

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO RIO GRANDE DO SUL  
CÂMPUS RESTINGA

**Reestruturação do Setor de Escolas Conveniadas do Grêmio Foot-Ball  
Porto Alegre**

DIRCEU FRAGA GUIMARÃES JUNIOR

Porto Alegre, Novembro de 2016.

DIRCEU FRAGA GUIMARÃES JUNIOR

**Reestruturação do Setor de Escolas Conveniadas do Grêmio Foot-Ball  
Porto Alegre**

Trabalho de pesquisa apresentado como requisito à obtenção de grau de tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Restinga.

Orientador: Prof. Dr. Sady Darcy da Silva  
Junior

Porto Alegre, Novembro de 2016.

DIRCEU FRAGA GUIMARÃES JUNIOR

**Proposta de Reestruturação do Setor de Escolas Conveniadas do Grêmio  
Foot-Ball Porto Alegrense**

Trabalho de pesquisa apresentado como requisito à obtenção de grau de tecnólogo em Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Restinga.

Orientador: Prof. Dr. Sady Darcy da Silva  
Junior

---

Sady Darcy da Silva Junior

---

Juliana Plocharski Pedroso

---

Roberto Fernandes da Costa

Dedico este trabalho aos meus pais, que entenderam meu sacrifício e que me apoiaram, compreendendo a importância desta conquista para nossa família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador que me auxiliou na construção deste estudo, aos meus familiares e amigos pelo apoio e por entenderem a minha ausência durante esse período ao qual me dediquei a este trabalho, ao corpo docente da instituição pela atenção e colaboração prestados e aos meus colegas pela solidariedade nos momentos difíceis e pelo companheirismo.

*“Crescer dói muito, não é fácil, mas o nosso programa visa a isso caso ainda não tenha entendido não é sobre futebol, não tem a ver com fazer “touchdown”, não tem a ver com invencibilidade. É sobre guiá-los em uma direção que os ajude e os auxilie a crescer assim quando vocês assumirem seu lugar no mundo e em nossa comunidade vocês serão confiáveis”.*

*Bob Landouceur*

## **RESUMO**

Este estudo tem como finalidade propor um modelo de negócios adequado para o setor de Escolas Conveniadas da Escola de Futebol do Grêmio. Esta pesquisa proporcionou uma melhor compreensão do mercado de escolas de futebol que serviu de parâmetro para a estruturação de um modelo de negócios que possa auxiliar a direção da escola a visualizar de forma clara toda estrutura das escolas conveniadas a fim de otimizar seus processos minimizando seus riscos e auxiliar em suas tomadas de decisões. Foi realizada uma revisão da literatura na qual se procurou dar sustentação teórica ao assunto visando a formar uma base consistente para realização da pesquisa. O método escolhido foi uma abordagem qualitativa exploratória, por meio da análise de conteúdo e de um questionário estruturado. Depois de finalizada a coleta, a apresentação e análise dos resultados foram construídas e proposto um modelo de negócios – canvas, que logo foi submetido a uma validação por gestores de setores internos do clube, que após intervenções foi redefinido chegando a proposição de um modelo de negócios mais adequado para o setor de Escolas Conveniadas.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Desenho de Pesquisa.....	29
Figura 2: Modelo de Negócios – Canvas.....	43
Figura 3: Modelo de Negócios – Canvas II.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Clubes Seleccionados para análise de conteúdo.....	31
Quadro 2: Modelo.....	33
Quadro 3: Objetivos.....	34
Quadro 4: Missão.....	35
Quadro 5: Visão.....	36
Quadro 6: Valores.....	37
Quadro 7: Segmento.....	37
Quadro 8: Estrutura Mínima.....	38
Quadro 9: Prazo de Contrato.....	38
Quadro 10: O que a Escola oferece?.....	39

## SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i> .....	7
<i>1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE</i> .....	8
1.1. HISTÓRICO .....	8
1.2. ATIVIDADES PEDAGÓGICAS .....	10
1.3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	11
1.4. SERVIÇOS .....	11
1.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	12
<i>2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA</i> .....	16
<i>3. JUSTIFICATIVA</i> .....	18
<i>4. OBJETIVOS</i> .....	20
4.1 OBJETIVO GERAL .....	20
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
<i>5. REVISÃO DE LITERATURA</i> .....	21
5.1. MODELO DE NEGÓCIOS .....	21
5.2. FRANCHISING.....	24
5.3. LICENSING .....	27
<i>6. METODOLOGIA</i> .....	28
<i>7. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</i> .....	33
<i>8. PROPOSTA DO MODELO DE NEGÓCIO</i> .....	41
8.1. PROPOSIÇÃO.....	41
8.2. VALIDAÇÃO DA PROPOSIÇÃO .....	44
<i>9. CONCLUSÃO</i> .....	47
<i>REFERÊNCIAS</i> .....	49
<i>APÊNDICE</i> .....	52
<i>APÊNDICE A – Tabela de identificação de dados</i> .....	53
<i>APÊNDICE B – Análise de dados</i> .....	54
<i>APÊNDICE C – Questionário – Coordenador Escolas Conveniadas</i> .....	56
<i>APÊNDICE D – Questionário – Diretor Geral da Escola do Grêmio</i> .....	58

## INTRODUÇÃO

O período de preparação da Copa do Mundo no Brasil foi um motivador para os jovens brasileiros com o sonho de se tornarem jogadores de futebol, uma realidade já existente, mas potencializada pelos megaeventos que foram realizados no país. Isto ocasionou um aumento na procura por instituições de ensino de futebol em todo país. Os clubes por outro lado notaram neste cenário uma oportunidade de expandir o seu mercado e valorização de marca por meio destas escolas de futebol.

Já no Rio Grande do Sul a Escola de Futebol do Grêmio dentro desta realidade teve um aumento considerável na procura de parceiros/investidores com interesse em utilizar a marca “Grêmio”, metodologia e tecnologias na formação de jovens atletas, a fim de atender uma demanda gerada por parte dos jovens de suas regiões e em nível nacional, acreditando ser um empreendimento rentável.

Dentro deste cenário a direção da Escola de Futebol do Grêmio notou que a sua atual estrutura no setor de escolas conveniadas deveria ser reformulada para atender e suprir as necessidades dos seus consumidores.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é elaborar uma pesquisa qualitativa – exploratória sobre a Escola de Futebol do Grêmio. Para facilitar a leitura e compreensão dos leitores este trabalho foi dividido em sete capítulos de maneira interligada.

O capítulo 1 se refere à caracterização da Escola de Futebol do Grêmio e do ambiente onde está inserido pelo seu histórico, proposta pedagógica, norteadores estratégicos, estrutura organizacional, serviços oferecidos e uma breve análise do seu macro e micro ambiente. Em seguida, no capítulo 2, intitulado situação problemática, é relatada a atual situação da instituição quanto o aumento da procura de parceiros/investidores com interesse em buscar convênio, gerando assim uma necessidade de estruturação do setor de escolas conveniadas. Já no capítulo 3, justificativa do tema, é destinado a abordar a relevância do tema abordado para o EFG e também para o aluno. No capítulo 4, denominado objetivos, são definidos o objetivo geral e os específicos. O primeiro se refere ao principal intuito deste trabalho, já o segundo traça as etapas a serem seguidas para o objetivo geral seja cumprido.

Após, o capítulo 5, é desenvolvida a revisão da literatura na qual se procura sustentação ao tema pelo do embasamento teórico oferecido por autores especializados no assunto. No capítulo 6, é apresentado o método a ser utilizado para a coleta e análise de dados pesquisados. E por fim o capítulo 7, que trata do cronograma da pesquisa.

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

O presente capítulo tem o objetivo de caracterizar a instituição. A apresentação de alguns dos seus dados históricos, de sua proposta pedagógica, negócio, missão, visão, princípios, e uma breve análise de seu macro e micro ambiente tornará possível uma visão ampla da instituição.

### 1.1. HISTÓRICO

*A História do Grêmio:* associação ou união de um grupo de pessoas em torno de um mesmo ideal ou objetivo.

No início do século XX, o futebol vinha aos poucos se tornando conhecido no país, semeado por viajantes que levavam a novas fronteiras, suas rudimentares e valiosas bolas de couro. Foi justamente um destes desbravadores, o paulista Cândido Dias da Silva, quem apresentou a primeira bola de futebol a Porto Alegre. A novidade logo despertou curiosidade e uma turma de amigos se formou em sua volta. Muitos fins de semana se estenderam na convivência daquele grupo, em piqueniques e na prática empírica do esporte. Até que, no feriado de 7 de setembro de 1903, dois quadros de atletas do Sport Clube Rio Grande (cidade portuária e, não por acaso, o clube mais antigo do Brasil) vieram à cidade para uma demonstração, uma ótima oportunidade para os porto alegrenses aprenderem mais sobre o esporte. (Grêmio, 2015)

O público lotou o campo improvisado para a apresentação e vibrava com as jogadas. Até que, para decepção geral, a bola murchou. Quando todos pensavam que a festa estava terminada, Cândido ofereceu sua bola para que a partida terminasse. Após o jogo, ele e o grupo de amigos puderam confraternizar com os jogadores que lhe explicaram detalhes do esporte e principalmente, o que era necessário para fundar um clube. Entusiasmados com o que haviam aprendido, uma semana depois, ao entardecer do dia 15 de setembro de 1903, 31 rapazes se reuniram em um restaurante no centro da capital e escreveram a ata de fundação, que depois seria assinada por todos os presentes. Naquele momento, iniciou-se a trajetória de um Grande Clube (“Clube Vencedor”). Sendo que, Carlos Luiz Bohrer foi eleito o primeiro Presidente, sem imaginar a projeção que o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense alcançaria. (Grêmio, 2015)

### ***História da Escola de Futebol do Grêmio***

Tudo começou numa tarde do ano de 1968, quando o Dr. Joubert Motta Pereira, então Diretor do Departamento de Atletismo do Grêmio, viu alguns meninos pequeninos e desorientados, correndo atrás de uma bola como se estivessem com a imaginação fixa de estarem jogando uma partida de futebol. (Grêmio, 2015)

Ele sentiu que o prazer de jogar bola estava não só na mente, mas, também, no sangue dos garotos, desde pequenos. Sentiu, também, que o prazer de jogar futebol poderia alcançar aqueles com idade inferior a 12 ou 13 anos. Na época, essa era a idade limite para o início da prática esportiva de futebol de campo (categoria antigamente denominada “Mirim”), mas, para isto, seria necessária a formação de uma Escola de Futebol. (Grêmio, 2015)

Lançada a ideia e colocada em prática, ao chamado responderam mais ou menos 50 meninos, porém nem todos eram gremistas, o que causou surpresas e desentendimentos. Torcedores mais fervorosos não entendiam como o Grêmio aceitava jovens com outra paixão clubística em seu meio. A tentativa ficou um pouco arranhada, pois os guris chegavam a discutir e brigar entre si, de um lado os gremistas, de outro os colorados, o que atrapalhou o pronto estabelecimento da nova ideia. (Grêmio, 2015)

Entretanto a ideia de criar uma Escola de Futebol não saía da cabeça de Joubert. Seu sentimento foi robustecido, ainda mais, ao ler, em uma das revistas de maior circulação da época, uma reportagem sobre a ideia de criação de uma Escola de Futebol por parte do Cruzeiro Esporte Clube, de Belo Horizonte, Minas Gerais. Aquilo foi definitivo e o plano de criar uma Escola de Futebol do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, para meninos com a idade a partir dos sete anos, era um objetivo a ser alcançado. (Grêmio, 2015)

Foi assim que, em dezembro de 1968, Joubert Motta Pereira, então Vice-Presidente de Atletismo, convicto, levou a ideia ao recém empossado Presidente do Grêmio, Dr. Flávio Obino e ao Vice-Presidente de Futebol Amador, Sr. Felinto Araújo dos Santos. Com fortes argumentos de que o quadro social seria enriquecido pela presença das mães que, junto de seus maridos, viriam assistir os jogos de seus filhos e promissores atletas, e de que os recursos financeiros necessários para a manutenção da escolinha viriam dos próprios pais dos atletas. Joubert teve apoio confirmado! (Grêmio, 2015)

Em março de 1969, o gremista pioneiro começou a colocar em prática sua ideia. Para tanto contou com o apoio dos jornalistas Jodoé Souza e Jesus Afonso que passaram a divulgar nos jornais da época, Folha Esportiva e Diário de Notícias, o surgimento da Escola de Futebol do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, destinada aos filhos dos sócios e funcionários do clube.

