



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Educação Física - FEF
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física
Mestrado em Educação Física

**O desenvolvimento de estratégia do programa
Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial
do futebol profissional no Distrito Federal**

Alexsander Gomes de Azevedo

Orientador: Prof. Dr. **Paulo Henrique Azevêdo**

Brasília (DF), 2013



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física - FEF

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física

Mestrado em Educação Física

O desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física – com especialização em Gestão e Marketing do Esporte, sob orientação do Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo.

Alexsander Gomes de Azevedo

Orientador: Prof. Dr. **Paulo Henrique Azevêdo**

Brasília (DF), 2013

Alexsander Gomes de Azevedo

**O desenvolvimento de estratégia do programa Sócio- torcedor
relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito
Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física - com especialização em Gestão e Marketing do Esporte, sob orientação do Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo.

Membros da Banca de Avaliação

Presidente: **Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo**
Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Membro Interno: **Professor Doutor Alfredo Feres Neto**
Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Membro Externo: **Professor Doutor Jônatas de França Barros**
Faculdade de Educação Física
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Membro Suplente: **Professora Doutora Marisete Peralta Safons**
Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Brasília (DF), 26 de julho de 2013

A Porta

“Se você abre uma porta,
você pode ou não entrar em uma nova sala.
Você pode não entrar e ficar observando a vida.
Mas se você vence a dúvida,
o temor,
e entra,
dá um grande passo: nesta sala vive-se!
Mas, também, tem um preço...
São inúmeras outras portas que você descobre.
Às vezes curte-se mil e uma.
O grande segredo é saber quando e qual porta deve ser aberta.
A vida não é rigorosa, ela propicia erros e acertos.
Os erros podem ser transformados em acertos
quando com eles se aprende.
Não existe a segurança do acerto eterno.
A vida é generosa, a cada sala que se vive,
descobre-se tantas outras portas.
E a vida enriquece quem se arrisca a abrir novas portas.
Ela privilegia quem descobre seus segredos
e generosamente oferece afortunadas portas.
Mas a vida também pode ser dura e severa.
Se você não ultrapassar a porta,
terá sempre a mesma porta pela frente.
É a repetição perante a criação,
é a monotonia monocromática perante a multiplicidade das cores,
é a estagnação da vida...
Para a vida,
as portas não são obstáculos,
mas diferentes passagens!”

Autor Anônimo

Dedicatória

Dedico esse trabalho em primeiro lugar a Deus e aos Espíritos, pois sem essa força, não conseguiria continuar seguindo em frente. O deserto se fez presente em alguns momentos, porém sempre senti a energia e pureza que se renovaram nos momentos mais instáveis.

Dedico a minha esposa Patrícia, companheira, amiga, por sempre dar o suporte e deixar-me em condições de realizar as tarefas a mim imputadas. Desculpe-me pela ausência e privação em momentos especiais que não podemos estar juntos, em virtude das atividades que precisei realizar.

Por fim, dedico a minha fonte de inspiração, que nos momentos finais, quando faltava, apegava-me a ele, com o sorriso sempre estampado no rosto, transmitia a sua pureza e espontaneidade, deixando-me renovado. Muito obrigado por existir meu filho, "LUAN".

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo, pelas experiências que me foram proporcionadas ao longo da minha passagem pela Faculdade de Educação Física, desde o encontro na Jornada sobre os clubes emergentes no Distrito Federal, em 2008, da qual agora revelo, àquela época, fui obrigado a participar. Sou grato àquele “Gestor”, pois pude conhecê-lo e começar esse caminho chegando até os momentos destinados à orientação no mestrado. Muito obrigado pela receptividade, conforto e tamanha vontade em ensinar-me coisas relacionadas ao mestrado e outras que extrapolaram o âmbito acadêmico. A trajetória foi intensa e rica sob vários aspectos. Jamais esquecerei os momentos que compartilhamos.

Ao grande parceiro Guilherme Nunes Pereira pela sua permanente boa vontade em me ajudar. Seu apoio na seleção foi magnífico. Grande parcela, do êxito da minha trajetória, eu devo a você, pois sem as suas valiosas dicas tudo seria bem mais difícil, talvez impossível. Presto essa singela homenagem e eternizo o seu nome e a minha gratidão nesse trabalho. Nunca esquecerei o seu relevante apoio.

Ao especial parceiro Vinícius Cyrilo, pelo convívio agradável e a disposição em sempre me atender. Lembre sempre que: “A dor é passageira, as conquistas são eternas”. É isso aí, valeu!!!

Ao meu camarada Alex Schlottfeldt Santos, por também ter me orientado e ajudado na construção desse trabalho. Aos papos agradáveis durante os almoços no Restaurante Universitário. Muito obrigado.

Aos meus colegas do Laboratório Gisele Kede, Olga Luísa Parente, Leonardo Arêas, Pedro, Raquel Amorim e Robinho. Agradeço a todos pela paciência e carinho demonstrado durante o nosso convívio.

Sumário

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Lista de Siglas..... | I |
| Lista de Figuras..... | III |
| Lista de Tabelas..... | VI |
| Lista de Quadros..... | VIII |
| Lista de Anexos..... | X |
| Resumo..... | XI |
| Abstract..... | XII |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Cenário..... | 2 |
| 1.1.1. Indústria do Esporte e o Crescimento do Esporte..... | 2 |
| 1.1.2. O Futebol e a sua Transformação em Negócio | 7 |
| 1.2. Problema de Pesquisa..... | 15 |
| 1.3. Objetivos..... | 15 |
| 1.3.1. Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 15 |
| 1.4. Delimitação da Pesquisa..... | 15 |
| 1.5. Relevância do estudo..... | 16 |
| 1.6. Glossário..... | 17 |
| 2. Revisão de Literatura..... | 23 |
| 2.1. Definições acerca de Gestão | 23 |
| 2.1.1. Gestão Empresarial..... | 26 |
| 2.1.2. Gestão do Esporte..... | 28 |
| 2.2. Modelos de Gestão..... | 29 |
| 2.3. Modelos de Gestão dos Clubes Brasileiros..... | 34 |
| 2.4. O Gestor Esportivo no Distrito Federal e seu perfil..... | 37 |
| 2.5. O Marketing esportivo e a sua importância..... | 44 |
| 2.6. A evolução gerencial no futebol..... | 49 |
| 2.7. Comportamento de compra dos consumidores esportivos..... | 53 |
| 2.8. Estratégias de mercado no ambiente esportivo | 58 |
| 2.9. Satisfação do cliente e a fidelização..... | 61 |
| 2.10. O Direito Esportivo e o Sócio torcedor..... | 66 |
| 2.11. Programas de relacionamentos dos clubes de futebol..... | 68 |
| 2.12. Programa Sócio-torcedor..... | 71 |
| 2.12.1. Da responsabilidade na implantação e execução do programa..... | 72 |
| 2.12.2. Evolução dos adeptos e arrecadação do programa..... | 73 |
| 2.12.3. Perfil dos programas no Brasil..... | 79 |
| 3. Materiais e métodos..... | 81 |
| 3.1. Tipo de pesquisa..... | 81 |
| 3.2. População e amostra..... | 82 |
| 3.2.1. Seleção dos Sujeitos..... | 83 |
| 3.2.2. Critérios de inclusão..... | 83 |
| 3.2.3. Critérios de exclusão..... | 84 |
| 3.3. Instrumento de Coleta de dados..... | 84 |
| 3.4. Análise e Tratamento dos dados | 87 |
| 3.5. Limitações do estudo..... | 88 |
| 4. Resultados e Discussão | 90 |
| 4.1. Perfil dos Gestores..... | 91 |
| 4.2. Gestão dos Clubes..... | 100 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| 4.3. Programa Sócio torcedor..... | 122 |
| 4.4. Correlações..... | 132 |
| 5. Conclusões..... | 138 |
| 6. Sugestões..... | 142 |
| 7. Referências..... | 143 |
| Anexo 1..... | 156 |
| Anexo 2..... | 162 |
| Anexo 3..... | 163 |
| Anexo 4..... | 164 |

Lista de Siglas

- **BBC:** Serviço público de transmissão por radiodifusão e transmissão britânico.
- **CEP-IH:** Comitê de Ética em Pesquisa, do Instituto de Ciências Humanas, da Universidade de Brasília.
- **CBF:** Confederação Brasileira de Futebol – Entidade que organiza todos os campeonatos de futebol nacional que envolvam todos os estados federativos do Brasil.
- **CBRu:** Confederação Brasileira de Rugby – Entidade que organiza todos os campeonatos de Rugby nacional que envolvem todos os estados federativos do Brasil.
- **CONMEBOL:** Confederação Sul Americana de Futebol – Entidade que organiza todos os campeonatos de futebol que envolvam os países da América do sul.
- **FBF:** Federação Brasiliense de Futebol - Entidade que organiza todos os campeonatos de futebol que envolvam todos os clubes de futebol do Distrito Federal e entorno.
- **FIBA:** Federação Internacional de Basquete – Entidade que organiza todos os campeonatos de basquete mundial que envolvam clubes e seleções dos países filiados.
- **FIFA:** Federação Internacional de Futebol Associados – Entidade que organiza todos os campeonatos de futebol mundial que envolvam clubes e seleções dos países filiados.
- **IBGE:** Instituto brasileiro de geografia e estatística - Principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

- **INSS:** Instituto Nacional de Seguro Social.
- **IRB:** Conselho Internacional de Rugby – Órgão que trata dos interesses institucionais e comerciais da referida modalidade.
- **NBB:** Novo Basquete Brasil – Nome comercial da competição nacional de basquete, organizada pela Confederação Brasileira de Basquete.
- **PIB:** Produto interno bruto – Índice revela o valor total anual dos bens e serviços gerados por todas as atividades econômicas do país, deduzido das despesas com os insumos utilizados no processo de produção.

Lista de Figuras

- **Figura 1:** As fases históricas do futebol.....08
- **Figura 2:** Conceito amplo e administração segundo Drucker.....25
- **Figura 3:** Elementos constituintes de uma organização.....26

Lista de Gráficos

- **Gráfico 01:** Evolução das receitas dos clubes que mais arrecadam no Brasil..... 09
- **Gráfico 02:** Faixa etária dos Gestores.....96
- **Gráfico 03:** Faixa etária dos principais gestores da 1º divisão do Brasileiro em 2013..... 96
- **Gráfico 04:** Estado civil dos Gestores.....97
- **Gráfico 05:** Opção Religiosa dos Gestores.....97
- **Gráfico 06:** Nível de escolaridade dos dirigentes.....98
- **Gráfico 07:** Área de formação dos principais gestores da 1º divisão do Brasileiro em 2013 100
- **Gráfico 08:** Ocupação principal dos Gestores..... 100
- **Gráfico 09:** Renda Mensal pessoal.....102
- **Gráfico 10:** Função atual no clube.....103
- **Gráfico 11:** Conhecimento dos benefícios fiscais.....104
- **Gráfico 12:** Especificação dos benefícios fiscais utilizados.....105
- **Gráfico 13:** N° Associados - Associação Esportiva.....107
- **Gráfico 14:** Estrutura Física de trabalho.....109
- **Gráfico 15:** Cursos de capacitação.....110
- **Gráfico 16:** Realiza a administração geral do clube.....112
- **Gráfico 17:** Poder de decisão dos Gestores.....115
- **Gráfico 18:** Período de funcionamento na temporada.....116
- **Gráfico 19:** Distribuição dos recursos arrecadados.....118
- **Gráfico 21:** Recursos suficientes para o clube.....121
- **Gráfico 22:** Acúmulo de dívidas nos últimos anos.....122
- **Gráfico 23:** Evolução das dívidas dos clubes Brasileiros.....123
- **Gráfico 24:** Ações de relacionamento com o torcedor.....126

- **Gráfico 25:** Conhece o programa Sócio-torcedor.....128
- **Gráfico 26:** Tentou criar o programa Sócio-torcedor.....130
- **Gráfico 27:** Percepção sobre o processo de criação.....131
- **Gráfico 28:** Motivos da desistência do programa.....132
- **Gráfico 29:** O programa pode trazer benefícios.....135
- **Gráfico 30:** Duração do programa Sócio-torcedor.....135
- **Gráfico 31:** Influência sobre a situação financeira do clube.....136

Lista de Tabelas

- **Tabela 01:** Gênero dos Gestores. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 94
- **Tabela 02:** Faixa etária dos gestores. Frequência Absoluta..... 95
- **Tabela 03:** Estado civil dos dirigentes. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 96
- **Tabela 04:** Opção Religiosa. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 97
- **Tabela 05:** Nível de escolaridade dos dirigentes. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 98
- **Tabela 06:** Ocupação principal dos dirigentes. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 100
- **Tabela 07:** Renda Mensa pessoal. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 102
- **Tabela 08:** Função no clube. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 103
- **Tabela 09:** Conhecimento dos benefícios fiscais. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 104
- **Tabela 10:** Especificação dos benefícios fiscais. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 105
- **Tabela 11:** N° Associados - Associação Esportiva. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 106
- **Tabela 12:** Estrutura Física de trabalho. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 108
- **Tabela 13:** Cursos de capacitação realizados. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 110
- **Tabela 14:** Realiza a administração geral do clube. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 112
- **Tabela 15:** Poder de decisão dos Gestores. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 114
- **Tabela 16:** Período de funcionamento. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 116

- **Tabela 17:** Distribuição dos recursos arrecadados. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 117
- **Tabela 18:** Importância dos recursos para os gestores. Frequência Absoluta..... 119
- **Tabela 19:** Importância dos recursos para os gestores. Frequência Relativa..... 119
- **Tabela 20:** Recursos suficientes para o clube. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 120
- **Tabela 21:** Acúmulo de dívidas nos últimos anos. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 122
- **Tabela 22:** Ações de relacionamento com o torcedor. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 126
- **Tabela 23:** Conhece o programa Sócio-torcedor. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 127
- **Tabela 24:** Tentou criar o programa Sócio-torcedor. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 129
- **Tabela 25:** Percepção sobre o processo de criação. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 130
- **Tabela 26:** Motivos da desistência do programa. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 132
- **Tabela 27:** Implantação do programa deve ser. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 134
- **Tabela 28:** O programa pode trazer benefícios. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 134
- **Tabela 29:** Duração do programa Sócio-torcedor. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 135
- **Tabela 30:** Influência sobre a situação financeira. Frequência Absoluta e Frequência Relativa..... 136

Lista de Quadros

- **Quadro 1:** Faturamento das 30 maiores equipes por esportes no mundo em 2010/2011..... 04
- **Quadro 2:** As receitas dos clubes do Campeonato Brasileiro da 1º Divisão em 2011 e 2012..... 10
- **Quadro 3:** Ranking dos clubes que mais arrecadaram no mundo em 2012..... 11
- **Quadro 4:** Faturamento dos Campeonatos mais importantes do Mundo..... 11
- **Quadro 5:** As limitações da gestão à moda brasileira..... 16
- **Quadro 6:** A economia em mudança..... 29
- **Quadro 7:** Teorias administrativas, suas ênfases e principais enfoques..... 34
- **Quadro 8:** Modelos de transformação dos Clubes em Empresas no Futebol Brasileiro..... 38
- **Quadro 9:** Comparação entre as gestões amadorista e profissional..... 44
- **Quadro 10:** Fatores relacionados ao posicionamento na tabela da liga inglesa de futebol..... 54
- **Quadro 11:** Número de sócios dos clubes no Mundo e no Brasil em 2009..... 77
- **Quadro 12:** Quantidade de Sócios-torcedores do programa Movimento por um futebol melhor..... 80
- **Quadro 13:** Arrecadação dos clubes com o programa Sócio-torcedor em 2013..... 81
- **Quadro 14:** Valores médios dos pacotes dos programas Sócio-torcedor dos clubes brasileiros..... 81
- **Quadro 15:** Potencial de crescimento do programa referência mundo..... 82
- **Quadro 16:** Perfil dos programas Sócio-torcedor..... 83
- **Quadro 17:** Clubes que participam do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional em 2013..... 86

- **Quadro 18:** Especificação dos cursos de formação dos gestores em 2013..... 99
- **Quadro 19:** Ranking de arrecadação dos estaduais por clube no Brasil e Distrito Federal..... 124
- **Quadro 20:** Tamanho das torcidas dos clubes nacionais no Distrito Federal..... 125
- **Quadro 21:** Índice de Correlação de Kendall..... 138

Lista de Anexos

- **Anexo 1:** Questionário aplicado aos dirigentes dos clubes de futebol.
- **Anexo 2:** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.
- **Anexo 3:** Carta de Aceite - Federação Brasileira de Futebol - FPF.
- **Anexo 4:** Aprovação Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/IH.

