

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ATLETAS BRASIL: método de inovação para incentivar os
esportistas brasileiros**

SIMONE DONATA LEANDRO

João Pessoa
Fevereiro 2015

SIMONE DONATA LEANDRO

**ATLETAS BRASIL: método de inovação para incentivar os
esportistas brasileiros**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu

João Pessoa

Fevereiro 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L437a Leandro, Simone Donata.

Atletas Brasil: método de inovação para incentivar os esportistas brasileiros. / Simone Donata Leandro. – João Pessoa: UFPB, 2015.

65f.:il

Orientador (a): Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Esporte. 2. Empreendedorismo. 3. Marketing. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658:796(043.2)

Ao Professor Orientador **Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu**, Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:

SIMONE DONATA LEANDRO.

João Pessoa, ____ de _____ 2015.

Prof. Paula Luciana Bruschi Sanches
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

SIMONE DONATA LEANDRO

ATLETAS BRASIL: método de inovação para incentivar os esportistas brasileiros

Trabalho de Curso Aprovado em: ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Orientador (a) Prof.(a). Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu

Renata Francisco Baldanza

Dedicatória

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à todos que de alguma forma contribuíram com minha formação acadêmica.

Agradecimentos

Gostaria de começar agradecendo a Deus por proporcionar que este momento esteja sendo realizado.

Agradeço ao meu fiel e melhor amigo, Fábio Bandeira de Mello, que mesmo em momentos de dificuldades, esteve junto compartilhando e superando todos os desafios desse momento da minha vida. Por confiar na minha capacidade e, mais do que isso, agradeço pelos conselhos e dicas dados durante todo o período que estive comigo.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Nelsio Rodrigues e seu monitor Pedro Coelho, por ajudar a concretizar essa etapa da minha formação, pois a contribuição de ambos foi de extrema importância na realização desse trabalho.

Agradeço à minha família por todo apoio e suporte durante meus anos de estudos. E aos meus colegas de curso, aqueles hoje verdadeiros amigos, que estiveram comigo todos esses anos de estudo, dia e noite, empenhados compartilhando experiências para chegar a esse objetivo.

Por fim, agradeço a todas as outras pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para esse trabalho, e que infelizmente não foram citadas aqui. Todos tiveram um papel muito importante no meu desenvolvimento.

Dar menos que o seu melhor é sacrificar o
dom que você recebeu.

(Steve Prefontaine)

Resumo

LEANDRO, Simone Donata. **ATLETAS BRASIL**: método de inovação para incentivar os esportistas brasileiros. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2015.

O presente trabalho, apresentado como sob forma de estudo de caso único, teve como objeto o Atletas Brasil - localizada em João Pessoa – que é uma *startup* que visa ser uma ferramenta que contribua com a melhoria de problemas de patrocínio e divulgação de modalidades esportivas de forma a incentivar atletas. O objetivo principal da pesquisa foi acompanhar o processo de criação da *startup* Atletas Brasil e suas ações inovadoras no ramo esportivo. A relevância do trabalho é justificada, principalmente, devido ao cenário esportivo encontrar-se em constante crescimento atraindo cada vez mais empresas para aderir o Marketing Esportivo. Além de abordar – empreendedorismo e *startup* - bastante utilizados, ultimamente, na economia brasileira. Para atingir os objetivos propostos buscou-se, na literatura, o embasamento teórico para o trabalho, através de três vertentes: Marketing Esportivo, Empreendedorismo e *Startups*.

Diante do objetivo de Acompanhar o processo de criação da *startup* Atletas Brasil e suas ações inovadoras no ramo esportivo é possível verificar o poder de aceitação do público – desde sua primeira ação com a venda de camisetas temáticas para colaboração e divulgação da modalidade esportiva Handebol de Areia - e constatar que suas estratégias bem definidas fizeram com que em pouco menos de dois meses a ferramenta estivesse destacada em mais de 20 mídias, dentre elas Pequenas Empresas e Grandes Negócios e Exame. A coleta de dados foi feita através de entrevistas – com os membros da equipe - e observação direta. A partir daí com os dados analisados e organizados - resultando em relatos – é possível conhecer um pouco mais sobre o histórico e a realidade das *startups*, desde sua ideia no papel.

Palavras-chave: esporte, atletas, *startup*, empreendedorismo, Marketing

Abstract

This paper, presented as a form of single case of study, had as its object Atletas Brasil - located in João Pessoa - which is a startup that aims to be a tool that contributes to the improvement of sponsorship problems and disclosure of sports to encourage athletes. The main objective of the research was to follow the process of creating the startup Atletas Brasil and its innovative actions in the sports industry. The relevance of the work is justified mainly due to the sports scene meet constantly growing increasingly, attracting companies to join the Sports Marketing. In addition to addressing - entrepreneurship and startup - widely used lately in the Brazilian economy. To achieve the proposed goals we sought, in the literature, the theoretical basis to the paper through three strands: Sports Marketing, Entrepreneurship and Startups. Given the purpose of tracking the creation process of the startup Atletas Brasil and its innovative actions in the sports branch can check the power of public acceptance - from his first action with the sale of thematic shirts for collaboration and dissemination of Beach Handball - and see that their well-defined strategies have made, in just under two months, the tool stand out in more than 20 media, among them Pequenas Empresas e Grandes Negócios and Exame. Data collection was done through interviews - with team members - and direct observation. From there - with the analyzed and organized data - resulting in reports - you can learn more about the history and the reality of startups from your idea on paper.

Keys-words: sport, athletes, startup, entrepreneurship, Marketing

Lista de Figuras

Figura 01: A evolução dos conceitos de Marketing	22
Figura 02: Representação gráfica da Teoria da Cauda Longa	33
Figura 03: Período cronológico de participações e apresentações do Atletas Brasil ...	36
Figura 04: Organização e governança do Atletas Brasil	37
Figura 05: Modelo Canvas da <i>startup</i> Atletas Brasil	43
Figura 06: Layout inicial do Atletas Brasil feito à mão	47
Figura 07: Layout inicial do Atletas Brasil – versão beta	48
Figura 08: Características de investidores-anjos <i>vs ventures capitalists</i>	50

Lista de Quadros

Quadro 01: Modelo de negócio do Atletas Brasil	45
Quadro 02: Demonstrativo financeiro do Atletas Brasil	51
Quadro 03: Demonstrativo do cálculo das receitas do Atletas Brasil	54

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.3 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Empreendedorismo.....	18
2.2 Abordagem moderna da <i>startup</i>	21
2.3 Marketing.....	23
2.3.1 Estratégias de Marketing.....	24
3 METODOLOGIA	30
4 DEMONSTRAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	33
4.1 O que é Atletas Brasil?.....	33
4.2 Inovação e tecnologia.....	33
4.3 Relacionamento com clientes: aproximando empresas e atletas através da disponibilização de ações consideradas estratégias de marketing.....	35
4.4 A evolução histórica das apresentações e participações do Atletas Brasil.....	37
4.5 Organização e governança	38
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
5.1 Relatos do módulo 1: Lean Startup 7 CustomerValidation.....	40
5.2 Relatos do Módulo II: Business Model Canvas e Lean Canvas.....	42
5.3 Relatos do Módulo III: <i>Design</i> para <i>startups</i> & métricas de validação	47
5.4 Relatos do Módulo IV: <i>Pitch</i> para investimento	49
5.5 Relatos do Módulo V: Investimento anjo.....	50
5.6 Relatos do Módulo VI: Finanças para <i>startups</i>	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXO I	65

1 INTRODUÇÃO

Organizações brasileiras estão com os olhares e ações voltados para o cenário esportivo, principalmente, devido à realização da Copa do Mundo em 2014 e com a proximidade das Olimpíadas de 2016. Outros setores acabam se interessando em integrar este mercado, pois é um setor que tem aumentado cada vez mais o interesse do público em geral e o consumo de materiais esportivos. O Marketing Esportivo é a segunda maior fonte de renda no mundo, ficando apenas atrás do turismo. Para se ter uma ideia, segundo o Ministério do Esporte, em 2014 o impacto econômico gerado apenas pela Copa das Confederações resultou de 20,7 bilhões (sendo 11 bilhões referentes a gastos de turistas e os outros 9,7 bilhões como renda acrescentada ao PIB brasileiro).

O estudo “Atletas Brasil: método de inovação para incentivar os esportistas brasileiros” tem como finalidade mostrar o processo de criação da *startup* desde de sua ideia embrionária e como a mesma faz para interagir empresas e atletas através de seus serviços de forma inovadora. O Atletas Brasil surge no mercado como uma possibilidade de movimentar a economia e ajudar esportistas brasileiros, que sofrem principalmente com dificuldades de patrocínio e divulgação, através do marketing esportivo.

O objetivo da *startup* é ser uma ferramenta que contribua com a melhoria de problemas de patrocínio e divulgação de modalidades esportivas de forma a incentivar atletas e, também, assessorar empresas a integrar esse tipo de atividade. No trabalho é possível verificar fortes características do empreendedorismo no processo de capacitação, dispostos em módulos, processo esse simultâneo à criação e desenvolvimento do Atletas Brasil. E, também, quais serviços são oferecidos para atrair seus consumidores (atletas, técnicos, empresas, amantes por esporte e familiares).

A pesquisa é focada em três áreas: Marketing Esportivo – no que diz respeito aos serviços adquiridos pelas empresas para aplicarem sua marca a atividades esportivas e atletas por agregarem valor às marcas através de sua imagem no esporte. O Marketing Esportivo procura aproximar empresas de seus torcedores, criar elos com fãs, de forma a melhorar a relação e imagem de uma instituição, atleta ou empresa com o seu público-alvo. O mesmo viabiliza que os consumidores tenham sempre a melhor qualidade no produto oferecido e que as exigências propostas sejam efetivamente atendidas. Nesse aspecto, com o Marketing Esportivo, empresas patrocinadoras e atletas podem ter um grande diferencial competitivo e

também estar sempre se renovando, tendo em vista que a demanda relacionada à adesão dessa estratégia ainda não é muito utilizada no Brasil.

O estudo “**Atletas Brasil: método de inovação para incentivar os esportistas brasileiros**” inclui também o Empreendedorismo – com a criação e desenvolvimento de uma *startup* abrangendo a composição do Canvas, oportunidade de negócios, organização e governança e todo o processo que compôs a construção dessa plataforma. A proposta da pesquisa é de contribuir com conhecimentos de empreendedorismo na criação de *startups* no mercado esportivo, que visam colocar empresas, atletas e torcedores em contato com funções claras e evidentes relacionadas a esse meio.

O estudo a seguir busca contribuir com a ampliação do conhecimento dos estudantes e demais pessoas interessadas em empreender no ramo esportivo, através de base tecnológica. E, ainda, para percepção das empresas e demais associações esportivas, como Confederações e Federações, sobre a valorização dos atletas brasileiros, clubes e agremiações locais, além de modalidades esportivas praticadas no país, principalmente pela proximidade dos Jogos Olímpicos de 2016, que acontecerão no Brasil, no estado do Rio de Janeiro (RJ).

O trabalho foi subdividido em seis partes. A primeira parte apresenta o tema, sua delimitação e a justificativa da sua escolha. Esta parte contém, também, o objetivo geral, os objetivos específicos e as suas variáveis. A segunda parte considera o referencial teórico e os conhecimentos preliminares sobre Empreendedorismo, *startup* e Marketing Esportivo. A terceira parte é a indicação da metodologia utilizada para a construção do trabalho de conclusão de curso. A quarta parte traz a demonstração do objeto de estudo, indicando e apresentando o funcionamento e desenvolvimento da *startup*. A quinta parte apresenta a análise e discussão dos resultados, em forma de relatos, através percepção dos entrevistados do Atletas Brasil. Na sexta parte é feita a conclusão, bem como, sugestões e recomendações da pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

De que maneira a *startup* Atletas Brasil foi criada e como seus serviços une atletas e empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Acompanhar o processo de criação da *startup* Atletas Brasil e suas ações inovadoras no ramo esportivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar a criação de uma *startup*, através dos moldes de estudo do empreendedorismo;
- Evidenciar estratégias que favoreça atletas, modalidades e empresas interessadas em envolver sua marca com esportes.

1.3 Justificativa

O esporte é um dos negócios mais lucrativos do mundo. São as maiores cotas na área de comunicação, onde há milhares de interessados consumindo, participando ou assistindo. Hoje o cenário é ainda mais otimista tratando-se do mercado esportivo, o qual corresponde à utilização da Lei de Incentivo ao Esporte e patrocínios diretos. Somente no Brasil, através da LIE o número de atletas beneficiados já ultrapassa os 150 mil.

A realização da Copa do Mundo em 2014 e a proximidade das Olimpíadas em 2016 são fatores que geram diversas cadeias produtivas como saúde, turismo, projetos sociais, terceiro setor, direito esportivo etc”, disse o coordenador-adjunto do Code e presidente da Associação Brasileira da Indústria do Esporte (Abriesp), Mauricio Fernandez ressaltando a oportunidade de mercado para as pequenas e medias empresas. Isso acontece pelo aumento do interesse do público em geral sobre essa demanda de competições – o que tende a crescer ainda mais. Todo esse momento faz com que aumentem cada vez mais a quantidade de empresas interessadas em se aproximar do esporte e o aumento o consumo de produtos esportivos.

O mercado de patrocínio esportivo no Brasil, hoje, é focado quase exclusivamente no futebol. Ou seja, há milhares de agentes que agenciam cotas de patrocínio a esses jogadores. No entanto, o restante dos atletas (que representa a grande maioria) não é coberto. Esses atletas de outras modalidades enfrentam duas grandes problemáticas muito comuns no seu dia

a dia: a falta de divulgação e a dificuldade em conseguir patrocínio. Um estudo realizado pelo Atletas Brasil, com mais de 150 atletas, apontou que 70% deles sofrem com problema de divulgação e 92% possuem dificuldade em obter algum tipo de patrocínio.

Para minimizar esse problema, surgiu em 2014 o Atletas Brasil, uma *startup* que buscasse unir atletas, que possuem dificuldade em obter patrocínio e divulgação ou que desejam mais um lugar de expor seu trabalho esportivo, com empresas interessadas em patrocinar e aumentar sua visibilidade diante da concorrência. Esse estudo mostrará os aspectos relacionados à essa *startup*, desde sua criação, desenvolvimento até sua real execução usando os moldes do empreendedorismo. O Atletas Brasil se posiciona no mercado como sendo uma empresa inovadora por possibilitar, através de seus serviços, que atletas de demais modalidades além do futebol tenham a mesma oportunidade de alavancar suas carreiras esportivas. Para isso, a *startup* atua em duas frentes: no incentivo aos esportistas e no auxílio de empresas a associarem sua marca ao esporte.