Também contou com o apoio da funcionária Ana Maria Barreto Costa Barrela, carinhosamente chamada de “Portuguesa”, que colocou todo seu empenho e desprendimento para dar informações aos interessados em fazer as inscrições. (Grêmio, 2015)

Chegou-se a 196 inscrições, o que demonstrou o acerto de sua ideia e persistência. Isto obrigou o Patrono da Escolinha, Joubert Motta Pereira, a cercar-se de colaboradores para levar à frente seu projeto. Com o auxílio do técnico de futebol e funcionário do Grêmio, Júlio Arão Soares da Silva e de Nilson Pereira da Cunha, como Diretor da Escolinha, foi escolhido o dia 7 de abril de 1969, para início das atividades da Escola de Futebol do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, data que, aliás, foi oficializada como a da sua fundação. (Grêmio, 2015)

A ideia de formar uma Escola de Futebol, para meninos com idade a partir dos sete anos e fazer com que o campo “Carecão” - como era chamado o campinho que ficava atrás do estádio - ficasse lotado de atletas e pais, numa integração de muita participação e brilho da família gremista, foi exitosa. As coisas, porém, não iriam ficar por ali. O sucesso da Escolinha foi tão grande que no ano seguinte o número de inscrições chegou a 457, levando a Diretoria a criar um Círculo de Pais, Diretores e Técnicos (CPDT), agregando a participação dos pais e demais colaboradores à gestão, o que foi de fundamental importância para o sucesso do empreendimento. (Grêmio, 2015)

A divulgação feita pelos jornais da época, abraçando a ideia, foi muito importante para a consolidação da Escolinha, que era notícia, também, por trazer no DNA o compromisso com a cidadania (conceito avançado para a época), exigindo matrícula escolar, na rede de ensino, a todos os candidatos a atletas e premiando os de melhor desempenho nos bancos escolares, com a distinção “Atleta Nota Dez”. Premiação que existe até hoje (Grêmio, 2015).

## 1.2. ATIVIDADES PEDAGÓGICAS

Os treinamentos realizados durante a semana, sobretudo no que dizem respeito aos aspectos das dimensões táticas, técnicas, físicas, emocionais e cognitivas, estimuláveis numa mesma situação real de jogo, em seu conjunto, formam o universo das atividades pedagógicas desenvolvidas na Escola de Futebol do Grêmio.

Para facilitar o desenvolvimento dos alunos dentro das dimensões anteriormente citadas, nos valem da metodologia de treinamento integrado, contemplado no conteúdo do Guia Metodológico de Ensino da Escola (Grêmio, 2015).

### 1.3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

- a) **NEGÓCIO**  
Esporte de participação e rendimento. (Grêmio, 2015)
- b) **MISSÃO**  
Formar atletas e cidadãos utilizando os ensinamentos de futebol como processo integrador da criança e adolescente. (Grêmio, 2015)
- c) **VISÃO**  
Escola de Futebol Grêmio FBPA como referência nacional e internacional no segmento de Escola de Futebol de Formação. (Grêmio, 2015)
- d) **PRINCÍPIOS**
  - Bom senso e atitude;
  - atenção e respeito ao torcedor, responsáveis e alunos;
  - valorização da história;
  - atualização e inovação;
  - ética e responsabilidade;
  - espírito vencedor;
  - honestidade;
  - humanismo e responsabilidade social;
  - competência gerencial e valorização dos funcionários;
  - unidade e comprometimento;
  - doação, amor e paixão pelo Grêmio FBPA;
  - transparência;
  - qualidade no serviço prestado. (Grêmio, 2015)

### 1.4. SERVIÇOS

O processo de aprendizagem do atleta de futebol tem seu planejamento centrado numa linha metodológica, com progressões definidas e ideias claras, acerca do que se objetiva como futebol, principalmente com relação ao modelo de jogo, treinamentos e formação, nos quais o atleta está inserido. (Grêmio, 2015)

Construir e organizar, a partir de uma metodologia, faz com que tenhamos um início, meio e fim do processo de aprendizagem do aluno/atleta da Escola de Futebol do Grêmio FBPA. (Grêmio, 2015)

Treinar, participar e vivenciar, dentro de um conceito definido, proporciona experiências diversificadas, inseridas numa mesma lógica de jogar futebol, que contemple

também a cultura de jogo do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, sempre respeitando a faixa etária do aluno/atleta e principalmente seu processo de aprendizagem. (Grêmio, 2015)

**a) CAMPEONATO INTERNO**

A atividade visa à participação e inserção dos atletas nos jogos do Campeonato Interno, na qual vivenciam: o ambiente de vestiário, as assinaturas de súmulas, as relações com as arbitragens, os espectadores, as torcidas e o valor dos resultados pós-jogo; vitória, empate, derrota. (Grêmio, 2015)

**b) SELEÇÕES DA ESCOLA**

Participar das Seleções da Escola é prêmio e reconhecimento pelo desempenho, no âmbito da área de iniciação. Os alunos que se destacam nos treinamentos da Escola, são pré-selecionados para as equipes – Sub 11, Sub 13 ou Sub 15 - das seleções. Após um período de avaliação, podem (ou não) permanecer na seleção da escola e representá-la. (Grêmio, 2015)

## 1.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Escola do Grêmio é uma instituição inserida ao Grêmio Futebol Porto-Alegrense. A administração geral é realizada pelo corpo diretivo, constituído de Diretor geral no alto da hierarquia, seguido dos diretores administrativos e financeiro e assessor da Diretoria (Staff). A estrutura de profissionais da Área Técnica da Escola contempla uma Coordenadora, um Supervisor, dois Assistentes de Supervisão, trinta funcionários (30) e vinte e oito (28) monitores de ensino/estagiários, acadêmicos de Educação Física, que passam seu conhecimento teórico e prático, utilizando o futebol como ferramenta para construção de uma imagem positiva para as vidas das crianças e dos adolescentes, visando a identificar possíveis talentos esportivos e ajudando na formação de cidadãos com valores positivos. (Grêmio, 2015)

## 1.6. MICROAMBIENTE

A análise do microambiente pode ser caracterizada como todos os atores que, que impactam de forma direta com a organização. De acordo com Kotler (2013, p.56) “é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam a sua capacidade de atender seus clientes”.

### 1.6.1. Clientes

Na Escola do Grêmio podemos definir como clientes moradores de toda região metropolitana de Porto Alegre, havendo exceções daqueles que se deslocam de outros estados, que procuram uma infraestrutura para que seus filhos possam ter uma prática de atividade física, a partir de metodologias de ensino do futebol, com profissionais qualificados.

Atualmente a Escola de Futebol do Grêmio atende cerca de 800 alunos, com idade entre 06 a 16 anos, no seu centro de treinamento no bairro cristal.

### **1.6.2. Funcionários**

Atualmente a Escola de Futebol do Grêmio conta com cerca de 35 funcionários, divididos em três áreas: Administrativa (04), Técnica (25), Manutenção (06).

### **1.6.3. Concorrentes**

Na última década com o aumento da informatização, as tecnologias, a dificuldade de deslocamento dentro das regiões metropolitanas as pessoas tem buscado opções mais próximas as suas residências. Dentro deste cenário podemos elencar como concorrentes diretos: Clubes Esportivos, Clubes Sociais Recreativos, Escolinhas de futebol (escolas de educação); Concorrentes indiretos: Centros de entretenimento e de lazer, parques, shoppings e atividades escolares. (Grêmio,2015)

Entre estes tipos de concorrentes:

- Concorrentes diretos

- Sport Club Internacional: localizado na Av. Padre Cacique, 891 – Menino Deus – Porto Alegre – RS, O clube possui uma escolinha de futsal atendendo alunos com idade entre 07 e 13 anos.

- Esporte Clube São José: localizado na Av. Assis Brasil, 1200 – Passo D’areia – Porto Alegre – RS. O clube possui uma escolinha de futebol de campo atendendo alunos com idade entre 06 e 17 anos.

- Clube Grêmio Náutico Gaúcho: localizado na Av. Praia de Belas, 1948 – Menino Deus – Porto Alegre – RS, O clube possui uma série de modalidades esportivas entre elas: Basquete, Futsal, Corrida em grupo, Judô, Karatê, Natação. Padel, Patinação. Trialtholon e Voleibol. Atendendo alunos a partir dos 04 anos.

- Clube Grêmio Náutico União: Localizado na Rua Quintino Bocaiúva, 500 – Moinhos de Ventos – Porto Alegre – RS, O Clube possui também uma série de modalidades esportivas entre elas: Basquete, Esgrima, Futebol, Ginástica Artística, Ginástica Rítmica, Judô, Karatê, Natação, Remo, Tênis e Voleibol. Atendendo alunos a partir dos 03 anos.

- Concorrentes indiretos

- Shopping Barra Sul: localizado na Av. Diário de Notícias, 300 – Cristal – Porto Alegre – RS. O Shopping conta com variedade de entretenimentos culturais e gastronômicos.

- Shopping Praia de Belas: Localizado na Av. Praia de Belas, 1181 – Praia de Belas – Porto Alegre – RS. O Shopping também conta com várias atividades de entretenimento cultural e Gastronômico.

- SESC Campestre: localizado na Av. Protásio Alves, 6220 – Petrópolis – Porto Alegre – RS. O SESC possui a atividades de Recreação, Lazer, Esporte e Entretenimento.

#### **1.6.4. Fornecedores**

O principal fornecedor da Escola de Futebol do Grêmio é o fabricante de materiais esportivos, responsável pelos uniformes, tanto dos funcionários quanto dos atletas, roupas de passeio, tênis, chuteiras, bolas etc. A fornecedora atualmente é a UMBRO Brasil. Comercializa uniformes esportivos há mais de 90 anos. (Grêmio, 2015)

### **1.7. MACROAMBIENTE**

Segundo Kotler (2013, p. 56) “o macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”. Neste tópico serão desmembrados os ambientes que influenciam no ambiente de prática esportiva.

#### **1.7.1. Ambiente demográfico**

Atualmente a população tem tido uma mudança de comportamento em relação a aspectos relacionados à saúde, qualidade de vida e as famílias têm tido a consciência da importância de atividade física dentro do seu núcleo familiar. O exemplo que se pode trazer, é a maior presença de pais e filhos praticando alguma atividade física seja nas quadras e academia do seu condomínio ou em clubes recreativos e de lazer. Outro motivador foi à última copa realizada no Brasil, a procura por escolinhas de futebol aumentou isso é evidenciado pela alta procura de novos parceiros na aquisição de convênio com a marca Grêmio. Um fator e não menos relevante é a procura do futebol como forma de ascensão e reconhecimento social, familiares acreditam que o futebol pode trazer resultados mais imediatos.

#### **1.7.2 . Ambiente Econômico**

Em linhas gerais a Escola de futebol do Grêmio não sentiu impacto gerado pela crise que ocorre atualmente no país, mantém a média de alunos, o que se tem como um indicador é o número de rotatividade e inadimplência dos alunos matriculados durante as temporadas.

#### **1.7.3. Ambiente tecnológico**

A Escola de Futebol do Grêmio busca estar sempre atualizada a novas tecnologias que possam potencializar a metodologia de trabalho e os serviços prestados, a informatização e a globalização são fundamentais para aproximação com seus clientes, utilizando canais de comunicação, como site institucional, Fanpage, whats app. Todas para que tanto os alunos,

pais, e parceiros possam estar por dentro do que acontece dentro da instituição. No site institucional, por exemplo, estão todos os horários de treinamento, jogos, alunos que se destacam nos treinos, informações de cancelamento das atividades.