Resumo

O futebol possui papel relevante na sociedade, sendo elemento de expressão popular. Como um esporte profissional, surgiu para dar aos clubes melhores condições de se tornarem mais competitivos, tanto no âmbito esportivo como no financeiro. Desde 1999, diversos clubes do futebol brasileiro vêm buscando estratégias de marketing, com o intuito de aumentar a receita, estreitar e intensificar a relação com os seus torcedores. O objetivo geral deste trabalho foi o de analisar a relação entre o programa Sócio-torcedor como estratégia mercadológica de marketing e o modelo de gestão presente nos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal. Foi uma pesquisa descritiva com coleta de dados que utilizou, como instrumento, o questionário aplicado nos doze clubes esportivos de futebol profissional que participaram do Campeonato Brasiliense da 1ª divisão em 2013. Os resultados apontaram a necessidade de melhor formação e capacitação dos gestores, de maneira a conhecer melhor os conceitos da gestão profissional focadas na identificação e percepção de novas oportunidades. A consolidação do programa Sócio-torcedor como estratégia mercadológica vem transformando a relação com os seus torcedores e influenciando a gestão desses clubes. Assim, diversos fatores direcionam para a exigência de mais estudos que aprofundem o conhecimento acerca do desenvolvimento dessa estratégia, de forma a potencializar suas receitas, utilizando a paixão do torcedor em troca de vantagens mútuas.

Palavras-chave: Estratégia mercadológica; Futebol; Gestor; Gestão do esporte; Programa Sócio-torcedor.

Abstract

Soccer has a relevant role in society, being a popular expression element. As a professional sport clubs appeared to give better conditions to become more competitive, both in sports and in finance. Since 1999, several Brazilian football clubs have pursued marketing strategies in order to increase financial funding, strengthen and intensify the relationship with their fans. The general objective of this research was to analyze the relationship between the Socio-fan program a marketing strategy to expand the financial fundraising with the present management model in this professional football clubs from the first division of the Federal District. It was a descriptive research with data collection that used, as an instrument, the questionnaire applied in the twelve sports professional football clubs that participated in the Brasiliense Championship 1st division in 2013. The results indicated the need for better education and training on the part of managers, in order to better understand the concepts of professional management focused on perception and identification of new opportunities. The Socio-fan program consolidation a marketing strategy has been transforming the relationship with their fans, influencing the management of these clubs. Thus, several factors demand further studies to deepen the knowledge about the development of this strategy, in order to increase their revenue, using the passion of fans in exchange for mutual benefit.

Keywords: Marketing strategy; Soccer; Manager; Sport management; Socio-fans program.

1. Introdução

Esta pesquisa analisou o desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional do Distrito Federal. Desde 1999, diversos clubes do futebol brasileiro vêm buscando estratégias de marketing, a fim de aumentar a captação de recursos financeiros, estreitar e intensificar a relação com os seus torcedores. Eles compõem um segmento a ser explorado pelo mercado. Vale lembrar que, com a profissionalização do futebol, os torcedores passaram a ser vistos como clientes em potencial, levando os clubes a estabelecer uma relação de fidelidade que perpetue o consumo de seus produtos e marcas oficiais.

Para Daolio (1998) o futebol é visto como um esporte que expressa uma verdadeira paixão nacional no Brasil. Apoiadas nesse sentimento, as instituições esportivas sensibilizaram seus adeptos conscientizando-os da importância de se associarem ao programa denominado, genericamente, Sócio-torcedor, beneficiando-se de uma série de vantagens. Dessa forma, este programa tornou-se uma das mais importantes ferramentas de relacionamento com os seus torcedores e uma forma de captação de recursos. De fato, nem todas as que implantaram obtiveram uma adesão que representasse, de forma consistente, o seu sucesso; não obstante vem contribuindo com o aumento das receitas das equipes.

Esse tipo de programa já existe nos mais efetivos clubes de futebol do mundo, tais como Benfica, Barcelona, *Manchester United*, na Europa e, no Brasil, segue como destaque, o *Sport Club* Internacional com mais de 100 mil associados seguido por outra equipe do mesmo estado com mais de 70 mil associados, o Grêmio *Football Porto-Alegrense*. São programas existentes e efetivos em clubes altamente rentáveis, na qual essa fonte de captação de recursos apresenta-se de forma relevante em seus levantamentos financeiros (CLUBES..., 2009; O NÚMERO..., 2009).

O desenvolvimento dessa estratégia de marketing pode ter transformado a relação com os seus torcedores e influenciado a gestão

desses clubes. Trouxe aos seus cofres cifras significativas, dando-lhes melhores condições de estabelecer um planejamento financeiro a médio e longo prazo. A fidelização deu-lhes mais capacidade de investir em infraestrutura, propiciando maior conforto aos seus torcedores e melhores condições de trabalho aos seus funcionários. Com isso, os clubes conseguiram acolher, com mais qualidade, as demandas de seu público e melhor atender a legislação vigente voltada para o esporte.

A ampliação de captação de recursos pelo programa Sócio-torcedor tende a conduzir os clubes a um maior potencial na contratação de atletas de ponta, atraindo maior interesse de patrocinadores e da mídia, acarretando em um maior consumo dos seus produtos licenciados. Clubes tradicionais, como Clube de Regatas Flamengo e Cruzeiro Esporte Clube, conseguiram contratações importantes recentemente, em virtude da ótima adesão de seus torcedores com o programa Sócio-torcedor, sendo motivo de agradecimento à torcida por parte de seus dirigentes (COM TRIPLO..., 2013).

Assim diversos fatores apontam para a exigência de estudos que aprofundem o conhecimento acerca do desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão gerencial de seus dirigentes.

1.1. Cenário

1.1.1. Indústria do Esporte e o Crescimento do Esporte

O Esporte, ao longo do tempo, desenvolveu-se no Brasil e no Mundo exigindo o emprego de pessoas qualificadas que pudessem gerir melhor as demandas que crescem significativamente, como pode ser comprovado com o crescente interesse do público a cada olimpíada. Por exemplo, a audiência nas olimpíadas de Pequim em comparação às de Sidney aumentou em 20%, com 4,7 bilhões de telespectadores assistindo ao evento (JOGOS..., 2008). Seguindo para as olimpíadas de Londres, cerca de 52 milhões de britânicos, aproximadamente 90% da população da Inglaterra, acompanharam os jogos e mais de 55 milhões de pessoas

visitaram a página da BBC (Canal de televisão britânico que transmitiu os jogos), deixando não só a TV, mas todos os que investiram na transmissão do evento muito satisfeitos com o resultado. (TRANSMISSÃO..., 2012).

Outro dado que aponta o grande progresso e desperta atenção, é o crescimento da indústria do esporte americano. Em 1982 era composta por apenas 10 investidores e, nos últimos tempos, a realidade passou para 3,4 mil empresas. Neste país a indústria do esporte gera US\$ 613 bilhões por ano, representando 6,7% do PIB, tendo um movimento maior que a indústria automobilística, por exemplo (SCHMITZ, 2010).

Um estudo realizado pela Pluri consultoria - Empresa de consultoria que realiza pesquisas, análises, cenários e tendências de mercados relacionados aos clubes esportivos em geral - sobre a comparação entre os TOP 30 clubes em receitas dos cinco esportes (futebol, futebol americano, baseball, basquete e hóquei no gelo) que mais movimentam recursos no mundo, revelou que o futebol é o maior esporte do planeta, tanto em número de praticantes, quanto pelo volume de negócios que gera. Entretanto, os quatro esportes americanos em conjunto superam totalmente em faturamento, fato influenciado não só pelo poder econômico americano, mas aliado a sua capacidade de organização que transformaram esses esportes em grandes espetáculos esportivos, provocando mobilização e encantamento de milhares de pessoas. Para que possamos expressar em números, as 150 equipes dos TOP 30 faturaram juntas US\$ 28,5 bilhões e, dessa quantidade, 111 são clubes americanos, faturando US\$ 21,5 bilhões, o equivalente a 74% do montante total. Na mesma temporada levaram aos estádios e ginásios mais de 159 milhões de torcedores, com uma média de público de 24 mil por jogo, representando uma ocupação de 88% da capacidade dos estádios e ginásios (FERREIRA, 2012). O quadro abaixo expõe os valores que esses esportes movimentaram na temporada 2010/2011:

Quadro 1: Faturamento das 30 maiores equipes por esportes no mundo em 2010/2011.

| Comparativo das 30 maiores equipes em faturamento por esportes no mundo | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|
| Ranking | Esportes | Receita total US\$ em bilhões | % da Receita total | Receita média por clube US\$ em milhões |
| 1° | Futebol Americano | 7.673 | 27% | 256 |
| 2° | Futebol | 7.481 | 26% | 249 |
| 3° | Basebol | 6.359 | 22% | 212 |
| 4° | Basquete | 3.960 | 14% | 132 |
| 5° | Hóquei no gelo | 3.027 | 11% | 101 |
| Total | | 28.500 | 100% | 190 |

Fonte: Ferreira (2013). Adaptado pelo autor

Governantes de outros países da Europa reconhecem a importância do esporte para o crescimento e desenvolvimento de uma nação, tanto que implementam programas com ênfase na sua prática, aproveitando os valores sociais que estimula. A Holanda, por exemplo, realizou um estudo publicado pelo Ministério da saúde, bem-estar e esporte, no qual apontou que quase 60% da população têm contato com algum esporte ao menos uma vez por mês, sendo que na faixa etária até 19 anos esse percentual chega a 80%. Em média, gasta-se 2,6 horas por semana praticando algum esporte e atividade física. Ao menos a metade da população acompanha um esporte pelo rádio ou televisão. Por estas e outras razões, o ministério acredita que as políticas voltadas para o esporte e atividades físicas são muito importantes para a sociedade, pois ele apresenta uma função social relevante. O esporte é altamente desejável e eficaz para atingir os objetivos chave do Governo, no campo da prevenção e da saúde, políticas para a juventude, educação, valores e normas, segurança e políticas internacionais (NETHERLANDS, 2008).

Para Chelladurai (2011) o esporte tornou-se uma das características dominantes das sociedades em todo o mundo. Afirmar ainda que, haja vista o impacto do esporte em nível social e cultural ser significativo, o impacto econômico surgiu como um dos temas dominantes da discussão entre os estudiosos, afinal os valores indicam que a indústria do esporte cresce a uma taxa fenomenal.

Dentro do contexto nacional, a indústria do esporte movimenta, em média, US\$ 17,22 bilhões por ano no Brasil, o que representa 3,2% do

produto interno bruto (PIB) - que revela o valor total anual dos bens e serviços gerados por todas as atividades econômicas do país, deduzido das despesas com os insumos utilizados no processo de produção. É responsável por 3% de todo o comércio global, com a Europa respondendo por 36% dessa atividade e os Estados Unidos por 42%. Movimenta cerca de US\$ 1 trilhão no mundo, sendo considerado o setor que mais cresce no mundo. Em 2010, cresceu 15% em comparação com 2009, tendo uma perspectiva de dobrar o crescimento em 4 anos. (MORGAN e SUMMERS, 2008; A INDÚSTRIA..., 2009; FERNANDEZ, 2011).

Segundo dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - enquanto PIB nacional cresceu em média 3,2% ao ano, o do esporte cresceu 10,86%, ademais a existência de um abismo entre o nível de desenvolvimento da exploração comercial do esporte comparando com outros países (BENAZZI e BORGES, 2009). Vale lembrar que o Brasil conta com mais de 41 milhões de praticantes assíduos do esporte e 121 milhões de aficionados por esporte que acompanham pela mídia, especialmente o futebol (BDO AUDITORES, 2011). A cada ano, o PIB do esporte vem aumentando com taxas significativas e sempre acima do crescimento do PIB do país, fato que pode ser observado entre 2000 e 2005, que saltou de US\$ 10,2 milhões para US\$ 17,1 milhões, representando uma elevação em percentual de 71% (GURGEL, 2011).

Como consequência desse crescente interesse, adquiriu o status de destaque na indústria do entretenimento, gerador de empregos diretos (que compreende atividades desenvolvidas por atletas, profissionais que orientam as atividades esportivas, publicitários, dirigentes e prestadores ligados diretamente ao esporte) e indiretos (que estão ligados às atividades de alimentação, transporte, serviços médicos, hospedagem e os que não estão ligados diretamente ao esporte) contribuindo para o crescimento e desenvolvimento dos países anfitriões, deixando um legado no tocante à economia, cultura, inclusão social, meio ambiente, regeneração urbana e gestão de marketing e projetos de pesquisas (LAMARTINE ET AL., 2008). Os benefícios econômicos de uma Olimpíada não se resumem apenas durante a

organização e realização dos jogos, vão muito mais além (PREUSS, 2008).

Uma pesquisa encomendada pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) apontou como conclusão o seguinte: Os gastos públicos e privados adicionais, decorrentes da iniciativa dos Jogos Olímpicos a serem realizados eventualmente no Rio de Janeiro, provocarão efeitos multiplicadores tão amplos e diversificados nos vários níveis espaciais de regionalização adotados, em termos de expansão da produção, do valor adicionado, da massa salarial, da arrecadação de impostos e de emprego, devendo ser de interesse da sociedade brasileira apoiar a concepção e implantação dessa iniciativa. Revelou ainda que 120.833 pessoas deverão ser contratadas por ano entre 2009 e 2016, por conta dos dois maiores eventos esportivos que acontecerão no Brasil, totalizando 966.664 empregos. No período de 2017 a 2027, 130.970 pessoas deverão ser contratadas por ano, podendo chegar a 1.440.670 empregos. O impacto na economia brasileira será de US\$ 51,1 bilhões se for considerado o valor presente em 2008. Portanto para cada US\$ 1,00 investido, outros US\$ 3,26 adicionais serão gerados até 2027 e US\$ 1,05 até 2016. Com o acréscimo da arrecadação tributária gerada com a organização desses eventos, 40% dos gastos públicos previstos para os jogos já estariam recuperados (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO/USP, 2009)

Partindo para o interesse na prática do esporte, percebe-se um aumento significativo, afinal um número cada vez maior de pessoas pratica alguma modalidade. Conseqüentemente, o movimento financeiro também aumentou. Há uma série de produtos em potencial comercializado apenas pelo fato de se praticar algum esporte. É daí que surgem talentos para tornarem-se os novos ídolos de uma geração, pois a prática lúdica durante a infância pode seguir até se transformar em algo mais sério e profissional. Azevêdo (2009) reputa, em boa parte, aos competentes agentes de marketing a promoção do esporte como negócio. Isso também em virtude do aumento do consumo de produtos esportivos. A estratégia foi utilizar a imagem dos atletas de alto rendimento, onde os praticantes não

profissionais passavam a adquirir os mesmos produtos utilizados por eles, como tênis, bonés, camisas, shorts entre outros. Somados a isso, vinculavam a ideia de que quem leva uma vida ativa com treinamentos diários, contribuiria para a promoção da sua saúde e os atletas profissionais seriam o melhor exemplo disso.

