas menos inspiradas”.

De forma exemplificativa, você gostaria que seu projeto fosse voltado para a Avaliação Física? Sugiro que conheça os livros e faça cursos com o Prof. Dr. José Fernandes Filho, assim saberá as melhores técnicas e protocolos, além de ter acesso aos equipamentos necessários, conhecer os projetos dele e ainda fazer parte da sua rede de contatos profissionais. Como outro exemplo, se pretende trabalhar com atividades físicas, cognitivas e motoras para idosos, sugiro que conheça o trabalho do Prof. Anderson Amaral que coordena o

CEAFES (Centro de Atividades Físicas, Envelhecimento e Saúde). Esses são apenas dois exemplos da imensidão de grandes profissionais no Brasil, portanto, pense onde gostaria de atuar, dedique-se a fazer muito bem o seu trabalho e poderá ser referência no seu nicho de mercado. Informação é tudo!

Se você estuda, busca aprendizado constante, cria oportunidades, sempre participa de cursos, congressos, eventos, investindo em livros e equipamentos, e faz parte de uma sadia rede de profissionais (que favorece o avanço de todos os envolvidos), então está no caminho certo. Lembrando que se você é estudante universitário precisa realmente se dedicar às aulas, trocar experiências e debates com seus professores, consultar de forma frequente a biblioteca, fazer anotações, criar arquivos de materiais e se dedicar a cada minuto, pois esse acúmulo de conhecimento ninguém vai retirar de você. E se escolheu fazer faculdade para ter a sua formação profissional, que seja feita com toda a sua vontade de ingressar num mercado altamente competitivo. Só assim você terá destaque e será devidamente reconhecido pelo seu trabalho.

Outra importante e esclarecedora citação sobre adaptações ao seu projeto vem de PARÍS ROCHE (2002), que apresenta: “A estratégia de benchmarking – busca modelo a seguir, tomando de cada modelo o que mais lhe convém – pode ser interessante, porém sabendo que não se trata de copiar modelos, mas de adaptar o melhor de cada um a nossas características”.

De forma simples você acaba de descobrir o que seria o Benchmarking, que em outras palavras seria o “ponto

de referência”, onde você busca as melhores práticas que se adequem ao seu tipo de negócio para fazer com que ele avance. Importante destacar que não é por que uma empresa tem sucesso com determinada prática que você terá se fizer o mesmo. Será que se você seguir uma receita de bolo da sua avó ele ficará com o mesmo gosto? Então preste bem atenção para a sua forma de criar, conduzir e avaliar o seu tipo de negócio, pois quando decidir ter referências você deve aplicar conforme a sua necessidade, sempre pensando na sua empresa/produto/serviço para não se perder no meio do caminho. As referências existem, mas a condução do projeto deve ser conforme o seu objetivo. É importante ter o seu foco, sem querer copiar os projetos de outras pessoas e sem esperar os mesmo resultados. Cada etapa deve ser seguida conforme o seu planejamento.

CHIAVENATO (2006) com sua brilhante capacidade de informar nos apresenta: “O benchmarking exige três objetivos que a organização precisa definir:

1. Conhecer as operações e avaliar seus pontos fortes e fracos. Para tanto, deve documentar as práticas dos processos de trabalho, definir medidas de desempenho e diagnosticar suas fragilidades.

2. Localizar e conhecer os concorrentes ou organizações líderes do mercado para poder diferenciar as habilidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos e compará-los com seus próprios pontos fortes e fracos.

3. Incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes dos concorrentes e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os”.

Estude o mercado, anote as boas práticas e encaixe-as no seu projeto quando entender ser necessário!

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Ao abordarmos brevemente este tópico apresentaremos Michael Porter e as “5 forças competitivas”, estas que possuem a função de analisar o grau de competitividade do mercado falando sobre clientes, concorrentes e fornecedores.

Para PORTER (1989): “A razão pela qual as indústrias devem ser segmentadas para a formulação de estratégia competitiva é que os produtos, os compradores ou ambos dentro de uma indústria divergem de formas que afetam sua *atratividade intrínseca* ou o modo como uma empresa obtém *vantagem competitiva* ao atendê-los”.

Em outra obra PORTER (1989) cita: “As empresas, através da estratégia competitiva, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. Não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa.

As empresas bem-sucedidas não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Na verdade, são as modificações na estrutura da indústria ou o aparecimento de novas bases de vantagem

competitiva que sublinham as oscilações substanciais na posição competitiva”.

Com apenas duas citações do grande Michael Porter fica evidenciado que você precisa conhecer o seu mercado, estudar as empresa e suas influências no segmento que pretende atuar, manter-se atento nas relações entre fornecedores e compradores e controlar qualquer modificação nesse cenário. Para PORTER (1989): “A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Em qual indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) a ameaça de novas empresas; (2) a ameaça de novos produtos ou serviços; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha dos compradores e; (5) a rivalidade entre competidores existentes”.