#### **1.7.4. Ambiente Sociocultural**

Entre os fatores socioculturais que preocupam a Escola de Futebol do Grêmio são o fato de cada vez mais as crianças não terem interesse na prática de esportes para ficar mais tempo na frente da televisão, jogando videogame, assistindo filme ou na frente dos seus tablets, celulares e computadores tendo assim uma vida sedentária. A questão da violência que circunda a nossa sociedade também é um fator de relevância, pois já que e as famílias destes jovens não sentem segurança para que eles frequentem praças e outros locais públicos encontram na instituição um espaço onde seus filhos podem socializar, brincar, divertir e aprender com segurança.

#### **1.7.5. Ambiente Político Legal**

Em relação aos aspectos políticos-legais a Escola de Futebol do Grêmio segue as diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente sempre buscando priorizar e respeitar os direitos e deveres para e com a criança e adolescente conforme a Lei Nº 8.069, de 13 de Julho de 1990.

## 2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos o Brasil tomou grande parte da sua atenção para os eventos da Copa do Mundo, que mobilizou um número grande de estados no país nos aspectos sociais, políticos e econômicos. Muitas empresas e organizações acreditaram que um mega evento deste porte como esse aqueceria o mercado interno. Para alguns isso virou realidade a Copa trouxe visibilidade nacional e internacional e com isso oportunidades de negócios foram acontecendo.

As Escolas de Futebol sempre foram procuradas por crianças e adolescentes que sonham em se tornarem jogadores de futebol e ajudar a sua família, muitas destas famílias apostam todas suas economias na expectativa de que num futuro não muito longe seus filhos possam se tornar atletas reconhecidos mundialmente. No entanto temos aqueles pais que visam na prática esportiva uma forma alternativa de incentivar a socialização, a educação, entre outros aspectos para que seus filhos sejam mais que atletas, mas cidadãos que possam vir a se tornar médicos, professores, engenheiros, administradores, advogados etc. A questão da informatização e falta de segurança tem cada vez mais afastado esses jovens de práticas esportivas, esse também é um fator que tem levado muitos pais a levarem seus filhos às escolas de futebol.

Toda essa mudança de comportamento da sociedade em torno do futebol relacionado aos fatores já citados tem gerado uma demanda por escolas de futebol em todo o país com metodologias qualificadas, com infraestrutura e com segurança.

A Escola de Futebol do Grêmio é uma destas organizações que se beneficiou deste cenário, tendo um aumento significativo na procura de interessados em adquirir o convênio com o clube. Para Escola de Futebol do Grêmio é uma boa notícia, pois por meio destes convênios ela tem uma expansão de marca e ainda tem um aumento nas suas receitas. Todavia o número maior de escolas conveniadas e o aumento da procura por mais adesões, geraram um crescimento no fluxo de trabalho, saudável o setor que atualmente conta com um responsável não consegue suprir todas as necessidades exigidas.

A direção da Escola de Futebol do Grêmio também tem interesse em estruturar o setor de escolas conveniadas a partir de um modelo de negócio por conta de qualificar ainda mais os seus serviços. Buscando segmentar de acordo com as necessidades e trazendo assim mais benefícios para seus conveniados.

Dentro do atual cenário, este trabalho visa propor um modelo de negócios mais adequado para o setor de escolas conveniadas da Escola de Futebol do Grêmio.



### 3. JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se devido à necessidade percebida pela direção da Escola de Futebol do Grêmio, a carência do desenvolvimento de um modelo de negócios para o seu setor de escolas conveniadas, como foi falado anteriormente. Esta pesquisa será o marco para a reformulação não só desta instituição, pois este modelo poderá servir de parâmetro para outras escolas de futebol e ainda para futuros estudos acadêmicos dentro da área.

A ideia é desenvolver um modelo de negócios adequado para o setor de escolas conveniadas, que beneficie não só a instituição, minimizando riscos, custos e auxiliando nas tomadas de decisões, mas os seus clientes/consumidores, atendendo e suprimindo suas necessidades.

Atualmente a Escola do Grêmio atende mais de 100 escolas conveniadas presente em 16 estados do Brasil e 3 unidades internacionalizadas no Japão, Austrália e Estados Unidos. Essas escolas junto com a unidade em Porto Alegre chegam a aproximadamente 13 mil alunos inscritos.

As Escolas Conveniadas disseminam a metodologia de trabalho das categorias de base do clube, no que diz respeito à formação do atleta, o que acaba sendo responsável pelo grande número de aproveitamento dos meninos oriundos das escolas parceiras no clube. O projeto, não se delimita somente a formação do atleta, mas também na formação do indivíduo enquanto cidadão, tendo um forte papel na socialização. Além da forte expansão da marca realizada em conjunto, fortalecendo e estreitando os laços com gaúchos residentes em outras localidades e com seus simpatizantes.

Apesar de já ter uma grande rede de escolas parceiras, o setor das Escolas Conveniadas, não acompanhou este crescimento, deixando-o aquém as demandas diárias. Hoje o setor conta com uma pessoa responsável para supervisionar todas estas escolas, que pode gerar uma sobrecarga de trabalho e possivelmente ocasionar uma queda de qualidade no serviço prestado.

Dentro desse contexto o autor entende que nesse momento, em que passamos por uma profissionalização nas áreas do esporte devido aos mega eventos que ocorreram no país, é importante que a instituição tenha uma organização e que ela possa entender o seu papel no mercado, como deve comportar-se para que possa atender as expectativas dos seus clientes, alunos, pais, parceiros e investidores; contudo o setor das Escolas Conveniadas, precisa visualizar e estruturar as suas atividades para aperfeiçoar ainda mais a sua proposta de valor

correspondendo com as necessidades dos seus segmentos de clientes.

Devido a esta importância das conveniadas, que a Escola de Futebol do Grêmio está disponibilizando todas as informações, necessárias para elaboração deste trabalho, abrindo as portas da instituição e colocando não só a diretoria como todos os colaboradores a disposição para contribuir na construção da pesquisa.

Neste contexto, este estudo poderá ter um papel preponderante, como base para uma mudança de concepção sobre o gerenciamento, da Escola de Futebol do Grêmio, que é o escopo deste estudo. Posteriormente existe até mesmo a possibilidade de ser utilizado por outras escolas de futebol, como forma de proporcionar um melhor aproveitamento tanto da formação do atleta quanto a formação do indivíduo enquanto um cidadão.

## **4. OBJETIVOS**

Neste capítulo são definidos o objetivo geral e os específicos. O primeiro se refere ao principal intuito deste trabalho e o segundo traça as etapas a serem seguidas para o objetivo geral seja cumprido.

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Propor um modelo de negócios mais adequado para o setor de escolas conveniadas da Escola de Futebol do Grêmio.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar as escolas de futebol dos clubes da série A do Brasileiro 2015 que estejam ativas.
- Identificar os atuais processos utilizados pelo setor de escolas conveniadas da Escola de Futebol do Grêmio;
- Definir um modelo de negócios a partir das escolas de futebol investigadas, de forma a otimizar os processos utilizados das Escolas Conveniadas do Grêmio.

## 5. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo o detalhamento da origem do sistema de franquias, conceito, por que utilizar franquias, vantagens para o franqueador, desafios para o franqueador e responsabilidades para franqueador e franqueado. Também detalha os conceitos de Licenciamento, Modelo de Negócios e Modelo Canvas de Negócios juntamente da descrição dos seus nove componentes.

### 5.1. MODELO DE NEGÓCIOS

O Modelo de Negócios é uma forma para descrever como um negócio gera valor a partir dos processos de criação, entrega e captura de valor.

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011, p.14) “Um modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Mas não só isso ele é a estrutura que dá sustentação para que as empresas possam por meio de um desenho das suas atividades, estudo dos custos, formas de receitas e outros componentes necessários para que consiga atender aos seus clientes e por consequência adquirir lucro como alguns autores destacam:

Conforme (OROFINO, 2011), Modelo de negócios é definido como a representação dos processos de uma organização e de como ela oferece valor aos seus clientes, obtendo lucro e se mantendo de forma sustentável por um longo período.

TEECE (2010) define modelo de negócios como a união e a lógica de fatores que fornecem dados e outras evidências que demonstrem como a organização pode oferecer proposta de valor aos seus clientes, ou seja, o modelo de negócio evidencia o que os clientes querem como querem e quanto estão dispostos a pagar, a partir disso ele estrutura o modo de como a empresa deve atender as necessidades do seu público alvo, e por consequência obter lucros afirma.

AFUAH & TUCCI (2003) acrescenta ainda a importância do modelo de negócios para obtenção de vantagens sobre seus clientes a partir da proposta de valor que ele oferece aos seus clientes, o custo deste valor, a forma que é realizada as atividades chave e os tipos de fontes de receita.

Sendo assim o modelo de negócios muito importante para que a empresa possa visualizar a sua estrutura a fim de levantar subsídios e evidências para que possa oferecer vantagens e suprir as necessidades dos seus clientes a partir de uma proposta de valor inovadora. Foi escolhido o modelo canvas pelo fato dele compreender os componentes

básicos para o desenho lógico que a organização pretende gerar.

Canvas: É uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. A vantagem deste método está na fácil visualização do projeto, comunicação prática, participação colaborativa, redução de tempo e recursos.

Osterwalder & Pigneur (2011), O modelo de negócio pode ser descrito com apenas nove componentes básicos, que pode “desenhar” a lógica de como a organização pretende gerar valor. Estes componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Os nove componentes tratam a respeito das informações que devem ser preenchidas a fim de dar uma visão geral do modelo de negócio para que a empresa saiba de qual maneira pretenderá criar, distribuir e capturar valor.

Para que possamos desenhar um modelo de negócios do setor de escolas conveniadas é necessário ter bem claro as definições de cada componente do modelo Canvas de negócio, quanto maior o entendimento dessa ferramenta maior a chance de minimizar os erros e tomar as decisões mais adequadas.

O modelo canvas é composto pelos seguintes componentes: Proposta de Valor, Segmento de clientes, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de receita, Recursos principais, Atividades – Chave, Parcerias principais e Estrutura de custos, (Osterwalder & Pigneur, 2011).

a) Proposta de valor

É o motivo pelo qual os clientes escolhem a sua empresa ou as concorrentes, ou seja, o qual a proposta de valor que irá resolver ou satisfazer as necessidades do seu consumidor. Essa proposta pode ser inovadora ou similar às ofertas já existentes (neste contexto deve agregar alguns diferenciais em suas características ou atributos). Cabe ressaltar que essa proposta é um pacote específico que supre exigências de um segmento de clientes específicos sendo assim, uma agregação ou conjunto de benefícios que a empresa entrega aos seus consumidores. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

b) Segmento de clientes

Este componente é responsável por fazer a identificação dos grupos de clientes, suas necessidades, comportamentos e atributos comuns. Desta forma agrupa-las em segmentos distintos atendendo assim as suas necessidades dentro das peculiaridades a fim de satisfazê-los. Cabe à organização tomar a decisão de quais segmentos servir e quais ignorar. Isso facilitará a compreensão das necessidades de clientes específicos. Para auxiliar na identificação para separação de tais grupos, Osterwalder & Pigneur (2011, p.20) explica que:

Grupos de clientes representam segmentos distintos se: Suas necessidades exigem e

justificam uma oferta diferente; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes e estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

c) Canais

O componente, canais descreve como a empresa irá se comunicar e alcançar seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. São os canais que possibilitaram o contato dos clientes com a empresa e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

d) Relacionamento com clientes

A empresa deve neste componente definir qual a relação que quer estabelecer com cada segmento de clientes, estas relações podem ser pessoais ou automatizadas.

