



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
ROGER LUIS LORENZATTO DO NASCIMENTO**

**MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS CLUBES  
CAMPEÕES DA SUPERLIGA MASCULINA DE VOLEIBOL**

**Palhoça  
2012**

**ROGER LUÍS LORENZATTO DO NASCIMENTO**

**MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS CLUBES  
CAMPEÕES DA SUPERLIGA MASCULINA DE VOLEIBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Educação Física e Esporte, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Educação Física e Esporte.

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Vaz

Palhoça  
2012

**ROGER LUÍS LORENZATTO DO NASCIMENTO**

**MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS CLUBES  
CAMPEÕES DA SUPERLIGA MASCULINA DE VOLEIBOL**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Educação Física e Esporte e aprovado em sua forma final pelo Curso de Educação Física e Esporte, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 28 de novembro de 2012.

---

Prof. e Orientador Gilberto Vaz, Ms.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Rafael Andreis Ms.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Kiyoshi Otuki Ms.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todas as pessoas que sempre estiveram ao meu lado, em especial ao meu pai e a minha mãe, companheiros inseparáveis na minha trajetória acadêmica e esportiva, pelo apoio constante e por sempre acreditarem nas minhas capacidades.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por todo apoio, carinho e perseverança para alcançar os meus objetivos.

Ao meu orientador, o prof. Ms. Gilberto Vaz, pela amizade e compreensão na orientação deste trabalho, por todos os momentos de aprendizagem vivenciados e pelo incentivo para concluir mais uma jornada da minha vida.

Aos professores da banca examinadora deste trabalho, pelas contribuições apresentadas e pelo tempo disponibilizado para apontar as correções necessárias para melhoria do trabalho.

As professoras Ms. Vanessa Lins Francalacci e Ms. Maria Letícia Elias Pinto da Luz, ex-coordenadora e coordenadora do Curso de Bacharelado em Educação Física e Esportes da UNISUL, pelos conselhos acadêmicos e de vida, pela ajuda constante para suportar as dificuldades enfrentadas ao longo do curso.

A todos os professores do Curso de Bacharelado em Educação Física e Esporte, pelos ensinamentos e pelas oportunidades proporcionadas para crescer profissionalmente e como indivíduo.

Aos integrantes do Laboratório de Pedagogia do Esporte da UFSC, pelo apoio na busca de referências e pelas contribuições ao meu desenvolvimento acadêmico.

Aos dirigentes esportivos que participaram deste estudo, pela confiança depositada e pela colaboração para viabilizar o alcance das metas investigativas.

A todos que, direta e indiretamente, colaboraram para o meu crescimento pessoal e para assegurar a concretização deste estudo.

## RESUMO

O objetivo do estudo foi investigar os modelos de gestão e as estratégias de marketing utilizadas pelos clubes que foram campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol. Participaram da investigação dirigentes esportivos de três clubes campeões das últimas cinco edições da Superliga Masculina de Voleibol. O instrumento de coleta de dados foi um questionário validado por FERMINO (2009), o qual possui 20 questões, sendo 18 perguntas fechadas e duas perguntas abertas. A coleta de dados foi realizada durante todo o mês de outubro de 2012, após aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Os resultados obtidos apresentam evidências claras da gestão profissional dos clubes investigados, com a atuação de distintos profissionais tanto na comissão técnica ampliada como na área de saúde e gestão/financeira. O modelo de gestão está centrado em patrocínios como principal fonte de financiamento e sobrevivência da equipe profissional de voleibol, bem como está pautado em planejamento estratégico. Cada equipe possui um patrocinador principal, cujo montante investido é suficiente para também emprestar o nome para a equipe. O plano de marketing é elaborado e revisado anualmente pela própria entidade esportiva, cujo acesso é restrito aos demais dirigentes da própria equipe. A adoção das estratégias de marketing depende da quantidade do investimento financeiro realizado, bem como do histórico do apoio da empresa parceira nos últimos anos. Destacam-se as ações promocionais nos jogos, a utilização das ferramentas digitais da internet, bem como os recursos da TV e jornais. Os resultados permitem concluir sobre a existência de diferenças na estrutura e modelos de gestão considerando a natureza de clube-empresa ou clube esportivo sócio-cultural, especialmente na autonomia financeira, composição e dedicação dos profissionais da comissão técnica ampliada, da área de saúde e de gestão/financeira. Contudo, há similaridades na elaboração e revisão dos planos estratégicos e de marketing, assim como de estratégias adotadas para assegurar o retorno financeiro das empresas patrocinadoras. Além disso, os clubes investigados procuram diversificar as ações promocionais nos jogos, empregando ferramentas digitais da internet e recursos da TV e jornais.

**Palavras-Chaves:** Gestão Esportiva, Marketing Esportivo, Voleibol, Superliga.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to investigate the management models and marketing strategies used by clubs that were champions of Brazilian Volleyball Superleague Men. Sports officials participated in the investigation of three club champions of the last five editions of Men's Volleyball Superliga. The data collection instrument was a questionnaire validated by Fermino (2009), which includes 20 questions, 18 closed questions and two open questions. Data collection was conducted throughout the month of October 2012, after project approval by the Ethics Committee on Human Research. The results show clear evidence of professional management of clubs surveyed, the performance of different professionals in both technical committee expanded as in healthcare and management / financial. The management model is centered on sponsorship as the main source of funding and survival of professional volleyball team, and is guided by strategic planning. Each team has a main sponsor, the amount invested is enough to also lend their name to the team. The marketing plan is prepared and reviewed annually by the sports organization to which access is restricted to other leaders of the team itself. The adoption of marketing strategies depends on the amount of financial investment made, as well as the historical support from partner company in recent years. We highlight the promotional actions in games, the use of digital tools of the Internet, as well as the resources of the TV and newspapers. The results indicate the existence of differences in the structure and management models considering the nature of club-company sports club or socio-cultural, especially in financial independence, composition and dedication of professional technical committee expanded the area of health and management / financial. However, there are similarities in the development and review of strategic plans and marketing strategies adopted so as to ensure the financial return of the sponsoring companies. Moreover, the clubs looking to diversify investigated in promotional games, using digital tools and resources of the internet TV and newspapers.

**Key Words:** Sports Management, Sports Marketing, Volleyball, Superliga.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de profissionais que atuam no Departamento de Voleibol das equipes investigadas .....	32
---	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características do plano estratégico dos clubes investigados .....	34
Quadro 2. Principais empresas patrocinadoras das equipes investigadas .....	36
Quadro 3. Características do plano de marketing das equipes investigadas .....	36
Quadro 4. Estratégias adotadas pelas equipes para o retorno do patrocínio ....	37

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Contextualização do tema e problema do estudo .....	11
1.2. Objetivos .....	13
1.2.1. Objetivo Geral .....	13
1.2.2. Objetivos Específicos .....	13
1.3. Justificativa .....	14
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	16
2.1. História do Voleibol .....	16
2.1.1. Voleibol no Brasil .....	17
2.1.2. Superliga de Voleibol .....	19
2.2. Gestão Esportiva .....	19
2.2.1. Conceito .....	19
2.2.2. Modelos de Gestão Esportiva .....	20
2.2.3. Gestão Esportiva do Voleibol .....	21
2.3. Marketing Esportivo.....	22
2.3.1. Conceito.....	22
2.3.2. Tipos de Marketing Esportivo .....	23
2.3.3. Estratégias de Desenvolvimento do Marketing Esportivo .....	24
<b>3. MÉTODO</b> .....	27
3.1. Tipo de Pesquisa .....	27
3.2. Participantes da Pesquisa .....	27
3.3. Instrumento de Coleta de Dados .....	29
3.4. Procedimento de Coleta de Dados .....	29
3.5. Análise de Dados .....	30
<b>4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
4.1. Organização e Modelo de Gestão do Departamento de Voleibol .....	31
4.2. Planejamento Estratégico da Entidade Esportiva .....	33
4.3. Plano de Marketing do Departamento de Voleibol .....	35
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>ANEXOS</b> .....	46



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nas décadas iniciais do Século XXI, o esporte vem cada vez mais ganhando importância na sociedade. Dentre os esportes, destaca-se a modalidade de voleibol, o qual vive sua fase mais pujante no Brasil, com inúmeros títulos conquistados principalmente nas competições mundiais organizadas pela Federação Internacional de Volleyball (FIVB). Importante ressaltar o excelente momento da competição mais importante do voleibol brasileiro – a Superliga Masculina de Voleibol. Nos últimos anos, com a estabilidade financeira das empresas e o bom momento da economia do país, a Superliga conseguiu, com apoio de patrocínios, repatriar os melhores atletas brasileiros e que atuavam no exterior, tornando a competição mais equilibrada e emocionante, elevando o seu nível técnico.