Em outra citação, PORTER (1989) vai além: “As cinco forças competitivas determinam a lucratividade da indústria, porque fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. A ameaça de novas empresas limita o potencial de lucro geral da indústria, porque essas novas empresas trazem nova capacidade e buscam uma parcela do mercado, reduzindo as margens. Compradores ou fornecedores poderosos arrancam para si os lucros. Intensa rivalidade competitiva corrói os lucros, exigindo maiores custos de competição (em publicidade, promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento), ou a transferência do lucro para os consumidores, na forma de menores preços”.

Criada para ajudar a analisar a concorrência e avaliar se sua ideia está num mercado competitivo ou não. Você já pensou em entrar num determinado mercado sem conhecê-lo? E ainda, entrar num mercado sem saber como se posicionar perante concorrência, fornecedores e clientes?

Vejamos algumas fases para você seguir:

A primeira fase seria a de analisar seus concorrentes diretos (rivalidade entre os concorrentes); a segunda é para analisar seus produtos e serviços e quais são seus substitutos (ameaça de produtos substitutos); a terceira é para analisar a força dos clientes (poder de negociação dos clientes); a quarta seria o poder dos fornecedores (poder de negociação dos fornecedores); e por último analisar a facilidade de entrar nesse novo mercado (ameaça de entrada de novos concorrentes). Lembrando que quanto mais fácil for para se inserir num determinado mercado, maior será a sua atenção e proteção ao que pretenda desenvolver, sejam nas boas marcas, bons produtos, bons serviços, bom atendimento, boa entrega, ou outros fatores.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chegamos ao planejamento, e para alguns é o momento que a “cabeça ferve”, pois a vontade de acertar pode ser atrapalhada pela ansiedade de querer colocar tudo em prática e com grandes resultados. Deve-se ter calma para organizar suas ideias!

Aqui podemos pensar em entender o que seria Missão, Visão e Valores para a sua apresentação ou da sua empresa. Vejamos a Missão e Visão segundo CARREIRO (2007): “Por definição, a **MISSÃO** é a **razão de ser** de uma empresa e determina quais os **valores** do empreendimento. A **VISÃO** aponta para o futuro, o que uma empresa **deseja ser**, quais os principais interesses, define o rumo da organização e alinha o negócio para o futuro. Os diretores e a gerência, que nas pequenas empresas são os próprios donos, são os responsáveis por orientar a missão e a visão, na construção dos objetivos a serem alcançados, ou seja, traduzir a missão e a visão em objetivos de desempenho.

Na elaboração da visão de uma empresa, três perguntas são essenciais:

- a) Quem somos e de onde viemos?
- b) O que fazemos?
- c) Para onde vamos?”.



Segundo o SEBRAE, entende-se o planejamento estratégico como: “O instrumento serve para subsidiar no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que propiciará maior assertividade na condução da atividade empresarial.

O Planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor.

Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível.

Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros”.

Resumidamente, pode-se dizer que o planejamento enseja responder a três questões principais:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como chegar lá?

Vejamos o que diz COSTA (1979) em sua obra, *Noções de administração para profissionais de Educação Física e dos Desportos*: “O planejamento é uma função administrativa permanente que deve cobrir a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, etc.

Trata-se, portanto, de uma antecipação de resultados a alcançar que apresenta diversas definições e interpretações nos livros técnicos de Administração”.

Ainda sobre planejamento, CHIAVENATO (2006) cita que: “As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência”.

PARÍS ROCHE (2002) define planejamento estratégico como: “O processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual se encontra e definidos seus objetivos a médio e longo prazo, elege (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir seus objetivos e define os projetos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias. Todo o processo estabelecendo um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os citados objetivos, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetam a organização”.

Para ROCCO JUNIOR (2012): “No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias às decisões que definem os destinos de produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou o fracasso das organizações. Outro aspecto refere-se à

sinergia das partes ou das fases que são responsáveis pela geração dos resultados planejados”.

Com essas informações você já é capaz de compreender que nada funciona sem planejamento. Como exemplo simples, todos os dias você acorda com seus afazeres, e isso envolve horário para acordar, que tipo de roupa usar, quanto tempo leva para chegar a um determinado local (calculando o tempo de percurso se for de carro ou de transporte público), aonde vai se alimentar e quanto pode gastar nessa refeição. Enfim, inúmeros exemplos que você já realiza diariamente para que no final do mês tudo fique dentro do esperado.

Outra citação de CHIAVENATO (2006) sobre planejamento e estabelecimento de objetivos é que: “O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado, estabelecer os cursos de ação e os meios adequados para atingir os objetivos.

### **Estabelecimento de objetivos**

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber aonde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são

pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade”.

Sobre planejamento encontramos na literatura a abrangência de planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

CHIAVENATO (2006) apresenta a abrangência do planejamento, “além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

1. *Planejamento estratégico.* É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- É projetado no longo prazo e seus efeitos e consequências são estendidos para vários anos pela frente (em geral, cinco).
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior a qual todos os demais estão subordinados.

2. *Planejamento tático.* É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.

- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.

- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

3. *Planejamento operacional.* É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- É projetado em curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.”

Vejamos também o que diz ROCCO JUNIOR (2012) ao nos relatar os tipos de planejamento: “Observando os níveis hierárquicos de uma organização, esportiva ou não, podemos distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico considera a empresa como um todo e é elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los.