A relação que estabelecida pelo modelo de negócios tem influência direta na experiência geral de cada consumidor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A empresa tem a necessidade de identificar como cada segmento de clientes esta disposto a pagar pela sua proposta de valor. Definir e determinar a melhor maneira da obtenção dos recursos financeiros significa avaliar cada segmento de clientes, entender quanto estão dispostos a pagar e optar pela melhor forma de cobrar, que pode envolver várias formas, como venda, licenciamento, taxas de uso, aluguéis, franquias e etc.

e) Fontes de receitas

É representado por todo dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) este componente é a rede de artérias se comparado com o cliente que é o coração do modelo de negócios, logo a empresa deve se perguntar: que valor cada segmento esta disposto a pagar?

f) Recursos principais

É o que permite que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamento com os segmentos de cliente e obtenha receita. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos pelos parceiros-chave. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

g) Atividade-chave

São todas as ações importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com segmentos de clientes e gerar renda. Essas atividades podem dizer respeito à resolução de problemas, desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias, disponibilização de informações etc. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

#### h) Parcerias principais

Descrição da rede de fornecedores e parceiros que são peças fundamentais para que a empresa possa operar, As organizações se utilizam de alianças para aperfeiçoar seus modelos de negócios a fim de reduzir os riscos ou adquirir recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

#### i) Estrutura de custo

Este último componente vai descrever os custos mais importantes envolvidos na operação do modelo de negócio. Para criar e oferecer, manter relacionamento com clientes, gerar receita e incorrer custos. Tais custos poder ser facilmente calculados assim que definidos os recursos principais, atividade-chave e parcerias principais. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 5.2. FRANCHISING

Cada vez mais as pessoas buscam serem donas do seu próprio negocio, mas querem oportunidade de realizar seus sonhos sem perder sua segurança financeira apostando em negócios que já deram certo no mercado. Atualmente o sistema de franchising no Brasil vem tendo uma grande expansão no mercado ao longo desses 22 anos em que a sua lei vigora . Segue a definição de franquia conforme a Lei 8.955:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL. Lei 8.955, de 12 de dezembro de 1994).

#### a) Origem do sistema de Franquias

Pesquisando a história encontramos exemplos de práticas comerciais que se assemelham ao sistema de franquias desde o século XII, em Londres. Mas, de forma geral, considera-se que o sistema de franquias começou nos EUA após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores.

O sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Desenvolveu - se, a partir de soluções encontradas por empresários, em resposta aos problemas que enfrentavam nos seus negócios, quem vêm servindo de modelo para outros negócios. A evolução, portanto, vem acontecendo de forma natural, paralelamente à globalização dos negócios. (BRASIL. Lei 8.955, de 12 de dezembro de 1994).

#### b) Conceito de Franquia

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusivas ou semi-

exclusivas de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto fique caracterizado vínculo empregatício”. (BRASIL. Lei 8.955, de 12 de dezembro de 1994).

c) Por que utilizar o Sistema de Franquias?

Sob o ponto de vista do franqueador, o sistema de franquias é uma estratégia segura para expandir seu conceito de negócio e marca.

Trata-se de um canal de distribuição exclusivo e direto, que poderá ter um crescimento rápido por meio de recursos financeiros e humanos de terceiros, administração descentralizada e oportunidade de entrar em cidades, estados e países desconhecidos operacionalmente pelo franqueador. Proporcionando uma maior penetração de mercado. (BRASIL. Lei 8.955, de 12 de dezembro de 1994).

d) Vantagens para o Franqueador

As principais vantagens são:

- A expansão em rede feita com investimentos menores que o necessário quando com o capital próprio, pois o franqueado financia grande parte da expansão;
- Concentra – se na produção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Os franqueados são parceiros altamente motivados, atingindo performance superior que as unidades próprias;
- Há a criação de um canal de distribuição leal e diferenciado;
- Alia a marca e o *know-how* à força de trabalho e relacionamentos locais dos franqueados, fortalecendo cada vez mais a marca;
- Há uma descentralização de estrutura que gera benefícios de custos fixos menores do que com unidades próprias;
- Possibilita ganhos de economia de escala;
- Com ocupação de mercado mais rápida, o sistema permite abrir várias unidades simultaneamente em diferentes mercados;
- Viabiliza mais as ações de marketing.

e) Desafios do Franqueador

- A expansão através do sistema de franquias gera desafios para o empresário/franqueador na gestão da rede e no relacionamento com os franqueados, entre eles:
  - Se o projeto de franquia não for corretamente concebido poderá não

apresentar sustentabilidade a médio longo prazo;

- A administração do negócio passa a ter uma participação dos parceiros franqueados, direta ou indiretamente e independentemente da vontade do franqueador;
- A liderança será testada a todo momento;
- Se não tiver uma boa estrutura de suporte e de seleção dos franqueadores, corre o risco de ser penalizado pelo desempenho dos franqueadores, por exemplo:

- Vazamento de informações, perda de sigilo;
- Risco de perda do padrão operacional;
- Uso indevido da marca, entre outros.

f) Principais Responsabilidades do Franqueador?

- Em relação ao negócio:

Para obter sucesso com o sistema de franquias, o franqueador será o responsável por:

- Possuir um negócio com rentabilidade comprovada através de unidades próprias e compatíveis com a operação franqueada;
- Possuir marca própria;
- Possuir experiência na operação e gestão do negócio a ser franqueado;
- Inovar sempre, de forma a manter a competitividade de seus produtos e negócio no mercado;
- Desenvolver novas tecnologias e metodologias;
- Realizar pesquisas constantes para analisar mudanças, tendências, etc;
- Desenvolver novos produtos e fornecedores.

- Em relação ao franqueado:

É de responsabilidade do franqueador, providenciar suporte aos franqueados conforme formatado em seu sistema de franquia, e à complexidade da operação. (BRASIL. Lei 8.955, de 12 de dezembro de 1994).

- Transferir o *know-how* adquirido ao longo dos anos de operação para os futuros parceiros/franqueados;
- Autorizar o direito de uso de marca e sistema de franquia conforme regras

pré-definidas;

- Estruturar uma área de suporte e apoio ao franqueado com profissionais capacitados para garantir a operação das unidades de acordo com a necessidade de seu projeto de franquia;
- Gerar, sempre que possíveis ganhos de economia de compras em escala;
- Monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias.

### 5.3. LICENSING

Licensing ou licenciamento é o direito contratual de utilização de determinada marca, imagem ou propriedade intelectual e artística registrada, que pertença, ou seja, controlada por terceiros, em um produto, um serviço ou uma peça de comunicação promocional ou publicitária. (ABRAL, 2015)

Esse direito é concedido por tempo limitado em troca de uma remuneração, normalmente definido como um percentual aplicado sobre o valor gerado com as vendas ou a prestação de serviços que utilizam esse licenciamento. No Brasil, o termo correto para referir-se à remuneração sobre os direitos de propriedades industriais e marcas é royalty. (ABRAL 2015).

Principais objetivos do licenciamento:

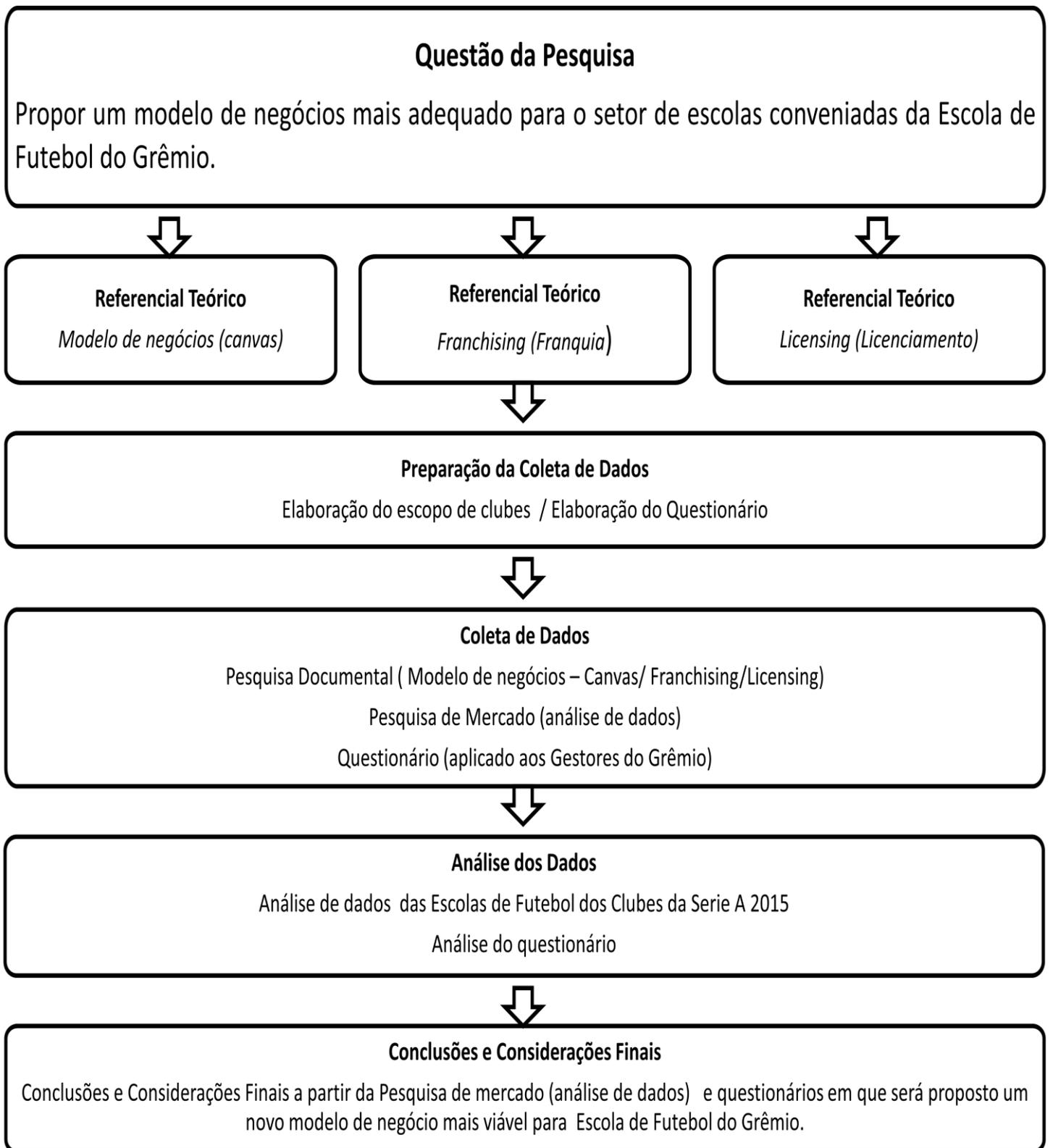
- Agregar valor aos produtos.
- Aumentar a diferenciação em relação aos concorrentes.
- Aproveitar a oportunidade de associar rapidamente o produto a um modismo.
- Atender de forma mais adequada a determinados segmentos de público.

## 6. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de caráter empírico, qualitativa exploratória envolvendo a coleta de dados primários e secundários. A pesquisa aplicada em administração tem como objetivo compreender a solução de problemas concretos, práticos e operacionais (Trujillo Ferrari, 1972).