O mercado de marketing no Brasil encontra-se em ampla expansão, haja vista o salto de 100 agências de marketing em 2006 para 400 em 2012, que visam viabilizar negócios e novas oportunidades junto ao esporte. Tudo isto se deve conjuntamente ao cenário econômico favorável e a vinda de megaeventos esportivos para o país. Estudos estimam que os negócios envolvendo esse segmento chegarão ao montante de US\$ 200 milhões anuais nos próximos cinco anos. Apesar deste crescimento, o Brasil encontra-se em fase de expansão aquém do seu potencial (GUARAGNA, 2012).

Diante dos dados citados, parece que o esporte não foi afetado pela crise que assola o mundo, pois se mantém em ascensão, com as empresas investindo cada vez mais neste segmento. Outro ponto importante que demonstra esta capacidade, é que mesmo antes dos eventos esportivos ocorrerem, cifras vultosas são movimentadas e crescem ainda mais durante a sua realização, pois precisam arcar com os custos de transporte, alimentação, hospedagem, cotas de participação nos eventos, cotas referentes à transmissão de jogos, premiação dos vencedores, pagamentos de estruturas e pagamentos dos recursos humanos envolvidos. Portanto esta demanda precisa de fundamentos administrativos a fim de planejar, organizar, dirigir e controlar, passando a ser uma atividade profissional e não mais apenas de entretenimento e lazer.

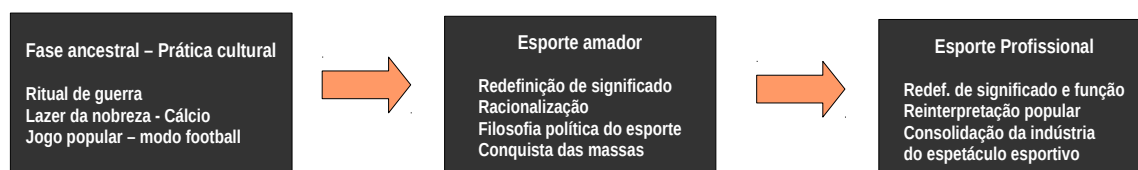
1.1.2. O Futebol e a sua Transformação em Negócio

O futebol possui papel relevante, afinal constitui uma ferramenta de expressão popular. Foi trazido para o Brasil pelo paulistano Charles Miller, após viver dez anos na Inglaterra (BRUNORO e AFIF, 1997).

Apesar de ter sido considerado um esporte elitista, ao longo dos

anos, foi despertando o interesse de todas as classes sociais do país. Nesse período era cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, afinal servia como forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre, sendo praticado por simpatizantes apenas pelo prazer que lhes proporcionava (RODRIGUES, 2005). Observe a seguir as fases do futebol, no que se refere a sua evolução histórica até se popularizar e consolidar como um esporte profissional:

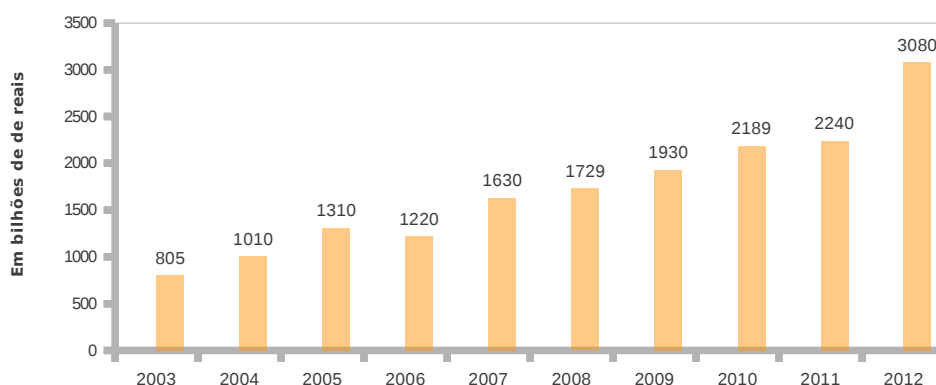
Figura 1: As fases históricas do futebol.



Fonte: Aidar e Leoncine (2002). Adaptado pelo autor.

A profissionalização do futebol veio para dar aos clubes melhores condições de se tornarem mais competitivos, tanto no âmbito esportivo como financeiro. A cada ano que passa, as receitas dos clubes brasileiros aumentam de maneira substancial. Nos últimos 10 anos o incremento foi de 287%. Isto pode ser observado, em valores absolutos, no gráfico que demonstra a evolução das receitas dos clubes em cada ano:

Gráfico 1: Evolução das receitas dos clubes que mais arrecadam no Brasil



Fonte: BDO RCS Auditores Independentes (2012). Adaptado pelo autor.

A arrecadação dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro da primeira divisão em 2011 e 2012 refletiu essa realidade. Quem lidera este ranking com uma boa folga para o segundo colocado é o Sport

Clube Corinthians com US\$ 180,2 milhões, cerca de US\$ 32,7 milhões a mais que o segundo colocado, o São Paulo Futebol Clube com US\$ 132,8 milhões, seguido pelo Sport Clube Internacional com US\$ 123,5 milhões. Vários fatores apontam para este crescimento, tais como o aumento nas cotas de TV, publicidade e patrocínio, quadro social, venda de jogadores, bilheteria e o programa Sócio-torcedor. O Quadro 2 apresenta o crescimento das receitas dos principais clubes brasileiros que participaram do Campeonato Brasileiro, no período de 2011 e 2012, de acordo com o estado com maior valor em receitas (CORINTHIANS..., 2013).

Destarte o faturamento do Sport Clube Corinthians em 2012 ter atingido níveis Europeus, ainda existe um abismo entre os clubes que mais arrecadam na Europa em comparação com o Brasil. O faturamento do Real Madrid e do Barcelona em 2012 alcançou os incríveis valores de US\$ 607,6 milhões e US\$ 579,5 milhões respectivamente (FATURAMENTO..., 2013). O Real Madrid faturou seis vezes mais que o Corinthians, sendo o clube que mais arrecada no Brasil.

Quadro 2: As receitas dos clubes do Campeonato Brasileiro da 1º Divisão em 2011 e 2012.

| Campeonato Brasileiro de 2011 E 2012 - Receitas dos Clubes | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|-------|--------------------------|------|-----------------|------|------------|------|--------|------|
| em milhões de reais | | | | | | | | | | | | |
| Times | Venda de Jogadores | | Cotas de Tv | | Patrocínio e Publicidade | | Social e Amador | | Bilheteria | | Outras | |
| | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 |
| Corinthians | 59,7 | 33,8 | 112,5 | 153,8 | 44,4 | 64,6 | 32,0 | 47,6 | 27,2 | 35,1 | 14,7 | 23,6 |
| Palmeiras | 12,8 | 6,3 | 46,8 | 73,6 | 44,6 | 44,2 | 18,7 | 19,8 | 12,0 | 18,4 | 13,2 | 82,3 |
| Santos | 36,8 | 27,3 | 59,5 | 89,3 | 42,0 | 50,3 | 11,1 | 10,7 | 16,8 | 17,4 | 22,9 | 4,8 |
| São Paulo | 25,0 | 46,3 | 67,1 | 112,4 | 30,6 | 11,1 | 27,2 | 29,7 | 18,2 | 25,4 | 57,9 | 59,2 |
| Botafogo | 15,4 | 35,4 | 22,1 | 46,8 | 6,7 | 15,1 | 3,7 | 4,5 | 4,4 | 9,0 | 7,2 | 12,1 |
| Flamengo | 5,3 | 11,5 | 94,4 | 104,6 | 54,8 | 34,4 | 26,1 | 34,1 | 14,5 | 9,5 | 9,9 | 17,9 |
| Fluminense | 18,2 | 51,2 | 29,4 | 53,0 | 15,8 | 11,5 | 8,6 | 13,3 | 3,4 | 5,8 | 4,7 | 16,4 |
| Vasco | 5,4 | 30,9 | 65,6 | 57,2 | 23,3 | 26,9 | 24,6 | 14,0 | 13,3 | 10,0 | 4,8 | 0,5 |
| Atlético-MG | 22,7 | 11,8 | 40,4 | 87,6 | 18,2 | 21,9 | 6,9 | 10,8 | 2,5 | 14,3 | 9,0 | 16,7 |
| Cruzeiro | 29,5 | 23,6 | 55,2 | 52,0 | 20,5 | 17,9 | 13,1 | 12,9 | 3,9 | 10,6 | 6,4 | 3,5 |
| Grêmio | 9,5 | 37,2 | 46,7 | 87,0 | 20,8 | 25,0 | 34,1 | 46,2 | 10,4 | 17,3 | 21,8 | 20,7 |
| Internacional | 42,6 | 71,6 | 50,6 | 89,1 | 30,2 | 32,3 | 40,9 | 46,0 | 7,2 | 5,6 | 26,7 | 19,6 |

Fonte: globoesporte.com (2013) - Adaptado pelo autor

Observe o quadro que aponta o ranking dos clubes que mais arrecadaram no mundo em 2012:

Quadro 3: Ranking dos clubes que mais arrecadaram no mundo em 2012

| Ranking das maiores receitas dos clubes em 2012 Em | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-------------|----------------|
| bilhão de reais | | | |
| Posição | Clubes | País | Valores |
| 1° | Real Madrid | Espanha | 1.400 |
| 2° | Barcelona | Espanha | 1.310 |
| 3° | Manchester United | Inglaterra | 1.076 |
| 4° | Bayern de Munique | Alemanha | 1.000 |
| 5° | Chelsea | Inglaterra | 877 |
| 6° | Arsenal | Inglaterra | 790 |
| 7° | Manchester City | Inglaterra | 776 |
| 8° | Milan | Itália | 698 |
| 9° | Liverpool | Inglaterra | 634 |
| 10° | Juventus | Itália | 531 |
| 11° | Borussia Dortmund | Alemanha | 514 |
| 12° | Inter de Milão | Itália | 504 |
| 13° | Tottenham | Inglaterra | 483 |
| 14° | Schalke 04 | Alemanha | 473 |
| 15° | Napoli | Itália | 403 |

Fonte: Piva, 2012. Adaptado pelo autor

Recentemente foi divulgado o faturamento dos clubes brasileiros no ano de 2012 e juntos conseguiram um superávit de US\$ 14,9 milhões. O valor do lucro pode ser pouco, todavia no ano anterior o prejuízo acumulado foi de US\$ 153,3 milhões (SIQUEIRA, 2013). Apesar de o referido lucro ter vindo de receitas pontuais, como a renegociação dos contratos de direito de transmissão, isto reflete o resultado da busca incessante por não só aumentar as atuais receitas, mas também pela criação de novas fontes. Por outro lado, ainda há uma grande diferença entre as arrecadações do valor do Campeonato Brasileiro com outros Campeonatos no Mundo. Segue o Quadro 4 que demonstra os valores dos campeonatos de futebol que mais arrecadam no mundo:

Quadro 4: Faturamento dos Campeonatos mais importantes do Mundo

| Campeonatos de futebol que mais arrecadaram em 2012 em bilhões de reais | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| País | Valores |
| Campeonato Inglês | 6,5 |
| Campeonato Alemão | 4,5 |
| Campeonato Espanhol | 4,4 |
| Campeonato Italiano | 4,0 |
| Campeonato Francês | 2,7 |
| Campeonato Brasileiro | 2,0 |
| Total | 24,1 |

Fonte: Revista Exame (2013). Adaptado pelo autor.

A despeito da crescente utilização, por parte dos clubes, de uma gestão mais profissional, com gestores qualificados e departamentos de marketing bem ativos na busca por mais receitas, ainda perduram ações que impedem uma aproximação dos clubes Europeus no que tange ao faturamento como foi visto nos quadros anteriormente.

O exemplo vem de fora, afinal o futebol brasileiro pode aprender com as ligas da Europa, dos Estados Unidos e os clubes desses países. Na França e na Alemanha há um limite de orçamento anual que os clubes são obrigados a cumprir e, em caso do descumprimento, a participação no Campeonato é vetada. Outro exemplo é o *Borussia Dortmund* que foi campeão alemão em 2012. Esta equipe define metas e paga bônus aos seus dirigentes em caso de atingi-las. Já nos Estados Unidos, a liga de futebol americano divide os recursos da televisão igualmente entre os 32 times e um terço da receita com os ingressos também são divididos da mesma forma. Isso é feito com o objetivo de garantir a competitividade e a qualidade do espetáculo (AMORIM, 2013). Esse fato já não ocorre com o futebol europeu, principalmente na Espanha, pois a divisão dos maiores valores ficam bipolarizados entre Barcelona e Real Madrid. Todo início de temporada já se sabe que o título espanhol ficará entre os dois, haja vista o abismo que existem entre eles e as demais equipes.

Em virtude do processo evolutivo no âmbito do esporte tanto no Brasil como no mundo, o futebol vem passando por uma série de transformações no ambiente das instituições esportivas, sendo influenciadas pela legislação, que começou em 1933 no Governo Getúlio Vargas, onde

iniciou a sua transformação gradativa com os atletas tornando-se mais profissionais. Tais modificações fizeram com que o referido esporte fosse visto de forma diferente tornando um elemento presente na sociedade, ou seja, elemento de identidade nacional. A partir desse momento, o jogo em si ficou em caráter secundário, prevalecendo critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade, enfim passou a ser visto como um produto (MELANI, 1999).

Fruto dos efeitos sociais e econômicos que tem atravessado nos últimos anos, o país adquiriu o direito de organizar a próxima copa do mundo de 2014. Diversos estudos vêm sendo realizados com o foco, principalmente, nos aspectos socioeconômicos. Um deles encomendado pela Confederação Brasileira de Futebol - CBF, junto a Fundação Getúlio Vargas em parceria com empresa de consultoria esportiva *Ernst Young* apontou que:

Além dos gastos de US\$ 16,20 bilhões com a infraestrutura e a organização, deverá ainda injetar um adicional de US\$ 55,42 bilhões na economia brasileira (produção nacional de bens e serviços), causando uma produção em cadeia de efeitos indiretos e induzidos, portanto o Brasil movimentará US\$ 69,97 bilhões entre 2010-2014.

A geração de emprego chegará a 3,63 milhões/ano, com um impacto na renda de US\$ 34,84 bilhões, na arrecadação tributária de US\$ 9,95 bilhões e no produto interno bruto (PIB) em 2010 de US\$ 35,40 bilhões, que corresponderá a 2,17% do valor total para 2010. Essas demandas influenciarão fortemente o mercado de consumo interno no Brasil.