No segundo nível de planejamento, o tático, a atuação é em cada área funcional da empresa, compreendendo os recursos específicos. Seu desenvolvimento se dá pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis com projeção em médio prazo.

Já os planejamentos em nível operacional correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, ou seja, identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização, apresentando planos de ação ou planos operacionais. Sua elaboração está, em geral, a cargo dos níveis organizacionais inferiores, com foco nas atividades rotineiras da empresa, portanto, os planos são desenvolvidos para períodos de tempo bastante curtos”.

O Planejamento é uma tarefa importantíssima para o seu projeto, com ele você controla os recursos que possui, aplica conforme a sua necessidade e controla os seus passos. Esse processo gera a direção da empresa, visando um grau de interação com os ambientes internos e externos.

Segundo KWASNICKA (2007): “ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”. E ainda CHIAVENATO & SPAIRO (2003): “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou validade da empresa”.

### **Sobre planejamento estratégico podemos realizar em algumas etapas:**

Etapa 1 = Diagnóstico (análise de ambientes internos e externos);

Etapa 2 = Estabelecendo diretrizes organizacionais (negócio, objetivo, missão, visão, valores);

Etapa 3 = Formulação da estratégia;

Etapa 4 = Implementação da estratégia;

Etapa 5 = Controle.

### Exemplo: Plano estratégico (adaptado)

	PONTOS FORTES	LIMITAÇÕES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
CENÁRIO				
OBJETIVO				
ESTRATÉGIAS				
PROGRAMAÇÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	DATA	CUSTO

Fonte: SEBRAE – [www.bibliotecas.sebrae.com.br](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br)

Importante salientar as palavras de PORTER (1989) em sua abordagem sobre a cadeia de valores e a vantagem competitiva: “A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem a sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto”. Em outra citação na mesma obra, PORTER apresenta: “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são o reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”.

Espero que tenha seus objetivos traçados, e agora conhecendo a abrangência do planejamento precisará adequar-se a cada etapa. No início vai ser difícil, mas sabendo onde pretende chegar, aplicando conhecimento e organização atingirá gradativamente os seus resultados.



## PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo GONÇALVES MARTINS (2006): “Um dos primeiros pensamentos que devemos ter, ao iniciar um plano de negócios, é entender que ele é um documento. O segundo pensamento que não pode ser esquecido é que ele é “vivo”, ou seja, sempre deve sofrer as devidas atualizações, já que representará as realidades, perspectivas e estratégias que a empresa adotará no mercado. O plano deve examinar cuidadosamente o cenário externo, que aqui chamaremos de concorrência.

A análise das competências da empresa também é outro ponto importante que devemos saber definir no plano, bem como registrar como será realizado o crescimento e a evolução da empresa.

O plano de negócios deve sempre responder às seguintes perguntas:

- \* Quem sou eu?
- \* O que faço?
- \* Como faço?
- \* Para onde vou?
- \* O que quero do público-alvo do documento?”.

Para MAXIMIANO (2011): “O plano de negócios é o desenho da empresa. Se a empresa fosse uma casa, o plano de negócios seria a planta detalhada, inclusive

com orçamento. O plano de negócios é uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para a sua instalação. É como um guia para o próprio empreendedor e instrumento de negociação com outras partes interessadas – bancos, agências de financiamento, investidores etc”.

Como profissional de Educação Física você deve estar pensando onde vai aplicar esses conceitos, pois gostaria que as pessoas conhecessem mais o seu trabalho (produto ou serviço). Lembre-se de sempre rever as atribuições da sua profissão conforme o CONFEF, e associe ao que atua ou pretende desenvolver.

Fazer uma apresentação da sua formação acadêmica, suas experiências profissionais mais importantes (empresa, projetos, livros, artigos, colunas que participou) é uma boa forma de se apresentar ao mercado. A confiança na aquisição de produtos e serviços pode ocorrer por indicações pessoais, buscas na internet, cartões deixados com profissionais parceiros, entre tantas outras. Pense sempre no que você oferta, e antes de querer mais clientes, converse com os seus, aproxime essa comunicação e solicite um *feedback*. Esteja sempre pronto para ouvir sem se “magoar”, anote tudo, depois analise com calma para saber no que está pecando, e se realmente está precisando modificar alguma coisa para dar passos maiores.

Você já possui um site, um blog, canal no youtube ou uma página nas mídias sociais?

Outro fator importantíssimo e ter um canal de comunicação direto com seus clientes, sempre fazendo pesquisas de mercado para saber a real necessidade do seu nicho.

Para isso recomendo que você estude os avanços do marketing digital e os impactos nos novos negócios!

Ser empreendedor não é atirar-se na sua vontade sem fazer pesquisas de mercado, pois todo negócio precisa de consumidor, portanto tenha calma na hora de lançar algo novo, pesquise, converse, apresente sua proposta, entenda seu campo de atuação e verifique se a região que pretende oferecer esse novo empreendimento realmente está necessitando do que pretende oferecer.