Para esta investigação foi escolhida uma abordagem qualitativa exploratória, que é muito utilizada na administração pela área de marketing. Por ser uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, apresentando fatos pertinentes, analisando e sugerindo possíveis ações de ordem prática, isso mostra o ponto de vista qualitativo (VIEIRA; TIBOLA, 2005). Já pela visão exploratória ela objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista de torna-la mais explícita [...]. A maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográficos; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Conforme Marconi e Lakatos (2003), uma vez tomada a decisão de realizar uma pesquisa, deve-se pensar na elaboração de um desenho que facilite o seu entendimento geral. Este desenho possibilita ao pesquisador uma abordagem objetiva e confere uma ordem lógica ao trabalho. Para este estudo, o desenho de pesquisa é apresentado na Figura 1:



**Figura 1 - Desenho de Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa do desenho caracterizou-se pela definição da questão de pesquisa, conforme detalhado anteriormente na situação problemática. Em seguida, foi desenvolvido o referencial teórico, que serviu de base para os passos posteriores:

#### - PESQUISA DOCUMENTAL

A busca pelos conceitos de Franquia, Licenciamento e Modelo de Negócios (Modelo Canvas de Negócios). Foram realizados através desta técnica que segundo (MARCONI; LAKATOS, 2010), abrange toda bibliografia já publicada relacionada ao tema, sendo elas: Jornais, revistas, periódicos e/ou até mesmo meios de comunicação oral: rádio, gravações, filmes e televisão. Estes conceitos foram citados anteriormente no capítulo 5 (Revisão de Literatura).

A próxima etapa da pesquisa tratou da preparação da coleta de dados, mais referente à elaboração do escopo de clubes, Clubes da Série A do Brasileirão 2015, e o questionário. Nesta etapa a partir das perguntas elaboradas foram as mesma agrupadas em dimensões que representavam características comuns:

a) Modelo de negócios (canvas): Essa dimensão foi definida em função de tratar-se do foco principal desta pesquisa que é representada pelo primeiro bloco de estudo do referencial teórico.

b) Estrutura organizacional: a definição desta dimensão deu-se através da necessidade de buscar informações a partir do questionário visando entender o funcionamento como é estruturada a escola de futebol, quais são as principais atribuições do responsável pela escola e quantas pessoas são necessárias para que haja um funcionamento adequado.

c) *Market Share*: buscando entender qual a participação das escolas no mercado foi definida esta dimensão para que através da pesquisa de mercado possa se levantar dados para determinar a fatia de mercado ao qual a escola do Grêmio encontra-se no momento, assim poderemos avaliar suas forças e dificuldades.

#### - PESQUISA DE MERCADO

Esta etapa tem como objetivo realizar a análise de conteúdo das escolas de futebol dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de 2015, através das informações retiradas nos seus sites institucionais. Utilizou-se como critérios de exclusão aqueles clubes que não tinham escolas de futebol ativas e nem possuíam informações sobre as escolas de futebol em suas paginas oficiais dos clubes no momento da realização deste estudo, que ocorreu no período do mês de janeiro à março de 2016.

Resultaram desta consulta 11 clubes que foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin,2011). Sendo assim os 11 clubes selecionados estão apresentados no Quadro 1, Organizados por ordem alfabética.

### **Quadro 1: Clubes Selecionados para análise de conteúdo**

CLUBES
Associação Atlética Ponte Preta
Atlético Clube Paranaense
Clube de Regatas do Flamengo
Clube de Regatas Vasco da Gama
Coritiba Foot Ball Club
Figueirense Futebol Clube
Goiás Esporte Clube
Santos Futebol Clube
São Paulo Futebol Clube
Sport Clube Corinthians Paulista
Sport Clube Internacional

Fonte: Elaborado pelo autor

A realização da análise de conteúdos dos 11 clubes foi feita através de uma planilha do Microsoft Excel. Neste procedimento, a primeira atividade foi definir o que se desejaria extrair dos artigos, com base nos interesses do pesquisador a respeito da delimitação da pesquisa. Desta forma foram elencados nove fatores a serem avaliados pela análise de conteúdo, seguindo especialmente as recomendações de Bardin (2011):

1. Modelo;
2. Objetivos;

3. Missão;
4. Visão;
5. Valores;
6. Segmento;
7. Estrutura mínima;
8. Período de contrato;
9. O que a escola de futebol oferece.

A partir da definição dos fatores a serem avaliados pelos 11 clubes, partiu-se para a exploração dos sites institucionais, inicialmente com a identificação das informações pertinentes segundo os nove fatores de análise elencados acima. Em seguida foi realizada a decomposição das informações selecionadas com o objetivo de identificar os códigos que deles poderiam emergir. Para tanto, foi utilizada a análise qualitativa, bem como técnica de recorte com vistas à escolha das unidades. Em seguida, após a identificação dos códigos oriundos das informações, retiradas dos sites institucionais dos clubes, partiu-se para a etapa de categorização, por meio da classificação dos códigos, visando agregação deles em categorias, o pesquisador avaliou a qualidade delas segundo os critérios sugeridos por Bardin (2011):

- Exclusão mutual;
- Homogeneidade;
- Pertinência;
- Objetividade/fidelidade;
- Produtividade.

Como resultado, foram identificados 46 códigos agrupados em 22 categorias, que serão detalhados e analisados no capítulo 7.

## 7. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a análise de conteúdo realizado nos sites institucionais dos clubes, assim como apresentar e comentar sobre os resultados levantados deste estudo.

### PESQUISA DE MERCADO

foram demonstradas individualmente as análises de conteúdo de cada um dos nove fatores citados anteriormente no capítulo 6 (Metodologia de pesquisa), que foram elencados para verificação dos clubes selecionados. Para cada um dos fatores serão demonstrados e explicados os códigos e categorias identificados, bem como, será realizada uma análise dos trechos de texto relativos aos códigos do fator em questão.

Nesta etapa do processo, foram realizadas análises qualitativas, não será explicado neste subcapítulo como foram definidos os códigos e categorias, porque já foi demonstrado no capítulo 6.

Dando prosseguimento ao exposto, segue a análise individual dos fatores para avaliação dos clubes selecionados.

### MODELO

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **modelo**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 2.

**Quadro 2: Modelos**

Fator Avaliado	Categoria	Códigos
Modelo	Modelo	Franchising
		Licensing
		Projeto Social

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao realizar a análise de conteúdo deste fator destacou-se a constatação descrita a seguir.

#### Categoria **modelo**

- Percebeu-se a predominância de dois códigos ao qual este autor traz em sua fundamentação teórica que são franchising (seis) e Licensing (quatro). No entanto além dos dois modelos citados anteriormente surgiu a partir da análise de conteúdo um terceiro modelo

caracterizado como projeto social<sup>1</sup>.

### OBJETIVOS

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **objetivos**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 3

**Quadro 3: Objetivos**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Iniciação</b>	Ferramenta educacional/socialização/Lazer
		<b>Desenvolvimento Social/formação de cidadão</b>
		<b>Construção de Valores/Valores Familiares</b>
	<b>Formação</b>	<b>Captação de atletas/Descoberta de talentos/ Descoberta de valores</b>
		<b>Formar atleta</b>
	<b>Participação</b>	<b>Qualidade de vida/ saúde</b>
		<b>Projeto para as populações de baixa renda</b>
		<b>Intercâmbio esportivo e cultural</b>
	<b>Expansão de marca</b>	<b>Difusão de marca</b>
		<b>Aumentar nº de torcedores/Descobrir torcedores</b>
	<b>Metodologia</b>	<b>Transmitir conceitos e metodologias utilizadas no clube</b>
		<b>Ministrar aulas e aperfeiçoar os alunos</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao realizar-se a análise de conteúdo deste fator, as seguintes constatações se destacaram:

#### Categoria **iniciação**

- Os três códigos encontrados nesta categoria fazem a relação com o conceito de iniciação. Período pelo qual a criança começa a aprender de forma específica e planejada a prática do esporte. Sendo assim os clubes têm como objetivo fazer o primeiro contato dos seus alunos com o futebol de uma forma estruturada.

#### Categoria **formação**

Para esta categoria foram encontrados dois códigos que fazem relação com natureza e finalidades do desporto conforme a LEI N° 13.155/2015, que busca também o aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo da pratica esportiva, em termos recreativos, competitivos e de alto rendimento.

#### Categoria **participação**

Nesta categoria pode-se fazer uma relação com o conceito de esporte participação

<sup>1</sup> Projeto social busca por meio de um conjunto integrado de atividades, transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit para satisfazer necessidades de grupos [...]. (Cepal, 1995; Nogueira, 1998).

que segundo a LEI 9.615/1998, tem como finalidade contribuir com a integração dos participantes em sua plenitude da vida social e promoção de saúde

#### Categoria **expansão de marca**

Os dois códigos que surgiram da análise foram caracterizado em expansão de marca por se tratarem da exposição da marca dos clubes relacionados também a um aumento e simpatia de torcedores, o que pode ser comum com a entrada de marcas de clubes de outras regiões por conta das restrições que acabam gerando por conta das rivalidades interna nos estados.

#### Categoria **metodologia**

Em termos da metodologia, chamou muito a atenção o fato de somente duas escolas terem claros nos seus objetivos códigos que priorizam o ensino do futebol a través de métodos, deixando implícito o seu papel de escola de iniciação.

#### MISSÃO

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **missão**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 4.

**Quadro 4: Missão**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
Missão	<b>Propósito social</b>	Desenvolver competências comportamentais/sociais/emocionais
		Desenvolver serviços na área de iniciação esportiva
		Desenvolver relacionamento em grupo/Respeitar regras
		Colaborar com a formação do cidadão
		Ajudar o Brasil através do esporte
	<b>Propósito promoção de saúde</b>	Prevenir a saúde através da prática do esporte
	<b>Propósito cultural</b>	Criar identidade com o clube

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse fator foi considerado devido ao fato que para se desenhar um modelo de negócios a instituição deve saber qual a sua finalidade, ver aquilo que dá um significado para sua real existência, no caso deste estudo, o que as Escolas conveniadas, propõem-se a fazer e a quem fazer. Ao realizar-se a análise de conteúdo deste fator, as seguintes constatações se destacaram:

#### Código **propósito social**

Verificou-se que, dos onze clubes, somente três clubes tinham como propósito o

desenvolvimento social, no entanto, foi possível emergir das informações retiradas nos textos seis códigos relacionados a uma proposta de formação a partir do desenvolvimento social.

#### Código **propósito promoção de saúde**

Nesta categoria somente um clube dos onze analisados tem como uma das suas finalidades a promoção da saúde, o que dá a entender a preocupação da instituição com a valorização também da qualidade de vida das crianças e jovens praticantes do esporte.

#### Código **cultural**

Um dos clubes tem como finalidade utilizar as escolas para auxílio na criação de identidade com o clube.

Fica claro evidenciar que nesse fator as escolas têm uma preocupação enorme com a questão da formação do atleta enquanto cidadão procurando dar este retorno para a sociedade utilizando o esporte como ferramenta para o desenvolvimento de competências com aspecto social, mas também existe a preocupação do esporte como fator de promoção a saúde e a cultura, sendo eles ambos direitos que constam na constituição brasileira como direitos.

#### VISÃO

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **visão**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 5.

**Quadro 5: Visão**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>Visão</b>	<b>O que deseja ser</b>	Ser reconhecida como centro de ensino de futebol
		Ser referencia em iniciação esportiva
		Tornar-se excelência em escola de futebol

Fonte: Elaborado pelo autor

Este fator também foi considerado pelo mesmo motivo do fator anterior, no entanto com objetivos diferentes, na missão é tudo aquilo que as Escolas Conveniadas se propõem a fazer e a quem realizar, no fator visão ela trata no que ela quer ser, como quer ser percebida, qual a direção deve se caminhar para alcança-la, onde ela se encontra o que ela vai se tornar, de que modo devo apontar meus esforços e o que estou construindo. Dentro deste contexto ao analisar o conteúdo deste fator destacou-se a constatação descrita a seguir:

#### Categoria **o que deseja ser**

Percebeu-se que somente três clubes tenham claro onde querem chegar, eles almejam a valorização o reconhecimento dentro do mercado de escolas de futebol chama a atenção que

os demais clubes não apresentam nada em relação a qual posicionamento eles querem ter neste mercado, pelo menos nas informações que se teve acesso nos sites institucionais.

### VALORES

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **valores**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 6.