O grande diferencial de inovação e tecnologia do Atletas Brasil é que 90% de todos os serviços disponíveis são automatizados, ou seja, é possível uma escalabilidade exponencial no alcance dos atletas. Isso evidencia ainda mais e requer atenção especial no trabalho oferecido pela empresa devido os desafios e barreiras existentes no cenário esportivo. O mercado competitivo faz com que empresas busquem novas e cada vez mais formas de atrair clientes e segmentos, dentre elas o Marketing Esportivo. Porém, ainda existem grandes dificuldades quando se trata de inovação por não saber investir, devido à falta de conhecimento de como atuar e empreender, ou por não haverem profissionais competentes em determinadas áreas. Então, conclui-se, apesar do termo *startup* ser uma abordagem recente, que com esse trabalho seja possível visualizar o conteúdo da pesquisa como um passo a passo ou orientação para o sucesso de um uma empresa inovadora no mercado esportivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse trabalho visa fundamentar os leitores, de forma a basear-se em alguns autores, sobre assuntos voltados para as áreas do Empreendedorismo, *Startup* e Marketing Esportivo – termos atualmente em grande ênfase na economia brasileira e que servem de embasamento para o trabalho.

2.1 Empreendedorismo

Apesar do empreendedorismo estar em moda, frequentemente na mídia e nos veículos de comunicação, os conceitos acerca sobre esse tema não são recentes. O termo vem sendo trabalhado por diversos autores ao longo do tempo, e muitos deles já manifestam abordagens sobre objetos que envolvem a essência do desenvolvimento de uma empresa.

Segundo Dolabela (1999, p. 68), “Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação e é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas” e significa: aquele que está entre ou intermediário. Nesse cenário é preciso estar informado para poder abrir qualquer que seja o tipo de negócio, pois qualquer conhecimento adquirido sobre empreendedorismo, por menor que seja, é um passo à frente de seu concorrente. Ser empreendedor é ter iniciativa, coragem de correr riscos, capacidade de planejamento, eficiência e qualidade e liderança. É “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção” (DOLABELA, 1999, p. 12).

“Empreender é um processo humano, com toda a carga que isso representa: ações dominadas por emoção, desejos, sonhos, valores, ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambiguidade e no indefinido; consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não percorridos; rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidades sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro (DOLABELA, 2003, p. 29).

Ainda no século XVIII, já é possível encontrar menções sobre o profissional “empreendedor” e sua relevância para a sociedade. Numa visão clássica de Empreendedorismo introduzida por Richard Cantillon (1759), o agente econômico era visto como aquele que se especializava na tomada de riscos. Schumpeter (1911) também percebeu que a inovação era um fator de extrema importância para economia, pois a via como chave para escapar da inércia. E ainda, que o empreendedorismo incorpora e assimila tais inovações e novas tecnologias, de forma que contribui para substituição de produtos e processos.

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) Tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso (SHAPERO, 1975, p. 187).

No Brasil, com a estabilidade econômica na década de 1990, é que surge um movimento maior de empreendedores, principalmente após a criação de entidades específicas de fomento para essa nova leva de empresários.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005, p. 26).

O estudo do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) que monitora a evolução empreendedora em vários países destaca que existem, basicamente, dois tipos de empreendedorismo: o de oportunidade e o de necessidade.

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas. O empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho (DORNELAS, 2005, p. 28).

Atualmente as atividades empreendedoras estão crescendo aceleradamente em decorrência das oportunidades de mercado em seus mais variados campos de atuação. “Ou seja, “um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (McClelland, 1972, p. 110)”.

Uma grande parte das pessoas não têm condições de estarem inseridas formalmente no

mercado de trabalho e muitas vezes encontram o empreendedorismo como um escape dessa alternativa que foi “descartada” devido sua dificuldade de inserção, e por sua vez levam a vida de forma autônoma. Esse é o tipo de empreendedor movido pela necessidade de sobrevivência e não por conta da oportunidade. Diante de tantas barreiras existentes no mercado de trabalho, o empreendedorismo no esporte, também, percorre um difícil caminho.

O Atletas Brasil introduziu no mercado, de forma inovadora, uma nova realidade para os atletas de menor visibilidade – também com qualidades técnicas - conseguirem melhorar seu destaque social. Produzir novas coisas não é apenas um processo distinto, mas é um processo que produz consequências, as quais formam uma parte essencial da realidade capitalista. A completa história econômica do capitalismo seria diferente do que é se novas ideias tivessem sido regular e correntemente adotadas, naturalmente por todas as firmas para cujos negócios elas fossem relevantes. Mas isso não aconteceu. Na maioria dos casos, apenas um homem ou alguns deles veem as novas possibilidades e estão aptos a lutar contra as resistências e dificuldades com que a ação sempre se encontra, fora dos caminhos normais da prática (SCHUMPETER, 1976, p. 36).

Para se ter uma ideia, em dezembro de 2014, segundo Erich Beting (2014) – idealizador de um dos principais veículos do esporte brasileiro, a Máquina do Esporte - quatro países asiáticos receberam os melhores tenistas do mundo num torneio de exibição para a Liga Internacional de Tênis. No Brasil esse tipo de acontecimento é vetado devido aos grandes gastos exigidos para um evento desse porte (cada cidade-sede da Ásia investiu R\$ 50 milhões para ter os atletas, que atuam como uma espécie de embaixadores do local). Outro problema pode ser pela falta de coragem para o empreendedorismo nesse setor e talvez esse seja o grande problema da indústria brasileira. Porém alguns polos de empreendedorismo no esporte estão incentivando a prática de atividades físicas a fim de se aderir um estilo de vida mais saudável. “Atualmente o SESI conta com mais de 400 profissionais de educação física em seu quadro de pessoal que, diariamente, levam programas desenvolvidos para melhoria da qualidade de vida à população catarinense e que estimulam o exercício da responsabilidade social” (FIESC/SESI).

Segundo Fernando de La Riva (EXAME.COM, 2015) - diretor-executivo da Concrete Solutions, consultoria global de TI – empreendedores de primeira viagem precisam seguir alguns passos para abrir seu negócio, a começar validando o modelo de negócio para saber se tem uma *startup* de breakeven rápido ou um modelo de crescimento que vai buscar monetização depois. A seguir: leia, aprenda, faça networking e participe de eventos; faça uma

reflexão pessoal (seu momento é bom?, porque você quer empreender?, no que você é bom?); defina a estratégia e a primeira hipótese de modelo de negócios; procure sócios; crie uma plataforma sustentável para o bootstrapping; valide sua visão inicial de cliente-alvo da maneira mais barata possível; Comece a validar o seu produto; procure financiamento tático; evolua de forma contínua seu produto.

Depois de compreender um pouco do conceito e características pertinentes ao empreendedorismo e sua relação com o esporte e com a criação de um novo negócio, bem como da importância de estar atento as oportunidades de mercado, abordaremos a seguir um termo não recente, porém ainda pouco utilizado no setor econômico, chamado *startup*. É possível perceber que apesar de pouco difundido o termo tem conquistado bastante espaço na economia brasileira.

2.2 Abordagem moderna da *startup*

Segundo Lopes Barreto Júnior e Leite (2013) a economia moderna, carregada por um grande grau de dinamismo e competitividade, fez com que as novas empresas tivessem de buscar uma rápida adaptação através da criação de modelos de negócio cada vez mais inovadores e apoiados pela tecnologia vigente. Em meados de 1970, uma nova teoria foi abordada no empreendedorismo com base na associação desses organismos vivos. Sob tal perspectiva, as companhias passariam por diferentes fases de maturidade (*startup*, profissionalização e descentralização). Surgiram então as primeiras colocações do termo *startup* - conhecida como um estágio inicial das empresas. Os autores complementam dizendo que as *startups* ganharam ainda mais força e se tornaram familiares no meio de investidores, mídia e agentes econômicos dentre as empresas que carregavam consigo uma gama de especificidades. Isso ficou muito mais intensificado principalmente com a chegada da “bolha” da Internet, entre 1996 e 2001. Usado nos Estados Unidos há algumas décadas, foi só a partir da difusão das empresas “.com”, que o termo foi ganhando novos contornos e se estabelecendo como uma nova abordagem empresarial. Google e Facebook são exemplos de *startups* que se desenvolveram e, hoje, estão solidificadas no mercado.

Atualmente, a literatura sobre o tema se concentra em autores que contextualizam sua abordagem através do paralelo entre o teórico e o prático. Ries (2011) coloca *startup* como sendo uma instituição humana, envolvida em um ambiente de extrema incerteza, projetada para criar produtos e serviços novos, com visão de criar um negócio próspero e capaz de

mudar o mundo. E produto é o resultado dessa aplicação. Numa linha de pensamento comum, Blank e Dorf (2012) indicam que *startup* é uma organização transitória que visa um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo.

Isso quer dizer que a empresa precisa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada e sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente (repetível); que ela possa crescer em receita, mas que isso não impacte nos custos de manutenção ou em seu modelo de negócios (escalável); e que não há como afirmar se o projeto irá realmente dar certo (cenário de incerteza).

Para os autores, apesar das *startups* precisarem ter preocupações como qualquer outra organização: envolvem clientes, fornecedores, sócios, logística, marketing e produto, o que diferencia uma *startup* de uma empresa comum é que empresas comuns tem como núcleo central a execução de um plano de negócios conhecido, enquanto *startups* estão, na realidade, à procura de um plano de negócios.

O aumento no número desse modelo de empreendimento no Brasil segue uma tendência que já era observada em outros mercados, sobretudo o norte-americano. Exemplos bem-sucedidos que ocorreram por lá mostram que pequenas empresas que apostam na inovação disruptiva podem obter um rápido crescimento e, em poucos anos, se tornarem líderes em seus setores. Foi o que aconteceu com o Google e o Facebook quando essa tendência ainda era incipiente, e com a Apple e Microsoft, quando o padrão de sucesso empreendedor era ser vendedor na IBM.

Um conceito que foi destrinchado a partir da *startup* foi o *lean startup*. O termo pode ser traduzido como "*startup* enxuta" e a ideia central dessa nova metodologia é baseada em evitar desperdício de tempo e recursos em um produto ou serviço obtendo, ainda assim, mais qualidade em seu processo final. O termo foi criado pelo americano Eric Ries (2012) que buscou uma metodologia para *startups* que não envolvesse o método tradicional de gestão. Em vez do planejamento minucioso, onde é criado um plano de negócios e é descrito projeções de receita, lucro e fluxo de caixa para os próximos anos – com todas as etapas clássicas na montagem de um negócio -, a metodologia *lean startup* defende a experimentação e a opinião do cliente. O método, de acordo com Ries, possui alguns princípios fundamentais que formam a base do conceito:

Mínimo Produto Viável (MVP) - É a versão mínima de um novo produto. Através dela é possível capturar mais informações e aprender sobre as necessidades e

expectativas do cliente final.

DeployContínuo - O trabalho da equipe é atualizado frequentemente para o cliente final. A ideia é a finalização da construção de um novo recurso e a sua disponibilização em tempo reduzido para receber uma avaliação também mais rápida.

Teste A/B – Quando possível, a ideia consiste em disponibilizar mais de uma versão do produto no mercado. O intuito é ter um *feedback* de como os clientes reagem sobre os modelos diferentes do produto e qual o usuário prefere.

Métricas Acionáveis - São métricas que quando acionadas oferecem informação necessária para que a organização possa tomar decisões sobre o negócio.

Pivot - É uma mudança mais completa no curso de um produto. O *pivot* pode ser visto como uma nova hipótese estratégica que requer um novo MPV para ser testado.

2.3 Marketing

Nada melhor que os dias atuais para presenciar as diversas variações que o Marketing pode desenvolver, mas “o que é Marketing?”. Ao longo dos tempos, conforme a figura 01, ele é definido de muitas maneiras e direções. Segundo Kotler (2009, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Nisso, podemos concluir que Marketing é uma ferramenta essencial para despertar as necessidades, desejos e demandas nos consumidores tanto em produtos quanto em serviços. AMA (2013), enfatiza que Marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Ou seja, o Marketing nada mais é que uma ferramenta de força de vendas, relacionamentos, transações e publicidade entre empresas e consumidores potenciais.

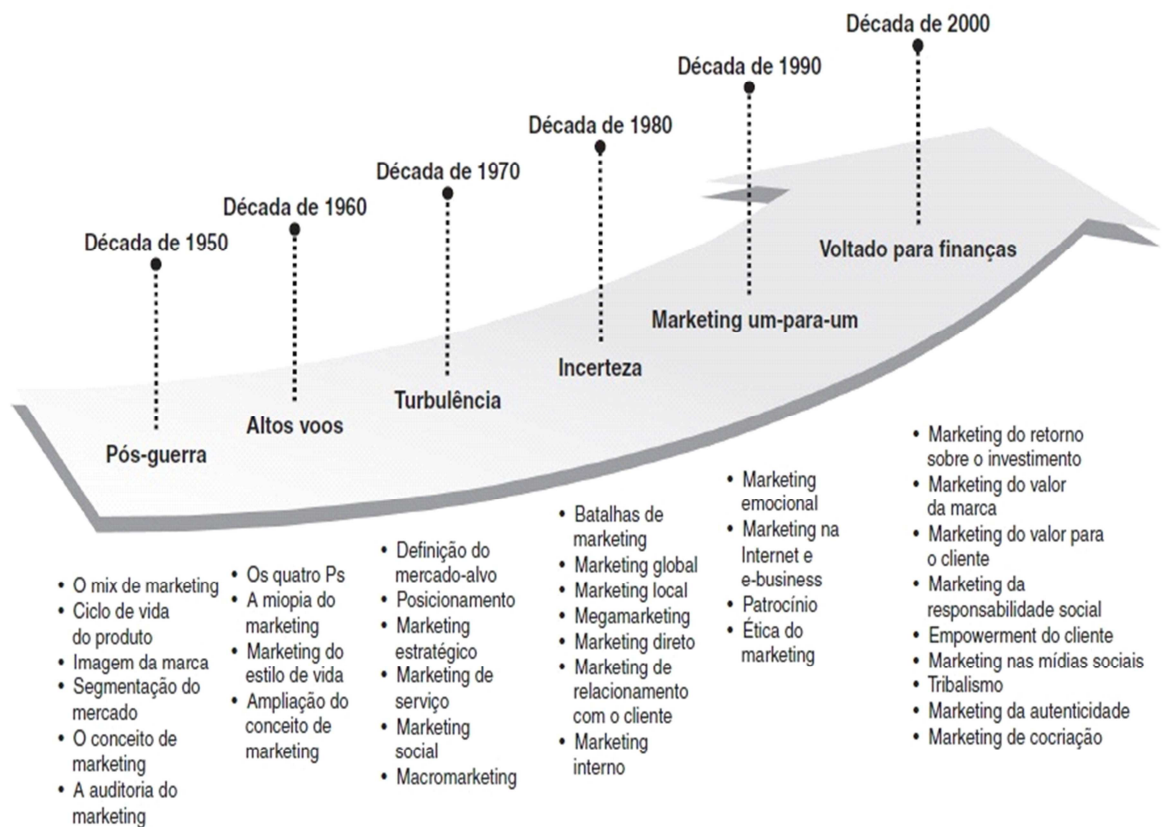


FIGURA 01: A evolução dos conceitos de Marketing.
FONTE: Kotler, Kartajaya e Setianwan (2010).