Apesar do aumento considerável de sua popularidade e da visibilidade da Superliga na mídia, o voleibol ocupa o segundo lugar na preferência esportiva dos brasileiros. Tal popularidade está associada ao seu modelo de gestão bem sucedido e a administração adequada que é conduzida por dirigentes reconhecidos pelas demais modalidades esportivas (PIZZOLATO, 2004).

A necessidade de gestão profissional nos esportes tem sido destacada na literatura consultada, principalmente por Maroni, Mendes e Bastos (2010) e Graça Filho (2010). Além de favorecer o alcance das metas e de resultados satisfatórios, a gestão adequada auxilia no próprio desenvolvimento da sociedade, especialmente na produção de riqueza e na geração de novos postos de trabalho.

Dentre os aspectos mais importantes da gestão do esporte está o marketing esportivo. Devido ao crescimento fenomenal da indústria do esporte, que não dá sinais de esgotamento, o marketing tem sido um importante negócio que atrai profissionais de diferentes áreas (PITTS; STOTLAR, 2002).

O marketing esportivo é considerado frequentemente como a aplicação de estratégias do marketing tradicional na indústria do esporte. É um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos obtêm o que necessitam e desejam por meio da

criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Em outras palavras, é uma forma de aproveitar as possibilidades do mercado esportivo para incrementar as receitas e o número de clientes fiéis de uma empresa ou produto. Sobre este assunto, Pitts e Stotlar (2002, p.90) destacam que o marketing esportivo “é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.”

Os modelos de gestão e as estratégias de marketing esportivo adotadas pelos clubes-empresas participantes da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol compreendem o tema central desta investigação, a qual está vinculada à área de Gestão Esportiva. Além disso, revela a preocupação apontada por Graça Filho (2010) de que os projetos esportivos requerem uma visão holística e plural, no sentido de contemplar aspectos técnicos (recursos financeiros e econômicos entre outros) que possam favorecer o alcance de resultados e atender as demandas da sociedade.

O cenário nacional da gestão esportiva vem evoluindo nos últimos anos, objetivando a profissionalização, mas ainda se coloca muito aquém de outros países quanto a gestão profissional do esporte. Esse quadro começou a mudar a partir da década de 1980. Com a profissionalização de algumas modalidades esportivas, aumento de investimentos e de transmissões televisivas, o esporte foi se transformando em importante negócio, exigindo uma gestão profissional e adequada para atender e acompanhar as mudanças das necessidades da indústria do esporte.

No Brasil, esta visão se concretizou de maneira evidente na Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que desde os anos de 1980 reestruturou suas atividades com base na gestão profissional, com ênfase nos negócios. A partir de 1997, a entidade formalizou a profissionalização de sua gestão, adotando um modelo empresarial, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios (GRAÇA FILHO, 2010).

A criação da Superliga pela CBV, torneio que congrega as maiores e mais tradicionais equipes de voleibol do país, disputado entre os meses de novembro de um ano e maio de outro ano, é uma das ações que, por acompanhar o calendário europeu de competições, contribuiu para o desenvolvimento da modalidade no Brasil. O sistema de disputa e a tipologia das equipes participantes têm cada vez

mais se alterado nos últimos anos, no sentido de propiciar o desenvolvimento do “negócio” ou da “indústria” do Voleibol.

Apesar do avanço experimentado na gestão profissional, há pouco conhecimento gerado sobre a gestão profissional de maneira sistemática e permanente em entidades de prática esportiva na realidade brasileira. Em especial no Voleibol, verifica-se que poucos estudos têm analisado a gestão profissional de equipes esportivas (DURIEUX, 2005; MARCHI JÚNIOR, 2001; PIZZOLATO, 2004).

Diante do exposto, o seguinte problema foi formulado: Quais os modelos de gestão e as estratégias de marketing empregadas pelos clubes que foram campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol?

## **1.2 - OBJETIVOS**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

Investigar os modelos de gestão e as estratégias de marketing utilizadas pelos clubes que foram campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Constatar a estrutura organizacional e o modelo de gestão adotado pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol;
- Verificar a elaboração de planejamento estratégico pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol;
- Identificar as estratégias de marketing aplicadas pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O sucesso do voleibol brasileiro em competições internacionais e o desenvolvimento econômico do esporte profissional têm despertado o interesse da comunidade científica e da própria sociedade em compreender os modelos de gestão e as estratégias de marketing empregadas pelos clubes que disputam a Superliga Nacional de Voleibol. Além de melhor entender como a gestão e o marketing estão sendo trabalhados no esporte de alto rendimento, há também a preocupação em aumentar o nível de qualificação e inserção profissional para atuar em grandes eventos na década do esporte brasileiro (2007-2016).

O modelo de gestão adotado nos últimos anos pelo voleibol brasileiro tem sido empregado como referência para outras organizações esportivas do país, principalmente pelos excelentes resultados competitivos e pelo desempenho destacado de profissionais desta modalidade que atuam em órgãos de gestão pública e privada. Dentre outros aspectos que contribuem para aumentar a visibilidade dos profissionais do voleibol brasileiro, destacam-se as habilidades de planejamento e organização, bem como as atitudes de atualização contínua, adaptabilidade, espírito de grupo e a liderança.

A evolução crescente da modalidade aliada à divulgação e à massificação do esporte em todo o Brasil, de acordo com Graça Filho (2010), tem favorecido o fortalecimento de sua vertente comercial. De fato, o esporte profissionalizado, competitivo e massificado tem impulsionado a indústria do esporte, os serviços, a produção e os empregos nacionais. Além de promover o desenvolvimento econômico, o esporte aumenta a geração de renda daqueles que nele atuam.

Embora o crescimento da vertente comercial esportiva possa ser observado, acredita-se que há muito a ser feito para que o esporte possa ser melhor estruturado e assentado no Brasil, considerando as diferenças observadas no processo de massificação de distintas modalidades. Da mesma forma, é preocupante a situação de disputar verbas dos setores públicos e privados com diferentes áreas, além do baixo número de editais específicos de fomento ao esporte e a carência de profissionais altamente qualificados em gestão esportiva para atender as demandas crescentes da década de grandes eventos esportivos.

A realização de eventos esportivos de impacto mundial, como é o caso da Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, compreende importante oportunidade para fortalecer a infraestrutura organizacional, econômica e financeira do esporte. Assim, acredita-se que a experiência de sucesso acumulada na gestão do voleibol brasileiro possa favorecer no alcance das metas, principalmente para desenvolver e melhorar a gestão esportiva em órgãos públicos e privados, melhor capacitar profissionais da área de gestão e assim favorecer a escolha de gestores que possam ocupar cargos que definem políticas públicas de desenvolvimento esportivo.

Além do grande legado esportivo para todas as regiões brasileiras, os grandes eventos possibilitarão a elaboração de projetos esportivos de alto rendimento, a consolidação de projetos sociais de acesso ao esporte, a profissionalização de atletas de diferentes modalidades esportivas, a ampliação das condições e oportunidades para o surgimento de novos talentos de distintas classes sociais, a obtenção de maior número de medalhas nos Jogos Olímpicos de 2016.

Acredita-se que este estudo seja de grande relevância aos profissionais de Educação Física, especialmente aqueles que atuam em setores que envolvem a gestão e o marketing esportivo, no sentido de auxiliar na resolução dos problemas enfrentados no cotidiano e também melhor qualificar a intervenção profissional nesta área. Os conhecimentos gerados também contribuem para a consolidação da área acadêmica da gestão esportiva, a qual carece de investigações aplicadas em clubes que tem obtido sucesso em importantes competições.