O site Futebol *Finance* - que realiza pesquisas sobre a economia e finanças do futebol mundial - revelou - na 14ª edição da *Deloitte Football Money League* - encontro que reúne os clubes mais ricos do mundo e estuda os seus perfis e desempenhos financeiros - que apesar de o Real Madrid liderar pelo 6º ano consecutivo o ranking dos clubes mais ricos do mundo em receitas, há o predomínio da Inglaterra com seis equipes entre as quinze maiores agremiações na temporada. Na visão destes autores, em face ao impacto da crise econômica mundial, os clubes estão bem posicionados para enfrentar desafios econômicos, graças as suas grandes e leais bases de apoio. Os autores referem-se aos torcedores, em virtude de possuir a capacidade de mobilizar audiências com uma contínua atração de parceiros empresariais.

Segundo a Casual Auditores Independentes (2010) – Empresa de auditoria especializada em clubes de futebol – o mercado brasileiro de clubes de futebol poderá encerrar o exercício de 2014 depois do campeonato mundial, produzindo receitas próximas de US\$ 1,31 bilhão. Este resultado será atingido em função do aumento das receitas de exploração da marca dos clubes, maximização das receitas dos novos estádios, conteúdos de mídia e empresas patrocinadoras, bem como projetos eficientes de marketing e exploração de novas tecnologias.

Concebido no nosso país com a ideia de entretenimento, o futebol transformou-se em uma forma de ascensão social entre as classes dominadoras, não só pela busca de virtudes intangíveis como caráter (personalidade), mas utilizado como política estatal, privada ou familiar para a ocupação dos jovens sem um custo elevado. Sendo assim, a multiplicação das associações, que passaram a receber o apoio do poder público, tornou-se inevitável, passando a ser um instrumento e um objeto de lutas entre as instituições para mobilização e conquista política das massas, o que promoveu a sua popularidade (AIDAR ET AL., 2002).

Portanto, tal desporto passou a ficar arraigado na cultura do brasileiro, mesmo com a diminuição dos campos de várzea ao longo dos tempos, somado à concorrência de outros esportes, continuou a despertar um interesse crescente, merecendo a atenção especial dos especialistas em marketing. Vislumbram na sua popularidade e potencialidade um excelente veículo para divulgação de marcas e produtos (SOMOGI, 2006).

Gonçalves e Carvalho (2006) discorrem que, em virtude de ter se tornado uma fonte de negócios, a lógica de mercado passa a fazer parte das organizações esportivas, inclusive o futebol. Logo, conceitos e práticas empresariais prevalecem neste contexto e, termos como clientela, resultado, competitividade e estratégia passaram a fazer parte do cotidiano. Junto a este cenário mercadológico, os jogadores transformaram-se em mercadoria, os torcedores em consumidores e o jogo em um ativo financeiro, assim as relações estabelecidas passaram a se basear na impessoalidade. Foram criadas estratégias de controle de maneira a atingir os objetivos traçados. É a gestão sendo modelada de forma empresarial, deixando de lado o modelo amador.

De acordo com Artigo de Leitores - O Globo (2010), no Brasil, ressalvadas raríssimas exceções, o que se observa é um grande contraste com o que ocorre nos países europeus, que possuem organizações esportivas centenárias e transformaram-se em empresas complexas e profissionais, onde movimentam cifras milionárias de maneira a preservar a paixão clubística (MOSCA, 2010).

No entanto aqui, ainda se nota um enorme conflito entre os modelos amador e profissional em sua gestão, pela prevalência do primeiro que possui mais de cem anos de existência, típico do conservadorismo e prática oligárquica observados em nossa história.

O quadro a seguir, detalha e compara as fontes de receitas dos clubes brasileiros e compara com os percentuais que os clubes europeus conseguem faturar por cada fonte. Fica evidente as limitações da gestão do futebol brasileiro:

As limitações da gestão à moda brasileira

| Comparação entre os percentuais das receitas dos clubes brasileiros e Europeus | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Distribuição das receitas | Brasil | | Europa |
| | 2011 | 2012 | |
| Bilheterias/Consumos | 8% | 7% | Espanha - 27% Inglaterra - 26% Alemanha - 23% |
| Marketing/Patrocínio e Publicidade | 18% | 14% | Espanha- 28% Inglaterra - 24% |
| Televisão | 40% do faturamento é proveniente dessa fonte. | | Não depende tanto dessa fonte; Possuem fontes variadas; Europa aposta alto em tecnologia. |
| Patrocínio | Dificuldades em manter um patrocínio no longo prazo; Normalmente o prazo é curto e focado apenas na mídia. | | Desenvolvem projetos longos e muito rentáveis com seus parceiros; Chelsea e Samsung estão desde 2005 juntos; Possuem muitos projetos em conjunto. |

Fonte: Somoggi (2012). Adaptado pelo autor.

Ao observar o quadro percebe-se que as receitas advindas da bilheteria e consumo nos estádios em dia de jogos dos clubes brasileiros, por exemplo, são bem baixas em comparação com os clubes europeus. Destarte haja diferenças culturais e padrões de consumo, os clubes brasileiros exploram pouco os potenciais de suas marcas.

1.2. Problema de Pesquisa

A competitividade entre os clubes profissionais do futebol brasileiro é cada vez maior. Para o seu pleno funcionamento, diversos e diferentes profissionais labutam a fim de atender e absorver a pressão advinda do seu maior e mais importante cliente: O Torcedor.

O programa Sócio-torcedor pode ser mais uma forma de relacionamento com o torcedor, propiciando vantagens e atraindo-o ao convívio diário com o seu clube de predileção. Assim novas e variadas fontes de receitas poderão ser viabilizadas, portanto em face às limitações financeiras dos clubes do Distrito Federal, o referido programa poderá influenciar ou não a gestão dessas instituições, mas para isso se faz necessário responder a seguinte pergunta:

Existe relação entre o “Programa Sócio-torcedor” como estratégia mercadológica, com o modelo de gestão presente nos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

- Analisar a relação entre o programa Sócio-torcedor como estratégia mercadológica para ampliação da captação de recursos financeiros com o modelo de gestão presente nos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar o perfil dos gestores dos clubes de futebol profissional que disputam a primeira divisão do Campeonato Brasiliense de 2013.
- Averiguar a gestão dos clubes de futebol profissional que disputam a primeira divisão do Campeonato Brasiliense de 2013.
- Verificar o nível de conhecimento que os gestores têm sobre o programa Sócio-torcedor.

1.4. Delimitação da Pesquisa

Este estudo analisou a relação entre o programa Sócio-torcedor como estratégia mercadológica para ampliação da captação de recursos financeiros com o modelo de gestão presente nos clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal. Os clubes foram os que disputaram a 1ª divisão do Campeonato Brasiliense de Futebol profissional, no ano 2013, no Distrito Federal. Os resultados encontrados após aplicação do instrumento de coleta de dados refletiram realidades encontradas apenas nessa localidade que podem, sem intenção do pesquisador, expressar ou não uma realidade nacional.

A pesquisa estudou a relação entre o desenvolvimento do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão gerencial do futebol no Distrito Federal.

1.5. Relevância do estudo

O torcedor é um cidadão, além disso, também é um cliente e como tal, tem o direito de usufruir do esporte, dessa forma precisa ser respeitado. O programa Sócio-torcedor não pode meramente ser uma campanha para captar recursos em um curto período, como uma temporada ou um campeonato, por exemplo. Deve ser um projeto de longo prazo, com objetivo de oferecer benefícios mútuos dentro da relação cliente e fornecedor, de maneira a melhorar a qualidade do serviço, fidelizando o público-alvo, e por fim, retê-lo por um tempo maior.

Ao pesquisar o desenvolvimento do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão gerencial do futebol no Distrito Federal supõe-se que será possível analisar a relação entre o programa como estratégia mercadológica para ampliação da captação de recursos financeiros com o modelo de gestão presente nos clubes, bem como verificar se haverá relação com a visão gerencial desses gestores e, também, saber se os mesmos possuem a real noção da relevância de um programa desses, afinal este não pode ser um projeto de uma gestão, mas sim projeto clubístico, com influências positivas financeiras, sendo autossustentável e com o

propósito de continuar em outras gestões.

O que se percebe, ao longo da história do futebol do Distrito Federal, é que ocorreram algumas iniciativas momentâneas com o programa, fato já feito por clubes tradicionais do Brasil como o Flamengo, Palmeiras entre outros. Quando se busca informação do público presente nos jogos da 1ª divisão do Campeonato Brasiliense de Futebol Profissional do Distrito Federal divulgados na mídia local ou nos borderôs da Federação Brasiliense de Futebol (FBF), percebe-se que os moradores da cidade não comparecem aos estádios como em outros estados. Talvez pelo fato de Brasília ter apenas 53 anos de fundação e boa parte dos cidadãos, advindos de outras partes do país, possuírem predileção por clubes de outras regiões com campeonatos organizados há mais de um século ou até pela influência que a mídia nacional realiza em cima dos moradores nascidos em Brasília. Logo, a razão de aprofundar estudos que desenvolvam estratégias que possam despertar o interesse deste público - potencial consumidor de produtos - vindo a gerar dividendos para o Governo da capital federal, mudando o cenário aqui exposto.

Acredita-se que com uma visão gerencial voltada para programa de captação de recursos, como a política de fidelização de torcedores, os clubes agregariam valores relevantes aos seus orçamentos e, em longo prazo, tornar-se-ia mais uma ferramenta mercadológica para melhorar o seu potencial financeiro, dando-lhes um maior fluxo de caixa. Com isso, as possibilidades em conquistas esportivas com maior representatividade no cenário nacional, seriam aumentadas difundindo o nome do Distrito Federal em todo o país.

1.6. Glossário

Para fins desta pesquisa, os termos apresentados a seguir são conceituados da seguinte maneira:

•**Associação:** Ação ou efeito de associar. Entidade que congrega pessoas que têm interesses comuns: associação profissional, esportiva.

•**Bibliografia:** Literatura constante do levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo, que foi consultada possibilitando um aprofundamento maior sobre o assunto, mas cujo conteúdo não está expressamente utilizado neste trabalho.

•**Cliente:** É aquele que adquire ou utiliza um produto ou serviço oferecido pelo estabelecimento. Geralmente é quem paga.

•**Consumidor:** É quem consome, utiliza o produto ou serviço, mesmo sem tê-lo adquirido.

•**Clube Empresa:** Entidade esportiva que atua no futebol profissional. Diferentemente do clube social esportivo, os clubes empresa foram criados a partir da promulgação da Lei no. 8.672, de 6 de julho de 1993 (Lei Zico) e possuem a característica de visar o lucro. Por ser uma empresa, assumem todos os encargos provenientes da criação da mesma.

•**Clube esportivo social:** É uma instituição eclética voltada para vários esportes, trabalhando sob a mesma organização.

•**Clube dos Treze:** A associação que congrega os principais e mais influentes clubes do futebol brasileiro. Essa associação foi extinta em 2012.

•**Consumo:** Uso que se faz de bens e serviços produzidos.

•**Desejos:** Carências por satisfações específicas para atender as necessidades mais profundas.

•**Equipe:** É um grupo de pessoas que se junta para alcançar um objetivo em comum.

•**Estratégia:** Conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados em um plano estratégico, com a finalidade de alcançar as metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento e, no caso de uma empresa, à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito (LACOMBE, 2004 p. 138).

•**Estratégia de marketing:** Ações de planejamento, implantação e controle de esforços de marketing cujo objetivo é atingir metas organizacionais e

satisfazer as necessidades do consumidor (MORGAN e SUMMERS, 2008).

•**Fidelização:** A extensão da fidelidade do consumidor a uma determinada marca, expressa através de sua repetição de compras, independentemente do marketing gerado pela concorrência de outras marcas.

•**Gestão:** Direção de uma organização – seja o exercício da direção, ou o período em que tal exercício ocorreu.

•**Gestão profissional:** Gestão realizada por profissionais contratados exclusivamente para esta finalidade e caracterizada pela busca permanente de resultados positivos ao longo de sua existência, como única possibilidade de permanência no mercado. Centra-se na visão do lucro e da rentabilidade e a administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado consumidor.

•**Gestores:** É o exercício das funções de gerente de negócios, bens ou serviços.

•**Lei 6.354/1976:** Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências, por exemplo institui a lei do passe.

•**Código de Defesa do Consumidor:** Lei no. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social.

•**Lei Zico:** Lei no. 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

•**Lei da acessibilidade:** Lei no. 10.098, de 02 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida

•**Lei Pelé:** Lei no. 9.615, de 30 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

•**Estatuto de Defesa do Torcedor:** Lei no. 10.671/2003, de 15 de maio de 2003, que estabelece normas de proteção e defesa do torcedor.

•**Mercado:** Conjunto de consumidores, encarados como futuros compradores de uma mercadoria ou beneficiários de um serviço.

•**Mídia:** Qualquer suporte de difusão de informações (rádio, televisão, imprensa, escrita, livro, computador, videocassete, satélite de comunicações etc.) que constitua simultaneamente um meio de expressão e um intermediário capaz de transmitir uma mensagem a um grupo; meios de comunicação, comunicação de massa.

•**Mix de marketing:** São um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado.

•**Multiuso:** Local ou material que tem várias atividades ou utilidades, onde geralmente teria apenas uma.

•**Necessidade:** Estado de privação de alguma satisfação básica.

•**Organização:** Um grupo de pessoas constituído, de forma deliberada, com o intuito de atingir determinados objetivos, como produção de bens ou serviços (SANTOS, 2008).

•**Percepção:** Processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas da pessoa (KOTLER e KELLER, 2006).

•**Planejamento estratégico:** É o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar (MAXIMIANO, 2011).

•**Prestação de Serviço:** São as operações efetuadas a título oneroso que não constituem transmissões, aquisições intracomunitárias ou importações de bens.

•**Produto:** É um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, constituído através do processo de produção, para atendimento de necessidades reais ou simbólicas, e que pode ser negociado no mercado, mediante um

determinado valor de troca, quando então se converte em mercadoria.

•**Produtos licenciados:** É todo aquele que se agrega uma marca e que seja conhecido e atrativo ao público.

•**Profissional:** Indivíduo com conhecimento de elementos teóricos e práticos necessários ao exercício de uma profissão, ou de atividades próprias dela.

•**Programa de relacionamento:** São relações estabelecidas com clientes em geral, de maneira a atraí-los por meio de vantagens na aquisição de produtos ou serviços.

•**Qualidade:** Excelência de um produto, incluindo elementos como atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo (BATEMAN e SNELL, 2007).

•**Referência Bibliográfica:** Literatura consultada e expressamente citada e utilizada neste trabalho.

•**Satisfação:** Consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador (KOTLER, 2006, 142p).

•**Serviço:** Produto intangível que geralmente não se experimenta antes da compra, porém proporciona a satisfação que compensa o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes (SOUSA ET AL., 2005). Na presente pesquisa, o termo produto será utilizado como serviços oferecidos pelos clubes de futebol.

•**Sócio:** É aquele que se associa com um ou mais pessoas para explorar um negócio ou conseguir um fim, geralmente comercial.

•**Sócio-torcedor:** É aquele que se associa um ou mais pessoas para usufruir de produtos e vantagens oferecidas pelo clube esportivo de sua preferência.

•**Torcedor:** Partidário de um atleta ou de uma equipe, por quem admira nas

competições esportivas.

•**Torcedor Avulso:** É aquele que é partidário de uma equipe, por quem torce nas competições esportivas, mas que consome os produtos de forma esporádica.

Visão gerencial: A visão ideal deve responder as seguintes perguntas: Onde a empresa está? Aonde quer chegar? Quais meios serão necessários para atingir os objetivos e metas? Ou seja, gestão por objetivos, metas e planejamento estratégico.