Partindo do entendimento das palavras de Kotler e aplicando as necessidades básicas da *startup* foi possível verificar que as ações inovadoras abordadas no Atletas Brasil atendem as necessidades dos esportistas brasileiros, não antes apontado de forma tão completa no mercado. Há uma tentativa fortíssima de envolvimento entre consumidores (empresas, atletas, fãs apaixonados por esporte e pessoas interessadas em ajudar ou atrelar sua marca a atletas) - fator esse que contribui bastante para a efetividade das negociações do projeto.

2.3.1 Estratégias de Marketing

No Atletas Brasil é possível perceber que as estratégias de Marketing estão associadas à ferramenta como forma de benefício ao trabalho de aplicação de uma marca junto aos atletas. Para Kotler (2005, p. 62), os 4Ps ainda são um referencial útil para o planejamento de Marketing. E ainda, os compradores “buscam valores e custos totais menores, uma boa comunicação e conforto em vez de promoção”. No entanto, na pesquisa, os 4Ps representam

mais o pensamento do vendedor do que o do comprador, podendo ainda serem convertidos em 4Cs, da seguinte maneira:

- Produto se transforma em valor para o Cliente.
- Preço se transforma em custos para o Cliente.
- Distribuição se transforma em conveniência para o Cliente.
- Promoção se transforma em comunicação com o Cliente.

Os 4C's podem ser facilmente identificados dentro do Canvas do Atletas Brasil, posteriormente abordado na análise de resultados.

2.3.2 Marketing esportivo: como funciona e o seu campo de trabalho

Como panorama inicial, pode-se dizer que Marketing Esportivo é a aplicação de uma marca a atividades esportivas. O Marketing Esportivo pode ser trabalho em diversas frentes, dentre as quais se destacam a divulgação de placas em locais de jogos, patrocínio de equipes, promoção de eventos e união entre publicidade e ação esportiva, utilizando a marca patrocinada.

Segundo Bertoldo (2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos. Como objetivos, o marketing esportivo visa aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, combater ou antecipar-se a ações da concorrência, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros (ARAÚJO, 2002). Os planos estratégicos de comunicação e de marketing no segmento esportivo são cada vez mais utilizados por empresas, marcas e produtos. Aqueles que passam a ver os torcedores como consumidores em potencial abrem um imenso leque de oportunidades – que tende a crescer ainda mais.

Por sua vez o Marketing Esportivo também se torna uma ferramenta cada vez mais frequente nas empresas e para aqueles que administram ou estão envolvidos com grandes eventos esportivos. O site Esporte Nordeste, em notícia veiculada, elencou três razões para empresas investirem no esporte e associarem a sua marca a determinada modalidade ou clube:

1° - Imagem: traz valor, divulgação e até rejuvenescimento à marca ou produto. 2° - Esporte como mídia: é uma mídia alternativa. O esporte tem espaço em qualquer tipo de mídia. Alcança determinados públicos e mercados diferentes. 3° - Comunicação alternativa: a logomarca é exposta nos bonés e uniformes dos desportistas, nas placas, cartazes e outros tipos de publicidade estática presentes nos espaços destinados ao evento esportivo (ginásio, estádio, arena etc.) e via diferentes tipos de *merchandising*, particulares ao esporte em questão (ESPORTE NORDESTE, 2014).

Hoje outros esportes estão ganhando atenção do marketing, além do futebol. Com a proximidade dos Jogos Olímpicos em 2016 é notório o crescimento das atividades de marketing no setor esportivo. E isso não só apenas comprova que é um mercado em constante crescimento como, também, valida a proposta de trabalho do Atletas Brasil de que oferecer inovação através da ferramenta, a qual é uma forma de movimentar a economia e contribuir para formação de atletas qualificáveis, além de favorecer empresas a aplicar suas marcas no ramo esportivo.

2.3.3 Internet e Marketing: como trabalham juntos e seu crescimento

O esporte é uma das principais fontes de entretenimento no mundo, por estar associado a bem estar e saúde, além de ser um elemento de união entre as nações e impulsionar milhares de pessoas aos estádios, torneios e competições. O Marketing Esportivo, por sua vez, acaba sendo uma área maleável que pode ser trabalhada em diferentes frentes no que diz respeito a seu campo de atuação, conforme apresentado mais à frente nessa pesquisa. No Brasil, a paixão pelo esporte está no DNA do povo, transformando-a em uma excelente ferramenta para inclusão social, lazer e possibilidades de negócios. E os veículos de comunicação são os grandes propulsores para disseminar essa paixão fervorosa.

Desde muito tempo atrás, a televisão, o rádio e os jornais são vistas como grandes construtores de “heróis” e “vilões” do esporte. Hoje, com o advento da internet ela ocupa um lugar de destaque para a difusão das modalidades esportivas e se tornou um veículo de comunicação bastante completo para abordar esse tipo de informação. Através dela, interessados sobre o tema se conectam em qualquer parte do mundo e ficam atualizados de forma instantânea com notícias, fotos e vídeos sobre atletas, modalidades esportivas e times de futebol preferidos. No entanto, é preciso entender que a magia que o esporte provoca acaba se tornando uma das principais fontes de entretenimento existentes. Com isso o interesse pelo tema rompe preconceitos, personifica seres humanos em super-heróis, traz união entre povos e cria um elo social imensurável. E assim esse entusiasmo demonstrado por torcedores cria

uma identidade e um ciclo de interesse, nos quais mais pessoas querem ficar informadas, despertando a vontade de buscarem notícias sobre o tema.

Se antes a divulgação das notícias eram apenas restritas aos veículos de comunicação comandada por poucas pessoas, hoje, com essa contribuição fundamental da internet, esse sistema mudou radicalmente. Nos tempos atuais qualquer pessoa é capaz de criar um blog, divulgar um vídeo, um trabalho acadêmico ou outras formas de conhecimento através da *web* sem problemas de manutenção e altos custos. Santaella (2003, p. 20), diz que “o computador, unido às redes telecomunicacionais, revolucionou as mídias tecnológicas originando um sistema digital amplamente disseminado que possibilita ao usuário não somente consumir, mas também produzir, distribuir e receber conteúdos audiovisuais num só equipamento”.

Pode-se visualizar essas mudanças marcadas pelo espaço eletrônico virtual como uma tendência de sociedade e cultura contemporânea, onde muitos estudiosos as classificaram como Cibercultura. Lemos e Cunha (2003, p. 01), compreende Cibercultura “como a forma sociocultural que emerge da relação simbiótica entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias de base microeletrônica que surgiram com a convergência das telecomunicações com a informática na década de 70” e que “o clique generalizado permite a potência da ação imediata, o conhecimento simultâneo e complexo, e a participação ativa nos diversos fóruns sociais” (LE MOS; CUNHA, 2003, p. 03). Sendo assim, toda essa navegação na internet torna-se uma alternativa de mídia, pois amplia o acesso à informação.

O sociólogo Pierre Lévy é um otimista dos efeitos das novas tecnologias de informação, especialmente da Internet. Para Lévy (1999), a internet se transformou na nova escrita, que possibilita uma interligação dos seres humanos e de seus conhecimentos. Através dessa característica, o sociólogo afirma nascer o pensamento da inteligência coletiva, que procura garantir o reconhecimento de que cada pessoa conhece alguma coisa e, ao mesmo tempo, todo o conhecimento está presente na humanidade.

Os primeiros passos dados por empresas que desejam entrar no mundo digital são através da construção de *website*, *e-mails* e depois, podendo também, expandir seu alcance aderindo as redes de mídias sociais como o Facebook, Twitter, Instagram, Youtube etc, através de computadores, tablets e telefones com acesso à internet. Hoje em dia, por menor que seja uma empresa é recomendável apresentar uma identidade digital para atingir maior um número de consumidores em potencial e facilitar as comunicações internas e externas (receber propostas, reclamações, enviar documentos etc.).

Uma das formas mais antigas de promoção no mercado é a chamada “Mala Direta”,

onde a empresa envia uma carta com suas promoções ao consumidor em seu endereço residencial. Pode-se dizer que é um processo eficaz, porém custoso (uma vez que envolvem postagens em correios, envelopes, papéis de impressão, tintas, arte gráfica, *layout* customizado etc.). Cada vez mais, com a presença da internet no mundo dos negócios algumas atividades acabaram sendo substituídas por outras. Nesse caso, a Mala Direta passou a ser utilizada como E-mail Marketing, porém por se propagar através da internet esse processo se torna infinitamente menos custoso que o outro e seu maior diferencial é o tempo de entrega bem mais rápido.

O E-mail Marketing é muito comum em empresas que possuem lojas virtuais, como é o caso do portal Atletas Brasil dentre outras empresas que possuem apenas loja física, uma vez que exerce funções como promoção, respostas ao cliente, confirmação de pedidos e pagamento e relação pós-venda com os clientes, ou seja, ele comunica, relaciona e vende com alto retorno e baixo custo. Mas, como qualquer atividade, existem algumas barreiras que aparecem para atrapalhar o processo de propagação das informações enviadas pelo E-mail Marketing, como golpes, vírus e *spams*.

Outra forma de propagação de informações e promoção é feita por **marketing em redes sociais** (Facebook, Instagram, Twitter etc). Estes, sem exclusão referentes a classes sociais, permitem total acesso e interação das pessoas no mesmo canal de divulgação e em outras plataformas de interação e mídia. Esse processo, também, promove uma disseminação de informações de forma rápida e com baixo custo, com a mesma proposta de alcance incalculável.

Os recursos, hoje, disponíveis através de internet 3G ou 4G possibilitam que as pessoas estejam conectadas 24 horas por dia em seus aparelhos móveis. Portanto, as empresas que aderem às plataformas online podem estar em contato a qualquer hora com seus consumidores em seus perfis sociais e e-mails.

Assim como o e-mail marketing, o *mobile* marketing comunica, relaciona e vende, porém, por ser uma ferramenta efetiva na comunicação, ele também direciona e faz o consumidor buscar mais sobre os produtos e promoções das empresas. Um exemplo efetivo da participação do Mobile Marketing no mundo digital é o aplicativo *QR Code*, onde a câmera do celular se torna um leitor de código de barras e direciona os consumidores para sites, produtos e promoções que a empresa deseja divulgar.

Para Kotler (2009, p. 37), “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

É possível concluir, no decorrer do projeto, que através do empreendedorismo, o sucesso pode vir de operações realizadas na empresa, Atletas Brasil, e até mesmo de inter-relações sociais e pessoais, tendendo a ser melhor e mais eficaz quando integrado com estratégias de marketing. As ações inovadoras e tecnológicas (patrocínios diretos, loja virtual, padrinhos, Lei de Incentivo ao Esporte etc) são abordadas na análise dos resultados do trabalho e decorre em relação aos serviços automatizados disponibilizados dentro da plataforma para as empresas interagirem com os atletas. Ou seja, através do Atletas Brasil os próprios atletas podem direcionar as empresas para serem ajudados, como também, as empresas podem procurar os atletas para ajudar - de forma a atender as necessidades dos consumidores, superar a concorrência e mostrar resultados positivos da empresa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto à natureza dos dados como qualitativa; aos objetivos como exploratória com estudo – devido ao conhecimento adquirido, também, através de pesquisas bibliográficas - e quanto aos procedimentos como descritiva. O campo da pesquisa – aplicada a realidade - foi definido como o Estudo de Caso único, uma vez que a pesquisadora realizou a avaliação qualitativa com foco na *startup* Atletas Brasil, que é uma plataforma que une atletas e empresas em torno do patrocínio esportivo.

Vergara (1990) diz que um estudo circunscrito pode se aplicar a uma ou poucas unidades como: uma pessoa, um projeto, um produto, uma empresa, um órgão público, um processo, uma comunidade ou, inclusive, um país. A escolha para essa metodologia se justifica a partir de Yin (2005), quando estabelece que casos como o Atletas Brasil, que representam unidades de análises contemporâneas com problemáticas complexas. Desta forma, este método permite uma investigação capaz de “preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2005, p. 20).

No âmbito da condução de uma análise de estudo de caso é importante, para garantir a validade do trabalho, a prerrogativa de contar com uma estratégia analítica geral e uma técnica analítica específica. Buscou-se então atuar através de pesquisas exploratórias e bibliográficas, por sua flexibilidade e para melhor compreender os processos envolvendo o Atletas Brasil.

Para este estudo foram adotados três tipos de técnicas de coleta de dados: através de bibliográfica e documental (Canvas, relatórios e imagens), entrevistas (relatos com membros da equipe) e observação.

Partindo do pressuposto da importância de ter dados para uma produção mais completa sobre o projeto de estudo, foi desenvolvida através de informações bibliográficas de temas, principalmente, sobre empreendedorismo. A primeira, indispensável a qualquer pesquisa científica, colaborou com os conhecimentos teórico-empíricos os quais nortearam o trabalho desenvolvido. Segundo Silva (2008), algumas medidas devem ser tomadas ao fazer uso da coleta bibliográfica, levando-se em conta alguns aspectos, como: “produzir o trabalho a partir do maior número possível de material bibliográfico publicado e procurar se ater somente àqueles trabalhos que dizem respeito ao tema por você explorado, ou seja, compartilhar com ideias que realmente sejam pertinentes”. Já a coleta documental foi realizada por meio de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como, por

exemplo, documentos oficiais, reportagens, Canvas, vídeos e relatórios cedidos pela *startup* Atletas Brasil.

A utilização da entrevista como coleta de dados foi um fundamento importante no processo de conhecimento e de pesquisa do trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual, todos os membros que compõe o objeto de estudo foram entrevistados para a composição mais evidente do cenário do empreendedorismo, do marketing e da *startup*. As entrevistas têm o objetivo de “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador” (MARTINS, 2006, p.27). A finalidade de entender como os indivíduos decifram seu mundo social e o como nele agem é o que transforma às entrevistas em um recurso interessante a ser aplicado na pesquisa qualitativa, segundo May (2004).