Segundo BRUCE (2008) é preciso seguir alguns passos ao planejar o seu projeto:

- a) Exponha seu alvo geral;
- b) Estabeleça seus objetivos;
- c) Avalie limitações;
- d) Redija uma lista de atividades;
- e) Trace um plano;
- f) Ordene as atividades do projeto;
- g) Faça um cronograma;
- h) Valide seu plano.

Lendo algumas das citações acima evidenciamos a importância de traçar objetivos e metas para que suas ideias aconteçam. No cenário dos eventos esportivos encontramos profissionais de diversas áreas de formação atuando na gestão e um dos fatores pode ser justamente a experiência de planejar, organizar, dirigir e controlar tais projetos.

Será que Gestão de Projeto é o mesmo que Planejamento de Projeto?

Vejamos novamente o que diz BRUCE (2008): “Às vezes as pessoas confundem gestão de projeto com planejamento de projeto. Embora o bom planejamento

de projeto seja parte vitalmente necessária da gestão de projeto, será preciso considerá-la em escala mais ampla.

Para muitos, o primeiro contato com a gestão de projetos é como membro de uma equipe de projeto com uma lista de atividades com prazos e proprietários designados. Essa lista é parte do plano integral do projeto”.

A maioria dos profissionais de Educação Física já fez parte de um projeto, principalmente com a sua mão de obra especializada. Um exemplo simples são os contratados para atuarem com recreação de hotéis ou em colônia de férias, que fazem parte do projeto, mas não são gestores.

O que faz um gestor de projeto?

BRUCE (2008) novamente nos esclarece: “A gestão de projeto é mais do que apenas completar a tempo uma lista de atividades. Os gestores de projeto precisam lidar com questões decisivas para o sucesso do projeto, como: motivação das pessoas; solução de questões decisivas; gestão de orçamentos; redução do risco; uso eficiente dos recursos da organização”.

Importante destacar que para um projeto ser realizado, precisamos de um patrocinador (alguém que inicia o projeto e pode ser você), um gestor de projeto (responsável pela execução e controle, e que também pode ser você), membros da equipe (pessoas para cumprirem tarefas previamente elaboradas) e o cliente (que será beneficiado ou que cobrará os resultados também previamente estipulados a serem entregues).

Ter clareza no seu plano de negócios e possuir uma atitude empreendedora pode ser a junção de que o seu projeto realmente saia do papel e passe para a execução.

Invista sempre em conhecimento!

No Brasil temos o SEBRAE (2014) que oferece o suporte necessário para que empreenda ou melhore os seus negócios, e nos mostra 10 dicas para você empreender com sucesso:

1) Tenha iniciativa.

Não espere que alguém resolva seus problemas. Busque soluções. Esteja atento ao movimento do mercado, dos clientes e dos concorrentes para encontrar melhorias para a empresa e novas oportunidades de negócios.

2) Persista.

Empreender é um desafio, não desanime. Esteja motivado, convicto, entusiasmado e creia nas possibilidades.

3) Corra riscos calculados.

O empreendedor de sucesso aceita riscos, mas sabe onde pisa. Sabe até onde pode ir, até onde arriscar.

4) Exija qualidade e eficiência.

Jamais ofereça um mau produto ou serviço para o cliente, e exija o mesmo comprometimento dos colaboradores, que também devem buscar o melhor.

5) Esteja comprometido.

O empreendedor faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço grande para completar uma tarefa. Esteja disponível para colaborar com os empregados para terminar um trabalho e se esforce para manter os clientes satisfeitos.

6) Busque informações.

Dedique-se pessoalmente para obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes. Investigue pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Consulte especialistas para assessoria técnica ou comercial.

7) Estabeleça metas.

Proponha metas e objetivos desafiantes e que tenham significado pessoal. Defina metas de longo prazo, claras e específicas. Estabeleça objetivos e mensure resultados.

8) Planeje e acompanhe.

O empreendedor deve planejar. Revise constantemente seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais. Mantenha registros financeiros e os utilize para tomar decisões.

9) Mantenha uma rede de contatos.

Vá a feiras e eventos em que estão possíveis clientes, fornecedores e pessoas diretamente ligadas ao seu setor de atuação. Cada contato feito nestas ocasiões pode gerar uma expectativa de negócio. Aja para desenvolver e manter relações comerciais.

10) Seja independente e autoconfiante.

Acredite em si mesmo, isso facilita a tomada de iniciativa. Crer em si mesmo o faz arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar diferentes tarefas, enfim, torna-o mais empreendedor. Mas esteja aberto a ouvir a opinião dos colaboradores, que também estão no dia a dia da empresa e podem contribuir com percepções.

## MARKETING

Para este tópico abordaremos questões de Marketing básico para que você aplique no seu projeto ou no seu dia a dia da profissão.

Para CROCCO (2006): “Como disciplina, o marketing começou a ser estudado no início do século XX. Nos primórdios, foram utilizados conceitos desenvolvidos em outras áreas, como o de elasticidade da economia, assim como conceitos emprestados da sociologia, da psicologia e da comunicação ajudaram na formulação da teoria do comportamento do consumidor. Hoje, o marketing já possui “identidade” própria, tendo incontáveis pesquisadores e praticantes no mundo, constantemente renovando ideias e práticas, com o objetivo permanente de propiciar as melhores alternativas de consumo aos clientes, sejam eles consumidores finais, ou outras empresas que também consomem produtos”. Ainda CROCCO (2006): “marketing é o processo de troca envolvendo pessoas, bens e serviços, com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes ou consumidores.