2. Revisão de Literatura

Falar-se-á a seguir, sobre aspectos mais específicos citados no trabalho, com o intuito de esclarecer alguns termos que ainda não foram elucidados. Sendo assim, mais artigos e livros correlacionados ao tema da pesquisa foram analisados, visando fortalecer alguns argumentos expressos no texto.

2.1. Definições acerca de Gestão

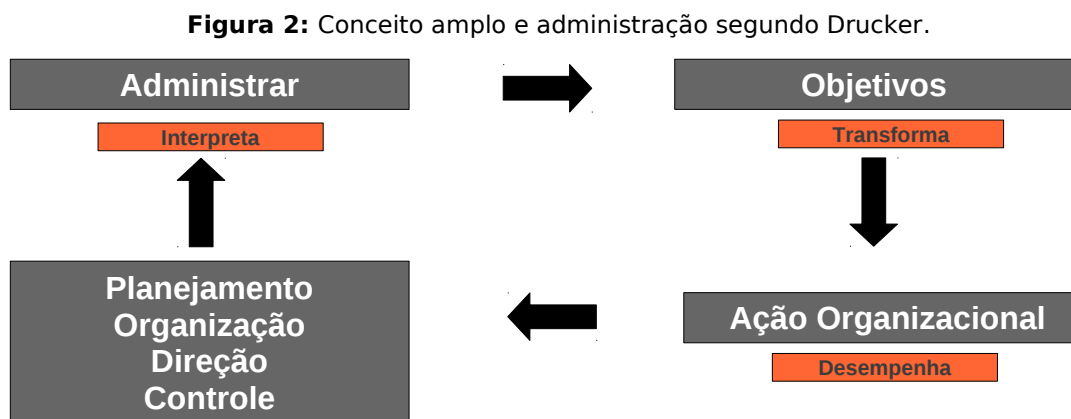
O futebol vem passando por diversos estágios ao longo de sua história. O progresso é incontestável, tanto dentro do campo como fora dele (AFIF e BRUNORO, 1997). Destarte o propósito desse subcapítulo em discorrer a respeito dos conceitos de gestão, gestão empresarial e do esporte, será abordado o termo administração, haja vista na literatura existir conceitos que são tratados por variados autores de forma similar.

O Administrador está presente em todos os níveis de uma organização, não se pode pensar lograr êxitos dentro de uma empresa sem a presença desse profissional, afinal sem a sua liderança, os recursos de produção permanecerão como recursos e nunca se transformarão em produtos, sobretudo no que se refere à condução de uma instituição esportiva (DRUKER, 1981).

Chiavenato (2009) enfatiza a importância da administração considerando como fundamental em qualquer tipo de utilização de recursos, tecnologias e competências, seja no plano individual, familiar, grupal ou organizacional. A palavra administração vem do latim *ad* que significa direção ou tendência para e *minister* que significa obediência ou subordinação, ou seja, aquele que presta um serviço para o outro sob o comando de alguém. A administração deixou de ser apenas um processo de planejar, organizar, dirigir, controlar os recursos com o intuito de alcançar objetivos, mas sim uma melhor maneira de agregar valor e criar riqueza.

“Administrar é o processo de tornar, realizar e alcançar ações que

utilizam recursos para alcançar objetivos, ou seja, administrar é agir” (MAXIMIANO, 2011, p. 12). Em um estágio mais avançado, é considerado como um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais que estão interligados: planejamento, organização, execução e controle (MORAES, 2001; LACOMBE, 2004; MAXIMIANO, 2011). Para Drucker (1999) o conceito de administração é muito mais amplo do que o de Administração de Empresas, dentro do contexto das organizações empresariais e não empresariais, como segue na figura abaixo:



Fonte: Drucker (1999). Adaptado pelo autor.

Para certos autores o termo administração fica melhor aplicado na esfera pública e o termo gestão na esfera empresarial, pois nessa seara não há a necessidade do profissional ser formado no curso de Administração, apesar de abranger a área administrativa. Esse profissional pode exercer uma função técnica ou burocrática dentro das organizações, seja na área de recursos humanos, financeira, planejamento entre outras (OCAMPO, 2009). Mesmo que Ferreira et al. (1997) afirmem que ambas as palavras tenham origem latina *gerere* (significa conduzir, dirigir e governar) e *administrare* (tem aplicação específica no sentido de gerir um bem), administrar seria uma aplicação de gerir.

A despeito de existirem autores que considerem o conceito das palavras administração e gestão com o mesmo significado e haver controvérsia neste sentido, esse trabalho focará apenas no conceito de

gestão, afinal esse termo se consolidou no ambiente tanto das empresas privadas quanto das públicas. Então, Lacombe (2004, p. 160), reitera que gestão é “o mesmo que administração e gerir o mesmo que administrar”.

Outrossim é salutar perpassar também por conceitos de organização, em razão da sua constituição ser composta por seres humanos que interagem para execução e alcance dos objetivos. Segundo Santos (2008, p. 12) organização é definida, em seu sentido amplo, “como um grupo de pessoas constituído, de forma deliberada, com o intuito de atingir determinados objetivos”. O autor enfatiza que se a organização existe para atingir objetivos traçados, seria impossível por meio da ação de apenas uma pessoa. Sendo assim, Bilhim (1996, p. 21) conceitua a organização como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras relativas bem delineadas, que funcionam numa base relativamente contínua”.

Santos (2008) discorre que baseado nos conceitos supracitados, identifica-se a existência de quatro elementos que são fundamentais em todas as organizações: Pessoas, estrutura, objetivos e divisão funcional do trabalho de forma integrada, que estão dispostos na figura abaixo:

Figura 3: Elementos constituintes de uma organização.



Fonte: Santos, 2008. Adaptado pelo autor.

Nas organizações, portanto, os gestores e os gerentes são os que podem ser chamados de chefes. São pessoas que detêm a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros

recursos (MAXIMIANO, 2011). Sarmiento (2011, p. 13) afirma que a gestão “é uma atividade transversal ao atual conceito de cidadania”, isto por que os integrantes da sociedade desenvolvem múltiplos atos e comportamentos, ou seja, mesmo que de forma inconsciente, a rotina exige desses cidadãos, um conjunto de competências que nos levam a analisar o contexto, estabelecer objetivos, estratégias e avaliar os resultados.

Girginov (2008) faz uma aproximação mais holística de Gestão, ou seja, procura ter uma visão mais sintética de empresa, logo discorre que ela também pode ser um processo que procura colocar para fora, aquilo que existe naturalmente dentro das pessoas e envolve indivíduos e comunidades de forma cativante e inspiradora. A gestão do esporte dentro desta mesma perspectiva é considerada como um processo que inspira e cativa os indivíduos, enquanto se aprende e cria oportunidades para participação no esporte, aumentando o bem estar pessoal e social.

Spessoto (2008) ressalta que para um administrador realizar uma gestão com qualidade dentro de uma organização, faz-se necessário o desenvolvimento de certas características e competências, como se pode ver, a busca por novos conhecimentos.

E pensar na administração do futebol, não pode ser diferente, ao propósito dos dirigentes que executam uma administração profissional precisarem desenvolver as mesmas qualidades.

2.1.1. Gestão Empresarial

Desde a Escola de Administração Científica de Taylor, a evolução de trabalhos relacionados ao tema é grande, na verdade o que pode ser visto é uma diversidade de novas propostas relativa à gestão de negócios empresariais, muito em virtude do anseio de criar novas teorias. Ademais, há tendências que são temas peculiares de congressos e seminários de administração que são abordados constantemente e estão presentes nos meios de comunicação, como é o caso da globalização. A globalização transpassou as fronteiras da pesquisa e da prática da administração que são

constantemente modificadas. Podendo ser comprovado com a formação de novos blocos econômicos em todo o mundo (FERREIRA ET AL.; 1997).

Como se nota, no passado, os gerentes de sucesso pregavam por estabilidade e previsibilidade das grandes economias. Ao contrário disso e com o advento de novas tecnologias, o mercado global entrou em um ciclo dinâmico de mudanças, onde os gerentes modernos necessitavam, e ainda necessitam, adaptar-se às turbulências advindas dos mercados internacionais.

Como se não bastasse, diante dessa rápida mutação, os gerentes passaram a conviver com a globalização dos negócios. Vejamos que a BMW, empresa da indústria automobilística de origem alemã, fabrica carro na Carolina do Sul – Estados Unidos – da mesma forma que o McDonald vende hambúrgueres na China, a Coca-cola está presente no mundo inteiro, a Toyota fabrica carros em Kentucky, General Motors fabrica carros aqui no Brasil. Sendo assim, neste mundo sem fronteiras, os gestores são obrigados a entenderem e adaptarem-se às diferentes culturas, aos sistemas e às técnicas diferentes das suas, logo percebe-se que o mundo transformou-se em uma verdadeira aldeia global (ROBBINS e DECENZO, 2004).

Tudo isso teve sua origem com a revolução industrial, tendo provocado mudanças com o aparecimento das fábricas e empresas industriais, crescimento das cidades, vindo a ter a necessidade de uma administração pública, surgimento de sindicatos, substituição do artesão pelo operário especializado. Nesse período, ocorreram as primeiras experiências sobre administração de empresas, levando-a a consolidação como área de conhecimento (CHIAVENATO, 2009).

Segue um quadro comparativo entre a velha economia e a nova economia com foco no surgimento da globalização:

Quadro 6: A economia em mudança.

| Velha Economia | Nova Economia |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| As fronteiras nacionais limitam a competição. | As fronteiras nacionais praticamente não têm significado na definição dos limites operacionais de um organização. |
| A tecnologia reforça as hierarquias rígidas e limita o acesso às informações. | As mudanças tecnológicas no modo como as informações são criadas, armazenadas, usadas e compartilhadas tornaram-nas mais acessíveis. |
| As oportunidades de emprego são para os trabalhadores industriais braçais. | As oportunidades de emprego são para os trabalhadores do conhecimento. |
| A população é relativamente homogênea. | A população é caracterizada pela diversidade cultural. |
| A empresa é afastada do seu ambiente. | As empresas aceitam suas responsabilidades sociais. |
| A economia é dirigida pelas grandes corporações. | A economia é dirigida por pequenas empresas empreendedoras. |
| Os clientes adquirem o que as empresas escolhem para eles. | As necessidades dos clientes direcionam o negócio. |

Fonte: Robbins e Decenzo (2004)

Por tais razões é de saber que o ambiente global está em permanente mudança e seus gerentes devem se ajustar de acordo com as turbulências que vão surgindo no mercado. Corroborando com essa escrita, Drucker (1980, p. 21) àquela época já afirmara que:

Em épocas turbulentas, um empreendimento deve ser administrado de modo a suportar golpes súbitos e a auferir o máximo de oportunidades inesperadas ou repentinas. Isto significa que os fatores básicos têm que ser administrados, e bem administrados, nesta era de grande turbulência.

Dentro do contexto do futebol, o cenário não parece ser tão diferente, muito em virtude dos dirigentes assumirem a gestão clubes já devedores, tendo suas receitas por hora bloqueadas pela justiça, fins efetuar pagamentos que não foram realizados outrora.

2.1.2. Gestão do Esporte

Baseados no posicionamento de diversos autores existentes na literatura, Pires e Sarmiento (2001) discorrem que a gestão do desporto (termo utilizado pelos portugueses), pode ser encontrado vários indicadores que remetem a existência de uma nova área de intervenção profissional.

A afirmação do parágrafo anterior é norteadada por seis ideias por eles indicadas. A primeira revela o estado de crise do desporto moderno, indicando a necessidade de uma renovação de mentalidades voltadas para o desenvolvimento. Depois, a complexidade das práticas desportivas, obrigando a sistematização das teorias de gestão. Em seguida, tem o surgimento de diversas organizações e suas variadas relações com a gestão do esporte, a existência de investigação científica, sendo muito importante para o seu desenvolvimento, as oportunidades profissionais que surgem cada vez mais crescentes e, por fim, a formação de nível superior no âmbito da gestão do desporto (PIRES e SARMENTO, 2001). Logo, tal realidade reflete um cenário para o futuro promissor para o crescimento e desenvolvimento do esporte no Brasil e no mundo.

2.2. Modelos de Gestão

No mundo contemporâneo, é comum as empresas e organizações seguirem modelos que atingiram o sucesso, afinal a competitividade está cada vez mais acirrada e manter-se forte dentro do mercado atual tornou-se um grande desafio. Lacombe (2004, p. 69) conceitua competitividade como:

A capacidade que uma organização desenvolve em algumas atividades específicas que lhe dão vantagens competitivas no seu ramo de negócios, isto é, conseguir fazer alguns produtos ou executar alguns serviços com mais eficiência e eficácia que os demais competidores do ramo e, assim, obter custos inferiores, ou qualidade superior, ou mais adequação às necessidades e às expectativas do mercado, ou todos eles.

Maximiliano (2011, p. 78) refere-se à competitividade como se fosse uma tradução particular da ideia de eficácia, afinal as empresas têm natureza competitiva. O sucesso de uma pode representar o fracasso de outra. Eficácia “é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos e resultados”, isto é, desempenho esperado com desempenho realizado.

Portanto, seguir algo que serve de exemplo ou alguma característica específica, significa ter mais possibilidades de alcançar os

objetivos planejados. A energia e o desgaste poderão ser bem menores, em virtude de alguém já ter testado um modelo e ter dado certo. Segundo o Dicionário Aurélio online, modelo é: "aquilo que serve de objeto de imitação, molde ou próprio para ser imitado".

Para dar um sentido mais abrangente de modelo, Lacombe (2004, p. 214) cita que:

É o resultado do processo de modelagem ou representação formalizada, e em geral simplificada, da situação real que se pretende estudar, por meio de um sistema de equações, de gráficos, de algoritmos ou de um circuito elétrico, mostrando como as variáveis interagem. O modelo destina-se a encontrar a solução ótima para um problema, a estabelecer relações de *input-output* para variáveis e suas influências nos resultados e nas demais variáveis.

Deriva do latim *modulus*, sendo definido como objeto que deve ser reproduzido ou imitado (FERREIRA ET AL., 2005).

Alguns autores como Peter Drucker¹ e Heitor Pereira² citam em suas obras a contribuição que pesquisadores e pensadores da época deram para a construção dos modelos de gestão tradicionais primando mais para ações racionais e lógicas mecânicas (SPESSOTO, 2008).

As teorias e as técnicas utilizadas no passado para administrar as organizações atualmente, foram ideias oriundas de práticas muito antigas. Exemplos não faltaram como a Grécia, Roma, a igreja católica, as organizações militares e, por fim, uma das mais influentes que foi as de Maquiavel. Os modelos de gestão tradicionais perpassam, como não poderia deixar de ser, pela Teoria geral da administração com a ênfase nas tarefas, com a administração científica de Taylor. Visavam o aumento da eficiência da produção, minimizando o desperdício. (MAXIMIANO, 2011). Influenciado por sua formação americana, tinha maior interesse pelos métodos e

1. Cita em seu livro: **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

2 . Cita em artigo sob o título: Os novos modelos de gestão: análise e algumas praticas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Empresa - RAE Light**, Seção Mestres & Doutores. São Paulo: EAESP/FGV, v. 2, no 4, 1995.

sistemas de racionalização do trabalho (MOTTA, 2006).