Considerando que a pesquisadora deste estudo se encontra familiarizada com a *startup* e com aqueles que são o público destinado da plataforma, isso faz com que a técnica de observação facilite a percepção e interpretação da espontaneidade dos fatos. A familiaridade que o pesquisador possui com o contexto do objeto de estudo é considerado relevante para Gil (1999) na hora da interpretação, porque o pesquisador deve estar “dotado de conhecimentos prévios acerca da cultura do grupo que pretende observar” (p.113). A decisão de optar pela observação a partir de uma perspectiva científica se apoia em Gil (1999), quando menciona que ela é relevante para compreender o entorno sem precisar de nenhuma intermediação.

Além disso, a observação permite amenizar a subjetividade que pudesse existir no desenvolvimento da coleta de dados. Dentre os tipos de técnicas de observação foi escolhida a participativa, porque a pesquisadora é parte do contexto social, participando ativamente dele durante o levantamento de dados. Neste sentido, durante a coleta de dados, a observação tornou-se fundamental, porque permitiu compreender de melhor maneira os aspectos do entorno.

A coleta de dados para essa pesquisa, relativo ao Atletas Brasil, foi realizada através de entrevistas frequentes com três dos membros da equipe da *startup* – Fábio Bandeira de Mello, Júnior Cruz e João Cleyton Nunes. As entrevistas aconteceram de forma simultânea a conclusão de cada módulo da capacitação realizada pelo Sebrae, no programa Start PB, na qual os membros do Atletas Brasil fizeram parte. Após os dados coletados, as informações eram analisadas e comparadas entre as demais entrevistas com os membros, além das divulgações que saíam na mídia e da evolução mercadológica da *startup*.

4 DEMONSTRAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A demonstração do objeto de estudo é o ponto onde serão abordadas informações pertinentes ao detalhamento do Atletas Brasil, qual seu diferencial diante do mercado competitivo no qual está inserido – em relação à inovação e tecnologia presentes em seus serviços -, como é realizada seu relacionamento com clientes, o processo evolutivo desde a inserção do projeto ao programa de capacitação do Sebrae e como está disposta sua organização e governança. Vale salientar, para melhor entendimento dos fatos, que as informações aqui aplicadas são de fontes internas da própria *startup* - Fonte: Atletas Brasil (2014).

4.1 O que é Atletas Brasil?

O Atletas Brasil é uma *startup* que tem por proposta de atuação atingir duas vertentes mercadológicas, expressas a seguir: o incentivo aos esportistas e o auxílio de empresas a associarem sua marca ao esporte. O setor esportivo brasileiro nos últimos dez anos evoluiu cerca de 5,77% e tende a crescer com firmeza. O professor da FGV, Istvan Karoly Kasnar, em sua pesquisa projetou que em 2010 as atividades esportivas representavam 1,9% do PIB brasileiro, o que estima um valor aproximado a R\$ 72 bilhões de reais (FIESP, 2013). Atualmente, são milhares de atletas em todo o país e ainda existem duas problemáticas muito comuns: a falta de divulgação e a dificuldade em obter patrocínios.

A *startup* leva ao esportista ferramentas para divulgar o seu trabalho e diversas possibilidades para arrecadar recursos financeiros. Apresentando como diferencial o trabalho específico com as empresas, através de uma assessoria que amplia os canais de marketing, ao serem patrocinadores de equipes esportivas e atletas.

4.2 Inovação e tecnologia

O Atletas Brasil apresenta como evidência de inovação e tecnologia o fato de 90% dos serviços estarem disponíveis em automação, ou seja, permite uma grande extensão dos seus serviços em todo Brasil de forma exponencial. Duas teorias sustentam a base dessa afirmação e podem definir bem o trabalho da plataforma online: "A Cauda Longa", de Chris Anderson e "A Estratégia do Oceano Azul", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. O parâmetro detectado

para a dificuldade de incentivo ao esporte como um todo está alicerçado na centralização de investimentos em passes milionários, onde o mercado de patrocínio esportivo no Brasil é focado quase exclusivamente no futebol. Dessa forma, existem milhares de empresários e investidores esportivos que agenciam cotas de patrocínio a esses jogadores, em detrimento à esportes e atletas que mesmo representando a maioria, não movimentam grandes somas pecuniárias - não sendo objeto de investimentos.

O Atletas Brasil tem por interesse reunir e representar os milhares de atletas que compõem o esporte nacional independente da modalidade e visibilidade que possam ter, construindo um ambiente de interação entre os esportistas, suas carreiras e as marcas investidoras, formatando o suporte necessário para permanente promoção da imagem. Sendo assim, podemos comparar essa estratégia como um exemplo da Teoria da Cauda Longa (CHRIS ANDERSON, 2004), em que a grande quantidade de patrocínios somando todos os atletas de menor visibilidade pode - e deve - superar o que alguns poucos atletas de destaque mundial arrecadam.



FIGURA 02: representação gráfica da Teoria da Cauda Longa.
FONTE: site Mapa Mental. (2013)

A segunda Teoria trata-se da Estratégia do Oceano Azul, fundamentalmente, porque não há posicionamento de mercado entre outras empresas para atuar com essa grande parcela de atletas de menor visibilidade. Ou seja, através de um mercado pouco explorado é possível conquistar gradativamente o faturamento desejado (Oceano azul). Por outro lado (Oceano vermelho), há uma grande procura de empresas por atletas em destaque, o que sinaliza por sua vez um mercado “inchado”.

4.3 Relacionamento com clientes: aproximando empresas e atletas através da disponibilização de ações consideradas estratégias de marketing

Dentre as relações que o Atletas Brasil provoca com seus segmentos de mercado, estão o seguinte: "Atletas e técnicos brasileiros" - Assistência e suporte no desenvolvimento de suas carreiras esportivas. "Empresas" - Comodidade e vantagens para aproveitarem os benefícios da Lei de Incentivo ao Esporte de forma mais fácil e ágil. "Amantes e interessados no esporte" - Um espaço seguro e de confiança para que possam fazer contribuições financeiras para o desenvolvimento de atletas e também para comprarem produtos exclusivos e personalizados de suas modalidades esportivas preferidas.

O Atletas Brasil aproxima empresas do atleta também através da Lei de Incentivo ao Esporte. Pelo incentivo fiscal, as empresas podem investir parte do que pagariam de Imposto de Renda para financiar projetos nas manifestações esportivas de participação, rendimento ou educacional. Pessoas físicas e jurídicas podem investir até 6% do que pagariam desse imposto em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. Hoje, segundo dados do Ministério do Esporte, um pouco mais de mil empresas – de um universo de seis milhões – participam dessa Lei. O pequeno número ocorre pela falta de conhecimento no procedimento e pela burocracia exigida para o uso do benefício.

No intuito de suprir essa necessidade a empresa disporá de equipe jurídica e contábil, tornando o canal do esportista brasileiro um caminho de fácil adesão às empresas, disponibilizando o acompanhamento e consultoria; facilitando que mais empresas entrem para Lei de Incentivo ao Esporte e beneficiem milhares de atletas. Logo, aqueles recursos antes repassados ao governo podem ser aplicados no desenvolvimento de novos talentos de qualquer modalidade e na estratégia de Marketing das empresas que anteriormente não faziam uso, tornando-se assim mais um meio de posicionarem sua marca no mercado.

Depreendesse, que a entrada na Lei de Incentivo ao esporte, habilita as empresas na exposição de sua marca em todos os bens e serviços viabilizados por meio dos incentivos, juntamente com as marcas oficiais do Governo Federal; é possível proporcionar ações de Marketing de incentivo através da fruição do mesmo; reforça o posicionamento da responsabilidade social da empresa; a totalidade dos valores destinados é dedutível do imposto de renda; o apoio a projetos desportivos abre diferentes possibilidades para a comunidade, permitindo o desenvolvimento de ações que, de outro modo, deixariam de ser realizadas.

As estratégias de divulgação disponíveis para promoção da carreira no canal *online* do Atletas Brasil, consiste no suporte de aproximação para reconhecimento do esportista e interação com o público, sendo instrumentos do mesmo os itens listados abaixo:

Calendário Esportivo - Atletas, Federações, organizadores e envolvidos com esporte, poderão divulgar e acompanhar a programação referente as competições de todas as modalidades pelo Calendário Esportivo. Hoje, mais de cinco mil eventos esportivos são feitos em solo brasileiro, mas por falta de espaço para divulgar, poucos são de conhecimento do público em geral.

Fóruns - Todos os interessados por esportes - atleta a público geral - poderão também participar de fóruns especializados para debater e interagir sobre os mais diferentes temas envolvendo a sua modalidade esportiva preferida. Trazendo como diferencial um espaço de interação que permite ao internauta ou atleta incluir um novo tópico de debate no Fórum ou no Calendário Esportivo.

Em relação aos concorrentes, não foi identificado nenhuma plataforma *online* com disposição de múltiplos elementos em prol do atleta e carreira. Existem sites fechados de inclusão de perfis de atletas, no entanto, os esportistas são convidados para entrar na plataforma (não é acessível a todos) e/ou eles não os ajudam a conseguir patrocínio (apenas divulgação). O Atletas Brasil é aberto a todos os esportistas nacionais e todos tem acesso a inúmeras possibilidades de conquistar um patrocínio. No mercado *online*, vimos também que existem plataformas de Financiamento Coletivo voltado ao esporte, porém, geralmente, são focados em atletas olímpicos ou com chance de Olimpíadas, o que limita a possibilidade de envolver mais esportistas. Na plataforma não existe essa limitação relacionada a atletas ou modalidades.

Porém em relação às empresas, foi possível identificar um cenário mais alarmante. Não existe um serviço específico de consultoria que facilite empresas a entrarem na Lei de Incentivo ao Esporte. Poucas assessorias contábeis fazem esse tipo de serviço, mas como algo complementar a um contexto de suporte contábil. A startup do Atletas Brasil pode modificar esse panorama nacional de forma positiva, aproximando e convertendo a realidade de amparo legal do incentivo ao esporte em um forte indicador de projeção mercadológica.

4.4 A evolução histórica das apresentações e participações do Atletas Brasil

O Atletas Brasil foi iniciado oficialmente em 2014. O projeto foi selecionado em março para integrar o StartPB, programa de capacitação realizado pelo Sebrae da Paraíba. Em abril, foi um dos selecionados para participar do Demo Brasil Nordeste - um dos importantes palcos do país voltado ao empreendedorismo e ao lançamento de inovações tecnológicas. Em maio, ficou em 3º lugar no Sebrae Startup Day PB, um dos principais eventos do Estado da Paraíba para demonstração de novos empreendimentos.

Em junho, foi feita a primeira ação oficial do Atletas Brasil, com a venda de camisas temáticas para a colaboração e a divulgação da modalidade esportiva Handebol de Areia, tendo uma excelente aceitação do público. Em julho foi lançado a versão beta do site - o protótipo que permite os atletas criarem suas páginas oficiais de forma gratuita e que empresas e amantes por esporte colaborem financeiramente com o seu esportista preferido. Até o momento, mais de 500 atletas já estão cadastrados na plataforma e esse número aumenta diariamente.

Em agosto, a plataforma foi destaque em mais de 20 mídias, entre eles Pequenas Empresas e Grandes Negócios (<http://http://glo.bo/1p7lQIB>), Exame (<http://abr.ai/1ASfaK0>), Record e Rádio Senado. Em setembro, representou a Paraíba no Rio Info, onde foi finalista da etapa nacional. Em outubro surgiu o convite para apresentar o projeto nos eventos Innovation Day e no Oportunidades e Desafios na Economia do Conhecimento. Após três meses, em várias etapas, sendo submetido ao processo de incubação do Parque Tecnológico de Campina Grande, o Atletas Brasil ficou em primeiro na categoria e em dezembro assinou o contrato com a ITCG (Incubadora Tecnológica de Campina Grande).

De julho de 2014 até o momento, também, foi o período em que foram vendidos mais de 185 produtos na loja virtual, reorganizada a plataforma para dar mais facilidade e benefícios aos atletas e empresas, foi o período que foram fechados os primeiros patrocínios entre empresas e atletas, correspondendo simultaneamente ao tempo que foi iniciado o desenvolvimento da versão original do Atletas Brasil, com todas as funcionalidades propostas no modelo de negócio, a qual tem previsão de ficar pronta em março de 2015.



FIGURA 03: Período cronológico de participações e apresentações do Atletas Brasil
FONTE: Atletas Brasil. (2014)

4.5 Organização e governança

A empresa está organizada em setores que interagem e se complementam entre si: Coordenação, *Marketing/Comercial*, TI e Projetos/Contabilidade. As decisões mais relevantes são tomadas em conjunto entre os sócios, onde a decisão é definida quando da maioria dos votos. Em caso de empate, o voto do coordenador define.



FIGURA 04: Organização e governança do Atletas Brasil
FONTE: Atletas Brasil (2014)

Coordenação: é o responsável pelos processos administrativos da empresa e elaboração de metas e rotinas de trabalho.

Área de *Marketing/Comercial*: tem a função de estruturar as estratégias de comunicação, bem como a prospecção de clientes.

TI: é a área responsável pela boa performance, manutenção e melhorias referentes à plataforma digital.

Projetos/Contabilidade: é responsável pela estruturação de novos mecanismos de crescimento da plataforma, além da organização e assessoria para assuntos relacionados para Lei do Incentivo ao esporte e contratos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados da pesquisa é feita em seis módulos, de acordo com a capacitação realizada pelo Sebrae, no programa Start PB, na qual os membros do

Atletas Brasil fizeram parte. Antes de abordar, o processo de criação da *startup*, é necessário salientar que as informações foram extraídas de entrevistas da equipe e que o processo se deu de forma contínua e simultânea ao desenvolvimento dos módulos. Caracterizados como relatos, devido apresentar uma linguagem informal, é possível perceber um rico detalhamento dos fatos, dentro do projeto, até os dias atuais. O Atletas Brasil aplica suas estratégias de marketing inovador às características de seu Canvas e oferece em forma de produtos e serviços através da plataforma.

5.1 Relatos do módulo 1: Lean Startup 7 CustomerValidation

O primeiro contato entre *startups* e o Sebrae se deu no dia 21 de março de 2014. Quando surgiu a ideia de levar o Atletas Brasil ao programa de capacitação existia a incerteza de quanto tempo levaria para a ideia sair do papel e o primeiro pensamento era de colocar o site em uso com apenas 6 meses. A intenção de construí-lo baseado no trabalho desenvolvido na capacitação. O primeiro módulo foi ministrado por Guga Gorenstein, fundador da *startup* Poup. O módulo foi separado por etapas: no primeiro momento uma definição rápida do que é *startup* e o que se é esperado quando iniciada. O segundo momento era para a reorganização e planejamento estrutural do projeto.