Fica claro, assim, que o marketing se aplica tanto a bens quanto a pessoas, ideias e serviços, de localidades turísticas até instituições de ensino...”



Segundo MATAR & MATAR (2013): “O conceito de marketing tem como princípio fundamental a otimização das relações de troca, envolvendo qualquer ativo em que o benefício da troca possa ser maximizado para as partes envolvidas no processo, dentre os quais: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, organizações, lugares, propriedades, informações, ideias e causas.

Usualmente, essa otimização se dá por meio da criação de valor no processo de troca, de tal maneira que as partes envolvidas valorizem os ativos envolvidos na troca, o que significa que, tanto o cliente quanto as instituições devem sair satisfeitos do processo”.

CHURCHILL (2000) retrata através de exemplos sobre o que seria marketing: “Você liga a TV e um comercial do sabão em pó Omo aparece na tela, seguido por outro que incentiva você a não dirigir depois de beber. Você caminha por um corredor de supermercado e pega um cupom de desconto para o molho da salada da Hellmann’s numa promoção. No final do corredor, experimenta uma amostra da batata frita sem gordura Pringles. De volta para casa, você atende a um telefonema convidando-o a participar de uma pesquisa sobre audiência de rádio. Na faculdade, você visita a seção de estágios para verificar as oportunidades de emprego. Em seu trabalho, você mantém o controle dos suprimentos do escritório e encomenda reposições quando necessário, enquanto um amigo lhe pede conselhos sobre como comercializar um novo programa de software.

Todas essas situações envolvem marketing. De acordo com a American Marketing Association, marketing é “o processo de planejar e executar a concepção,

estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

KOTLER & ARMSTRONG (2007) definem marketing, “como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”.

Certamente você já “trocou” algo com seus clientes (alunos), e entendeu que marketing é um grande canal de estudo. Encontramos clientes que são compradores organizacionais (compram bens e serviços para empresas) e os consumidores (que compram bens e serviços para uso próprio), estes mais comuns no dia a dia do profissional de Educação Física. A profissão atinge uma enorme camada da sociedade, sem contar que alunos/clientes sempre buscam serviços pensando na saúde, bem estar e com vontade de consumir algo que realmente modifique as suas vidas. Os que atuam no segmento escolar sabem que para a maioria dos alunos é um momento muito esperado no dia poder participar das aulas de natação, esportes de quadra, atletismo, dança, judô entre tantas modalidades. Os que trabalham com atividade física em parques, clubes e academias sabem que seus alunos/clientes buscam qualidade de vida. Só com esses exemplos já demonstramos que os novos clientes estão por toda parte, agora só falta eles descobrirem você.

Ao tratarmos desse assunto obviamente que não poderíamos deixar de fora um dos grandes nomes do

marketing, que apresenta a comparação evolutiva do tema. Então vemos KOTLER (2010) que cita o Marketing 1.0 (marketing centrado no produto, e com o objetivo de vender produtos), o Marketing 2.0 (marketing orientado para o consumidor, com o objetivo de satisfazer e reter os consumidores) e o Marketing 3.0 (marketing movido por valores, com o objetivo de transformar o mundo num lugar melhor).

Vendo essas definições, agora você precisa pensar como deverá agir dentro do seu negócio, e assim atender as expectativas dos seus clientes aproveitando o máximo que a sua profissão permite entregar.

Para ROCCO JUNIOR (2012), “o primeiro passo do planejamento estratégico de produtos é estabelecer que tipo de produto oferecer. A tarefa envolve o estudo da categoria específica de produto a ser oferecida. De forma geral, os produtos esportivos podem ser classificados em: “produtos de consumidor e produtos de empresas.

Produtos de consumidor “são aqueles oferecidos ao consumidor final para uso pessoal ou doméstico” (EVANS e BERMAN apud PITTS e STOTLAR, 2002, p. 161). Em geral, os produtos dessa categoria são tangíveis, como taco de beisebol, bolas de futebol e uniforme de clubes esportivos.

Já os produtos de empresas “são aqueles oferecidos a organizações para uso na produção de outros bens e serviços, na operação de um negócio ou para revenda a outros consumidores” (STANTION apud PITTS e STOLLAR, 2002, p.161). Aqui, temos como exemplo uma empresa de madeira que compra matéria prima para produzir tacos de beisebol”.

Quero registrar que estou lhe apresentando conceitos, e que talvez você já os conheça, e se me permite, sugiro mais uma vez que estude as práticas de marketing digital, que envolvem estratégias de reputação e audiência para que seus clientes venham até você, acompanhem o seu trabalho, recebam informações e conteúdos, até que você chegue nas vendas propriamente ditas.