**Quadro 6: Valores**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
Valores	Princípios	Aprender: Conhecer/Fazer/Viver/Ser
		Disciplina/Ética/Tradição

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Categoria **princípios**

Nesta categoria foi possível identificar que de onze clubes analisados, somente duas se preocupam com o trabalho de valores dentro da instituição.

Este fator assim como os fatores missão e visão fazem parte dos norteadores no planejamento estratégico de uma organização, os valores tem papel fundamental, pois eles são crenças que servem de guia, ou critério, para comportamentos, atitudes e tomadas de decisões na busca dos seus objetivos, para que assim possa se executar a sua missão, na direção da sua visão.

### SEGMENTO

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **segmento**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 7.

**Quadro 7: Segmento**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
Segmento de clientes	Desporto de Participação e Formação	Iniciação
		Projeto Social

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Categoria **desporto de participação e formação**

Observou-se que dentro dos onze clubes analisados somente um clube apresentou

segmentação de clientes. Os códigos encontrados estão inseridos nesta categoria que estão regulamentados no dispositivo art. 3º LEI Nº 9.615/1998.

### ESTRUTURA MINÍMA

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **estrutura mínima**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 8.

#### Quadro 8: Estrutura mínima

Fator Avaliado	Categoria	Códigos
Estrutura mínima	Área administrativa	Licença de funcionamento de atividades esportivas
		Sala administrativa/Secretaria
	Área de prática do esporte	Campo/Quadra: Grama natural/Grama sintética/Salão
		Vestiários

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Categoria **área administrativa**

Percebeu-se que dos clubes analisados, três equipes apresentavam exigências de estrutura administrativa, sendo que somente uma exigia licença de funcionamento de atividades esportivas, as demais se restringiam há somente estrutura física.

#### Categoria **área de prática esportiva**

Destacou-se a exigência do código: “Campo/Quadra: grama natural/Grama sintética/salão” em duas escolas.

#### PERÍODO DE CONTRATO

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **período de contrato**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 9

#### Quadro 9: Período de contrato

Fator Avaliado	Categoria	Códigos
Período de contrato	Prazo	Licenciamento com vínculo de 3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Categoria **prazo**

Percebeu-se que das equipes analisadas só uma continha informações referente a duração do período de vínculo do investidor com o clube, sendo de três anos.

## O QUE A ESCOLA DE FUTEBOL OFERECE?

A partir da análise de conteúdo realizada no fator de avaliação **o que a escola de futebol oferece**, foram identificados os códigos e categorias no Quadro 10.

**Quadro 10: O que a escola de futebol oferece?**

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>O que a escola de futebol oferece?</b>	<b>Captação</b>	Avaliações técnicas
		Avaliações técnicas (sem custos)
	<b>Ações de marketing</b>	Visitas ao CT/Entrada de mascotes
		Visitas ao memorial/estádio/ações de mascotes (sem custo)
		Portfólio de atletas federados captados das escolas
		Oportunidade busca de patrocinadores
	<b>Qualificação</b>	Oficinas/palestras/workshops
		Curso de qualificação para professores
	<b>Eventos</b>	Clinicas de futebol
		Viagens
		Livre acesso: Organização de amistoso, festivais e competições entre escolar das redes.
	<b>Assessoria</b>	Representatividade estratégica - Conselho de franqueados
		Proteção territorial
		Assessoria permanente nas áreas administrativas
		Seguro para acidentes

Fonte: Elaborado pelo autor

### Categoria **captação**

Percebeu-se que das equipes analisadas seis oferecem avaliações técnicas, para os alunos das escolas franqueadas/licenciadas. As demais escolas não continham informações nos seus sites institucionais que pudesse deixar claro se oferecem esses serviços ou não.

### Categoria **ações de marketing**

Os clubes analisados quatro clubes apresentam ações de marketing que envolve desde visitas aos estádios, como entrada com os jogadores, chamou a atenção do autor também oportunidades das unidades obtiverem patrocínios e também a exploração da imagem dos atletas cedidos pela unidade ao clube. As demais equipes não continham informações a respeito desta categoria.

### Categoria **qualificação**

Percebeu-se que dos clubes avaliados três clubes oferecem treinamentos e

aperfeiçoamento para os professores das unidades franqueadas/licenciadas, isso contribui na padronização e qualidade no serviço prestado pelas unidades. Chamou atenção que em nenhuma outra equipe foi citado alguma referência a capacitação destes profissionais que trabalham com a marca do clube.

#### **Categoria eventos**

Seis clubes analisados oferecem serviços relacionados a eventos sejam eles esportivos ou de lazer, destacou-se um clube por realizar eventos ligados ao turismo esportivo com visitas a cidade onde o clube se localiza, visitas ao centro de treinamento já com hospedagens incluídas.

#### **Categoria assessoria**

Percebeu-se que dos onze clubes analisados nove clubes não apresentaram um código que se referisse a assessoria as suas unidades, contudo cabe destacar que uma equipe apresentava algumas ações nas suas informações de serviços de assessoria administrativa, uma representação estratégica que é eleita por um conselho de franqueados.

A partir das análises realizadas não é possível afirmar que os clubes que não apresentam informações em seus sites institucionais, não tenham presentes os fatores definidos para análise. Mas com as informações retiradas dos clubes, podemos ter uma noção de como é estruturado as escolas de futebol.

## 8. PROPOSTA DO MODELO DE NEGÓCIO

Neste capítulo, será apresentada a proposição do modelo de negócios demonstrada passo a passo a sua construção baseado na análise de conteúdo e informações levantadas sobre os processos realizados no setor das Escolas Conveniadas, em um segundo momento será feita uma validação deste modelo de negócios com os supervisores das áreas de Iniciação, Avaliação e Captação e Marketing do Clube.

### 8.1. PROPOSIÇÃO

#### SEGMENTOS DE CLIENTES

Dentro do contexto encontrado a partir dos levantamentos dos dados destacaram-se três segmentos de clientes: Escola Iniciação, Escola Formação e Escola Projeto Social. Cada um destes atende a necessidades específicas e diferentes públicos.

Escola Iniciação: é o tipo de escola que visa à prática de esporte como promoção de saúde, ensino do futebol através da prática lúdica auxiliando na formação do cidadão, e tem como objetivo maior o retorno financeiro com a utilização da marca.

Escola Formação: Atende a mesma demanda da Escola Iniciação, mas abrange também a formação do atleta para o alto rendimento, sua finalidade maior é formar atletas para o alto rendimento.

Escola Projeto Social: Também com os mesmos princípios na Escola Iniciação, mas com um viés social direcionada ao público com vulnerabilidade social em zonas de riscos, como ferramenta na formação educacional e social.

#### PROPOSTA DE VALOR

As Escolas Conveniadas tem como diretrizes a Captação de atletas e a Valorização e expansão da marca Grêmio. Por meio da marca Grêmio traz credibilidade, valorização e reconhecimento ao empreendimento licenciado, além de formar atletas baseados na metodologia de futebol do clube e também na formação social.

#### CANAIS

Os canais para alcançar os segmentos de clientes são: Site Institucional, Telefones, E-mails, Indicações, Reuniões e Visitas técnicas.

O Site Institucional tem um papel importante para divulgação de informações, atividades realizadas no cotidiano, assim como podendo ser o cartão de visitas para aqueles que têm interesse em conhecer o trabalho realizado. Já os telefones e e-mails servem para ter

uma aproximação com seus clientes. Os clientes que demandam de uma atenção maior utiliza-se reuniões, de visitas técnicas, que pode se dar um atendimento mais personalizado.

#### RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Neste bloco o foco é direcionado a manutenção dos conveniados, por meio da assistência pessoal, entende-se que o atendimento pessoal fortalece a relação, além de workshops, que têm como finalidade a qualificação, aperfeiçoamento dos profissionais das conveniadas, assim como reuniões de co-criação onde as conveniadas terão espaços para apresentarem suas necessidades e em conjunto com a escola possa se buscar soluções. Esse tipo de relação tem como objetivo estreitar a relação baseado na confiança mutua entre as partes.

#### FONTES DE RECEITA

As Escolas Conveniadas tem como principal fonte de receita as anuidades das escolas, além disso, a taxa de adesão, que é paga somente no ingresso de uma nova escola e também pode se ter receita através porcentagens referentes à eventos esportivos que levem o nome da marca Grêmio

#### RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos principais são importantes para que os serviços sejam realizados. É importante destacar os recursos humanos a qualificação dos profissionais pode ser um fator fundamental para que possa se desenvolver um ótimo trabalho, também não pode se esquecer dos recursos materiais, sala, móveis e utensílios, materiais expedientes e etc, assim como os recursos financeiros para arcar com os custos operacionais.

Atualmente o setor conta com dois profissionais sendo um deles o coordenador e o outro supervisor.

#### ATIVIDADES CHAVE

As atividades chaves envolvem todo gerenciamento e organização para atender seus proponentes.

Podemos considerar a atividade principal a coordenação das escolas, que analisa projetos de proponentes, controle financeiro, agendamento de avaliações abertas, organização de eventos esportivos e cursos de qualificação.

#### PARCERIAS PRINCIPAIS

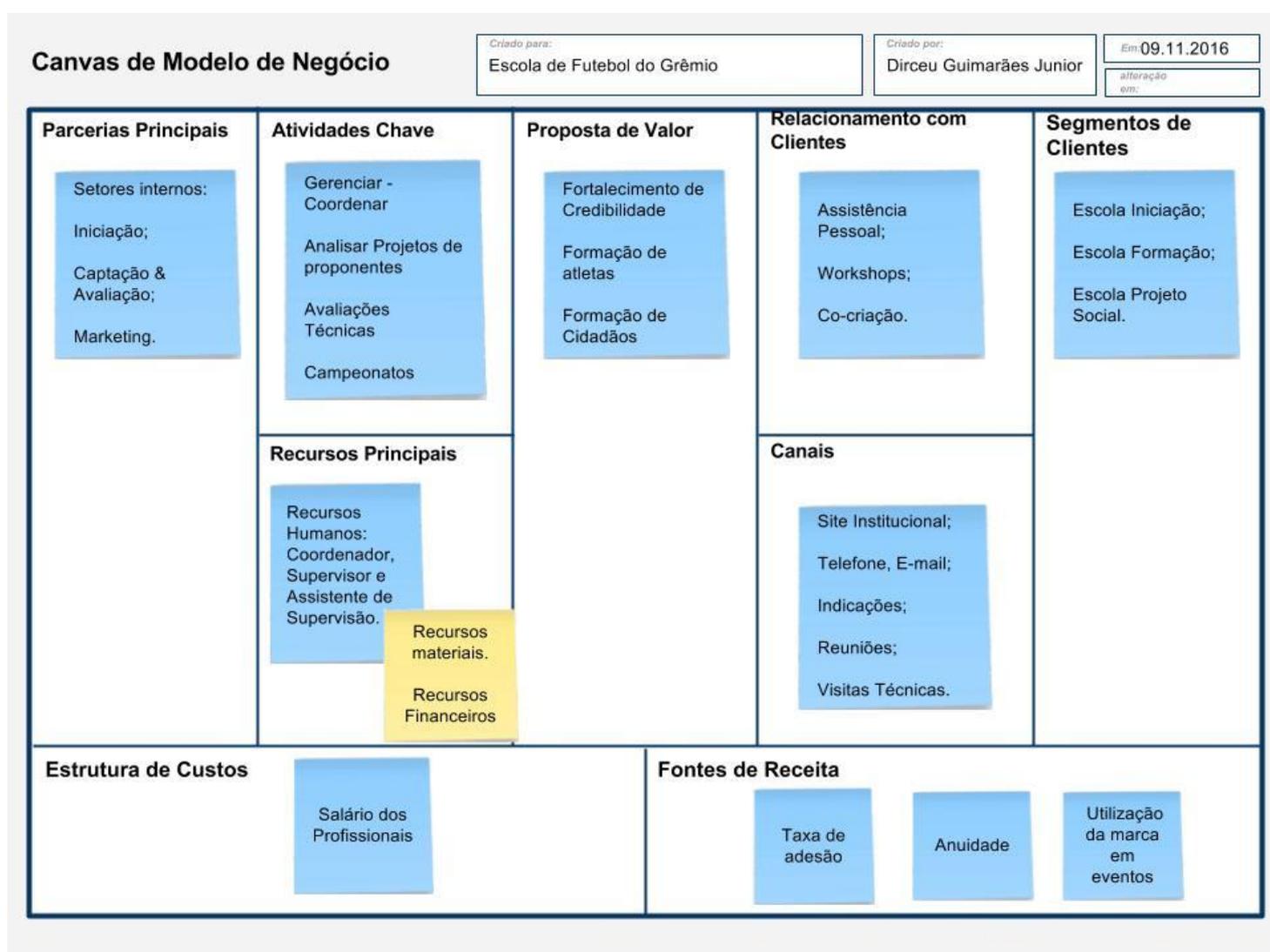
As parcerias têm um papel fundamental na realização das atividades chave, uma vez que estão interligadas a outros setores como a área de iniciação, responsável pela formulação da metodologia e treinamento que é repassada aos professores das escolas conveniadas, o setor de captação & avaliação, responsável por realizar as visitas técnicas e avaliações dos

atletas, e do setor de marketing que atua com ações como entrada de mascotes, visitas e entrada nos jogos. Esses parceiros são à base do funcionamento das Escolas Conveniadas e tem grande papel neste processo.