De forma geral, *startups* são empresas escaláveis, repetíveis e que atuam em um mercado extremamente de incerteza, onde o modelo de negócio é criar, entregar e capturar valor. Isso quer dizer que a empresa precisa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada e sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente (repetível); que ela possa crescer em receita, mas que isso não impacte nos custos de manutenção ou em seu modelo de negócios (escalável); e que não há como afirmar se o projeto irá realmente dar certo (cenário de incerteza). Ou seja, nem todas as empresas em estágio inicial são *startups* e tão pouco apenas aquelas que crescem rapidamente. No entanto, *startups* precisam ter preocupações como qualquer outra organização, pois envolvem clientes, fornecedores, sócios, logística, marketing e produto, e esses elementos devem ser administrados de maneira sistêmica e estratégica.

O termo *startup* é recente e começou a ser popularizado a partir de 1996, quando houve a bolha da internet. Muitos empreendedores com ideias inovadoras encontraram possibilidades de crescimento e financiamento para os seus projetos. Google, Apple e Facebook são alguns exemplos que se desenvolveram e hoje estão solidificadas no mercado,

devido terem apresentado um produto um mínimo viável, atendendo as expectativas das *startups*, e satisfazendo as necessidades e desejos dos usuários.

Startups estão inseridas em um ambiente de extrema incerteza e isso requer que empreendedores tenham um comportamento de interesse em estar sempre inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em quaisquer que sejam as áreas, para geração de riquezas. Com isso foi visto que nesse tipo de atividade é importante aprender a lidar com as dificuldades, superando os medos, incentivando a criatividade, ter visão de futuro e aplicar vontade e prazer onde se quer chegar.

“Foi onde surgiu o primeiro pensamento de o Atletas Brasil sair antes do prazo previsto de entrega: de 6 meses reduzidos para 2 meses. Tudo era novo e havia muito receio nessa nova atividade, apesar da vontade de querer fazer a coisa eclodir. Nosso pré-projeto, nesse momento ainda em papel, foi submetido a modificações devido orientações recebidas pelo Guga. A primeira iniciativa foi convencer as pessoas de que o Atletas Brasil é uma empresa promissora com alcance a nível Brasil e que ampara todos os esportistas independente de suas modalidades. Ou seja, esse momento foi de expor e convencer qual o nosso produto, qual o mercado alvo atenderíamos, como ajudaríamos e os benefícios e como faríamos a diferença diante de nossos concorrentes. Porém apesar de saber que o processo de criação seria rápido, sabíamos que no início todo o recrutamento em conseguir os atletas era demorado. A paciência e a dedicação em estar acompanhando todo o processo do atleta deve permanecer em longo prazo, pois é um bom retorno para a empresa saber o que pode ser melhorado ou se há alguma dificuldade e assim poder atender e satisfazer as necessidades dos clientes. Ainda no primeiro momento, nos ajustes, fomos instruídos a fazer o detalhamento das ações que estavam previstas no projeto e também capturar mais ideias para fomentar ainda mais o diferencial da ferramenta: optamos pelo *brainstorm*. Realizado por todo o grupo, as ideias ali colocadas seriam avaliadas e os pontos considerados pertinentes por sua vez seriam aproveitados – uma vez feito isso, conseguimos dar uma nova cara para as expectativas do Atletas Brasil. Agora era preciso validar a ideia, saber o que as pessoas acham do Atletas Brasil. Saber se existia no mercado o problema que queríamos resolver. Através de uma pesquisa aplicada pelo Atletas Brasil constatou-se que 70% dos atletas tem problemas com questões de visibilidade e 90% sofrem com questões de patrocínio.

No segundo momento, o planejamento e reorganização de todo o projeto era de fundamental importância, pois não tinha como saber estruturalmente onde cada elemento

ficaria e além disso começava-se a se esclarecer cada vez mais a organização desses elementos. Agora uma nova etapa se aproximava, um novo passo estava sendo dado: partimos para o módulo II”, declarou Fábio Bandeira.

5.2 Relatos do Módulo II: Business Model Canvas e Lean Canvas

“Por volta de 10 dias depois do primeiro contato, no módulo I, estávamos mais de 20 *startups* mais uma vez reunidos em prol de apenas um objetivo: fazer as ideias saírem do papel, com auxílio de Maurílio Alberoni, Co-founder at Bizstart and Edools. Esse módulo acabou sendo um dos mais interessantes acredito que para maioria das *startups* presentes, pois seria possível estar diante de todo o planejamento do nosso projeto. O momento agora era de usar a criatividade para buscar ideias inovadoras e planejar todo o sistema do projeto.

O Canvas é um modelo mais simplificado do Plano de Negócio, e pode ser utilizado em qualquer tipo de empreendimento, ele é como um mapa visual que possuiu vários elementos pré-formatados para ajudar a organizar as informações iniciais de um negócio, mapear os processos necessários a cada área e ter uma visão do todo, seja para si mesmo ou para embalar e vender parte do negócio para um investidor”, disse Fábio.

A ferramenta busca uma visão mais macro, guiando o empreendedor para identificar quais são as suas hipóteses mais questionáveis e capturar as complexidades de como transformar o empreendimento em algo rentável. Possibilita divergir e convergir opiniões, gerando indicadores fortes para a inovação estratégica. É, de forma geral, uma ferramenta menos formal que o plano de negócios (ou modelo de negócios), que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia, sem se propor a tratar em detalhes de cada etapa da empresa.

O *Business ModelCanvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder, que dividiu uma tela com os nove principais componentes para elaboração de um Modelo de Negócio: Segmentos de Mercado, Proposta de Valor, Canais, Relação com Clientes, Fontes de Renda, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos. Não há uma formatação definitiva do Canvas, alguns autores utilizam outras nomenclaturas.

O Canvas do Atletas Brasil ficou da seguinte forma:

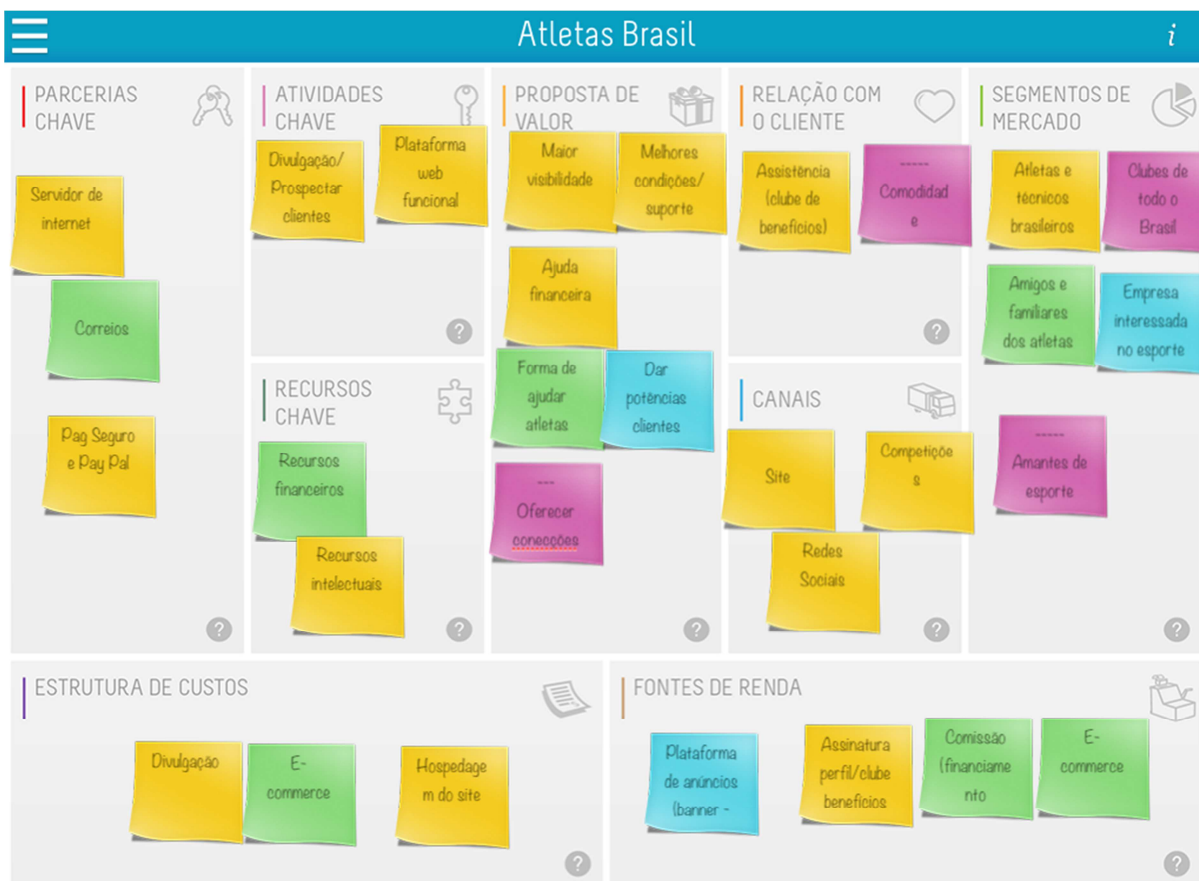


FIGURA 05: Modelo canvas da *startup* Atletas Brasil.

FONTE: Atletas Brasil. (2014)

Com a ocorrência ou aproximação de eventos importantes o cenário esportivo está cada vez mais atrativo – interesse das mais variadas áreas. E o grande fator contribuinte para esse mercado estar em alta é o interesse do público em geral sobre a demanda de competições e materiais esportivos, a qual está se acentuando cada vez mais. Todo esse momento faz com que o mercado voltado para consumo de produtos esportivos, e também empresas interessadas em se aproximar do esporte, também aumentem.

Dentro dos campos do Canvas são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes internos, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. O primeiro ponto que discutiremos é a **proposta de valor** que é o diferencial para os segmentos de clientes. No Atletas Brasil isso ocorre de três formas: para o segmento "Atletas e técnicos brasileiros", a proposta de valor consiste em: maior visibilidade, conquista de patrocínio, melhores condições para praticar a sua modalidade; para o segmento "Empresas": redução de imposto de renda, investimento em Marketing; e para o segmento

"Amantes e interessados em esporte": fornecer conexões e aproximar fãs de ídolos e dar possibilidade para que as pessoas contribuam com esporte.

O **canal de entrega** principal da ferramenta é através da plataforma *online* acessada no www.atletasbrasil.com.br. Por isso, as principais estratégias estão voltadas para o âmbito da internet. Entre elas estão a interação, o diálogo e a publicidade através das redes sociais e sites de busca. No entanto, existem outros canais como competições, eventos esportivos e apresentações, canal físico, que complementam a estratégia de desenvolvimento e crescimento do Atletas Brasil.

O esporte é passado a ser um dos negócios mais lucrativos do mundo. São as maiores cotas na área de comunicação, onde há milhares de interessados consumindo, participando ou assistindo. O Atletas Brasil se caracteriza como um empreendimento B2B e B2C. Hoje, de maneira global, o mercado B2B supera o mercado do consumidor final, uma vez as transações de toda organização formal, seja ela grande, média ou pequena, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, participam do setor industrial. Para se ter uma ideia do crescimento e alcance desse mercado, no decorrer dos tempos, há 14 anos o futebol movimentava uma economia no mundo inteiro em torno de US\$ 250 bilhões ao ano, onde R\$ 16 bilhões correspondia ao Brasil (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2001).

Toda Pessoa Jurídica, com lucro real, pode aproveitar os benefícios do abatimento fiscal oferecido pela Lei de Incentivo ao Esporte ou de patrocínio, portanto, as empresas brasileiras têm o potencial de utilizar os serviços de assessoria esportiva oferecidos pelo Atletas Brasil. O montante arrecadado pela Lei de Incentivo ao Esporte apenas em 2013 foi de 229,2 milhões de reais. Já a soma de patrocínios esportivos no Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de *Marketing* Esportivo (que não conta o valor arrecadado pela Lei de Incentivo) é de R\$ 330 milhões/ano. Ou seja, é um mercado que gira em mais de R\$ 550 milhões por ano e que deve aumentar ainda mais com as Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro.

E relação ao público B2C, o alvo se concentra nos "atletas e técnicos brasileiros" e também nos "amantes/ interessados em esporte". De acordo com dados do Globo Esporte, canal *online* da Rede Globo de Comunicação, mais de 40 milhões de brasileiros praticam algum esporte em todo o país. Esse número fortalece a dimensão que o Atletas Brasil pode alcançar, já que é aberto para atletas profissionais, amadores e técnicos. Por outro lado, o mercado brasileiro de roupas e equipamentos esportivos, segundo a consultoria NDP Group,

gira em torno de 10 bilhões de dólares por ano. Isso demonstra que o brasileiro compra e consome muito, produtos ligados a esporte.

A monetização, ou seja, as principais **fontes de receita** do projeto são feitas através de diversas frentes independentes, dando uma segurança maior e facilitando que o Atletas Brasil cresça exponencialmente. O modelo de negócio é como um empreendimento ganha gera seu lucro, sejam eles através de produtos ou serviços.

MODELO DE NEGÓCIO				
COMISSÃO	LOJA VIRTUAL	ASSINATURA	CLUBE BENEFÍCIOS	CAMPANHAS PERSONALIZADAS
É cobrada uma porcentagem de tudo que é gerado ao esportista. Geralmente o valor corresponde a 15% do que é arrecadado.	Através da venda de produtos dentro do próprio Atletas Brasil, na qual, 20% a 80% é repassada ao atleta e a outra parte fica com o Atletas Brasil. A porcentagem repassada é indicada em cada produto.	Através da assinatura anual para clubes e esportistas terem acesso a um perfil funcional.	As empresas e os profissionais especializados ligados ao esporte pagam uma taxa semestral para fazerem parte do clube de benefícios do Atletas Brasil.	Ação feita com grandes empresas utilizando o canal do Atletas Brasil.

QUADRO 01: Modelo de negócio do Atletas Brasil.

FONTE: Atletas Brasil (2014)

São necessários para o desenvolvimento do Atletas Brasil: Recursos financeiros (principalmente para a fabricação e aquisição de produtos personalizados e exclusivos para a venda aos amantes de esporte) e Recursos intelectuais. Todos os **recursos chave**, bem como seus respectivos valores, encontram-se detalhados no ponto 4.6 Relatos do Módulo VI: Finanças para *startups*.