## MARKETING BÁSICO

GONÇALVES MARTINS (2006) ao retratar o plano de Marketing Básico apresenta informações que também podem ser úteis ao seu desenvolvimento, onde ele divide em cinco partes estruturais e que aqui não foram mencionadas na sua totalidade:

### 1) Estratégias de Marketing.

Quais serão seus principais produtos/serviços oferecidos; planos de divulgação, em um primeiro instante, mais em determinada região geográfica e, em um segundo momento, em toda região...

### 2) Estratégia de Vendas.

Quais serão as principais formas das vendas dos seus produtos/serviços? Qual será o método utilizado?

### 3) Distribuição.

Definição de quais serão os principais canais de distribuição dos produtos/serviços...

### 4) Preço.

Definição da política de preços.

## 5) Promoção do Negócio.

Formas de divulgação... que ajudem o cliente a sempre lembrar da sua empresa.

Ainda CROCCO (2006) que apresenta: “Composto mercadológico e a administração de marketing: A execução do marketing se dá pela aplicação de técnicas ou programas às diversas dimensões ou variáveis passíveis de intervenção no “objeto” do marketing – isto é, o bem, o serviço, a ideia ou a pessoa.

Existem diversos modelos que enumeram as principais variáveis de marketing, sendo o mais destacado o de McCarthy, o chamado modelo dos 4 P’s, também conhecido como composto mercadológico ou marketing-mix, que relaciona as seguintes variáveis:

**Produto** – são as características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição, etc. que potencialmente possui valor de troca. Entre essas características estão o design do produto em si, a embalagem, suas cores, seu aroma, sabor, a tipologia dos rótulos, e outras.

**Preço** – são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.

**Praça** – é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor.

**Promoção** – é um processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido. Para tanto, envolve a criação e veiculação de

programas de propaganda, relações públicas, além de venda pessoal”.

Para que você tenha uma ideia de como desenvolver um planejamento de marketing, utilizaremos um questionário apresentado por CONTURSI (1996) direcionado ao segmento esportivo:

### **\* Questionário reduzido e adaptado**

#### Empresa

1. Organograma da empresa e uma breve descrição das funções e responsabilidades de cada departamento;
2. Definição dos ramos de produtos com os quais o clube deseja operar. Exemplo bar, boutique, shows, escolinhas, mensalidades, etc;
3. Indicar as outras principais empresas no ramo com suas posições relativas;
4. Quais os fatores que prejudicam ou favorecem esse ramo de negócios;
5. Perspectivas gerais para esse ramo de negócios.

#### Produtos Esportivos

6. Quais as fontes de produtos?
7. Facilidades ou dificuldades na compra dos produtos;
8. Capacidade total de compras;
9. Compras atuais;
10. A empresa está preparada ou se preparando para enfrentar um possível aumento de compras?

#### Serviços

14. Qual é a linha completa dos serviços?

15. Dar as finalidades (usos e aplicações) e características de cada um, indicando, se possível, quais as vantagens e desvantagens que oferecem sobre seus concorrentes;

16. Quais os serviços que oferecem maiores margens de lucro?

17. Preços de venda ao consumidor e, se possível, uma comparação com os preços dos principais concorrentes;

18. Natureza da concorrência. Indicar para cada serviço da sua empresa quais os concorrentes mais importantes;

É notório que o máximo de informação possível para o seu projeto possibilitará mecanismos de conhecimento de área, e você como gestor desse processo se sentirá mais confiante em cada etapa. Vale frisar que a sugestão de planejamento acima foi adaptada, sendo apresentadas somente cinco perguntas em três segmentos: Empresa, Produtos Esportivos e Serviços, e recomendo a leitura total desse questionário encontrado na obra do autor, como “Marketing Esportivo”.



## MODELO (SUGESTIVO) DE ORGANIZAÇÃO DO SEU PROJETO

Para este assunto nada melhor do que você começar a se organizar respondendo algumas perguntas, mesmo que suas respostas sejam modificadas futuramente, mas que você pelo menos tenha um caminho a seguir com a sua ideia. Portanto não tenha medo de rabiscar, apagar, fazer anotações, avançar, retroceder, mas faça! Várias ideias são perdidas pelo simples fato de não se ter o hábito da anotação. Quantas vezes você pensou alto: “Quem inventar tal coisa fica rico!”, e tempos depois vê alguém lhe apresentando algo bem parecido com a ideia que você teve e que não levou adiante. Prometa para você mesmo que terá um caderninho ao lado de sua cama, assim anotarás o que surgir na sua mente quando estiver deitado, e no dia seguinte, tente formular conexões para que isso se concretize.

Preste atenção nas palavras de PORTER (1989): “As inovações influem na vantagem competitiva quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir.” E ainda, “as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades...”.

Agora que você está perto da elaboração do seu modelo de negócio, lhe apresento uma citação adaptada na obra “A Estratégia do Oceano Azul” por KIM (2005) e que deve ser bem observada, pois nos remete a: “criar espaços de mercado inexplorados; tornar a concorrência irrelevante; criar e capturar a nova demanda; alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo”.

O mercado exige qualidade, inovação, preço e comprometimento com a entrega, portanto seja feliz com a sua escolha e faça sempre o melhor, pois quem vive produzindo de forma satisfatória certamente busca evoluir e permanecer nesse cenário altamente competitivo.