A experiência esportiva acumulada na modalidade justifica o interesse e o envolvimento pessoal com o tema principal desta investigação, o qual compreende também campo de intervenção profissional futura. As evidências encontradas proporcionam importantes conhecimentos sobre a gestão esportiva que auxiliam na intervenção profissional em equipes de alto rendimento, podendo ser empregados no desenvolvimento de outras modalidades e de outras categorias de formação esportiva.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. HISTÓRIA DO VOLEIBOL

O voleibol foi criado nos Estados Unidos no final do século XIX, como uma opção de prática de atividades físicas menos intensa do que os demais esportes existentes. Além de possibilitar a sua prática em diferentes estações do ano, o voleibol proporcionava a integração de praticantes sem o contato físico com os adversários (BIZZOCHI, 2004).

Na literatura consultada (DURRWACHTER, 1984; FRASCINO, 1986 e ZHELEZNIAK, 1998), os autores são unânimes ao atribuir a responsabilidade pela sua criação ao professor de Educação Física William G. Morgan, o qual atuava na Associação Cristã de Moços na cidade de Holyoke, no estado de Massachusetts.

A sua primeira denominação foi “minonete”, que foi alterada posteriormente para voleibol por representar o maior contato da bola com as mãos na forma de voleio (BIZZOCHI, 2004).

Ao realizar uma análise sociológica sobre a origem de voleibol, Marchi Júnior (2001) destaca que a modalidade esportiva foi criada para atender às necessidades da elite norte-americana que frequentava clubes cristãos. Além disso, ressalta que a burguesia emergente americana necessitava de uma opção de prática de atividades físicas que evitasse os contatos físicos mais bruscos bem como pudesse ser praticada independentemente das oscilações climáticas das diferentes estações do ano.

A sua difusão no mundo foi, inicialmente, por meio das Associações Cristã de Moços em diferentes países. Além do Canadá em 1900, o voleibol foi introduzido em Cuba em 1905, no Peru em 1910, nas Filipinas em 1908, bem como no Uruguai, Porto Rico, Argentina, China e Japão em 1912. No Brasil chegou em 1915 e no continente europeu em 1916 (BIZZOCHI, 2004). A difusão na Europa foi impulsionada durante a segunda guerra mundial, como opção de prática esportiva recreativa dos combatentes norte-americanos.

As transformações ocorridas no voleibol, ao longo dos anos, estão associadas

às frequentes alterações nas suas regras, bem como as adequações do esporte à transmissão televisiva, fortalecendo o processo de espetacularização e massificação do voleibol (ANFILO, 2003). A duração dos jogos compreende uma das principais mudanças realizadas para não inviabilizar os investimentos televisivos, nomeadamente a adoção do sistema de pontuação de ponto corrido em substituição ao sistema de vantagem.

Embora tenha nascido nos EUA, Marchi Júnior (2001) comenta que o voleibol desenvolveu-se no continente europeu, revolucionou-se no continente asiático e aumentou a sua espetacularização no mundo ocidental.

Sobre as principais características atuais do voleibol que o diferencia das demais modalidades esportivas coletivas, Mesquita (1998) descreve que o olhar é dirigido para cima e os contatos com a bola são breves porque não é permitida a sua retenção. Além disso, a modalidade exige rapidez de análise e tomada de decisão, o número contatos com a bola por equipe é limitado e a precisão técnica no contato com a bola, considerando que as irregularidades técnicas são punidas pelas regras. Outra característica importante destacada por Mesquita (1998) é que a movimentação dos jogadores é realizada nos planos frontal e lateral e há diferenciação de funções devido a rotação dos jogadores.

De modo geral, o voleibol possui uma estrutura de acontecimentos bem definida, cujas fases fundamentais do jogo operacionalizadas em situações de ataque e de defesa correspondem geralmente a três toques (MOUTINHO, 1998). De fato, a lógica dos acontecimentos revela sequências de ações técnico-táticas de jogo, que de acordo com Marcelino, Mesquita e Sampaio (2008) compreendem ações terminais que podem gerar ponto direto para uma das equipes (saque, ataque e bloqueio) e ações de continuidade que visam a continuidade do jogo e seu êxito não gera ponto (recepção, levantamento e defesa).

### **2.1.1. Voleibol no Brasil**

A chegada do voleibol no Brasil não é consensual na literatura consultada. Enquanto que há autores que afirmam que ocorreu em 1915 no Colégio Marista de Recife-PE, outros mencionam que foi em 1916 na cidade de São Paulo, por meio da Associação Cristã de Moços (ACM). Ao comentar este assunto, Bizzochi (2004)

acredita que a introdução do voleibol no Brasil se deu por meio da Associação Cristã de Moços, acompanhando o processo ocorrido em outros países, principalmente pela quase totalidade dos praticantes se concentrarem naquela época nas ACM existentes no Brasil.

A década de 1950 foi marcante para o voleibol brasileiro, especificamente o dia 16 de agosto de 1954, que registra a criação da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). Ao congregar ações de diferentes federações estaduais, a CBV é responsável pela transformação ocorrida no voleibol brasileiro, obtendo inúmeros títulos mundiais que aumentam o orgulho do povo brasileiro e também compreendendo um modelo de gestão esportiva de referência para as demais modalidades.

Dentre os principais títulos conquistados destacam-se os inúmeros campeonatos da Liga Mundial masculina e Grand Prix feminino organizados pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB), assim como aqueles obtidos pelas seleções masculinas nos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992 e de Atenas em 2004 e da seleção feminina nos Jogos Olímpicos de Pequim em 2008. Resultados expressivos também foram obtidos no voleibol de praia, especialmente os vários títulos do Circuito Mundial de Voleibol de Praia. Nos Jogos Olímpicos, há as medalhas de ouro conquistadas em Atlanta/1996 pela dupla Jacqueline/Sandra e em Atenas/2004 pela dupla Ricardo/Emanuel.

O sucesso do voleibol e o aumento considerável de sua popularidade no Brasil, de acordo com Anfilo (2003), resultado da organização e profissionalismo dos dirigentes responsáveis pela gestão da CBV. A adoção do modelo de gestão de clube-empresa, experimentado desde os anos de 1980, tem contribuído para a profissionalização de atletas e treinadores, bem como a sua consolidação na realidade brasileira com cerca de vinte e sete federações estaduais filiadas e aproximadamente 85.000 atletas de voleibol de quadra e 3.000 atletas de vôlei de praia federados.

Os resultados expressivos obtidos por equipes de diferentes escalões de formação, principalmente as categorias Infante-juvenil e juvenil, proporcionaram em reconhecimento mundial pela FIVB (BIZZOCHI, 2004) assim como transformaram os profissionais da área em importante produto de exportação. A escola brasileira de voleibol é reconhecida internacionalmente pelo modelo de jogo criativo, bem como

pela excelente gestão esportiva que favorece o surgimento de novos atletas.

### **2.1.2. Superliga de Voleibol**

A criação da Superliga pela CBV compreende em importante iniciativa para congrega as maiores e mais tradicionais equipes de voleibol do país (GRAÇA FILHO, 2010). Ela é disputada entre os meses de novembro de um ano e maio de outro ano, compreendendo inúmeras ações que buscam favorecer o seu desenvolvimento no Brasil. O sistema de disputa e a tipologia das equipes participantes têm cada vez mais se adaptado a esta perspectiva, no sentido de propiciar o desenvolvimento do “negócio” ou da “indústria” do voleibol.

A Superliga (CBV, 2012) foi criada nos anos de 1994/1995, após seis edições de sucesso da Liga Nacional. Várias equipes disputaram esta competição, destacando-se na sua primeira edição a equipe campeã masculina da Frangosul/Ginástica, de Novo Hamburgo/RS. Nas edições seguintes foram campeãs as equipes da Olimpikus/Telesp (SP), Papel Report/Suzano (SP), Ulbra/Diadora (RS), Telemig Celular/Minas (MG), UNISUL (SC), Banespa/Mastercard (SP), Vivo/Minas (MG), Cimed (SC) e Sada/Cruzeiro (MG).

Apesar das mudanças ocorridas nos sistemas de disputa e de pontuações ao longo das 18 edições da Superliga, as equipes vencedoras se concentram na região Sudeste e Sul, principalmente nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul.

## **2.2. GESTÃO ESPORTIVA**

### **2.2.1. Conceito**

O conceito de gestão esportiva, conforme Soucie (2002), é utilizar a teoria clássica da administração, como suas ferramentas e métodos e aplica-las nas

organizações esportivas. Com isso, uma entidade esportiva independente de sua razão social, deve ser administrada de forma profissional, possuindo um planejamento estratégico adotado pelo gestor e aplicado na entidade esportiva.