Entre as **atividades chaves** necessárias para o desenvolvimento do modelo de negócios está a plataforma *web* funcional e a divulgação/prospecção de usuários e empresas.

“Desenvolvemos uma plataforma onde o esportista tem a sua própria página oficial. A plataforma conta com quatro diferentes formas para o atleta conseguir recursos financeiros. Assim, no que diz respeito ao empreendedorismo e startup, o Atletas Brasil atua no mercado

de forma inovadora, buscando sempre entregar ao seu público serviços diferenciados no mercado.

Um deles são os “padrinhos”, onde familiares, empresas e amantes de esporte podem colaborar com o esportista. Há também a “loja virtual”, na qual uma parte do valor da venda de qualquer produto da loja Atletas Brasil é revertida ao atleta indicado pelo internauta. O terceiro serviço é o “financiamento coletivo”, um *crowdfunding* voltado exclusivamente ao esporte, onde os atletas podem expor projetos específicos e a necessidade financeira para implementá-lo (participar de competição, conseguir equipamentos para o treino ou outro) e poderão receber colaborações financeiras dos internautas ou empresas. O atleta, por sua vez, dará uma contrapartida, que pode ser um agradecimento, um dia de treinamento ou outra forma criativa de agradecer a esses patrocinadores. Os projetos terão um prazo para o início da captação de recursos e um prazo para a sua conclusão. E o quarto é o “patrocínio”, o qual, o esportista pode receber um valor maior e associa a sua imagem a uma empresa. Para as empresas, por outro lado, damos toda a assistência para que elas concluam um patrocínio e também associem a sua empresa na Lei de Incentivo ao Esporte para obterem dedução fiscal”, afirmou Fábio.

No Atletas Brasil, qualquer atleta ou técnico pode criar a sua própria página oficial com todas as informações relativas à sua carreira esportiva, além de acrescentar fotos, vídeos, links de matérias que já tenha saído sobre ele, entre outros. Os perfis são dinâmicos e através deles os fãs e torcedores podem interagir, trocar mensagens, curtir fotos e replicar conteúdos em redes sociais.

Colocadas como **parcerias chave** do Atletas Brasil estão: Servidor de internet, Correios, empresas do segmento de pagamento (Pag Seguro e Moip) e contadores.

Os principais **custos** estão formatos na divulgação (marketing), na aquisição dos produtos a serem disponibilizados no e-commerce e na hospedagem do site. O ponto 4.6 Relatos do Módulo VI: Finanças para *startups*, apresenta detalhadamente a estrutura dos custos com seus respectivos valores.

5.3 Relatos do Módulo III: *Design para startups & métricas de validação*

Nesse módulo Fábio Bandeira explica, “foi nesse módulo que definimos o primeiro *layout* da página do Atletas Brasil. Além disso, tivemos uma percepção de que as cores eram de fundamental importância para integrar o *layout*. Era hora de usar a criatividade e entregar o diferencial. Sempre com o perfil de querer realizar o projeto, à mão fizemos o primeiro esboço das páginas do site. Recebemos bastante elogio pela iniciativa e definimos os pontos importantes de tornar como base de dados dos atletas (página do perfil), além de conseguir definir a cor em que o projeto se aplicaria”.

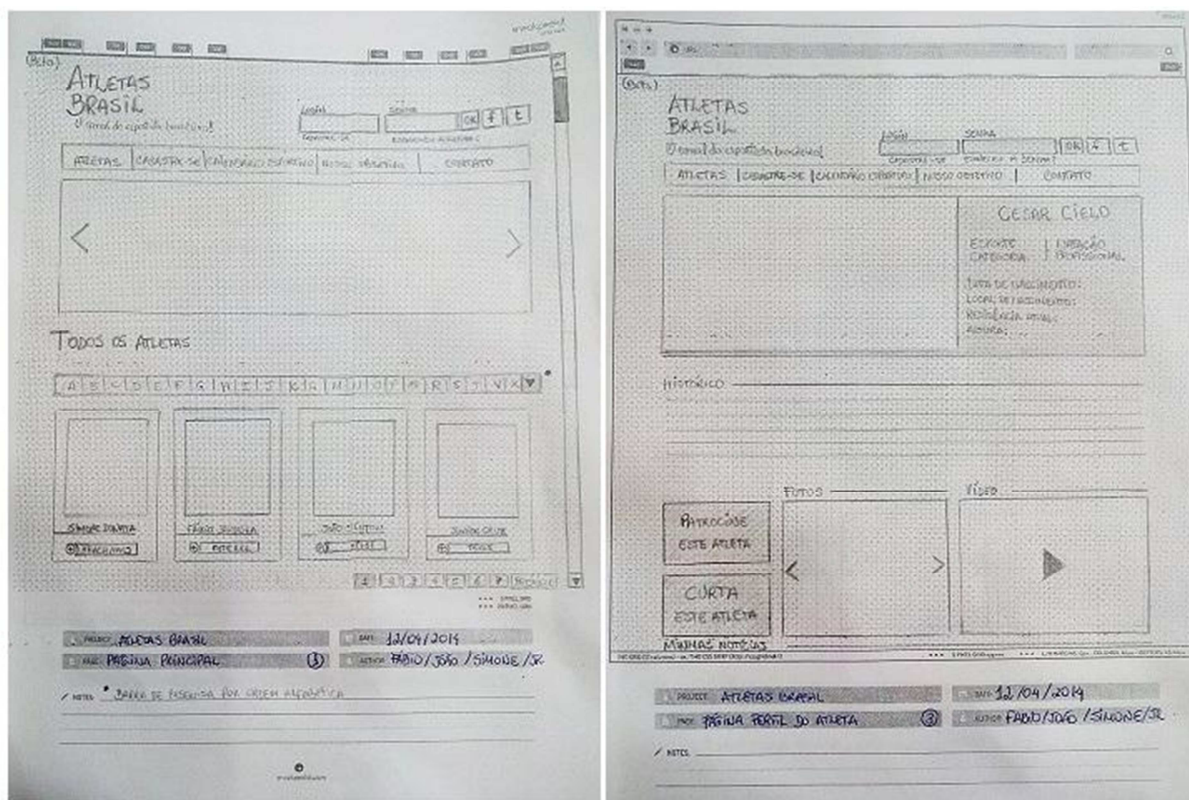


FIGURA 06: Layout inicial do Atletas Brasil feito à mão.
FONTE: Atletas Brasil. (2014)

Porém, quando o assunto é *web*, portais de notícia, aplicativos, redes sociais, blogs e demais formas de conteúdos fabricados na internet, todos eles ganham mais importância e relevância quando estão organizados e bem distribuídos aos olhos dos seus usuários. Nesse

ponto, a Arquitetura da Informação se torna fator primordial para o sucesso de um produto digital e, conseqüentemente, dos veículos de comunicação na Internet.

Um computador que nada faça além de manipular seqüências de zeros e uns não passa de uma máquina de somar excepcionalmente ineficiente. Para que a mágica da revolução digital ocorra, um computador deve, também, representar-se a si mesmo ao usuário, numa linguagem que este compreenda (JOHNSON, 2001, p. 17).

Nesse sentido, a Arquitetura de Informação consiste na estruturação das informações de sistemas computacionais de forma lógica e na criação de soluções quanto à organização visual dessas informações. Dentro da web, ela é a responsável pela estruturação do fluxo de navegação de uma página, por construir a informação visual e por balancear a comunicação entre imagens e palavras. A melhor eficiência desse sistema passa por princípios na interface referentes ao alinhamento, proporção, simetria, contraste, simplificação e cores. Levando em consideração todos esses pontos, por volta de 100 dias após estar inserido no processo de capacitação do Sebrae, a versão beta do layout do Atletas Brasil estava apta para uso, conforme a figura 07.

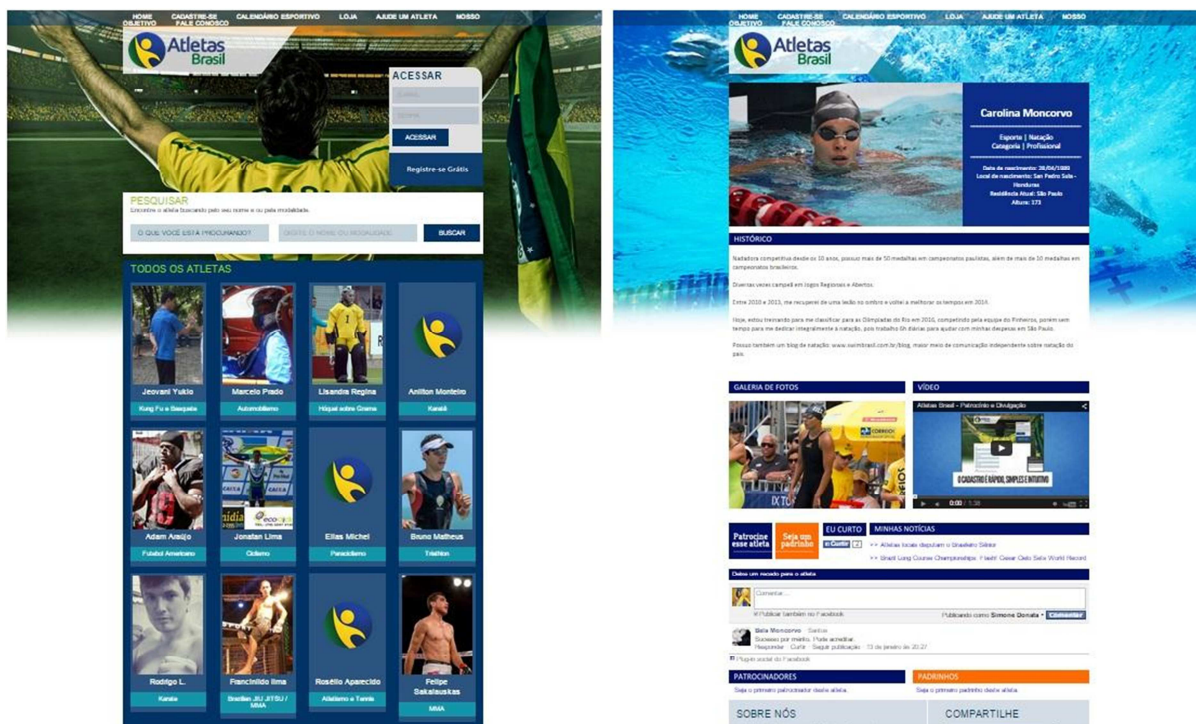


FIGURA 07: Layout inicial do Atletas Brasil - versão beta.
FONTE: Atletas Brasil. (2014)

5.4 Relatos do Módulo IV: *Pitch* para investimento

“Depois de uma série de atividades executadas na capacitação de como lidar primordialmente com as *startups* chegamos no módulo mais esperado: *pitch* para investimento. Nesse ponto é preciso alinhar as informações sobre o projeto. Foram dias e várias correções para se chegar à apresentação mais afiada. Como todo empreendedor, a vontade de realizar era maior que as dificuldades em prosseguir. Um tempo depois, com algumas correções de slide e apresentação, chegamos ao ponto desejado. O *pitch* é uma apresentação rápida dos pontos mais importantes da *startup* que deve ser feita em um tempo mínimo de apresentação”, diz Fábio. Segundo Anjos do Brasil, o *pitch* é uma apresentação sumária de 3 a 5 minutos com objetivo de despertar interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio. Sendo assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas”.

O *pitch* nada mais é do que uma apresentação curta de um produto. A grande diferença é que ela adota uma metodologia para facilitar a comunicação e entendimento entre quem tem algo a oferecer e as pessoas interessadas (geralmente investidores ou compradores). Na maioria das vezes o *pitch* é o primeiro contato marcante, pode durar um pouco mais de 30 segundos (*pitchelevator*) ou até 15 minutos (em apresentações formais), e pode levar posteriormente a novos patamares de negociação e entrosamento. Além de conhecer e falar bem é preciso ter segurança do assunto, pois o público que geralmente assiste é de investidor, empresas e clientes. A apresentação em si segue um roteiro de pontos (qual a oportunidade, qual o mercado que irá atuar, qual a solução, seus diferenciais e o que está buscando) que devem ser abordados com precisão, pois a não obediência destes podem comprometer o resultado final da apresentação.

Em poucas palavras, a seguir, Fábio Bandeira, um dos responsáveis pelo Atletas Brasil explica a importância de estar preparado no momento da apresentação. “No decorrer do tempo, na capacitação e eventos que participamos, recebemos feedback de como melhorar cada vez mais o *pitch*. Fomos submetidos a vários e vários ajustes, até conseguir cada vez mais apresentá-lo de forma sucinta. Neste módulo é necessário destacar que o investidor estará sempre analisando não só seu negócio, mas principalmente você, o empreendedor, assim tão importante quanto apresentar claramente sua empresa é conseguir demonstrar seu

conhecimento e capacidade de execução. Na matéria os 100 primeiros dias da minha startup - Administradores.com -, há uma descrição muito boa de todo esse momento”.

5.5 Relatos do Módulo V: Investimento anjo

É chamado de “investidor anjo” aquelas pessoas interessadas em aplicar algum investimento no início de um projeto. A aplicação do recurso se dá na fase inicial da *startup* ou antes mesmo de sair do papel.

“Esse investidor, além de alocar um capital para investir em novas empresas, aplica sua experiência apoiando a *startup*. O termo "anjo", inclusive, é utilizado por esse fator: a ajuda não ser exclusivamente financeira, tendo a possibilidade de o investidor transmitir seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientar a *startup* e aumentar suas chances de sucesso. O investidor-anjo, no entanto, diferente do que alguns podem pensar à primeira vista, está longe de funcionar como uma atividade filantrópica. Ele tem como objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno. Com isso, ao concederem apoio a uma *startup*, possuem normalmente uma participação minoritária no negócio, mas não têm posição executiva na empresa, apenas atuam como um mentor/conselheiro”, destacou Fábio Bandeira de Mello em sua publicação no portal Administradores.com (2014). Abaixo algumas características do retorno esperado pelos investidores anjos:

	ANJOS	VENTURE CAPITALISTS
Critérios de investimento	Rápido crescimento	Crescimento extremamente rápido
Fonte de recursos	Recursos pessoais	Fundos de terceiros
Limites de investimento	\$25,000-\$2,000,000	\$5,000,000+
Retorno esperado	3 - 10 vezes	5 a 10 vezes
Estágio do negócio	Semente, startup, início	Expansão ou startup de alto potencial
O que eles trazem	Capital inicial, experiência, suporte e conhecimento	Muito capital, formação da equipe, contatos
Due Diligence	Algum	Significante e detalhado
Substitui o empreendedor?	Raramente	Provavelmente
Número de negócios	1 - 3 por ano	15-18 por fundo por ano

FIGURA 08: Características de investidores-anjos vs *ventures capitalists*.
FONTE: Brasil mais competitivo. (2012)

5.6 Relatos do Módulo VI: Finanças para *startups*

“Quando essa etapa começou a ser trabalhada não tínhamos noção do nível de detalhamento que seria utilizado para prever o total de recursos a serem investidos para a empresa começar a funcionar. Partimos aqui do pressuposto que o investimento total se subdivide em três partes: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Abaixo, as figuras apresentam o demonstrativo financeiro do Atletas Brasil. Toda atividade empreendedora requer um planejamento financeiro, aqui as aplicações são referentes aos serviços prestados aos atletas e empresas. Posteriormente, detalhamos todos os cálculos dos gastos discriminados, um a um, no quadro elaborado pela equipe”, argumenta Fábio Bandeira.