Em um segundo momento, Taylor procurou direcionar alguns princípios básicos para a supervisão das fábricas como: seleção de empregados conforme suas habilidades pessoais, o montante de produção estabelecido de acordo com padrões específicos, recompensa aos empregados, proporcionalmente ao seu montante de produção e divisão de tarefas passo a passo e ordenados, assim acreditava que poderiam obter maior produtividade (KWASNICKA, 2006). Enfim, para Taylor a prosperidade tinha um significado que seria em decorrência da obtenção da máxima produção (MAXIMIANO, 2011).

Posteriormente, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria clássica de Fayol. Engenheiro como Taylor, mas com origem francesa, passou a estabelecer os princípios da boa administração, possuía um estilo esquemático e bem estruturado (MOTTA, 2006). Fayol considerou a administração como uma atividade comum dentro da sociedade, onde sempre estava presente um pouco de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (MAXIMIANO, 2011). Portanto, tinha grande preocupação com as funções administrativas. Procurou ampliar a eficiência da empresa, através da forma e disposição dos órgãos que compunham a organização e suas inter-relações. Foi considerado uma das maiores contribuições para o campo da gerência e da administração (KWASNICKA, 2006). Posteriormente, veio a Teoria burocrática de Max Weber, de origem alemã, foi o pioneiro sobre os estudos a respeito da burocracia. Para ele a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação, ou seja, as normas ou leis regem o comportamento das pessoas. Portanto, via as organizações burocráticas como máquinas impessoais, pois as regras (racionais) dependem da lógica e não dos interesses pessoais (MAXIMIANO, 2011). Ao fim da década de 50, surgiu a Teoria estruturalista, elaborada por Amitai Etzioni. A sua preocupação referia-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição desse todo. Tal análise era comparativa e global, logo reconhecia a ação organizacional funcionando de forma integrada, interligada, interdependente

e interagente (MORAES, 2001).

A relação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, contrapondo-se a todas as teorias anteriores, isso trouxe uma revolução conceitual na teoria administrativa. A prioridade passou a ser com as pessoas e os grupos sociais (CHIAVENATO, 2009). Seu desenvolvimento despertou a atenção de psicólogos, sociólogos, políticos, cientistas, entre outros. Sua maior ênfase foi para os estudos dos grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança. O foco maior era o grupo (KWASNICKA, 2006). Ocorreu por meio da Teoria comportamental e pela Teoria do desenvolvimento organizacional.

Segundo Maximiano (2011), a ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, que tinham como base duas ideias:

1) Os sistemas eram a realidade e constituídos por elementos interdependentes, logo não era feito de elementos isolados e sem nenhuma relação entre si;

2) A realidade só poderia ser entendida, caso fosse analisada por suas inter-relações e não apenas por elementos isolados;

Para aprender a utilizar o enfoque sistêmico é preciso ter a capacidade de observar e entender a complexidade de todo o sistema. Para enxergá-lo, a educação é importante, de maneira a perceber os elementos da realidade como parte dele (MAXIMIANO, 2011). Seguindo adiante, originária de estudos que confrontavam a organização com o ambiente, a Teoria da contingência tinha como identidade um maior ajustamento às necessidades do ambiente pelas empresas com elevado desempenho (MORAES, 2001). Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia.

Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou em cada momento, uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA). Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais. Abaixo seguem as teorias

administrativas ao longo dos tempos:

Quadro 7: Teorias administrativas, suas ênfases e principais enfoques.

| Ênfase | Teorias administrativas | Principais enfoques |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Tarefas | <i>Administração científica</i> | Racionalização do trabalho no nível operacional |
| Estrutura | <i>Teoria clássica</i> <i>Teoria neoclássica</i> | Organização Formal |
| | | Princípios gerais da Administração |
| | | Funções do Administrador |
| | <i>Teoria da burocracia</i> | Organização Formal Burocrática |
| | | Racionalidade Organizacional |
| | <i>Teoria estruturalista</i> | Múltipla abordagem |
| Organização formal e informal | | |
| Análise intraorganizacional e análise interorganizacional | | |
| Pessoas | <i>Teoria das Relações Humanas</i> | Estilos de Administração |
| | | Teoria das decisões |
| | <i>Teoria comportamental</i> | Estilos de Administração |
| | | Teoria das decisões |
| | | Integração dos objetivos organizacionais e individuais |
| | <i>Teoria do desenvolvimento organizacional</i> | Mudança organizacional planejada |
| Abordagem de sistema aberto | | |
| Ambiente | <i>Teoria Estruturalista</i> <i>Teoria Neoestruturalista</i> | Análise intra-organizacional e análise ambiental |
| | | Abordagem de sistema aberto |
| | <i>Teoria da contingência</i> | Análise ambiental (imperativo ambiental) |
| | | Abordagem de sistema aberto |
| Tecnologia | <i>Teoria da contingência - sistemas</i> | Administração da tecnologia (imperativo tecnológico) |

Fonte: Ferreira et al. (2005)

Em virtude do impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação (TI), surgiu a Era da Informação, provocando variadas transformações na vida das organizações e das pessoas, transformações essas que trouxe uma nova ideia sobre a composição (compressão) de espaço – empresas virtuais, com diminuição de despesas, administração (compressão) de tempo – empresas com comunicações móveis, flexíveis e rápidas, transformações das organizações em redes virtuais de negócios, ou seja, pessoas e organizações trabalham juntas, apesar de estarem distantes fisicamente (CHIAVENATO, 2009). Portanto, desafios existem, no que se refere à nova era que surgiu na década de 90. A busca pelo conhecimento permanente passou a ser um dos grandes desafios do mundo atual.

2.3. Modelos de Gestão dos Clubes Brasileiros

Em face às novas restrições impostas aos clubes de tornarem-se empresas, estimulados pela evolução das leis desportivas, levaram-nos a mudanças nas formas relativas à organização e funcionamento, surgindo ao longo desse tempo modelos diferentes de empresarização; modelos esses que apareceram do encontro de resistências próprias de um esporte tradicional com necessidade de recursos, revelando diferentes visões de negócios e intenções estratégicas próprias dos novos investidores e/ou parceiros.

Abaixo seguem alguns modelos de gestão utilizados por alguns clubes a partir de tais mudanças:

Cogestão

Como grande exemplo foi o caso Palmeiras/Parmalat (1992 a 2000) e o caso do Juventude/Parmalat. Era pautada no estabelecimento de direitos e deveres mútuos. Tragtenberg (2005) ressalta que neste modelo, a decisão deve ser tomada em conjunto, com a concordância das partes integrantes, pois detém os mesmos direitos. Rezava que o clube entraria com toda a sua estrutura de recursos humanos e estrutura física e a parceira com o apoio financeiro para que tudo funcionasse. Foi a vanguarda da gestão profissional de clubes de futebol no Brasil. A empresa italiana Parmalat passou a controlar a gestão dos esportes profissionais, investiu na aquisição de jogadores em destaque na época, efetuava grande parte do pagamento dos salários dos atletas e comissão técnica, entretanto tinha o direito em vender os atletas em função dos seus interesses (SOMOGGI, 2007).

Amorim Filho (2012) após seu estudo identificou três motivos que levaram ao rompimento desse modelo entre o clube e a empresa. O primeiro foi que quem colocava o dinheiro no clube, efetivamente não mandava. Já o segundo foi o grande poder que os conselheiros e dirigentes detinham, pois decidiam subsidiar outros departamentos e a realizar investimentos em reformas do clube, sem a anuência dos executivos da empresa. O último foi o não reconhecimento das principais fontes pagadoras, entre elas a TV, da

constituição do consórcio clube-empresa e faziam os depósitos dos créditos nas contas-correntes do clube e os executivos não tinham nenhum acesso.

A despeito dos problemas aqui relatados, a Sociedade Esportiva Palmeiras, tornou-se o grande clube a ser vencido dentro de campo. Conquistou três Campeonatos Paulista de Futebol (1993, 1994 e 1996), dois Torneios Rio-São Paulo (1993 e 2000), uma Copa dos Campeões (2000), uma Copa do Brasil (1998), dois Campeonatos Brasileiro de Futebol (1993 e 1994), uma Copa Mercosul, uma Libertadores da América em 1999 (UNZELTE e VENDITTI, 2004). Esse modelo perdurou por oito anos no clube.

A mesma empresa conduziu também o Esporte clube Juventude, do Estado do Rio Grande do Sul, que conquistou em âmbito esportivo seus principais campeonatos nessa época, porém os moldes da parceria foram mais modestos.

Licenciamento da marca/terceirização do Departamento de futebol

Acontece pela escolha do clube por um parceiro para licenciar sua marca. Entretanto, devem ser definidos os itens que farão parte desse contrato. Difere muito entre os clubes. Isso ocorre muito no Brasil em virtude do endividamento dos clubes, afinal não possuem capital para entrar no ato de efetivar o acordo (REZENDE, 2000). No futebol Inglês acontece de forma bem diferente, pois os times são criados com uma entidade comercial, ou seja, formam uma empresa com 100% de capital próprio (AIDAR ET AL., 2002).

Compra de parte do “clube” por um sócio

Formação por parte do clube e um investidor de uma nova empresa S.A. O sócio entra com o dinheiro e o clube com sua estrutura física e marca. A parte social, por exemplo, que não entra no negócio, ficará sobre a responsabilidade do clube. Quanto aos limites, seja por acionistas (sociedade por ações) ou por contrato social (sociedade por cotas de responsabilidade limitada), serão decididos quais poderes de gestão e limites de atribuições

de cada um (AIDAR ET AL., 2002) .

Sócios

Os seus sócios pagam para manter o time (modelo utilizado pelo Barcelona). No Brasil, há modelos onde os sócios pagam apenas para utilizarem as dependências sociais do clube e outros que visam estimular o seu torcedor a consumir produtos oficiais e comparecer aos jogos do time - Programa sócio torcedor (AIDAR ET AL., 2002).

Lançamento de ações

Venda de ações na tentativa do clube se capitalizar. Forma-se uma empresa com participação do clube e dos acionistas. Até hoje ninguém conseguiu fazer isso no Brasil e o processo de aprovação de emissão de ações precisa ser aprovado na Comissão de Valores Imobiliários, fato complicado de se realizar (AIDAR ET AL., 2002).

Criação de um time

É criado um time sob a forma de empresa por parte do investidor. Nasce sem torcida. Todos os ativos são do novo clube-empresa e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis do clube (AIDAR ET AL., 2002). Esse foi um modelo muito adotado no futebol do Distrito Federal.

No quadro abaixo seguem algumas parcerias seladas por alguns clubes, vislumbrando sua transformação em clubes-empresa. Com os acordos sacramentados, foi gerada grande expectativa, no que tange a salvação financeira desses clubes. Por diversas razões, que não é o foco desse estudo especificá-las, nenhuma dessas parcerias não se firmou, não havendo mais nenhum desses acordos vigorando já algum tempo. Apesar de exporem os dados de quatro grandes clubes, essas mesmas empresas internacionais, também firmaram acordos com outros grandes clubes brasileiros como o Cruzeiro/Hicks e o Grêmio/ISL, todavia com moldes bem diferentes dos que estão expostos no quadro que segue (DAFLON, 1999).

Quadro 8: Modelos de transformação dos Clubes em Empresas no Futebol Brasileiro.

| Modelos de Transformação dos Clubes em empresas no Futebol Brasileiro | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|------------|----------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Clubes | Parceiro | Contrato | Prazo | Investimento Inicial | Total Investido | Venda de jogadores | Estádio | Divisão de lucros | Estágio do acordo |
| Bahia | <i>Opportunity</i> | Sociedade Total | Indefinido | US\$ 12 milhões | Indefinido | Dividido igualmente | - | 67% <i>Opportunity</i> e 33% Bahia | Desde de novembro de 1997 |
| Vasco | <i>Nations Bank</i> | Licenciamento de marca | 98 anos | US\$ 30 milhões | US\$ 150 milhões mais custos anuais do futebol | 60% <i>Nations</i> e 40% Vasco | US\$ 30 milhões para ampliar São Januário para 55 mil lugares | 60% <i>Nations</i> e 40% Vasco | Desde de março de 1998 |
| Corinthians | <i>Hicks Muse</i> | Licenciamento de marca | 10 anos | US\$ 55 milhões | US\$ 600 milhões, média de US\$ 50 milhões ao ano | 15% Corinthians e 85% <i>Hicks</i> | US\$ 100 milhões para estádio de 60 mil pessoas | 15% Corinthians e 85% <i>Hicks</i> | Desde de abril de 1999 |
| Flamengo | <i>ISL</i> | Licenciamento de marca | 15 anos | US\$ 80 milhões | US\$ 850 milhões, média de US\$ 50 milhões anuais | 25% Flamengo e 75% <i>ISL</i> | US\$ 100 milhões para tamanho ainda indefinido | 45% Flamengo e 55% <i>ISL</i> | Desde de novembro de 1999 |

Fonte: EXAME (1999). Adaptado pelo autor.

Baseado no que foi citado, faz-se o entendimento por parte dos clubes da relevância de implantação de uma gestão mais profissional. Essa estratégia mercadológica - dentre outros pontos - visará estimular o estreitamento da relação com seus torcedores, com um relevante agente de promoção institucional. Essa atividade ampliará a comunicação com o público consumidor, vislumbrando a sua presença constante dentro das suas instalações esportivas e o conseqüente consumo dos produtos vinculados a sua marca.

2.4. O Gestor Esportivo no Distrito Federal e seu perfil

O cenário do futebol brasileiro vem se degradando desde 2005, quando existiam clubes na primeira e segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Atualmente apenas um clube disputa a terceira divisão do Campeonato Brasileiro e todos os outros clubes, que disputam o Campeonato local, lutam para conseguir uma vaga na quarta divisão. Então fazendo um prognóstico do futuro do futebol local, em ano que antecede a Copa do mundo, não parece que retomarão um lugar de destaque no cenário nacional, como em outros tempos.

Azevêdo et al. (2001), realizaram a primeira pesquisa com enfoque nas características dos dirigentes esportivos do Distrito federal, onde foi traçado o perfil sócio-econômico e cultural dos dirigentes, sendo utilizadas medidas de associação para variáveis qualitativas buscadas por meio de questionário aplicados a esses dirigentes. Em relação ao perfil, todos eram homens católicos, casados, com rendimentos acima de US\$ 2060,53 por mês; possuíam o ensino fundamental com a idade média de 45 anos e meio; Suas profissões eram funcionários públicos e empresários e todos acumulavam a profissão com as atribuições de dirigentes dos seus respectivos clubes. Nenhum era profissional de gestão dos seus clubes, todavia afirmavam ter muito ou total poder de decisão. O estudo revelou ainda que os clubes daquele ano possuíam administração centralizada, com gestão respaldada pela “paixão” pelo futebol, parceiros comerciais inconsistentes, predominância dos assuntos internos, falta de planejamento e distância de ações estratégicas, sendo assim os clubes ainda não tinham adotado uma gestão profissional.

De acordo com Azevêdo et al. (2004), o futebol foi conduzido, em sua maioria, por empresários de outras áreas profissionais. Nenhum dos que presidiam os seus clubes possuíam formação específica voltada para tal função. Todos conciliavam com suas profissões, logo afirmam que a gestão dos clubes locais carece de pessoas capacitadas e com habilidades específicas para enfrentar as nuances do complexo mundo deste esporte.