### ESTRUTURA DE CUSTOS

A Escola do Grêmio tem todos seus custos operacionais custeados pelo clube, atualmente o único custo fixo é o salário dos colaboradores do setor das conveniadas.

A partir de finalização da criação do quadro do Modelo de Negócios através da narrativa apresentada é possível visualizar o resultado apresentado baseado na análise de conteúdo e nos processos das Escolas conveniadas. (figura 2.)



**Figura 2 Modelo de Negócios - Canvas**

Elaborado pelo autor

## 8.2. VALIDAÇÃO DA PROPOSIÇÃO

Nesta etapa foi apresentado aos supervisores das áreas de Iniciação, Avaliação e Captação e a Gerente de Marketing do Grêmio, o quadro de modelo de negócios, (figura 2.) e se fez os seguintes questionamentos:

1) Dentro da sua experiência como profissional do clube, o que foi apresentado atende as necessidades do clube?

Todos os atores tiveram respostas positivas em relação ao quadro do modelo de negócios. “Queria destacar somente, na verdade enaltecer a tua estruturação nas parcerias, acho que as parcerias precisam estar bem firmes para que a gente consiga atingir a todos.” Afirmou o Supervisor da iniciação. Ele também destacou que é muito importante o relacionamento com os conveniados, que nos últimos anos se demonstrou ser distante por questões geográficas.

Já o supervisor da Avaliação e Captação mesmo entendendo que este modelo atendia o Clube, fez uma ressalva. “Sem dúvida nenhuma, teu escopo está bem desenhado, perfeito, não tem o mínimo questionamento. No entanto, uma questão me chama atenção! A questão da reciprocidade entre a escola e as conveniadas, onde que ela aparece?” No entendimento dele o clube além da visibilidade da marca, recebe atletas formados de acordo com a metodologia aplicada, isto é bom para o clube, mas o que o clube oferece não fica claro no bloco, proposta de valor, ele então sugeriu que criasse um link de reciprocidade entre o setor e as conveniadas. O supervisor da Avaliação e Captação acrescenta que nas parcerias principais deveria se incluir os conveniados, pois quem fornece o atleta ao clube são eles, logo são parceiros pois existe uma troca, o clube oferece sua marca e sua metodologia de trabalho, enquanto a conveniada oferece material humano e a formação dos atletas.

Nesta pergunta a gerente do marketing foi bem sucinta, respondendo que nos aspectos do clube, este modelo atendia ao clube, mas questionou se na prática as conveniadas atendiam as nossas necessidades, pois na visão dela, são as conveniadas que expõe a marca do clube, então se elas atenderem as nossas necessidades, automaticamente atenderia as necessidades do clube, em relação a exposição de marca, pois na questão de fornecer atletas é evidente que atendia ao clube.

2) Este modelo de negócios, nesta forma de estrutura atende de alguma forma o teu setor? Se não atende de alguma forma poderia atender? Você acrescentaria ou excluiria algo deste modelo a fim de melhorá-lo?

O supervisor da Iniciação reforçou bastante a questão do relacionamento, buscando a

aproximação, através dos canais, sejam eles skype, workshops, cursos de capacitação e se colocou a disposição e se verificar se o que a iniciação em relação à metodologia e capacitação dos profissionais atende as necessidades deste modelo.

O Supervisor da Avaliação e Captação entende que as escolas tem um papel importantíssimo como ele mesmo afirma “Por que hoje não teríamos como receber todos os atletas que querem fazer teste no Grêmio aqui em Eldorado, isso é impossível uma conveniada chega a ter 800 inscritos para uma avaliação e nós não teríamos como receber estes candidatos, então como eles fazem este filtro para gente eles são extremamente importantes”. Isso exemplifica como o setor de Avaliação e Captação é atendida, Com tudo ele chama a atenção na questão da reciprocidade com estas conveniadas, e vê que o relacionamento e controle para que estas escolas parceiras possam ter condições de manter seu trabalho e assim continuar fornecendo atletas ao clube, passa por dois blocos do modelo de negócios, canais, que seria por onde haveria essa comunicação e onde o setor poderia controlar as escolas através de um software de gerenciamento e para fazer um acompanhamento pessoal e personalizado a inclusão de um observador nos recursos principais, assim poderia ter alguém que tivesse uma aproximação maior com estas escolas entendendo a sua realidade e suas necessidades, gerando assim uma relação de confiança e criando este elo formando a reciprocidade com a conveniada.

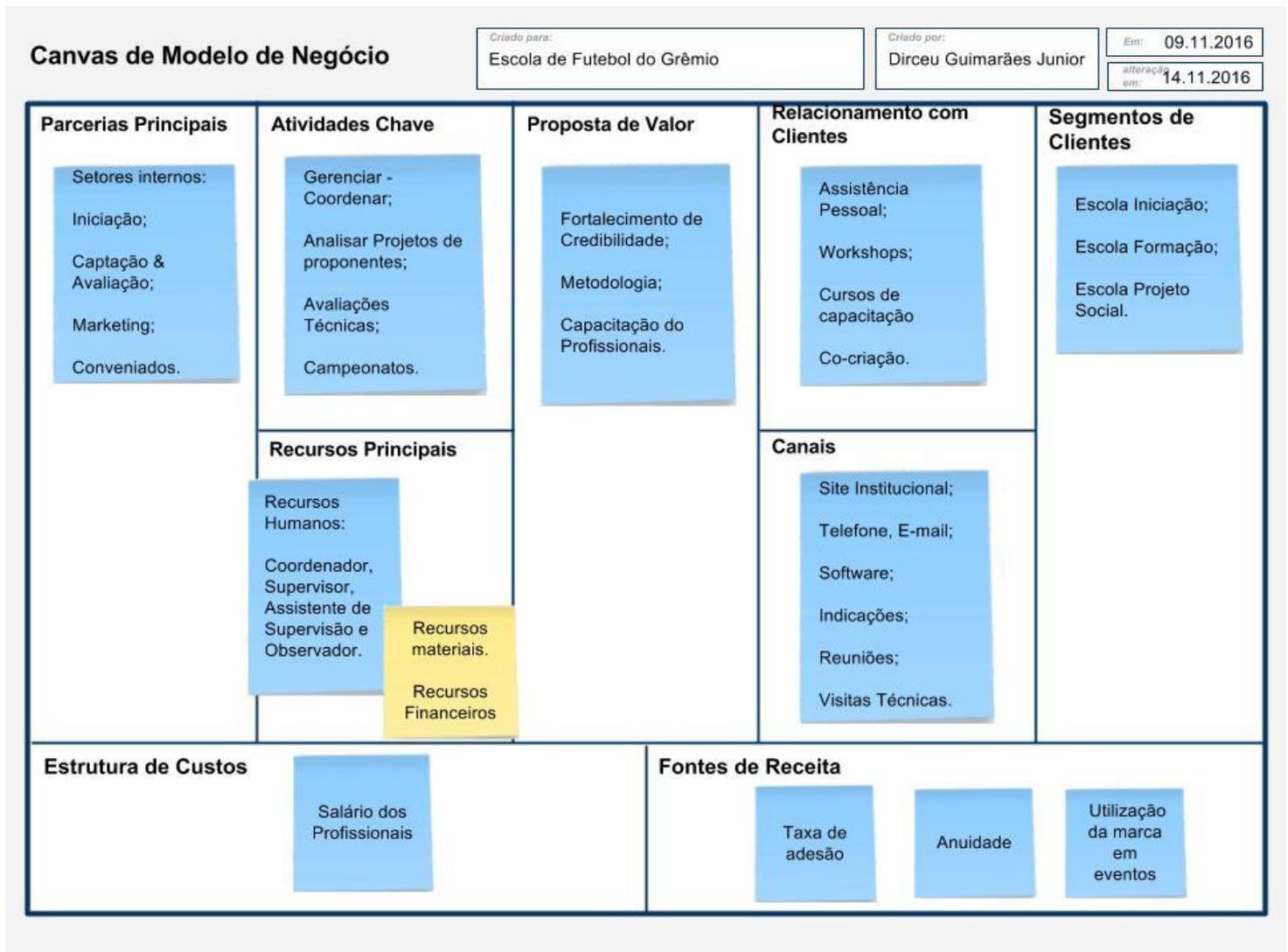
Na proposta de valor o supervisor da Avaliação e Captação sugere que acrescente a metodologia, pois o clube oferece no primeiro momento aos conveniados a marca Grêmio, a metodologia, a capacitação dos profissionais e retire a formação de atleta e cidadão, pois quem faz esta formação é a conveniada dentro dos moldes da metodologia do Grêmio Conforme ele mesmo diz no texto abaixo.

“A Formação dos atletas não é a conveniada que dá? A conveniada esta trabalhando com atleta, então a formação do atleta é da conveniada, como o Lincoln ele viveu a vida inteira na conveniada, ele chegou para gente com uma formação e essa formação não veio do céu, alguém proporcionou, alguém desencadeou isso, então essa formação neste caso de reciprocidade ela vem da conveniada para a escola. Fortalecimento de credibilidade, com certeza do momento que uma empresa utiliza da marca Grêmio ela esta fortalecida não tenho nem duvida disso, Formação de cidadãos, quem dá o start inicial? É a conveniada, a partir que a gente prospecta a conveniada é responsável pela formação então até porque são formadores”.

Quando questionada esta pergunta para a Gerente de Marketing do clube, ela afirmou que esta pergunta estava errada na visão dela, pois o correto seria perguntar: “o setor de Marketing do clube atende as necessidades deste modelo? Porque vocês são nossos clientes, dentro da instituição vocês são considerados clientes internos, então todas as demandas surgidas por vocês, entrada de mascotes, visita a Arena, a imagem utilizada pelas escolas,

vocês nos solicitam e nós entregamos a vocês, em minha opinião o modelo esta correto, mas deve esclarecer que somos nós que devemos atender as necessidades do setor Escolas Conveniadas e não o Contrário”.

A partir dessas validações foi construído um novo bloco de modelo de negócios baseados nas propostas sugeridas pelos supervisores das áreas de Iniciação, Avaliação e Captação e a Gerente do Clube, conforme demonstrado na figura 3.



**Figura 3 Modelo de negócios – Canvas II**

Elaborado pelo Autor

## 9. CONCLUSÃO

Os megaeventos esportivos recentemente ocorridos no país tiveram grande impacto sobre a procura pelas escolas de futebol, gerando um aumento na vinculação de marcas de clubes com as escolas de futebol.

Por consequência destes eventos houve um crescimento da procura de investidores na aquisição de unidades de escolas do Grêmio. No entanto o setor das Escolas Conveniadas, não estava preparado para atender este aumento de demanda.