PROJEÇÃO FINANCEIRA		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
RECEITA	OPERACIONAL	R\$	R\$	R\$	R\$

BRUTA	243.400,00	536.700,00	563.640,00	723.168,00
Impostos sobre o faturamento	R\$ 15.918,36	R\$ 41.325,90	R\$ 47.853,36	R\$ 64.868,16
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 227.481,64	R\$ 495.374,10	R\$ 515.786,64	658.299,84
Custo do produto/serviço vendido	R\$ 7.200,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 17.280,00
Gastos diretos com pessoal	R\$ 40.000,00	R\$ 103.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 144.000,00
Comissões de vendas	-	-	-	-
Outros Gastos Diretos	-	-	-	-
LUCRO BRUTO	220.241,00	377.974,10	369.386,64	487.019,84
Despesas gerais administrativas e	7.200,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Despesas de vendas/comercial	12.000,00	24.000,00	24.000,00	28.800,00
Despesas com P&D	-	-	-	-
Despesas com pessoa	-	-	-	-
LUCRO (+) / PREJUÍZO (-) LÍQUIDO	R\$ 201.041,00	R\$ 332.374,10	R\$ 323.786,64	R\$ 436.619,84
Capital de Giro				
Investimentos em P&D	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 8.000,00
Investimentos CAPEX	R\$ 3.000,00	R\$ 50.000,00	R\$6.000,00	R\$8.000,00
Aporte de Capital	-	-	-	-
CAIXA LÍQUIDO	R\$ 193.041,00	R\$ 276.374,10	R\$ 310.786,64	R\$ 418.619,84

QUADRO 02: Demonstrativo financeiro do Atletas Brasil.

FONTE: Atletas Brasil. (2014)

a) Memória de Cálculo da Receita

Para atingir ao valor da receita operacional bruta é somada a monetização dos modelos de negócio:

I - COMISSÃO

Nele, a comissão engloba a contribuição através do fechamento dos patrocínios (R\$ 126 mil), o apoio financeiro realizado pelos “padrinhos” (R\$4.500,00 mil) e o financiamento coletivo (R\$ 15 mil). As somas desses serviços alcançam os R\$ 145,5 mil.

Padrinhos: Estima-se a concretização do valor de R\$ 30 mil no ano para as doações através dos “padrinhos”. Desse valor, o Atletas Brasil fica com 15% referente a comissão, totalizando R\$ 4500 no primeiro ano.

Financiamento Coletivo: Estima-se uma movimentação de R\$ 100 mil no primeiro ano (sendo dez projetos de R\$ 10 mil arrecadados). Desse valor, o Atletas Brasil fica com 15% referente à comissão, totalizando R\$ 15.000,00 no primeiro ano.

Patrocínio: Estima-se uma movimentação de R\$ 840 mil no primeiro ano para os patrocínios (oito patrocínios por mês com ticket médio de R\$ 10 mil). Desse valor, o Atletas Brasil fica com 15% referente à comissão, totalizando R\$ 126 mil no primeiro ano.

Portanto, para 2015 estima-se alcançar a receita de R\$ 145.000,00 e para 2016 a expectativa é dobrar esse valor devido às Olimpíadas de 2016 com um total de R\$ 291.000,00. Em 2017, após o boom de crescimento a estimativa é manter o mesmo quadro do ano anterior e para 2018 calcula-se um crescimento de 20% nesse serviço, o equivalente a um valor de R\$ 349.200,00.

II - LOJA VIRTUAL

A pretensão da loja virtual no ano de 2015 é a venda média de 30 produtos por mês, com o ticket médio de R\$ 50,00. Dessa forma, totalizamos a venda de 360 produtos com o alcance no valor bruto de R\$ 18 mil. A estimativa é dobrar a venda dos produtos em 2016, por conta das Olimpíadas de 2016, manter a quantidade de vendas para 2017 e aumentar em 20% para 2018.

III - ASSINATURA

A assinatura, para o ano de 2015, pretende-se alcançar entre técnicos, atletas e clubes um total de 100 novas assinaturas pagas por mês. Verificando que essa parte das assinaturas estará apenas está em plena operação a partir de março, então, calcula-se para 2015 a obtenção de mil assinaturas com um ticket médio de R\$ 49,90, alcançando assim uma receita bruta de R\$ 49.990,00.

Para 2016, pelo *boom* das Olimpíadas, a expectativa é que alcancemos o triplo de assinaturas (3000 mil no ano), sendo assim: R\$ 149.700,00. Para 2017 a estimativa é que conseguimos manter boa parte daqueles que já entraram no site tendo um crescimento moderado de 20%, o que nos sugere uma base de 3600 mil atletas cadastrados (R\$ 179.640,00). E para 2018 um crescimento de mais 20%, totalizando 4320 assinaturas e um aumento da assinatura para R\$ 59,90, ou seja, um valor total de R\$ 258.768,00.

IV - CLUBE DE BENEFÍCIOS

O clube de benefício será oferecido para que empresas ou profissionais liberais mostrem o seu serviço. O valor mais baixo cobrado para inclusão da empresa/profissional no clube de benefícios é de R\$ 100,00 por seis meses. No caso, então, estima-se conseguir 40 empresas no primeiro semestre e 60 empresas no segundo semestre, totalizando um serviço pago de R\$ 4.000,00 e R\$ 8.000,00 respectivamente, alcançando assim os R\$ 10.000,00. Vale lembrar que esse serviço, assim como todo o site, é de âmbito nacional e corresponde a todo o Brasil.

Portanto, para 2015 estima-se alcançar a receita de R\$ 10.000,00 e para 2016 a expectativa é dobrar esse valor devido às Olimpíadas de 2016 com um total de R\$ 20.000,00. Em 2017, após o “boom” de crescimento a estimativa é manter o mesmo quadro do ano anterior e para 2018 calcula-se um crescimento de 20% nesse serviço, o equivalente a um valor de R\$ 24.000,00.

V - CAMPANHA PERSONALIZADA

A campanha máster corresponde ao alcance de dois grandes patrocinadores oficial do Atletas Brasil, na qual, cada um deles, pague R\$ 10.000,00 para um patrocínio de um ano, ou seja, R\$ 1.000,00 por mês a partir de março. Dessa forma, o total somado corresponde a R\$ 20.000,00.

Portanto, para 2015 estima-se alcançar a receita de R\$ 20.000,00 e para 2016 a expectativa é dobrar esse valor devido às Olimpíadas de 2016 com um total de R\$ 40.000,00. Em 2017, após o boom de crescimento a estimativa é manter o mesmo quadro do ano anterior

e para 2018 calcula-se um crescimento de 20% nesse serviço, o equivalente a um valor de R\$ 48.000. O quadro abaixo ilustra o cálculo da receita:

	2015	2016	2017	2018
Comissão (Padrinhos + Financiamento Coletivo + Patrocínio)	R\$ 145.500,00	R\$ 291.000,00	R\$ 291.000,00	R\$ 349.200,00
Loja Virtual	R\$ 18.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 43.200,00
Assinaturas	R\$ 49.900,00	R\$ 149.700,00	R\$ 179.640,00	R\$ 258.768,00
Clube de benefícios	R\$ 10.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 24.000,00
Campanha Master	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 48.000,00
Investidores	Variável	Variável	Variável	Variável
Total	R\$ 243.400,00	R\$ 536.700,00	R\$ 563.640,00	R\$ 723.168,00

QUADRO 03: Demonstrativo do cálculo das receitas do Atletas Brasil.
FONTE: Atletas Brasil (2014)

b) Memória dos Custos

Os maiores custos serão referentes ao *marketing* investido para arrecadar novos atletas. Como a plataforma é toda construída nos moldes da escalabilidade e repetitividade, então, se tivermos 10 assinaturas ou mil assinaturas nossos custos se mantêm. No entanto, para alcançarmos mil assinaturas em vez de dez, é preciso ter um investimento contínuo em divulgação e prospecção de clientes.

Por isso, o custo de *marketing* para o primeiro ano corresponde a R\$ 12.000,00 reais. No que diz respeito à manutenção do site e demais serviços contratados pelo Atletas Brasil temos outros custos (fixos e variáveis) como domínio, servidor, plataforma e-commerce, confecção, taxa de imposto, endereço fiscal, entregas (Correios), PagueSeguro e telefone é equivalente ao valor de R\$12.600,00.

Tem-se ainda o custo de fabricação de cada camisa que gira em média de R\$ 20,00. A intenção é que sejam produzidas 30 camisas por mês, totalizando em um ano o gasto de R\$ 7.200,00. O valor dobra para os próximos dois anos e possui um acréscimo de 20% para 2018.

c) Memória de Gastos Diretos com Pessoal

Aos gastos diretos com pessoal para desenvolvimento e produção dos produtos e serviços do ano de 2015 e posteriores anos descrevemos os seguintes cálculos:

Ano 1 (R\$ 40.000,00) – cálculo básico feito apenas em cima do pró-labore dos quatro sócios do Atletas uma vez que o site ainda está se estruturando. A contar de março será pago a cada um dos membros da equipe o valor de R\$ 1.000,00.

Ano 2 (R\$ 102.000,00) – cálculo referente ao pró-labore (R\$ 2.000,00 individual = R\$ 96.000,00 equipe) e contratação de um estagiário (R\$ 500,00 = total de R\$6.000,00).

Ano 3 (R\$ 132.000,00) - cálculo referente ao pró-labore (R\$ 2.000,00 individual = R\$ 96.000,00 equipe), 02 funcionários (R\$ 1.000,00 individual = 24.000,00 total) e contratação de 02 estagiários (R\$ 500,00 individual = R\$ 12.000,00 total)

Ano 4 (R\$ 156.000,00) – cálculo referente ao pró-labore (R\$ 2.500,00 individual = R\$ 120.000,00 equipe), 02 funcionários (R\$ 1.000,00 individual = 24.000,00 total) e contratação de 02 estagiários (R\$ 500,00 individual = R\$ 12.000,00 total)

d) Memória das Despesas Operacionais

É aplicado às despesas gerais e administrativas da operação o domínio, servidor, plataforma e-commerce, confecção, imposto, endereço fiscal, entregas (Correio), Pagseguro e telefone, totalizando um valor de R\$ 7.200,00 (R\$720,00 mensais a partir de março) para o primeiro ano. Para outras despesas como água, luz, material escritório limpeza, terceirizados ainda não foram contabilizados gastos para os primeiros anos.

As despesas com P&D que é relacionado aos gastos com equipes de pesquisa e desenvolvimento não pagas por clientes não foram identificados gastos para o ano de 2015. E não há previsão de projeção, atualmente, para os anos subsequentes a 2015.

Despesas de vendas/comercial referem-se aos gastos com colaboradores da área comercial, bem como gastos com viagens e outras não relacionadas com os projetos que

atinge um teto de R\$ 12.000,00 a partir do ano de 2015. Totaliza-se então um valor de R\$ 19.200,00 referentes às despesas operacionais.

Em 2016, com a entrada do escritório físico, estima-se que o valor das despesas operacionais e despesas de venda e comercial seja triplicado, sendo, por tanto, de R\$ 57.600,00.

e) Memória de Investimentos em P&D

Entendem-se que sempre haverá a necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento referente a melhorias da plataforma. Por isso, calcula-se um acréscimo nesse valor gradativo para os próximos anos. Os R\$ 5.000,00, de 2015, referem-se aos gastos para conclusão e reordenamento da versão mais completa da plataforma, no ano 1. Nos próximos anos serão complementados de acordo com a necessidade.

f) Memória de Investimentos CAPEX

A projeção para o ano de 2015 é de que seja feito um pequeno investimento CAPEX de R\$ 3000, uma vez que a empresa ainda está em seu adquirindo *status*. Porém a previsão para o ano de 2016 é que esse valor aumente consideravelmente (R\$ 50.000,00) devido à instalação do Atletas Brasil em um espaço físico, aquisição de equipamentos, e outros ativos de longa duração, e que seja feita apenas uma manutenção nos anos de 2017 (R\$ 6.000,00) e 2018 (R\$8.000,00). Chegasse então a um total de R\$ 67.000,00 ao longo de quatro anos referentes aos investimentos CAPEX.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objeto de estudo o Atletas Brasil e visa Acompanhar o processo de criação da *startup* Atletas Brasil e suas ações inovadoras no ramo esportivo. No que diz respeito ao problema de pesquisa é possível perceber que o trabalho corresponde às expectativas esperadas devido a ferramenta, na prática, conseguir desenvolver algumas de suas atividades propostas no projeto – utilizar os serviços dentro da plataforma para unir empresas e atletas. Assim conseguimos perceber que em resposta aos objetivos da pesquisa - as quais também correspondem as expectativas esperadas - são usados moldes de estudo do empreendedorismo por estar inserido em um ambiente inovador, tendo de se adaptar às mudanças constantes e submetido a correr diversos tipos de riscos; e estratégias inovadoras e tecnológicas, no que diz respeito ao envolvimento que a *startup* cria com seus segmentos de mercado dando assistência e suporte, maior comodidade e vantagens em relação aos serviços oferecidos e aproximando empresas de atletas para aplicar marcas ao esporte. Dessa maneira, o trabalho apurou detalhadamente de que forma a *startup* Atletas Brasil foi criada e quais as ações inovadoras têm sido utilizadas no ramo esportivo. Tem-se que o processo inicial de *startup* está diretamente relacionado ao andamento da capacitação realizada pelo Sebrae - no programa StartPB -, separados em módulos e analisados um a um (coletados através de entrevistas).