A área da gestão esportiva, de acordo com Celma (2004), envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da administração ao esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. De modo geral, o seu estudo engloba conhecimentos multidisciplinares, que atendam os novos desafios do fenômeno esportivo e as demandas das organizações do esporte.

### **2.2.2. Modelos de gestão esportiva**

O modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determina a forma como ela será administrada. Além de incluir crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, ele contempla o nível de autonomia dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho e os princípios que determinam a sua postura gerencial (PEREIRA, 2000). Um dos aspectos importantes destacados por Pereira (2000) é que o modelo de gestão influencia de modo consistente a forma como os gestores decidem na empresa, influenciando todos os subsistemas e condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo.

A partir desta concepção, Sancho (2004) ressalta que as estratégias de gestão esportiva devem ser precisas e adequadas, contemplando planos e programas da organização esportiva enquanto meios para se obter os resultados, assim como a sua forma de implantação da política na entidade esportiva por meio do processo de trabalho para concretizar os objetivos. Além de ser precisa e adequada, a estratégia da gestão deve estabelecer determinada sincronia da organização esportiva com o contexto no qual esteja inserida.

Na literatura consultada, Szymanski & Kuypers (1999) comentam que os modelos de gestão estratégica dos clubes contemplam objetivos aparentemente conflitantes, como a obtenção de títulos e o controle de custos. Da mesma forma, reconhecem que esta definição deve estar diretamente associada aos objetivos dos clubes, assim como inseridas no planejamento estratégico.

No entendimento de Slack (1997), uma organização esportiva bem estruturada compreende uma entidade social envolvida diretamente na indústria do esporte, com objetivos bem definidos, sistemas administrativos estruturados e com limites identificados. Assim, ao reconhecer a crescente evolução do esporte em todas as suas manifestações, Capinussú (2005) esclarece que a gestão esportiva em equipes de alto rendimento requer profissionais atualizados com competência para gerir as mais complexas situações administrativas, com eficiência para alcançar os objetivos da entidade esportiva.

### **2.2.3. Gestão esportiva do voleibol**

O voleibol brasileiro, segundo Capinussú (2005), experimentou grande crescimento a partir da década de 1980, quando houve a preocupação em melhor estrutura-lo para obter lugar de destaque no cenário internacional. Para atingir tais metas, algumas providências foram tomadas, nomeadamente a criação das superintendências administrativas e pedagógicas na Confederação Brasileira de Voleibol, assim como a implantação de uma comissão técnica específica em cada seleção e constituída de especialistas na área de Educação Física.

De acordo com os estudos de Pizzolato (2004), o voleibol é a segunda modalidade esportiva mais praticada do Brasil e a primeira na preferência do público feminino, obtendo cada vez mais espaço no cenário esportivo profissional. Neste sentido, a gestão esportiva do voleibol é caracterizada como um modelo de organização e de administração bem planejada, com dirigentes convidados frequentemente para auxiliar na gestão de outras modalidades esportivas.

No que diz respeito às responsabilidades dos gestores esportivos do voleibol, Bizzocchi (2008) ressalta que o supervisor da entidade é o responsável pelo funcionamento do departamento e pela condução da operacionalização de questões administrativas, providenciando todo suporte necessário para que a comissão técnica e os atletas possam executar seu trabalho da melhor maneira possível. Dentre as atividades previstas há o relacionamento com Confederações e Federações (inscrições de atletas em campeonatos, participação em reuniões, confecção de tabelas de jogos), e providências acerca de materiais e medicamento, as viagens/jogos da equipe, a alimentação, a moradia, a uniformização e a

disciplina.

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

Na literatura consultada, há poucos estudos que abordam sobre a gestão esportiva profissional de maneira sistemática e permanente em entidades de prática esportiva no Brasil. Em especial no voleibol, verifica-se que poucos estudos têm analisado a gestão profissional de equipes esportivas (DURIEUX, 2005; MARCHI JÚNIOR, 2001; PIZZOLATO, 2004).

## **2.3. MARKETING ESPORTIVO**

### **2.3.1. Conceito**

O uso do esporte como opção de marketing das empresas é chamado de marketing esportivo (MORGAN e SUMMERS, 2008). Na verdade trata-se da tomada de decisões estratégicas a fim de incorporar o esporte como uma ferramenta de marketing, de forma a alcançar a atenção, gerar desenvolvimento de uma marca ou imagem, bem como associar vantagens ao produto.

De acordo com Pitts & Stotlar (2002, p. 90), o marketing esportivo “é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.” Bertoldo (2000) acrescenta que o marketing esportivo compreende um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, sejam pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Dentre os principais objetivos do marketing esportivo, Sousa, Mattos e Sousa

(2005) ressaltam a preocupação em aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, combater ou antecipar-se a ações da concorrência, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros.

Bernard, Stephen e William (2004) definem marketing esportivo como todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos por meio de processos de troca. Assim, os autores reconhecem que há dois eixos principais que concentram a atenção dos profissionais: o marketing de produtos de serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços por meio da utilização das promoções esportivas

No Brasil, Barros e Tegani (2008) destacam que o marketing esportivo teve sua origem por volta das décadas de 1970 e 1980. Neste momento, o esporte brasileiro começou a despertar interesse da juventude, fazendo com que a mídia intensificasse sua divulgação, aproveitando-se de novos talentos recém descobertos como foi o caso de jogadores como Oscar, Paula e Hortência (basquete), Bernard (vôlei) e Zico (futebol), entre outros.

### **2.3.2. Tipos de marketing esportivo**

O marketing esportivo para Melo Neto (2007) compreende um tipo de marketing promocional. Ao diferenciar o marketing esportivo do marketing publicitário tradicional, o autor comenta que este dá chance ao consumidor de participar ativamente do mercado, possibilitando uma ótima resposta ao nível de imagem e de vendas, pois atinge o consumidor de forma mais rápida e direta.

Ao considerar o marketing esportivo como uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas, Afif (2000) comenta que há duas formas de definir essa prática. A primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte



(camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

Um aspecto destacado por Bertoldo (2000) é que o marketing esportivo desempenha uma função de "lembrete" ao associar a imagem do atleta, clube ou o próprio esporte sem impor sua venda, uma vez que ao fazer-se lembrar, proporciona uma opção de nome no mercado. Dessa forma, o autor acredita que o esporte contribui na estratégia de valorização, divulgação da marca/produto e conservação da imagem de uma empresa.

Dentre as principais características do marketing esportivo, Bertoldo (2000) aponta: a mídia alternativa que permite uma divulgação diferenciada e de menor custo em relação à propaganda convencional por meio de *merchandising*; a mídia participativa onde o consumidor participa direta ou indiretamente, a estratégia de marketing e comunicação com riscos e custos menores mas com inúmeras possibilidades de eventos esportivos e das dezenas de modalidades existentes; o elemento de reforço de imagem para seus investidores, o elemento de incorporação e divulgação de conceitos e marcas.

### **2.3.3 Estratégias de desenvolvimento do marketing esportivo**

Se no passado o esporte era considerado como um negócio de interesse restrito, hoje se apresenta como um setor que atrai todos os níveis de renda, idade e culturas no mundo inteiro, consolidando-se como um excelente nicho de negócios baseado no lazer e entretenimento (BARROS e TEGANI, 2008).

A indústria esportiva brasileira nesta área tem movimentado bilhões por ano, ultrapassando até o PIB brasileiro (VLASTUIN, ALMEIDA e MARCHI JUNIOR, 2008). No caso específico de investimentos em patrocínio no país, os autores comentam que a *TOP SPORTS VENTURES* (2002) registrou em 2007 que o esporte brasileiro gerou uma receita aproximada de R\$ 328 milhões, concentrando-se sempre no futebol (63% do valor), no voleibol (15%), basquete (5%), futebol de salão e tênis (2%).

O aumento crescente dos investimentos nesta área é o resultado das

estratégias de marketing adotadas, principalmente aquelas que aumentam o reconhecimento público, reforçam a imagem corporativa e estabelecem a identificação com segmentos específicos do mercado (SOUSA, MATTOS e SOUSA, 2005). Além disso, há a preocupação permanente de conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento.