Ao abordar o contexto de como administrar e obter lucro em uma empresa esportiva, CARREIRO (2007) menciona: “Esse é o grande desafio das novas gerações de profissionais de Educação Física que se dedicam à Administração e Marketing Esportivo.

O mercado de Educação Física e Esporte está carente de novas opções de mercado para que possam receber uma fatia dos formandos. Há cerca de 20 anos, os cursos de Educação Física eram repletos de esportistas que, ao sair, procuravam se dedicar ao treinamento desportivo. Atualmente, essa preferência migrou para o Fitness e as necessidades de novas vertentes coincidem com a necessidade de desenvolvimento da área de Clube-empresa.

O essencial nessa área é a solução de criação de empresas esportivas de qualquer modalidade, com a possibilidade de obtenção de lucro de forma ética e legal.

Resolvido esse desafio, teremos um esporte melhor, com participação de profissionais não só como atletas e técnicos, mas também como administradores e empresários”.

Ao ter esse contato introdutório com a gestão e pensando em oportunidades na Educação Física, esclareço que essa é uma longa caminhada, desejando que você vá muito além deste livro.

Dedique-se a conhecer mais sobre Empreendedorismo, Funções da Administração, Marketing e sua vertente digital, Planejamento (tipos), Estratégia Competitiva, Plano de negócios, Análise SWOT, entre tantas outras informações, pois fica evidente que não encontraremos uma “receita de bolo” ideal para que você atinja seus objetivos.

Antes de tudo você precisa realmente saber qual a sua missão (qual o seu propósito e a quem se destina), visão (qual a perspectiva de direcionamento) e valores (quais seus princípios éticos e morais), seus objetivos, além de analisar e conhecer seus pontos fortes (e explorá-los), saber quais são seus pontos fracos, e com isso dar os primeiros passos para resultados melhores e promover a sua entrada no mercado. O profissional evolui se mantiver o mesmo brilho nos olhos de quando ingressou na faculdade e se desenvolve sempre que tiver a certeza que precisa continuar estudando, buscando novos mercados, se associando a grandes projetos e acima de tudo se tiver coragem para encarar o novo.

MAXIMIANO (2012) nos apresenta tópicos do que seriam as “fontes de oportunidades de negócios”, sendo elas geradas por: “Novo negócio com base em novo

conceito; novo negócio com base em conceito já existente; necessidades dos consumidores; aperfeiçoamento do negócio; exploração de *hobbies*; derivação da ocupação; observação de tendências”.

Vamos à organização das suas ideias?

Elaborei abaixo o que entendo ser um grande passo na organização do seu projeto e espero de verdade estar contribuindo. Escreva em cada tópico o máximo de informações que você tiver. Outro fator importantíssimo é a definição do nicho de mercado, pois se pretende colocar sua energia nesse projeto saiba que essa escolha precisa envolver paixão, conhecimento técnico, habilidade e melhor entrega. Digo isso para que você empreenda por oportunidade, fazendo estudo prévio de todo o seu percurso, aliado a sua vontade de se dedicar a uma área em que realmente sinta-se realizado profissionalmente. Uma boa pesquisa de mercado, com autoridade no assunto (especialização) será um indício que está no caminho certo.

Novamente lhe informo, não sabote o seu sonho!

## SUGESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO INICIAL DO SEU PROJETO.

Data	<b>ORGANIZAÇÃO</b>
Gestor	
Produto/Serviço	
Website	
Email	
Endereço	
Telefone	

Data	<b>ANÁLISE DE CENÁRIO</b>
Pontos Fortes	
Pontos Fracos	

Data	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b>
Quem sou eu?	
O que faço?	
Como faço?	
Por que faço?	

Para onde vou?	
Onde está meu público alvo?	
O que quero do público alvo?	
Quem são meus concorrentes?	
Outros	

Data	<b>ESTRUTURA</b>
Nome	
Quem Somos	
Missão	
Visão	
Valores	
Características do negócio (listar produtos e serviços oferecidos)	
Região de atuação	
Mão de obra necessária	
Investimento (listar materiais, equipamentos e orçamento de produtos fixos e variáveis)	

Como vou promover	
Resultados esperados	
Outros	

OBS: Lembrar que é de extrema importância consultar o SEBRAE para o desenvolvimento do seu negócio e a abertura da sua empresa.

Seja real no preenchimento desse quadro, crie oportunidades, comece o seu planejamento e perceba como o seu envolvimento nesse processo o fará chegar mais perto do que pretende empreender.

E assim como citei no livro: “Transformando suas ações”, novamente trago esta pergunta à tona: “O que realmente tem feito você feliz? ”.

Procure concentrar a sua energia em cada etapa do seu processo de criação, e quando entender que está pronto para ser executado tenha em mente que o sucesso dependerá do somatório de realizações (em curto prazo), sempre objetivando o seu planejamento final. Desfrute dos resultados como um grande aprendizado, sejam eles positivos ou não, mas avance.