Com a apresentação e análise dos resultados, foi possível identificar elementos que serviram de base para a construção do modelo de negócios – canvas, juntamente com os dados levantados junto ao clube. Entretanto encontrou limitações por falta de informações nos sites institucionais dos clubes, alguns clubes selecionados no escopo inicial, não continham nenhuma informação, logo foram excluídos da pesquisa reduzindo a amostra da pesquisa. Cabe ressaltar que durante o levantamento dos dados, chamou a atenção a grande ocorrência de as escolas de futebol ter como objetivos principais a expansão de marca e a formação de atletas e cidadãos.

A construção do modelo de negócios – Canvas se deu em função de considerar uma ferramenta simples e clara para a visualização dos gestores da escola, para que eles consigam identificar a melhor proposta de valor a ser entregue aos seus clientes e se tornar sustentável por um período maior de tempo. Por ser um modelo visual ele permite que possa se enxergar toda a estrutura do setor e como os blocos se relacionam entre si. Estes blocos foram construídos a partir de toda informação que emergiu da análise de conteúdo em conjunto com atuais processos realizados no setor das escolas conveniadas.

Deste modo foi construído um modelo de negócios, que ao ser validado pelos supervisores das áreas de iniciação, avaliação e captação e gerência de marketing surgiu um novo modelo, onde se apresentou novos elementos.

Ao comparar estes dois modelos, viu-se uma leitura diferente em relação a proposta de valor entregue, enquanto em um modelo entendia que era entregue o fortalecimento de marca, formação de atletas e cidadãos, no segundo modelo a visão se tinha que realmente era entregue a marca Grêmio, a metodologia e capacitação dos profissionais; e em reciprocidade era entregue ao clube os atletas com a formação baseada na metodologia e a exposição da marca na região em que a escola é localizada. Sendo assim, no segundo modelo os conveniados passam também a ter o papel de parceiros, pois eles acabam fornecendo em um segundo momento não só o atleta formado, mas fazem todo o trabalho de formação destes

jovens além de fazer a filtragem, dos meninos para o clube. Inclusive por conta disso, no segundo modelo, há uma preocupação em relação ao controle e fiscalização das escolas por intermédio de um software de gerenciamento e um novo ator para que possa acompanhar de perto a realidade das escolas, assim estreitando as relações entre a escola do Grêmio e os conveniados.

O modelo mais adequado para ser aplicado no setor de escolas conveniadas deve ser o modelo de negócios – canvas II, pois ele atende de uma forma mais abrangente que a primeira e tem uma definição melhor dos seus blocos, tornando o modelo mais coeso. Sempre lembrando que este modelo é aberto para alterações e o ideal é que seja revisto pelo menos no início ou final de ano.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan, TUCCI, Christopher. **Internet business models and strategies**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2003
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA PONTE PRETA. **Escolinhas da macaca estão com tudo: mais de duas mil**. Disponível em <<http://pontepreta.com.br/noticias-detalle/escolinhas-da-macaca-estao-com-tudo>>. Acesso em: 05 de out.2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA LICENCIAMENTO. **O que é Licenciamento**. Disponível em: <<http://abral.org.br/o-setor/>>. Acesso em 02 de outubro de 2015.
- ATLÉTICO CLUBE PARANAENSE. **Escolas do Furacão**. Disponível em <<http://www.atleticoparanaense.com/escolafuracao>>. Acesso em 05 de out. 2015.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha – O que é franquia**. Distrito Federal, 2005.
- BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e da outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 16 dez. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- BRASIL. Casa civil, Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e das outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 25 mar. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2016.
- BRASIL. Casa civil, Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 05 ago. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm#art38](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm#art38)>. Acesso em: 04 nov. 2016.
- CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE). *Manual de formulação e avaliação de projetos sociais*. Cepal, 1995.
- CLUBES DE REGATAS DO FLAMENGO. **EscolinhaFla**. Disponível em: <<http://www.escolinhafla.com.br/>>. Acesso em: 05 de out.2015.
- CLUBES DE REGATAS VASCO DA GAMA. **Núcleo Futuro da Colina**. Disponível em: <<http://www.vasco.com.br/site/conteudo/detalhe/133>>. Acesso em: 05 de out. 2015

CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Escolas Coxa**. Disponível em: <<http://escolacoxa.com.br/>>. Acesso em 05 de out.2015.

ESCOLA DE FUTEBOL DO GRÊMIO. **Plano Estratégico 2016-2021**. Porto Alegre, 2015.

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOIÁS ESPORTE CLUBE. **Escolinha** Disponível em: <<http://www.goiasec.com.br/futebol/escolinha>>. Acesso em: 05 out.2015.

GRÊMIO FOOT BALL PORTO ALEGRENSE. **História do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense**. Disponível em: <<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=historia>>. Acesso em: 05 de out. 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Editora Pearson 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**.

7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, Roberto Martínez. **Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento** estratégico. Santiago de Chile: Cepal, 1998.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**, 300p. Il. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Meninos da Vila**. Disponível em: <<http://www.santosfc.com.br/franquias-meninos-da-vila/>>. Acesso em 05 de out. 2015

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Escola de Futebol**. Disponível em: <<http://www.escoladefutebolspsc.com.br/site>>. Acesso em: 05 de out.2015

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Chute Inicial**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/clube/chuteinicial>>. Acesso em 05 de out.2015

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Genoma Colorado**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=3&setor=26&secao=234&subsecao=75>>. Acesso em 05 de out. 2015

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning,

v. 43, n. 2–3, p. 172-194, Apr-Jun 2010.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: Trilhas para Pesquisas futuras(1). Curitiba **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n.2, 2005.

## APÊNDICE



## APÊNDICE B – Análise de dados

ANÁLISE DE DADOS			
<b>ESCOLAS DE FUTEBOL</b>	<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
	Modelo	Modelo	Franchising
			Licensing
			Projeto Social
	Objetivos	Iniciação	Ferramenta educacional/socialização/Lazer
			Desenvolvimento Social/formação de cidadão
			Construção de Valores/Valores Familiares
		Formação	Captação de atletas/Descoberta de talentos/Descoberta de valores
			Formar atleta
			Qualidade de vida/ saúde
		Participação	Projeto para as populações de baixa renda
			Intercâmbio esportivo e cultural
			Difusão de marca
		Expansão de marca	Aumentar nº de torcedores/Descobrir torcedores
			Transmitir conceitos e metodologias utilizadas no clube
Ministrar aulas e aperfeiçoar os alunos			
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	
Missão	Propósito social	Desenvolver competências comportamentais/sociais/emocionais	
		Desenvolver serviços na área de iniciação esportiva	
		Desenvolver relacionamento em grupo/Respeitar regras	
		Colaborar com a formação do cidadão	
		Ajudar o Brasil através do esporte	
	Propósito promoção de saúde	Prevenir a saúde através da prática do esporte	
Propósito cultural	Criar identidade com o clube		
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	
Visão	Valorização	Ser reconhecida como centro de ensino de futebol	
		Ser referencia em iniciação esportiva	
	Meta	Tornar-se excelência em escola de futebol	
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	
Valores	Princípios/Ideologia	Aprender: Conhecer/Fazer/Viver/Ser	
		Disciplina/Ética/Tradição	
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	
Segmento	Desporto de Formação	Iniciação	
	Desporto de Participação	Projeto Social	
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	

Estrutura mínima	Área administrativa	Licença de funcionamento de atividades esportivas Sala administrativa/Secretaria
	Área de prática do esporte	Campo: Grama natural/Grama sintética/Salão Vestiários
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
Período de contrato	Prazo	Licenciamento com vínculo de 3 anos
<b>Fator Avaliado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
O que a escola de futebol oferece?	Captação	Avaliações técnicas
		Avaliações técnicas (sem custos)
	Ações de marketing	Visitas ao CT/Entrada de mascotes
		Visitas ao memorial/estádio/ações de mascotes (sem custo)
		Portifólio de atletas federados captados das escolas
		Oportunidades busca de patrocinadores
	Qualificação	oficinas/palestras/workshops
		Curso de qualificação para professores
	Eventos	Clinicas de futebol
		Viajens
		Livre acesso: Organização de amistoso, festivais e competições entre escolar das redes
	Assessoria	Representatividade estratégica - Conselho de franqueados
		Proteção territorial
Assessoria permanente nas áreas administrativas		
Seguro para acidentes		

## APÊNDICE C – Questionário – Coordenador Escolas Conveniadas



Data: \_\_/\_\_/2016

Prezado (a)s,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Desportiva e de Lazer. O estudo visa coletar informações para entender como se dá o gerenciamento das escolas de futebol e suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo. Por gentileza, responda as questões abaixo e reenvie-me por e-mail (dirceufgjunior@restinga.ifrs.edu.br). Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração.

- 1) Como funciona o setor/Departamento Escolas Conveniadas?
- 2) Como é a estrutura organizacional do setor/Departamento? Exemplos: Financeiro, administrativa, marketing e coordenação técnica?
- 3) Quais são as atribuições do responsável pela Escolas Conveniadas?
- 4) Quantas pessoas se envolvem com a administração das Escolas de Futebol?
- 5) O clube adota algum modelo de franquia, licenciamento de marca? Caso afirmativo de sua opinião sobre o modelo.
- 6) Qual o investimento necessário para adquirir uma unidade da escola de futebol?  
\_\_\_\_\_
- 7) Quais são os requisitos estruturais e legais necessários para abrir uma unidade da Escola de Futebol?
- 8) Quais os Principais objetivos do clube com as Escolas de Conveniadas?
- 9) Existe um modelo de negócio das Escolas Conveniadas?
- 10) Quais são as metas estabelecidas pelo clube em relação à quantidade de escolas implantadas?

- 11) Quantas escolas implantadas o Clube já contabiliza?
- 12) Quais as Regiões do País que o clube possui escolas?
- 13) Como o clube lida com a questão de representações no que diz respeito a franquias ou licenciamento?
- 14) Quais são os produtos/benefícios que são oferecidos para o adquirente da Escola de Futebol?
- 15) Como o clube divulga/vende o projeto das escolas para seus clientes?
- 16) De Quais são as formas de receita das Escolas conveniadas?
- 17) Quais são os principais recursos necessários (financeiro, estrutura, material humano...) para que haja o funcionamento pleno do setor?
- 18) Quais são as principais atividades do setor?
- 19) Que tipos de parcerias são necessárias para auxiliar na operacionalização das atividades do setor?
- 20) Como é a estrutura de custos para funcionamento?

Rio Grande do Sul

---

Campus  
Restinga

## APÊNDICE D – Questionário – Diretor Geral da Escola do Grêmio



Data: \_\_/\_\_/2016

Prezado (a)s,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Desportiva e de Lazer. O estudo visa coletar informações para entender como se dá o gerenciamento das escolas de futebol e suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo. Por gentileza, responda as questões abaixo e reenvie-me por e-mail (dirceufgjunior@restinga.ifrs.edu.br). Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração.

- 1) Como funciona o setor/Departamento Escolas Conveniadas?
- 2) Como é a estrutura organizacional do setor/Departamento? Exemplos: Financeiro, administrativa, marketing e coordenação técnica?
- 3) Quais são as atribuições do responsável pela Escolas Conveniadas?
- 4) Quantas pessoas se envolvem com a administração das Escolas de Futebol?
- 5) O clube adota algum modelo de franquia, licenciamento de marca? Caso afirmativo de sua opinião sobre o modelo.
- 6) Quais os Principais objetivos do clube com as Escolas de Conveniadas?
- 7) Existe um modelo de negócio das Escolas Conveniadas? \_\_\_\_\_
- 8) Quais são as metas estabelecidas pelo clube em relação à quantidade de escolas implantadas?
- 9) Como o clube lida com a questão de representações no que diz respeito a franquias ou licenciamento?
- 10) Quais são as principais atividades do setor