A emoção do espetáculo esportivo, segundo Melo Neto (2007), é transferida inconscientemente e estabelece a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte. Além disso, o marketing esportivo baseia-se sobre os mesmos quatro Ps do marketing em sentido amplo. Porém, “no caso específico do esporte deve-se acrescentar um outro P, este sim próprio desta disciplina: a Paixão” (CARDIA, 2004, p. 21).

Para atingir suas metas, há necessidade primordial de elaborar um planejamento adequado de marketing. Sobre este assunto, Melo Neto (2007) reconhece que a complexidade do ambiente atual, em termos de restrições sociais, legais, ambientais, econômicas, competitivas e de recursos, requer alto grau de competência para prover uma estrutura adequada a um curso de ações que uma organização pode seguir para alcançar os resultados desejados. De fato, para a gerência de marketing, o processo de planejamento é primordial para que possa ter impacto sobre os procedimentos operacionais da entidade esportiva.

De acordo com Melo Neto (2007), os elementos do marketing esportivo são o produto, o preço, a distribuição e a promoção. Enquanto que o produto (atleta, clube, modalidade esportiva, evento e marca), o preço (valor do patrocínio e demais alternativas viáveis de comercialização, receitas decorrentes de aluguéis e arrendamentos, venda de títulos, receitas resultantes de pagamento pelos sócios de taxas de manutenção e venda dos direitos de transmissão de jogos pela televisão), a distribuição envolve os canais de distribuição utilizados por um clube ou entidade esportiva e empresa patrocinadora (licenciados, franqueados, lojas, estandes de eventos) e a promoção as atividades que formam o seu composto promocional (propaganda, *merchandising*, vendas diretas pela TV interativa e internet, assessoria de imprensa, relações públicas).

O sucesso da utilização do marketing esportivo, de acordo com Oliveira & Pozzi (1996) é quando as mensagens transmitidas por patrocínios de equipes ou eventos esportivos chegam sutilmente aos consumidores mediante as associações,

garantindo prestígio e credibilidade às marcas que patrocinam. Esse tipo de ação, tem potencial para reforçar ou mesmo mudar os pensamentos e as atitudes de um consumidor em relação a uma marca.

A importância da ferramenta estratégica do *marketing* esportivo, conforme Vlastuin, Almeida e Marchi Junior (2008), pode ser observada nas estratégias adotadas que permitem ao Banco do Brasil ser a marca mais lembrada em todas as 15 edições do *Top of Mind*, pesquisa apurada pelo Instituto Datafolha que revela quais são as marcas mais lembradas pela população brasileira.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

A classificação da pesquisa de acordo com critérios propostos por Vergara (1997) pode ser quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser considerada como um estudo descritivo, porque estabelece as características, critérios e ações ligadas ao planejamento de gestão em marketing nos clubes de voleibol masculino da superliga. Como o tema da investigação tem sido muito pouco explorado pela comunidade acadêmica, a formulação de hipóteses foi prejudicada, principalmente em identificar o quanto os estudos são conclusivos ou sugestivos sobre o tema. Além disso, compreende um estudo descritivo que, segundo Andrade (2002), consiste em observar os fatos, registra-los, analisa-los, classifica-los e interpreta-los, onde o pesquisador não pode interferir neles.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa possui as características de pesquisa de campo, considerando que a coleta de dados será operacionalizada por meio da aplicação de questionários encaminhados aos clubes campeões de voleibol que participam da Superliga.

#### **3.2. PARTICIPANTES DA PESQUISA**

A população da pesquisa é composta por todos os profissionais encarregados em realizar as atividades de gestão e do marketing dos clubes de voleibol que disputam a superliga. O processo de seleção da amostra foi não aleatório e intencional, ou seja, composto pelos profissionais responsáveis pelo planejamento de gestão e das estratégias de marketing dos clubes campeões das últimas cinco edições da Superliga Brasileira de Voleibol Masculino. Foram contactados os profissionais da CIMED/SKY, SADA/CRUZEIRO, VIVO/MINAS e SESI-SP, que são

os campeões das cinco últimas edições, sendo que retornaram informações somente de três clubes campeões.

Os participantes do estudo responderam ao instrumento de coleta de dados, enquanto profissionais responsáveis pela gestão, planejamento, organização, direção, controle e realização de programas e instalações esportivas. Os participantes são profissionais especialmente contratados para realizar estas atividades no clube ou, no caso de dificuldade de acesso, um membro do corpo diretivo responsável foi contatado (LOPEZ;LUNA-AROCAS,2000, p.90).

Os participantes do estudo compreendem 3 gestores esportivos que atuam nas equipes de voleibol masculino dos Clubes CIMED/SKY/Florianópolis/SC, SADA/CRUZEIRO/Betim/MG e MINAS TÊNIS CLUBE/VIVO/Belo Horizonte/MG.

A CIMED ESPORTE CLUBE/SKY foi criada em 2005 e é tetracampeã da Superliga Nacional de Voleibol Masculino, sendo campeã de outras competições oficiais. Ao conquistar o título sul-americano de clubes em 2009, participou também do Campeonato Mundial de Clubes em Doha (Qatar).

A SADA/CRUZEIRO surgiu em 2006 e é o atual campeão da Superliga Nacional de Voleibol Masculino, sendo também tricampeão mineiro e campeão sul-americano de clubes. No mundial de clubes realizado em 2012 em Doha (Qatar) foi vice-campeão, obtendo também quatro prêmios individuais (melhor líbero, melhor recepção, melhor saque e melhor levantador).

O MINAS TÊNIS CLUBE/VIVO conhecido como um dos clubes brasileiros de maior tradição na modalidade. Embora o clube tenha sido fundado em 1935, somente nos anos de 1937 e 1938 é que formou as primeiras equipes de voleibol. Além de ceder frequentemente atletas para as seleções brasileiras de diferentes categorias, já obteve vários títulos na categoria adulta masculina (tricampeão brasileiro de 1984/1985/1986 e de 1999/2000/2001, bicampeão sul-americano de 1984/1985 e também campeão da Superliga Nacional Masculina de 2006/2007) e nas demais categorias de formação (Infanto-juvenil e juvenil).

### **3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário elaborado por FERMINO (2009), o qual possui 20 questões, sendo 18 perguntas fechadas e duas perguntas abertas. O questionário contempla perguntas sobre a “Organização Estrutural do Departamento de Voleibol”, “Planejamento Estratégico”, “Modelo de Gestão do Departamento de Voleibol” e “Plano de Marketing”. O instrumento de pesquisa foi enviado por e-mail pelo pesquisador aos clubes, após contato telefônico para assegurar a sua devolução.

O acompanhamento foi realizado por meio de telefone ou email, desde o dia do envio do instrumento até o seu retorno. Tal procedimento foi adotado para que não houvesse dúvidas nas respostas e desvio de informações, assim como para potencializar o estudo e tornando o mais fidedigno possível.

### **3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Inicialmente foi contactada a Confederação Brasileira de Voleibol (C.B.V) para informar a realização do presente estudo, bem como para conseguir os contatos dos clubes e o apoio necessário para que os clubes possam responder com responsabilidade os instrumentos. Após a obtenção do apoio da C.B.V e os respectivos contatos, foram solicitadas autorizações dos clubes participantes, tanto para que tomassem ciência do estudo como também para obter as assinaturas dos termos de consentimento livre e esclarecido (Anexo).

Na seqüência, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos da UNISUL (Processo N. 12.185.4.09.III) em 03 de outubro de 2012, permitindo que a coleta de dados fosse iniciada.

Com a aprovação do Comitê, foi agendado com os clubes dia e horário para que o pesquisador repasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e todos os esclarecimentos necessários foram efetuados. Esclarecidos e assinados tais termos, a coleta de dados foi iniciada por meio do envio por email do

questionário para as entidades esportivas. As equipes investigadas ficaram livres para o seu preenchimento e os questionamentos ou dúvidas foram respondidas por telefone ou e-mail. A coleta de dados foi realizada durante todo o mês de outubro de 2012, sendo que foram necessários contatos telefônicos para obtenção de informações complementares sobre os temas abordados nas perguntas.

### **3.5. ANÁLISE DE DADOS**

Os dados coletados foram, inicialmente, tabulados em planilha do Microsoft Windows Excel. Posteriormente, os recursos da estatística descritiva (frequência relativa) foram empregados na análise descritiva dos dados.