Outra pesquisa, seguindo a mesma vertente, foi feita por Azevêdo e Spessoto (2009) e também foi possível traçar o perfil sócio-econômico e cultural, porém como foi feito entre os anos de 2003 e 2007, alguns dados apresentaram variações. Dos 16 clubes pesquisados entre os anos citados, 13 não mudaram de presidente durante esse período. No ano de 2003 todos eram do sexo masculino e a partir de 2004 apenas uma mulher presidia um clube. A faixa etária variou a partir de 26 anos para cima, no entanto a faixa que apresentou um maior número de presidentes foi entre 46 e 55 anos. O nível de escolaridade variou do ensino fundamental incompleto até o curso superior, com predomínio no ensino médio até 2004 e curso superior a

partir de 2005. Grande parte dos dirigentes eram casados, no entanto existiram solteiros e viúvos entre eles. A maioria era funcionário público, seguido de empresário e funcionário da iniciativa privada. A renda mensal dos dirigentes variou entre US\$ 355,66 e US\$ 1.788,31, todavia a grande maioria revelou ter ganhos superiores a US\$1.788,31. Grande parte dos dirigentes exerciam o cargo de presidente, no entanto existiam vice-presidentes, diretores e conselheiros entre os anos citados na pesquisa.

Ainda no mesmo estudo, revelaram que não há no Distrito Federal um modelo competitivo de Gestão. Citam que não possuem incentivos financeiros significativos. Como consequência, não existe uma estrutura física e profissional que possam trilhar um caminho de sucesso.

Por fim, Santos (2012) em sua dissertação que abordou sobre a “Relação entre patrocinadores e a gestão dos clubes profissionais de futebol do Distrito Federal”, apresentou também o perfil dos gestores das equipes de futebol. Todos os dirigentes analisados eram do sexo masculino. A faixa etária predominante foi de 46 a 55 anos. O nível de escolaridade que predominou foi gestores com curso superior completo. Grande parte dos dirigentes eram casados e com a função de presidente. Essa pesquisa não abordou a renda mensal dos dirigentes.

Em outro estudo realizado em Porto Alegre, apresentou informações similares a respeito do perfil dos dirigentes em comparação com os do Distrito Federal. Revelou que os gestores das organizações pesquisadas estavam na faixa etária entre 44 e 66 anos, com nível superior completo, porém alguns já tinham iniciado ou concluído um curso de pós-graduação na área específica, fato não observado nos estudos realizados aqui no Distrito Federal. Esses gestores também conciliavam o tempo com a sua ocupação principal e a função dentro das organizações. As principais funções citadas foram: Presidente, Vice-Presidente, Diretor e Supervisor (TASSINARI, 2007).

Retornando ao cenário local, viu-se que mesmo nos melhores anos com resultados esportivos mais expressivos, problemas de ordem

organizacional, o não cumprimento dos compromissos financeiros assumidos, atraso de salários e outras ações duvidosas foram comuns ao longo dessas temporadas. Afirmam ainda que o administrador esportivo necessita desenvolver certas características e competências para terem condições de realizar um bom trabalho (AZEVEDO e SPESSOTO, 2009).

Algumas qualidades deveriam ser desenvolvidas entre os dirigentes de futebol. Para esse processo de construção, competências como conhecimentos específicos do ambiente profissional, conhecimentos gerais, conhecimentos procedimentais, entre outras, seriam muito importantes para que possam exercer uma boa gestão (CORREA, 2006).

As relações nas empresas e instituições esportivas se multiplicaram. Com a regulamentação da profissão de atleta, a relação atleta-clubes modificou-se, exigindo de ambos comportamentos mais profissionais. Mullins (2008) considera que para uma empresa alcançar vantagem competitiva frente a seus concorrentes, deve apresentar uma equipe de gestão capaz de executar alguns fatores críticos de sucesso. Entretanto, no que se refere à carreira dos dirigentes e sua capacitação, não se pode dizer o mesmo. Não é surpresa ver notícias na mídia sobre ações duvidosas por parte desses gestores, sendo até motivo de criação de Comissões Parlamentares de Inquérito do Futebol, tanto na câmara com no Senado (AZEVEDO ET AL., 2004).

O Papel do gestor, no contexto exposto, ganha destaque. Isso pelo fato de, no curso das suas intervenções, necessitar de conhecimento específico e dedicação integral, a fim de tomar as decisões mais adequadas, portanto a profissionalização da gestão do futebol é algo necessário. Sarmiento (2011, p 17) reforça que “é fundamental manter a preocupação constante de formação contínua, procurando nunca perder a possibilidade de cada profissional a capacidade de inovação e de comprometimento com projetos de desenvolvimento”.

Para Chiavenato (2009) a atuação do administrador se dá pelo processo administrativo que consiste nas funções de planejamento, organização, direção e controle. Tais funções caminham paralelamente na condução das ações dentro de uma empresa. Elas são atribuídas com cargas diferenciadas para os diferentes níveis da organização. Portanto, para administrar uma empresa, não se pode valer pelo acaso, pois cada ação está centrada em um plano que são traçados pela função planejamento, devendo ser uma das funções administrativas mais importantes praticadas dentro do futebol.

Druker (2002) entende que o planejamento é estar preparado para o inevitável prevenindo-se para o indesejável e controlando o que for controlável. No futebol, é comum ouvir falar sobre planejamento, no entanto, diversos clubes não conseguem por em prática o planejado, bem como não executam, de forma adequada, as outras funções administrativas.

Muito embora exista um número crescente de profissionais competentes atuando na gestão das instituições esportivas, ainda perduram dirigentes ou sócios que se alternam na gestão a frente dos clubes, dividindo seu tempo com outras atividades profissionais. Em muitos casos, nada tem a ver com as atividades e funções desempenhadas nos clubes, caracterizando assim um modelo de administração contemporâneo, com conceitos ultrapassados de gestão do esporte, baseados por práticas paternalistas e amadoras (BRUNORO, e AFIF, 2002). Corroborando com tal afirmativa, Azevêdo e Spessoto (2009) perceberam em seu estudo que dos 16 clubes analisados, 13 não mudaram de Presidente no período de 2003 a 2007.

Para Pires (2005) os clubes de futebol têm sido vítimas, por serem utilizados por um sistema político e como um instrumento de domínio, de maneira a favorecer a defesa dos interesses particulares de presidentes e elites envolvidos, muitas vezes permanecendo com "cadeira cativa" por vários anos.

A profissionalização engloba a gestão de recursos de maneira eficaz, todavia o resultado esportivo e o caixa equilibrado devem ocorrer de maneira simultânea (AIDAR ET AL., 2002).

Em virtude da profissionalização e com a finalidade de atender suas demandas, o futebol tornou-se uma grande indústria, com um negócio super rentável para os que lidam na área. Com isso, cada vez mais pessoas buscam o aprimoramento na gestão dos clubes e o programa Sócio torcedor, dentre outras estratégias, tem se tornado um interessante modelo para captação de recursos e fidelização de seus potenciais clientes, aproximando-se do seu torcedor por meio de ações que visam maior participação nas ações políticas do clube, dando mais garantia de renda extra ao longo da temporada. Para Azevêdo et al. (2004), estratégia é o programa geral para a consecução de objetivos organizacionais e, portanto, para o desempenho de sua missão.

A despeito de algumas mudanças ao longo dos tempos, influenciadas por leis, como a Lei Zico (Lei 8.672/1993) e a Lei Pelé (Lei 9.615/1998), que visavam profissionalizar a gestão do futebol, ainda prevalecem ações de dirigentes sem conhecimentos específicos baseados em experiências pessoais, com uma direção que não é centrada em resultados e sem uma visão estratégica, caracterizando, portanto uma gestão amadora (AZEVEDO, 2002). Outras leis foram lançadas e alteraram o ambiente para as instituições esportivas. A primeira foi a Lei do Estatuto de Torcedor (Lei 10.671/2003) que dispõe sobre os direitos dos torcedores no que tange ao respeito ao cliente do futebol e a segunda foi a chamada “Lei de moralização do futebol” (Lei 10.672/2003) e que prevê a possibilidade de transformação das associações esportivas em clubes-empresa e dá outras providências (AMORIM FILHO, 2012).

Com a globalização e o advento da tecnologia, muitas foram as mudanças nas relações entre empregados e empregadores, influenciados também pelas mudanças na legislação, dessa forma as empresas trilham

o caminho da profissionalização, fato que não pode ser afirmado quando se refere ao esporte. Para atender os objetivos da nova legislação, faz-se necessário não só recursos financeiros e experiência na detecção das demandas do público, como recursos humanos com preparo específico a fim de atendê-los de maneira eficiente (AZEVEDO ET AL., 2004). Adiante segue um quadro comparativo entre as gestões amadorista e profissional, proposto por Azevêdo et al. (2004), onde se observam as diferentes características entre elas.

Quadro 9: Comparação entre as gestões amadorista e profissional.

| Gestão Amadorista | Gestão Profissional |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade | Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados. |
| A Visão dos componentes do grupo interno como principal público- alvo. | Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado. |
| Ênfase no fortalecimento interno do grupo. | Ênfase na busca de parceiros e investidores. |
| A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto não centrada em resultados. | A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto cobrada em termos de resultados. |
| Estrutura departamentalizada por funções tradicionais. | Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais. |
| Ênfase no “estatuto” como fonte de decisão no processo de gestão. | Ênfase na elaboração e implantação de “novos projetos de detecção de necessidades” como fonte de decisão no processo de gestão. |
| Alto poder de influência dos “conselheiros” que representam a força da decisão. | Alto poder influência dos “gerentes profissionais” que representam a força do conhecimento e a profissionalização. |
| Vigência do paradigma da “entidade sem fins lucrativos”. | Vigência do paradigma da “busca de resultados” |
| Estreita vinculação com os “componentes do grupo” e a administração voltada para dentro. | Estreita vinculação com o “mercado” e a administração “voltada para fora”. |

Fonte: Azevêdo et al. (2004)

O dirigente amador trabalha, em princípio, por amor ao clube, dessa forma sacrifica outras tarefas pessoais (particular) e profissionais (empresarial), com o intuito de comandar o seu clube. Destarte, esse sacrifício, não é responsabilizado por prejuízos, em virtude de exercer essa função sem remuneração, apoiada apenas na boa vontade em ajudar (AGUIAR, 2004).

Ao contrário disso, o profissional é remunerado, foca em atingir os objetos e metas estabelecidos, porém em caso de não atingi-los pode ser dispensado, sendo substituído por outro que alcance o desejado.

2.5. O Marketing esportivo e a sua importância

A popularização do futebol deu-se de maneira espontânea, sem nenhum tipo de controle, planejamento ou estratégia estabelecida no longo prazo. As múltiplas e complexas relações foram surgindo, logo a necessidade de uma estrutura empresarial ser definida. No entanto para contemplar tal exigência e continuar a trilhar o caminho de tamanha prosperidade, o marketing veio não só para identificar o que o consumidor desejava, mas também antever o que ele poderia exigir no futuro. As empresas vêem no marketing um meio de busca incessante por alternativas de incrementar seu crescimento econômico baseadas na capacidade de reter e aumentar o público consumidor e consolidar e expandir sua marca (AZEVEDO, 2002).

O marketing esportivo nada mais é que um derivado do marketing aplicado ao segmento de esportes, e assim sendo, engloba uma série de elementos que compõem o tradicional mix de marketing – produto, preço, promoção e praça (DUALIB, 2005).

Kim e Trail (2011) discorrem que construindo, aumentando e mantendo uma boa relação com os clientes, talvez seja o maior princípio fundamental do marketing esportivo. Dessa forma, acreditam que as organizações esportivas possam adquirir uma vantagem competitiva estabelecendo um forte crescimento dos laços com os seus consumidores esportivos. Mckinley (2008) cita que muitas empresas seguindo o conceito de fortalecimento da marca, modificaram suas estratégias de vendas, por meio de novos investimentos para desenvolverem os serviços e o ambiente, ou seja, aperfeiçoando a experiência do cliente em relação à empresa.

O marketing esportivo pode ser definido como o conjunto das técnicas que têm como objetivo tornar o esporte conhecido e de prática sistemática, adequando-o nos diversos fatores de desenvolvimento, às características, necessidades e anseios da população, procurando obter o máximo de benefícios, utilizando, para o efeito, o mínimo de recursos (PIRES, 2003).

Kotler (2006) define o marketing como “um processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas”. Segundo o site do Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo (IBME), não há um conceito pré-definido, pois seus estudos são recentes. Porém é considerado como o marketing ligado ao esporte. O marketing esportivo possui duas vertentes, na qual a primeira seria o marketing através do esporte - quando uma empresa utiliza o esporte como veículo de marketing - e o segundo o marketing do esporte - quando uma entidade esportiva utiliza o marketing para atingir seus clientes, no caso os seus torcedores.

Marketing é muito mais do que simplesmente vender - é entender nossos clientes de uma maneira bem particular e individualizada. O marketing de relacionamento busca construir relações satisfatórias no longo prazo com consumidores, fornecedores e distribuidores para reter sua preferência e negócios, portanto para desenvolver relacionamentos fortes faz-se necessário entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas metas e desejos (KOTLER, 2006).

Morgan e Summers (2008) também citam a existência de duas grandiosas vertentes para a definição de marketing esportivo. A primeira associa o marketing esportivo a tomadas de decisões estratégicas por empresas que utilizam o esporte como veículo para alcançar atenção, desenvolver uma marca ou imagem corporativa, ou até mesmo, comunicar benefícios específicos de um produto a um grupo alvo. Ele é bem mais dinâmico do que as pessoas pensam. Não se restringe a um único evento ou a um astro que faz uma aparição consumindo um determinado produto. Na verdade, vai além com a aplicação específica dos princípios e processos do marketing aos produtos esportivos e não esportivos, associando-os com o esporte.

Na perspectiva do parágrafo anterior, as empresas objetivam uma ótima divulgação de suas marcas ao associá-las a bons conceitos enraizados

no esporte, como os de sucesso e de vitória, além de, por meio de tal correlação com esporte, chegarem com seus produtos ao consumidor de forma mais rápida e direta. As empresas utilizam o esporte como meio para divulgação de seus produtos, pois este possui alto grau de segmentação de mercado dentro de um dado universo social (MIRANDA NETO, 2005).

A segunda vertente do marketing esportivo mostra que as estratégias de marketing são utilizadas para ajudar os órgãos esportivos a atingir suas metas e seus objetivos corporativos e a se comunicar com seus diversos públicos (MORGAN e SUMMERS, 2008). Os clientes gastam seu tempo, que em dias atuais são escassos, dinheiro, esforço físico praticando algum esporte, energia emocional assistindo a um esporte, portanto esses elementos intangíveis no processo de troca que seguirão para um possível problema com a desistência do produto ou serviço ou a sua satisfação, levando a fidelização.

Nessa perspectiva, o esporte é encarado como um produto a ser idealizado, divulgado e comercializado, com a finalidade de se alcançar mercados interessados neste produto. O marketing esportivo seria as aplicações dos princípios de marketing a qualquer produto relacionado à indústria do esporte. Além dessas duas perspectivas acerca da relação entre marketing e esporte, temos aquelas pessoas que acreditam que o marketing esportivo seria destinado, exclusivamente, para a venda de eventos esportivos (ZANETTE, 2003).