Logo, constatou-se que todo o seu processo de criação orientado pelo Sebrae, assim como suas primeiras ações, fizeram com que o Atletas Brasil atingisse uma rápida aceitação do público. Ou seja, a participação do órgão estatal (que apoia ideias empreendedoras) foi fator de grande contribuição para evolução da *startup*, pois em pouco tempo tornou-se um produto acessível e desejado, onde o mesmo fez um papel de incentivador e apoiador, além de submeter a excelentes formas de subsídio para desenvolvimento inicial das *startups* - hoje sendo um grande parceiro. As entrevistas realizadas entre os membros da equipe corroboraram para apurar detalhes dos resultados obtidos em forma de relatos; que diante do tema exposto as bibliografias atenderam às expectativas de demonstrar, comparar, sintetizar e até analisar as situações abordadas no contexto.

No que diz respeito às limitações do estudo pode-se dizer que não existiram barreiras sob a obtenção detalhada dos dados coletados, uma vez que todas as informações foram de

livre acesso, onde ficava sob a percepção apenas da equipe e pessoas envolvidas com a startup. Como sugestão de pesquisa - em uma mesma situação ou semelhante - é apropriado que sejam aplicadas entrevistas, também, aos especialistas inseridos no ambiente a fim de obter um melhor feedback e olhar mais crítico da sua evolução em relação a demais startups, para maior riqueza de informações no trabalho. Porém, a ausência desse recurso não limitou o resultado desse trabalho. Logo, sob uma perspectiva futura de empreendimento, esse trabalho serve de panorama inicial a saber um pouco da realidade da criação de um novo negócio. Além da oportunidade de verificar, através de um caso prático, a aplicação do Marketing Esportivo dentro de uma empresa nascente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERONE, Maurílio. 5 características indispensáveis para um empreendedor. Disponível em: <http://bizstart.com.br/5-caracteristicas-indispensaveis-para-um-empendedor/>. Acesso em: 05/02/2015.

AMA. About AMA. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acessado em 05/02/2015.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa em quadrinhos**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARAÚJO, A. G. Placar favorável. **Revista Marketing**. Cidade: Editora, 2002.

ATLETAS BRASIL. Atletas Brasil. Disponível em: www.atletasbrasil.com.br. Acesso em: 21/07/2014.

BANDEIRA DE MELLO, Fábio. Esporte Nordeste. Disponível em: <http://esportenordeste.com.br/noticia/904/ESPECIAL-A-forca-do-marketing-esportivo.html>. Acesso em: 21/07/2014.

BETING, Erich. O difícil caminho para o empreendedorismo no esporte. Disponível em: <http://negociosdoesporte.blogosfera.uol.com.br/2014/12/02/o-dificil-caminho-para-o-empendedorismo-no-esporte>. Acesso em: 06/03/2015.

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

BRITTOS, V. C. (Org.). **Comunicação na fase da multiplicidade da oferta**. Porto Alegre: Nova Prova, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999, p. 12.

DOLABELA, Fernando. Pedagogia empreendedora. São Paulo: Editora Cultura, 2003, p. 29.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ELY, Richards T. and RESS, Ralf H. **Outline of economics**. 6° ed. 1937, p. 488.

FIESC/SESI. Polos de empreendedorismo no esporte - mobilizadores. Disponível em: <http://www4.fiescnet.com.br/polos-de-empendedorismo-no-esporte>. Acesso em: 06/03/2015.

FIESP. Prática esportiva representa 1,9 % do PIB brasileiro afirma professor da FGV durante reunião da Comissão da Cadeia Produtiva do Desporto da Fiesp. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/noticias/pratica-esportiva-representa-19-do-pib-brasileiro-afirma-professor-da-fgv-durante-reuniao-da-comissao-da-cadeia-produtiva-do-desporto-da-fiesp/>. Acesso em 05/03/2015.

FEMAR. Manual para elaboração do trabalho de conclusão de curso (TCC). Disponível em: <http://www.femar.edu.br/arquivos/Manual%20TCC.pdf>. Acesso em: 19/01/2015

RIVA, de la F. 10 passos para empreender em 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/10-passos-para-empreender-em-2015>. Acesso em: 06/03/2015.

Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo. Disponível em: <http://www.ibme.org.br>. Acesso em: 07/08/2014

JOHNSON, Steven. **Cultura da interface**: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEMOS, André; CUNHA, Paulo (Orgs). **Olhares sobre a Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

McClelland, D. C.. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972, p. 110.

Portal Mapa Mental. Gráfico da cauda longa. Disponível em: <http://www.mapamental.org/mapas-mentais/cauda-longa-mapa-mental/>. Acesso em: 23/01/15.

Portal Ministério do Esporte. Projetos de participação beneficiam 150 mil pessoas em sete capitais. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte/noticiaslie/119-noticias-lie/49807-projetos-de-promocao-da-saude-beneficiam-150-mil-pessoas-em-sete-capitais>. Acesso em: 06/02/2015.

Portal Ministério do Esporte. Regularidade do contrato celebrado entre a CBF e a Nike. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/cedime/cpiFutebol/camara/relatorioNike.pdf>. Acesso em: 06/02/2015.

Assessoria Portal TCC, Monografias e Artigos. Formatação ABNT de trabalhos acadêmicos pelas regras e normas padrão ABNT. Disponível em: <http://www.tccmonografiaseartigos.com.br/regras-normas-formatacao-tcc-monografias-artigos-abnt>. Acesso em: 23/01/2015.

RONSTADT, R. C. Entrepreneurship. Dover, MA: Lord Publishing Co.1984, p. 28

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura.

São Paulo: Paulus, 2003.

SCHUMPETER, Joseph. Can capitalism survive?, New York: Harper & Row, 1952, p. 72.

SCHUMPETER, J. **A resposta criadora na história econômica**. Economia e Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, p. 36.

Sebrae. Dados e informações sobre startups Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>.

Acesso em 05/01/2015.

USP. Normas da ABNT Citações e Referências Bibliográficas. Disponível em:
<http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm>. Acesso em: 07/01/2015

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Disponível em:
http://prolicenmus.ufrgs.br/repositorio/bibliografia_TEM/EstudoCasoMED.pdf. Acesso em:
10/02/2015.

APENDICE I

Pesquisa de validação realizada pelo Atletas Brasil

Está mais do que na hora de todos os atletas brasileiros terem visibilidade e aumentarem suas chances de conseguir patrocínio. Estamos desenvolvendo uma plataforma capaz de contribuir com tudo isso e queremos a sua opinião. Responda as perguntas abaixo (vai levar 30 segundos) e nos ajude a montar o maior canal do esportista brasileiro.

****As informações abaixo são confidenciais e não serão divulgadas a terceiros.**

QUEREMOS CONHECER OS ATLETAS

1. Você é um atleta:
() Profissional () Amador () Técnico

2. Qual sua maior dificuldade como atleta?
 Patrocínios Divulgações Estrutura de treinos
 Acompanhamento profissional Outros (especificar abaixo)

3. Você acredita que o governo brasileiro e as empresas do país são engajados com o esporte?
() Sim, somente empresas
() Sim, somente governo
() Sim, empresas e governo
() Não

4. O que você acha de ter um canal exclusivo para o esportista brasileiro?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

NOME: _____
E-MAIL: _____
ESTADO: _____
ESPORTE: _____

Está mais do que na hora de todos os atletas brasileiros terem visibilidade e aumentarem suas chances de conseguir patrocínio. Estamos desenvolvendo uma plataforma capaz de contribuir com tudo isso e queremos a sua opinião. Responda as perguntas abaixo (vai levar 30 segundos) e nos ajude a montar o maior canal do esportista brasileiro.

****As informações abaixo são confidenciais e não serão divulgadas a terceiros.**

QUEREMOS CONHECER QUEM INCENTIVA ATLETAS

1. Você pratica algum esporte?
() Não () Sim, qual? _____

2. O que mais o motiva a acompanhar uma modalidade?
() Amigos e familiares que são atletas
() Gosto bastante de esportes
() Outro: _____

3. Você costuma ir a eventos esportivos?
() sim, com frequência () Sim, as vezes () Não

4. Você já ajudou ou ajudaria algum atleta?
() Sim () Não

5. Você compraria produtos para apoiar atletas em suas modalidades?
() Sim, compraria algo de pequena quantia
() Sim, compraria algo independentemente do valor
() Não

NOME: _____
E-MAIL: _____
ESTADO: _____
ESPORTE PREFERIDO: _____

ANEXO I

Material de divulgação do Atletas Brasil



Atletas Brasil
O canal do esportista brasileiro

www.atletasbrasil.com.br

PROFISSIONAL // AMADOR // TÉCNICO
FALE CONOSCO // 83 - 88587786

contato@atletasbrasil.com.br

Facebook // Instagram // Twitter

Atletas Brasil
O canal do esportista brasileiro

DIVULGAÇÃO

O atleta terá a sua própria página oficial. Nela, o esportista pode criar o seu perfil, destacar dados da sua carreira esportiva, indicar competições que participou, títulos que conquistou, publicar fotos, vídeos e links de matérias sobre ele que já tenham saído na imprensa.

E MUITO MAIS

Calendário Esportivo
Atletas, Federações e organizadores poderão divulgar e ficar sintonizados nas próximas competições esportivas.

Fóruns Personalizados
É possível debater e interagir sobre os mais diferentes temas envolvendo esporte.

Clube de Benefícios
O esportista ganha uma série de vantagens exclusivas, como desconto em academias, lojas esportivas, suplementos alimentares, entre outros.

PATROCÍNIO

A plataforma conta com três possibilidades para o esportista arrecadar patrocínios:

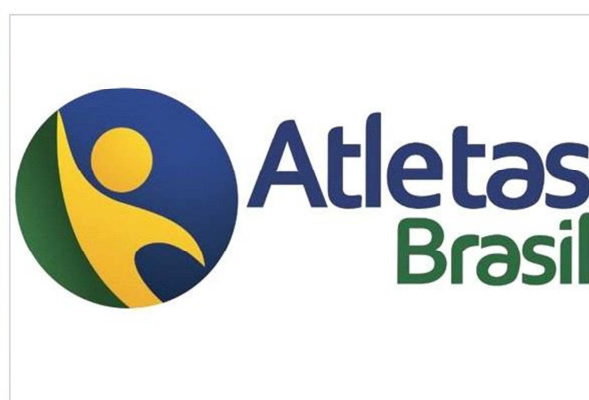
1º Financiamento Coletivo Esportivo
Amigos, familiares e empresas podem ajudar atletas em projetos específicos.


2º Loja Virtual
Uma porcentagem do valor da venda de qualquer produto da loja é revertida ao atleta.

3º Patrocínio Direto
Nos perfis dos atletas há o botão patrocinar. Nele, qualquer interessado pode ajudar um esportista.



Atletas Brasil
O canal do esportista brasileiro



 **Atletas Brasil**



**Atletas
Brasil**

A plataforma que une atletas e empresas

 www.atletasbrasil.com.br

 contato@atletasbrasil.com.br

 [atletas.brasil](https://www.facebook.com/atletasbrasil)

 /atletasbr  /atletasbr  /atletasbrasil

ANEXO II

Divulgação do Atletas Brasil nas mídias

The screenshot shows a news portal with a top navigation bar including 'Notícias', 'Editorias', 'Negócios', 'Acadêmico', 'Carreira', 'Concursos públicos', 'Vagas', 'Frases', and 'Eventos'. A secondary navigation bar lists 'Notícias', 'Artigos', 'Infográficos', and 'TV ADM', along with social media sharing options for 'Curtir', 'Seguir', 'Seguir', and 'Seguir'. A search bar with the Google logo is in the top right.

A banner advertisement reads: 'Conheça as soluções dos Correios para ajudar você a atingir o seu público-alvo.' Below it, a featured article titled 'Startup paraibana ajuda atletas brasileiros na busca por patrocínio' is highlighted. The article text states: 'Atletas Brasil permite que esportistas amadores e profissionais criem suas páginas oficiais e tenham diferentes formas de conseguir patrocinadores e fazer divulgação de seus trabalhos.' Below the article is a grid of eight athlete profiles, each with a photo and name: Heloisa Maria (Futsal), Nathalie Souza (Handebol de Areia), Marlon Augusto (Futebol), Silvana Pontes (Surf), Julieta Amorim (Futebol), Luana Pinheiro (Judô), Andrei Alves (Jiu-jitsu), and Lucas Henrique (Handebol de Areia).

At the bottom, there is a 'Gmail for Business' advertisement with the text: 'Seja mais profissional com o e-mail personalizado do Google Apps.' To the right of the main content, a sidebar contains various widgets: 'Portal', 'Referências', 'MBA', 'CLIC', 'INÍCIO', 'Portal', 'Propagand', 'Invepar abi', 'Trailer de', 'Estudante', 'Fique inform', 'Receba gratui', 'Administração', 'Últimas notic', and a list of news items with dates and categories like 'Agronegócio', 'Tecnologia', 'Aécio', and 'Negócios'.



Potencialize sua carreira por meio de resultados e alta performance.

Passa o mouse



Mais comentada

Funcionário perde ação trabalhista após ser desmentido por foto no Facebook

Compartilhar 1.13 mil Tweetar G+1

Coaching

Não faça mais promessas!

Entre em ação e realize todos os seus objetivos em 2015!

Saiba como

Os 100 primeiros dias da minha startup

Abrir uma startup é embarcar em uma aventura que não se sabe o destino final. Eu vivi (e vivo) essa experiência e vou contar os 100 primeiros dias desse trajeto



Fábio Bandeira, 9 de janeiro de 2015

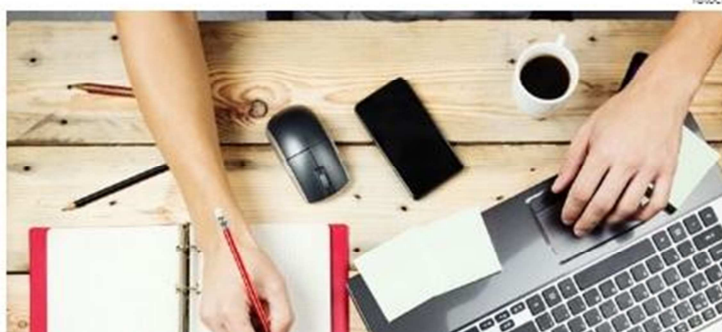
Seguir

Compartilhar 523

Tweetar

G+1

Compartilhar 38



iStock

Portal Administradores

Curir Você curtiu isso.

Uma pessoa recomendou isso.

Albert Ewertzer 261 pessoas recomendaram isso.

Por uma revolução com mais profundidade 1.709 pessoas recomendaram isso.

O que aprendi sobre perseverança na subescola 244 pessoas recomendaram isso.

Marketing e futebol americano: conquistando o gosto brasileiro 436 pessoas recomendaram isso.

17 tags mais do Facebook

Fique informado