O tratamento estatístico empregado está baseado no 'Método Comparativo' que tem por objetivo verificar as semelhanças e diferenças entre os grupos pesquisados com o auxílio do 'Método Estatístico'. Este método consiste em reduzir os fenômenos estudados a termos quantitativos, permitindo, através da manipulação estatística, comprovar relações entre os fenômenos e obter generalizações, ocorrências ou significados destes (LAKATOS & MARCONI, 2001).

## **4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Atendendo aos objetivos específicos, os resultados desta pesquisa são apresentados na seguinte ordem: a) Constatar a estrutura organizacional e o modelo de gestão adotado pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol; b) Verificar a elaboração de planejamento estratégico pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol; c) Identificar as estratégias de marketing aplicadas pelos clubes campeões da Superliga Masculina Brasileira de Voleibol.

### **4.1. Organização e Modelo de Gestão do Departamento de Voleibol**

Os três clubes investigados compreendem duas empresas sem fins lucrativos e um clube esportivo sócio-cultural, os quais atuam na modalidade a partir de patrocínios de empresas parceiras, destacando-se operadoras de telecomunicações móveis, empresas de logística, fornecedores de material esportivo e de medicamentos, prestadores de serviços (serviços médicos/hospitalares, lavanderia, seguros,...), entre outros. Embora o Departamento de Voleibol possua gestão profissional com vários profissionais atuando em distintas áreas (Tabela 1), há um clube investigado que mantém a sua condição de clube esportivo e sócio-cultural de longa data, atendendo os associados em diferentes modalidades esportivas nas duas sedes sociais, que possuem amplas instalações esportivas próprias do clube.

O Departamento de Voleibol dos clubes investigados possui comissão técnica ampliada, a qual atua na preparação de diferentes fatores da performance esportiva, destacando-se sempre o treinador, o assistente técnico, o auxiliar técnico, o preparador físico e o estatístico. Além de profissionais de Educação Física atuando na preparação técnico-tática e física dos atletas, há profissionais atuando na área de saúde (médico, fisioterapeuta, nutricionista e massagista/massoterapeuta) e de gestão administrativa/financeira (gerente executivo/diretor esportivo, supervisor e



assessoria de imprensa). Embora a maioria dos profissionais da comissão técnica e de gestão administrativa/financeira atua com dedicação exclusiva ao Departamento de Voleibol, os profissionais da área de saúde não são exclusivos deste departamento, atendendo também outras modalidades do próprio clube ou demandas específicas de outras entidades.

Tabela 1. Número de profissionais que atuam no Departamento de Voleibol das equipes investigadas

Cargos Profissionais	Clube A	Clube B	Clube C
Gerente Executivo/ Diretor Esportivo	1	1	1
Supervisor	1	1	1
Treinador	1	1	1
Assistente Técnico	1	1	1
Auxiliar Técnico	1	1	2
Preparador Físico	1	2	1
Médico	1	2	2
Fisioterapeuta	1	2	1
Nutricionista	1	1	1
Estatístico	1	1	1
Massagista/massoterapeuta	1	1	1
Assessoria de Imprensa	1	1	1

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Com o aumento crescente da inserção dos jogos da Superliga de Voleibol e dos respectivos campeonatos estaduais na mídia, destaca-se a importante atuação de profissionais de assessoria de imprensa e marketing para melhor intermediar a relação do clube e atletas com a mídia, bem como promover de modo adequado as marcas dos patrocinadores.

Apesar dos avanços recentes na área de Psicologia do Esporte e do reconhecimento da intervenção psicológica para favorecer o alcance das metas competitivas e formativas dos atletas, como é o caso do treinamento de competências psicológicas desenvolvido com os campeões olímpicos do voleibol de praia (STEFANELLO, 2007), nenhuma das equipes investigadas relatou a intervenção de profissionais nesta área. Da mesma forma, não foi observada a atuação de fisiologista do esforço nas equipes profissionais de voleibol, como ocorre

com as principais equipes de futebol que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro (ZACCHI, 2010).

Embora os dirigentes investigados tenham relatado a subordinação do Departamento de Voleibol à direção geral do próprio clube, há diferenças importantes na estrutura e modelo de gestão das equipes. Enquanto que o Departamento de Voleibol das equipes A e B assume de fato o papel do clube-empresa de voleibol com total autonomia de gestão, na equipe C ele é um dos demais departamentos do clube esportivo sócio-cultural, que possui longa tradição conjugada com resultados expressivos em diferentes modalidades esportivas (basquetebol, futsal, ginástica artística, ginástica de trampolim, natação, judô e tênis). Assim, o Departamento de Voleibol do clube C possui autonomia parcial de gestão, especialmente de captação de recursos financeiros para custear a comissão técnica e jogadores de voleibol, porque a maioria dos profissionais das áreas de saúde e gestão administrativa/financeira também atua ou colabora nos demais setores do próprio clube.

Um aspecto a destacar é que o modelo de gestão adotado pelos clubes investigados está centrado em patrocínios como principal fonte de financiamento e sobrevivência da equipe profissional de voleibol (empresa fornecedora/distribuidora de medicamentos, empresa de logística/transporte e empresas operadoras de telecomunicações móveis e fornecedores de material esportivo), utilizando na sequência as lei de incentivo ao esporte e a venda de ingressos. Tais evidências diferenciam em parte de outras modalidades, como é o caso do futebol, onde a negociação de atletas e contribuições mensais de sócios também compreendem importantes fontes de financiamento (ZACCHI, 2010).

Outro aspecto importante diz respeito às fontes de financiamento das equipes de base (categorias mirim, infantil, Infanto-juvenil e juvenil). Enquanto que as equipes A e B utilizam somente os patrocínios de empresas parceiras e a lei de incentivo ao esporte, a equipe C busca também contar com o apoio financeiro dos sócios (pais ou responsáveis) para fomentar as equipes de base, com longa tradição de investimentos e de resultados expressivos em competições estaduais e nacionais.

## 4.2. Planejamento Estratégico da Entidade Esportiva

Todos os dirigentes investigados relataram a elaboração de planejamento estratégico, o qual está em uso e norteia as ações desenvolvidas (Quadro 1). Além disso, apontam a participação efetiva do Departamento de Voleibol na elaboração e execução do planejamento estratégico da entidade esportiva. Destaca-se que informações do plano estratégico da equipe C encontram-se parcialmente disponibilizadas na internet, porque os demais clubes investigados limitam o acesso destas informações, ficando apenas disponíveis somente aos profissionais do próprio clube. Embora o período de elaboração do plano estratégico seja distinto, os clubes investigados parecem revisar tais planos anualmente ou no período de 1 a 3 anos.

Quadro 1. Características do plano estratégico dos clubes investigados

Características	Clube A	Clube B	Clube C
Formalização	Plano escrito interno e de acesso restrito	Plano escrito interno e de acesso restrito	Plano escrito e de acesso livre na internet
Elaboração	Elaborado pela própria entidade há mais de 3 anos	Elaborado pela própria entidade entre 1 a 3 anos	Elaborado com consultoria externa entre 1 a 3 anos
Utilização	Utilizado totalmente	Utilizado totalmente	Utilizado totalmente
Conteúdo	Missão, visão, princípios, objetivos, estratégias, orçamento e plano de ação	Missão, visão, princípios, objetivos, estratégias e plano de ação	Missão, visão, princípios, objetivos, políticas e plano de ação
Revisão	Última revisão há, pelo menos, 1 a 3 anos	Última revisão há menos de 1 ano	Última revisão há menos de 1 ano

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O conteúdo dos planos estratégicos da maioria das equipes investigadas acompanha as recomendações da literatura consultada (OLIVEIRA, 2006; VASCONCELOS FILHO, 1982), contemplando principalmente a missão, a visão, os princípios, os objetivos, as estratégias (políticas) e os planos de ação. Além de

estabelecer o direcionamento a ser seguido pelo clube, os autores destacam que o plano estratégico compreende um processo que possibilita a formulação de objetivos para a seleção de programas e planos de ação para a sua execução.

Dentre os princípios que norteiam o plano estratégico da equipe A, ressalta-se o comprometimento, trabalho em equipe e agilidade. Além de coordenar as atividades da própria equipe B, o seu plano estratégico contempla vários programas sociais e esportivos, desenvolvidos em parceria com outras entidades, os quais fomentam a prática do voleibol e a descoberta de novos talentos.