Espero ter contribuído de alguma forma para os profissionais e estudantes de Educação Física, e que consigam ampliar os seus olhares para o desenvolvimento das suas carreiras ou dos seus negócios.

Agora é com você e que DEUS ilumine essa etapa em sua vida!

LUIZ GERALDO DE SOUZA MOURA JUNIOR  
(**LUIZ MOURA**)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDRADE, Alexandre. Construção da identidade profissional em educação física: da formação à intervenção, Juarez Vieira do Nascimento, Gelcemar Oliveira Farias, organizadoras. – Florianópolis: Ed. Da UDESC, 2012. v.2. (Temas em movimento).

ANDRADE, Renato Fonseca de. Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil / Coordenador: Ney Grandó. São Paulo: Évora, 2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1ª Ed. – 10 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida / Luiz Arnaldo Biagio. – Barueri, SP: Manole, 2012.

BRUCE, Andy. Você sabe gerenciar projetos? : cumpra seus prazos finais e atinja suas metas / Andy Bruce, Ken Langdon; Tradução de Cristina Cupertino. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. – (Série Dia a dia no Trabalho).



CAPINUSSÚ, José Maurício. Administração desportiva moderna / José Maurício Capinussú. São Paulo: IBRASA, 2002. 112p. (Educação Física e desportos; 27)

CARREIRO, Eduardo Augusto. Gestão da educação física e esporte / Coordenação Eduardo Augusto Carreiro; editoras da Série Irene Conceição Andrade Rangel, Suraya Cristina Darido. – Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para o cliente / Gilbert A. Churchill Jr., J. Paul Peter; tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2000.

CONFED – Estatuto do Conselho Federal de Educação Física. Site: [www.confef.org.br](http://www.confef.org.br) acessado em 10 de fevereiro de 2016 às 21h43min.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. Marketing Esportivo. Sprint Editora Ltda. – Rio de Janeiro – RJ – Junho/1996.

CORTELLA, Mario Sergio. Qual a tua obra? : Inquietações sobre gestão, liderança e ética / Mario Sergio Cortella. 19. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

COSTA, Lamartine Pereira Da. Noções de administração para profissionais da educação física e dos desportos. Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação, 1979.

CROCCO, Luciano... [et al.]. Fundamentos de marketing: conceitos básicos/ Luciano Crocco... [et al.]; Ricardo Marcelo Goia (coordenador). – São Paulo: Saraiva, 2006 (Coleção de Marketing ; v.1)

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GONÇALVES MARTINS, Leandro. Empreendedorismo/Leandro Gonçalves Martins. – São Paulo: Digerati Books, 2006.

KASZNAR, Istvan Karoly e GRAÇA F<sup>o</sup>, Ary S. A indústria do Esporte no Brasil: Economia, PIB e Evolução Dinâmica/Istvan Karoly Kasznar e Ary Graça F<sup>o</sup>. 2012 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

KIM, W. Chan. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante / W. Chan Kim, Renée Mauborgne; tradução de Afonso

Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 20ª Reimpressão.

KWASNICKA, E. L. Introdução a Administração. 6 ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip, e outros. Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setia-wan. Actual Editora. 2011.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing/Philip Kotler e Gary Armstrong; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. – 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUBICA, Fabio. Básico em Administração/Fábio Kubica e Lilian S.P.Carvalho. – São Paulo: Editora Senac São Paulo; Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 2. e. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAZZEI, Leandro Carlos. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas / Leandro Carlos Mazzei, Flávia da Cunha Bastos [orgs.]; coordenação editorial: Alexandre F. Machado. – 1ª Ed. – São Paulo: Ícone, 2012.

MOURA JUNIOR, Luiz Geraldo de Souza. Transformando suas ações. Rio de Janeiro, RJ. Bookstart, 2015.

NOVAES, A. G. Benchmarking rapid-transit services with Data Envelopment Analysis. Anais do VIII Congresso Chileno de Ingeniería de Transporte, 1997.

PARÍS ROCHE, Fernando. Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas / Fernando París Roche; trad. Pedro Fossati Fritsch. – 2ª Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2002.

PORTER, MICHAEL, 1947. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior/Michael E. Porter, tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER E. MICHAEL, 1947. A vantagem competitiva das nações / Michael E. Porter; tradução de Walltensir Dutra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 16ª reimpressão.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. Marketing e Gestão do Esporte / Ary José Rocco Junior. – São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE (site) [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) e [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br) acessado em 11 de fevereiro de 2016 às 16h43min.

SEBRAE. Momento SEBRAE SP. 10 dicas para você empreender com sucesso. GMM 164398 – 17/01/2014 – 46.000 UN.

VERENGUER, R.C.G. Formação inicial em Educação Física e a Intervenção Profissional no contexto da gestão: comportar-se como um eterno aprendiz. Construção da identidade profissional em educação física: da formação à intervenção, Juarez Vieira do Nascimento, Gelcemar Oliveira Farias, organizadoras. – Florianópolis: Ed. Da UDESC, 2012. v.2. (Temas em movimento).

Conheça a MKPRO  
Empreendedorismo e  
Inovação no Esporte

[www.mkpro.com.br](http://www.mkpro.com.br)