O plano estratégico do clube C, elaborado com auxílio de consultoria externa para coordenar os diferentes departamentos e setores do clube, revela a sua missão de assegurar aos associados plena satisfação e alegria de viver por meio do lazer, do esporte, da cultura e da educação. Na tentativa de ser referencia de sucesso e vitória de forma sustentável, por meio das gerações, o clube procura adotar um conjunto de valores relativos à organização, aos resultados, ao processo decisório, à liderança, às atitudes e valores. Para atender as demandas de número elevado de associados, há políticas de lazer, de educação e esporte, de cultura, de negócios e de qualidade, de gestão financeira, de gestão de pessoas e de sustentabilidade e responsabilidade social.

Apesar das diferenças encontradas nos planos estratégicos dos clubes, as quais estão associadas fundamentalmente a natureza do próprio clube-empresa ou clube esportivo sócio-cultural, os dirigentes investigados relataram a elaboração de planejamento estratégico da equipe de voleibol, com a definição anual de metas competitivas a partir da composição da comissão técnica e de atletas contratados, bem como dos apoios financeiros obtidos dos patrocinadores. Além disso, os dirigentes revelaram a adoção frequente de procedimentos formais para que possam melhor articular os resultados pretendidos a partir de um sistema integrado de decisões de acordo com a estrutura adotada pelo clube.

### **4.3. Plano de Marketing do Departamento de Voleibol**

As equipes investigadas possuem mais de 05 patrocinadores ou empresas

parceiras, as quais contribuem financeiramente para custear as inúmeras despesas da equipe. Embora o Quadro 2 apresente algumas empresas que investem no voleibol masculino, cada equipe investigada possui um patrocinador principal, cujo montante investido é suficiente para também emprestar o nome para equipe.

Quadro 2. Principais empresas patrocinadoras das equipes investigadas

Patrocínios	Clube A	Clube B	Clube C
Empresas patrocinadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIMED</li> <li>• SKY</li> <li>• NUTRACOM</li> <li>• NOUVELLE</li> <li>• PREDILETA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SADA</li> <li>• AMIL</li> <li>• DEVA</li> <li>• OMR</li> <li>• BANCO BMG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VIVO</li> <li>• ASICS</li> <li>• EUREKA</li> <li>• KIMBERLY CLARK</li> <li>• ECOLAB</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Diante dos patrocínios recebidos, os dirigentes investigados destacaram a necessidade de elaboração de plano interno de marketing para assegurar a continuidade de tais investimentos, porém o seu acesso é restrito aos demais dirigentes da própria equipe (Quadro 3). O plano de marketing é elaborado, anualmente, pela própria entidade esportiva, sendo também revisado anualmente devido as alterações que ocorrem no grupo de patrocinadores na época esportiva.

Quadro 3. Características do plano de marketing das equipes investigados

Características	Clube A	Clube B	Clube C
Formalização	Plano interno e de acesso restrito	Plano interno e de acesso restrito	Plano interno e de acesso restrito
Elaboração	Elaborado pela própria entidade há menos de 1 ano	Elaborado pela própria entidade há menos de 1 ano	Elaborado pela própria entidade há menos de 1 ano
Utilização	Utilizado totalmente	Utilizado totalmente	Utilizado totalmente
Conteúdo	Plano de ação, plano de patrocínio, estratégias e ações promocionais	Plano de ação, plano de patrocínio, estratégias e ações promocionais	Plano de ação, plano de patrocínio, estratégias e ações promocionais
Revisão	Anual	Anual	Anual

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

As características dos planos de marketing adotados não parecem se diferenciar entre as equipes investigadas, contendo sempre planos de ação, planos de patrocínio, estratégias e ações promocionais. Além disso, todos os dirigentes investigados relataram que adotam estratégias similares para assegurar o retorno do patrocínio (Quadro 4). A adoção de cada estratégia de marketing depende da quantidade do investimento financeiro realizado, bem como do histórico (fidelidade e comprometimento) do apoio da empresa parceira nos últimos anos.

Quadro 4. Estratégias adotadas pelas equipes para retorno do patrocínio

Estratégias	Clube A	Clube B	Clube C
Retorno de imagem	X	X	X
Espaço de exposição da marca no clube	X	X	X
Espaço no uniforme da equipe	X	X	X
Exposição da marca no ginásio	X	X	X
Direito de nome (naming rights)	X	X	X
Ações promocionais	X	X	X

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

A exposição da marca no ginásio ultrapassa as dependências do próprio clube, sendo assegurado pelo Regulamento da Superliga também a sua exposição por meio de lonas de publicidade estática nos ginásios das equipes adversárias durante os jogos da própria equipe. Além disso, o espaço de exposição no uniforme não é restrito apenas ao patrocinador principal da equipe, sendo permitido também que as demais empresas parceiras possam utilizar as camisas e calções dos jogadores para divulgarem as suas marcas.

Dentre as ações promocionais relatadas pelos dirigentes investigados (Quadro 5), destacam-se as ações promocionais nos jogos, a utilização das ferramentas digitais da internet, bem como os recursos da TV e jornais. Os clubes investigados pouco utilizam revistas, outdoors e rádio para promoção das equipes e jogos. A equipe C é a única que utiliza panfletos e cartazes e a revista do próprio clube para divulgar as suas ações, as quais atingem número elevado de associados e também a comunidade escolar.

Quadro 5. Ações promocionais das equipes para retorno do patrocínio

Estratégias	Clube A	Clube B	Clube C
Ações promocionais nos jogos	X	X	X
Internet	X	X	X
TV	X	X	X
Jornais	X	X	X
Panfletos, cartazes e outros impressos	-	-	X
Revistas	-	-	X
Outdoors	-	-	-
Rádio	-	-	-

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

A espetacularização do fenômeno esportivo, principalmente pela transmissão ao vivo dos jogos pelos canais abertos e fechados de TV, permite a realização frequente de ações promocionais durante os intervalos dos jogos (a equipe C possui um mascote do clube que anima a torcida), assim como de inserções na própria comunidade. Dentre as ações de inserção na comunidade, destacam-se as visitas frequentes da comissão técnica e atletas em hospitais e escolas, assim como a participação em eventos da comunidade.

As evidências encontradas confirmam o esporte profissional, no caso o voleibol masculino adulto, como excelente ferramenta de comunicação ao aproximar as marcas de um amplo mercado consumidor (VLASTUIN, ALMEIDA e MARCHI JUNIOR, 2008). Dentre os impactos estruturantes de grandes equipes e grandes marcas, os autores comentam que o marketing tornou-se uma ferramenta fundamental para valorizar a marca voleibol no contexto esportivo brasileiro e mundial, reproduzindo valores em busca da excelência. Na literatura consultada, alguns autores (RIBAS et al., 2006; SOUSA, MATTOS e SOUSA, 2005; TEITELBAUM, 1997) confirmam o marketing esportivo como importante estratégia de incremento na construção e consolidação da marca. De fato, as diferentes estratégias de marketing compreendem importantes ferramentas mercadológicas que auxiliam o desenvolvimento e melhoria da imagem da equipe e também o envolvimento do consumidor e valorização das marcas.

Outro aspecto importante destacado por Dias et al. (2009) é que a

diversidade de estratégias de marketing empregadas pelos clubes esportivos está associada ao próprio esporte. Além de permitir uma comunicação rápida e direta com o seu público-alvo, permite a utilização de estratégias considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento dos equipamentos, o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo.



## 5. CONCLUSÕES

Diante das evidências encontradas e das limitações metodológicas do estudo, especificamente aquelas relacionadas à adoção de questionários na coleta de informações, as seguintes conclusões foram elaboradas.

De modo geral, os resultados permitem concluir que as equipes campeãs das últimas edições da Superliga Brasileira Masculina de Voleibol adotam modelo de gestão profissional, o que tem favorecido o alcance das metas competitivas e também a manutenção dos elevados patrocínios. Além disso, as diferenças observadas na estrutura organizacional e modelos de gestão estão associadas a natureza da entidade esportiva, ou seja clube-empresa ou clube esportivo sócio-cultural.

No que diz respeito à organização e ao modelo de gestão do Departamento de Voleibol, as equipes investigadas compreendem empresas sem fins lucrativos, as quais atuam na modalidade a partir de patrocínios de empresas parceiras, destacando-se operadoras de telecomunicações móveis, empresas de logística, fornecedores de material esportivo e de medicamentos, prestadores de serviços entre outros.

O Departamento de Voleibol é composto por profissionais das áreas de gestão administrativa/financeira (gerente executivo/diretor esportivo, supervisor e assessoria de imprensa), de saúde (médico, fisioterapeuta, nutricionista e massagista/massoterapeuta) e da comissão técnica ampliada (treinador, assistente técnico, auxiliar técnico, preparador físico e estatístico). Enquanto que os profissionais da comissão técnica e de gestão administrativa/financeira atuam com dedicação exclusiva ao Departamento de Voleibol, os profissionais da área de saúde não são exclusivos deste departamento, atendendo também outras modalidades do próprio clube ou demandas específicas de outras entidades. Destaca-se a importante atuação de profissionais de assessoria de imprensa e marketing para melhor intermediar a relação do clube e atletas com a mídia, bem como promover de modo adequado as marcas dos patrocinadores.

Com relação ao planejamento estratégico da entidade esportiva, constatou-se algumas similaridades na elaboração e revisão dos planos estratégicos e de marketing, assim como na adoção de estratégias para assegurar o retorno financeiro

das empresas patrocinadoras. Há participação efetiva do Departamento de Voleibol na elaboração e execução do planejamento estratégico da entidade esportiva, o qual norteia as ações desenvolvidas.

O conteúdo dos planos estratégicos da maioria das equipes investigadas acompanha as recomendações da literatura consultada, contemplando principalmente a missão, a visão, os princípios, os objetivos, as estratégias (políticas) e os planos de ação. Destaca-se a definição anual de metas competitivas a partir da composição da comissão técnica e de atletas contratados, bem como dos apoios financeiros obtidos dos patrocinadores.

Quanto ao plano de marketing do Departamento de Voleibol, constatou-se similaridades na sua elaboração, revisão e acesso restrito, bem como nas estratégias adotadas para assegurar o retorno financeiro das empresas patrocinadoras. Embora cada equipe investigada possua mais de cinco patrocinadores ou empresas parceiras, cada equipe possui um patrocinador principal, cujo montante investido é suficiente para também emprestar o nome para equipe. O espaço de exposição no uniforme (camisetas e calções) não é restrito apenas ao patrocinador principal da equipe, assim como a exposição da marca no ginásio ultrapassa as dependências do próprio clube, atingindo também durante os jogos as instalações das equipes adversárias.

Os clubes investigados procuram diversificar as ações promocionais nos jogos, empregando ferramentas digitais da internet e recursos da TV e jornais. Da mesma forma, utilizam com determinada frequência a realização de ações promocionais durante os intervalos dos jogos e ações de inserção na própria comunidade externa.

As recomendações para estudos futuros nesta área apontam para a necessidade de abordar os modelos de gestão de clubes de outras modalidades esportivas que apresentam demandas esportivas econômicas distintas, ou seja, contemplando também aquelas modalidades onde o esporte não é tão remunerado e não gera empregos assalariados. Da mesma forma, acredita-se ser importante aprofundar a temática em equipes masculinas e femininas por meio da realização de estudos de casos, da utilização conjunta de abordagem quantitativa e qualitativa e também de diferentes instrumentos de coleta de dados.

## REFERÊNCIAS

- AFIF, A. **A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.
- ANDRADE, M.M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANFILO, M.A. **A prática pedagógica do treinador da seleção brasileira masculina de voleibol: processo de evolução tática e técnica na categoria infanto-juvenil**. 2003. 210 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- BARROS, J.T.; TEGANI, B.A.G. Marketing aplicado na gestão de produtos esportivos: estudo de caso da 71ª Edição dos Jogos Abertos do Interior. IN: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4, 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: Ed. da UNIVERSO, 2008, p. 1-22.
- BASTOS, F.C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, Florianópolis, v.15, n.20/21, p. 295-306, 2003.
- BERNARD, J.M; STEPHEN, H.; WILLIAM, A.S. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2004.
- BERTOLDO, C.P. **Marketing Esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: UESP, 2000.
- BIZZOCHI, C. **O voleibol de alto nível: da iniciação à competição**. Barueri: Manole, 2004.
- CAPINUSSÚ, J.M. Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 15-34, 2005.
- CARDIA, W. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CELMA, J. **ABC del gestor desportivo**. Barcelona: INDE, 2004
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. Disponível em: <[www.cbv.com.br](http://www.cbv.com.br)>. Acesso em 04 de outubro de 2012.
- DIAS, J.G. Marketing esportivo como ferramenta de sucesso das estratégias de marketing nas empresas. In: Simpósio de Educação Unisaesiano, 2, 2009, Lins. **Anais...** Lins: Ed. da UNISALESIANO, 2009. p.1-24.
- DURIEUX, A. **O processo de empresarização do voleibol catarinense**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa

Catarina, Florianópolis, 2005.

DURRWACHTER, C. **Voleibol: treinar jogando**. Rio de Janeiro: Ao Livro técnico, 1984.

FRASCINO, J. **Voleibol: o jogador e a equipe**. São Paulo: Hemus, 1986.

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

GRAÇA FILHO, A.S. **Estratégia Institucional do Esporte no Brasil: reflexões estratégicas a favor do esporte democrático e solidário**. Rio de Janeiro: Menthor Textual, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPEZ, A. L.; LUNA-AROCAS, R. Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. **Apunts: Educación Física y Deportes**, Barcelona, v. 20, n. 5, p. 145-163, 2000.

MARCELINO, R.; MESQUITA, I.; CASTRO, J.; SAMPAIO, J. Sequential analysis in volleyball attack performance: a log-linear analysis. **Journal of Sport Science**, London, v.26, p.S83-S84, 2008. Supplement 2.

MARCHI JÚNIOR, W. **Sacando o voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000)**. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

MARONI, F.C.; MENDES, D.R.; BASTOS, F.C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo v. 24, n.2, p.239-248, abr./jun. 2010.

MELO NETO, F. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

MESQUITA, I. O ensino do voleibol. Proposta metodológica. In: GRAÇA, A.; OLIVEIRA, J. (Eds.). **O ensino dos jogos desportivos**. Porto: Centro de Estudos dos Jogos Desportivos/Faculdade do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, 1998.

MORGAN, M.J.; SUMMERS J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MOUTINHO, C. O ensino do voleibol: a estrutura funcional do voleibol. In: GRAÇA, A.; OLIVEIRA, J. (Eds.). **O ensino dos jogos desportivos**. Porto: Centro de Estudos dos Jogos Desportivos/Faculdade do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

- OLIVEIRA, M.; POZZI, L. **Patrocine o evento certo**. São Paulo: Globo, 1996.
- PEREIRA, A. C. **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração**. 2006. 310 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- PIZZOLATO, E.A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. 2004. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.
- RIBAS, J.R. et al. O marketing esportivo como estratégia organizacional – estudo de caso do Grupo Pão de Açúcar. In: SIMPED, 13, 2006, Bauru. **Anais....** Baurú: Ed. UNESP, 2006. p.1-10.
- SANCHO, J.A. **Estrategias de gestión deportiva local**. Barcelona: INDE, 2004
- SOUCI, D. **Administracion, Organizacion Y Gestion Desportiva**. Barcelona: INDE, 2002.
- SOUSA, P.D.B.; MATTOS, L.L.; SOUSA, M.A.B. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. **Revista DCS ON LINE**, v.1, n.1,p.1-9, 2005
- STEFANELLO, J.M.F. **Treinamento de competências psicológicas: em busca da excelência esportiva**. Barueri ; Manole, 2007.
- SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. **Winners and Losers: The Business Strategy of Football**. Leeds: Penguin Group, 1999.
- TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. 1997. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VLASTUIN, J.; ALMEIDA, B.S.; MARCHI JUNIOR, W. O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v.29, n.3, p.9-24, 2008.
- ZACCHI, G. **Estudo comparativo do plano de gestão estratégica entre clubes de futebol profissional de Florianópolis**. 2010. 51 f. Monografia (Graduação em Educação Física) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

ZHELEZNIAK, Y.D. **Voleibol:** teoria y método de la preparacion. Barcelona: Paidotribo, 1998.