Todavia, apesar de algumas visões segmentadas, deve-se levar em consideração que o esporte é uma das principais instituições da sociedade moderna e pode ser abordado como uma das funções de lazer mais difundidas em todo o mundo, que além de conseguir atingir pessoas de todas as idades, consegue atravessar barreiras nacionais e culturais (MORGAN e SUMMERS, 2008). Os membros inseridos nessa sociedade, a cada dia, utilizam o esporte como uma de suas principais atividades (CAPINUSSÚ e DACOSTA, 1989). Além disso, as transformações sofridas pelo estilo de vida dos indivíduos, associadas a uma maior preocupação com a

saúde e a boa forma física, atraem diversos interessados em novas práticas recreativas, pois além de serem atividades prazerosas, são capazes de proporcionar esses benefícios às pessoas que as praticam (MORGAN e SUMMERS, 2008). Logo, tais definições revelam uma linha tênue que se conectam com a emoção e a sensação de prazer, proporcionados pelo consumo de produtos ou serviços relacionados com o esporte, seja como consumidor direto - participa praticando ou consumidor indireto - participa assistindo.

O marketing esportivo conquistou papel relevante na gestão profissional dos clubes e os especialistas da área perceberam que ao enxergar os reais interesses dos clientes torcedores, os clubes poderiam abrir um espaço significativo para a ampliação na captação de recursos.

Grandes exemplos do que foi exposto, são os campeonatos americanos como: futebol, hóquei, basquetebol e beisebol. Eles cuidam dos eventos esportivos - uma simples partida de basquetebol, por exemplo - como um show de rock ou uma peça de teatro, onde os artistas são tratados como verdadeiras estrelas de Hollywood, com ações envolvendo o público e o seu consumidor/torcedor (HALFEN, 2012).

Halfen (2012) exalta a Liga de Basquete Americana que chega a alterar as regras do jogo, diferente das regras da Federação Internacional de Basquete (FIBA), com o intuito de tornar o espetáculo mais atraente para o seu público e seu investidor. Outro ponto importante é que as Ligas que administram os esportes citados, elaboram os calendários para que não ocorram conflitos de datas, ou seja, não concorram entre si no mesmo dia e horário. Já a *Major League Soccer* (MLS) que rege o futebol de lá, possui um espaço reduzido se for comparado com os esportes anteriormente citados. Em 2010, o público médio de torcedores nos estádios foi de 16.675 torcedores por jogo. Há ainda uma expectativa de o futebol ultrapassar o hóquei e se tornar o quarto esporte mais popular dos Estados Unidos. O Campeonato Brasileiro de 2012 apresentou uma média de 12.766 torcedores, muito embora as obras nos estádios do Brasil estejam acontecendo, em virtude da Copa do Mundo de Futebol de 2014, e isso ter influenciado esse número para

baixo, é possível perceber a potencialidade do *soccer* (futebol) daquele país.

Assim, trazer os consumidores para junto dos clubes, propiciando-lhes mais conforto e qualidade, atendimento personalizado e diferenciado tenderá a gerar fidelidade e contribuir para o sucesso da gestão realizada. Esse relacionamento poderá auxiliar no processo de aumento do vigor econômico-financeiro do clube, ademais tornar-se uma ferramenta para ampliar o fluxo de caixa, e por fim ter mais possibilidades de impactar a sua gestão.

Como se sabe, o futebol atualmente é considerado como um nicho de mercado promissor, com potencial em gerar cifras bilionárias. Já algum tempo, instituições esportivas perceberam esse potencial e desenvolveram seus departamentos de marketing e adquiriram melhores condições de enfrentar os seus concorrentes. Todavia, seria necessário identificar as reais necessidades e desejos de seus consumidores diretos. Para tal, a busca por informações a respeito dos adversários, tendências de mercado e de outras forças do mercado, seria relevante para se manter competitivo (VIEIRA, 2002). Para Kotler (2006) objetivo maior do marketing é a identificação e satisfação das necessidades e desejos do cliente. E seu conceito é função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade. Especifica quais mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente.

Vinculados aos conceitos iniciais sobre o marketing esportivo e sua evolução, reitera-se que ganha cada vez mais importância, assim o novo programa de marketing esportivo engloba todas as possibilidades, seja de visibilidade, ativação de patrocínio, relacionamento ou relações públicas, já que cada uma possui melhor adequação em relação a cada esporte, afinal existe um fator que nenhum outro segmento tem que é a paixão (ZANETTE, 2012). A expressão desse sentimento levam os clientes a manterem-se fiéis

e essa relação é rara em outros segmentos.

2.6. A evolução gerencial no futebol

Alguns fatos importantes ocorreram na Europa entre as décadas de 80 e 90, os quais se destacam o Caso Bosman e o relatório de Taylor. Em 1990 na Europa, o atleta belga Jean-Marc Bosman quis se transferir do Liège da Bélgica para o Dunquerc, um clube francês da segunda divisão, porém foi impedido pelo seu clube de origem, em função disso foi à justiça comum, alegando que estava sendo prejudicado, com base na norma mundial do trabalho (acordo que estipula a livre circulação de trabalhadores nos países que integram a comunidade europeia). Em 15 de dezembro de 1995, após cinco anos de batalha judicial, sua alegação foi aceita. A Corte entendeu que eram ilegais a limitação de jogadores europeus nos times da comunidade e as indenizações pedidas pelos clubes para a liberação dos atletas, causando uma jurisprudência que levou a extinção da lei do passe. (BRUNORO e AFIF, 1997; CARLEZZO, 2001). O atleta sofreu represálias de outros clubes que se recusavam a contratá-lo, entretanto tornou-se uma referência para outros atletas. O caso Bosman acabou influenciando a relação entre atleta e clube causando diversas mudanças.

Um outro ponto histórico que chama a atenção é o sistema de transferência, em virtude de alterações que podem também ter influenciado e contribuído para essa evolução. Na Inglaterra, o jogador empregado por um clube, deveria possuir um registro tanto na liga (*Premier League*, por exemplo), como na associação afiliada (*Football association*, por exemplo), ou seja, somente os atletas com o registro poderiam participar dessa liga. Por sua vez, isso tornou-se um meio hábil para se comprar e vender direitos dos atletas. Em caso de interesse de um clube em determinado atleta, deveria haver uma compensação financeira ao outro clube para que ele pudesse repor a perda desse jogador. Em decorrência disso surge o mercado de transferência (HARDING, 1991).

Até 1963 funcionava dessa forma, os direitos federativos eram negociados desde que houvesse a anuência de todas as partes, com o clube

interessado recompensando o outro financeiramente, mediante uma taxa de transferência, visto que estava tirando o seu prestador de serviço. No entanto, caso o clube não concordasse em ceder o atleta, não tinha outra opção senão continuar naquele clube. Além disso, ao fim da temporada, o atleta sofria o risco de ficar retido no clube e passaria a integrar uma lista de transferências com condições previamente definidas exclusivamente pelo clube, caracterizando ali uma relação monopolística sobre o atleta. Daí surgiu o caso *Eastham*, jogador *George Eastham* do *Newcastle United*, que conseguiu o apoio da *Professional Footballers's Association*, e questionou o sistema de transferência, com isso a alta corte determinou em 1963 que o sistema era uma restrição ilegítima do comércio. Tal fato originou um novo sistema contratual, designando um período de contrato inicial de um ou dois anos com a opção de um outro período igual, caso essa opção não fosse exercida o jogador estaria livre para atuar em outra equipe. A opção permitiu aos clubes a renovação dos contratos, desde que as condições não fossem menos favoráveis que as anteriores. De outro lado, em caso de recusa do jogador pela proposta, poderia então ser disponibilizado para transferência. Na verdade, não funcionou como era esperado, pois o sistema continuava permitindo os clubes reterem os jogadores até depois do vencimento do contrato para reivindicar uma taxa considerada adequada para a transferência do atleta (AMADOR, 2004).

O sistema sofreu outra alteração em 1977, pois permanecia a limitação por parte do atleta em trabalhar onde entendia ser mais vantajoso, então ocorreu o que se chamou de "*freedom of contract*". O que modificou foi que o atleta cumprindo com as suas obrigações contratuais, estaria livre para negociar com os interessados em seus serviços. Era mantido o registro pelo clube e a taxa de transferência era acordada entre as partes ou por um Tribunal de compensação representativo da liga a qual os clubes pertenciam ou por uma *Commission of the International Football League Board* quando as ligas eram distintas (MORROW, 1997).

A criação do sistema de transferência tinha como principal objetivo prevenir a alta rotatividade dos jogadores entre os clubes. Para as

instituições esportivas, as transferências serviram como um mecanismo interessante para a construção de equipes de grande competitividade, a fim de melhorar o seu desempenho e contribuir para o sucesso esportivo e financeiro. Ao contrário disso, para os jogadores, o êxito desse sistema foram menos óbvios (AMADOR, 2004). Para Sloane (1971) os estudos realizados sobre a economia do futebol àquela época, já sugeriam que era apropriado adotar uma perspectiva isonômica com o objetivo de compartilhar o sucesso.

Em virtude do exposto, os clubes viram-se obrigados a se adequarem às exigências de seus possíveis e futuros atletas. Uma delas foi criar mais mecanismos de captação de recursos, dando-lhes maior vigor financeiro para atrair jogadores mais famosos e com mais qualidades técnicas, ou seja, com maior capacidade financeira e melhor estrutura física em oferta, maiores possibilidades de conquistarem resultados esportivos mais expressivos. Dessa forma, maiores possibilidades de êxitos na disputa por contratações desses jogadores com outras equipes, bem como maior proteção dos seus atletas que recebem ofertas de outras equipes concorrentes (BRUNORO e AFIF, 1997). Em suma, o caso descrito pode ter levado ao fortalecimento do profissionalismo no esporte em questão.

O outro fato foi o que ocorreu na Liga Inglesa de Futebol e que, segundo o Relatório Taylor, de autoria do Juiz Peter Taylor em 1989, foi considerado o marco divisor ao tratar de prevenção da violência, segurança e conforto dos torcedores. Foi escrito em razão da morte de 95 torcedores do Liverpool esmagados em um jogo da Copa da Inglaterra de 1989. Depois de repetidos episódios de violência entre os seus torcedores fanáticos e o banimento de competições europeias, respaldados por uma rigorosa legislação e fortes investimentos públicos e privados, sucedeu-se a transformação na gestão do futebol inglês. Estádios foram reformados e clubes empresas saneados, processo que durou dez anos para se consolidar (AIDAR ET AL., 2002).

Muito embora exista um número crescente de profissionais competentes atuando na gestão dos clubes esportivos ainda perduram

dirigentes ou sócios que se alternam na gestão a frente dos clubes, dividindo seu tempo com outras atividades profissionais. Em muitos casos, nada tem a ver com as atividades e funções desempenhadas nos clubes, caracterizando assim um modelo de administração contemporâneo, com conceitos ultrapassados de gestão do esporte, baseados por práticas paternalistas e amadoras (BRUNORO, e AFIF, 2002). A profissionalização engloba a gestão de recursos de maneira eficaz, todavia o resultado esportivo e o caixa equilibrado devem ocorrer de maneira simultânea (AIDAR ET AL., 2002).

Diversas foram as pesquisas relacionadas com a evolução desse mercado e que puderam contribuir com conclusões importantes para o esporte em geral. Um estudo, por exemplo, realizado por Szymanski e Kuypers (1999), envolveu os clubes da primeira divisão do futebol inglês e os autores chegaram as seguintes conclusões resumidas no quadro a seguir:

Quadro 10: Fatores relacionados ao posicionamento na tabela da liga inglesa de futebol

| Fatores | Efeito sobre o posicionamento na liga |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gasto com salários | Tende a melhorá-lo, altamente significativo. |
| Gasto com transferências | Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional. |
| Jogadores oriundos das categorias de base | Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários. |
| Jogadores da seleção inglesa | Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção inglesa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito. |
| Tamanho do time | Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários. |
| Permanência do treinador | Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito. |
| Raça | Mais jogadores negros tendem a levar o time a uma melhor performance mesmo depois de considerados os salários, indicando alguma evidência de discriminação. |
| História | Sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da liga. |

Fonte: Szymanski e Kuypers (1999). Adaptado pelo autor.

A empresa de consultoria esportiva BDO RCS auditores independentes (2011) analisou o valor das marcas dos doze clubes mais valiosos do Brasil, afirmando que o potencial futuro de geração de receitas de cada marca dependerá de como os departamentos de marketing dos clubes conseguirão maximizar a relação com seus milhões de torcedores,

turbinarem suas receitas e explorarem as características econômicas e sociais onde estão localizados.

Pensar em profissionalização da gestão dos clubes é perpassar pela transformação dos departamentos de futebol, com profissionais com capacitação específica, focados na busca incessante de se compatibilizar tanto o resultado esportivo como o financeiro.

2.7. Comportamento de compra dos consumidores esportivos

A quantidade de material produzido a cerca de pesquisas sobre o consumidor vem ocorrendo em escala crescente, tendo o seu início ao longo da década de 50. Provocou também o aumento do envolvimento de outras disciplinas, dando um caráter de multidisciplinaridade a esse campo de atuação, por exemplo a sociologia, comunicação, neurociência e antropologia (SIMONSON, 2001).

Desde os primórdios da nossa civilização já existia um sistema de troca de mercadorias (escambo), fins atender os desejos e necessidades dos consumidores (KOTLER, 2006). Apesar de ainda existir (troca de petróleo por aeronaves, por exemplo), com o passar dos tempos, foi estabelecido e universalizado o dinheiro como um meio de troca de bens de consumo e serviços.

As necessidades estão vinculadas àquilo que é considerado como básico. Por exemplo, beber água para acabar com a sede é básico, no entanto beber um refrigerante ou um suco expressa um desejo. Cobra (2009) afirma que atualmente, o marketing esta posicionado mais para atender os desejos a atender as necessidades.

A área do comportamento do consumidor estuda como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos (KOTLER, 2000).

Samara e Morsch (2005) apontam que todos consomem bens e serviços constantemente e cercados por uma série de alternativas para

satisfazer. Não obstante a isso, as motivações de compra apresentam um carácter muito mais subjetivo e pessoal, podendo influenciar até na relação de afeto com o produto ou serviço.

O comportamento do consumidor é conceituado como as atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços (ENGEL ET AL., 2005). Então para essa ocupação, é preciso que faça escolhas permanentemente. Então o consumidor passa a ser tomador de decisão, que sofre variadas influências de diferentes fatores que podem levá-lo à compra ou não.

Segundo Pinheiro et al. (2006) tais fatores estão agrupados em três níveis: fatores psicológicos, socioculturais e situacionais. Os fatores psicológicos referem-se aos pensamentos, comportamentos e sentimentos. Nesse nível o consumidor é visto de forma isolada, em virtude de tomar decisão baseado em suas características psicológicas. Os socioculturais referem-se às influências do grupo, família, classe social e cultura. Nesse nível o consumidor é visto como um ser social, que toma a decisão em função do contexto onde está inserido. Os situacionais referem-se à uma gama de influências momentâneas e circunstanciais, de acordo por exemplo, com o ambiente da loja, disposição dos corredores de prateleiras, posição dos produtos, evento social, evento esportivo entre outros. Essa é a área que a pesquisa mais cresce.

Churchill e Peter (2011) discorrem que há uma busca para o entendimento dos motivos que levam os consumidores a comprarem certos produtos e não outros, para esse fim psicólogos sociais e profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações dos mesmos, além das influências que determinam o permanente processo de mudanças. Afirmam ainda que, no exato momento que percebem alguma necessidade, ocorre certo impulso de maneira a atendê-la. Quando o consumidor reconhece que tem certa necessidade, consideram que foi dado o primeiro passo para adquirir o produto ou serviço.

O artigo segundo do Código de Defesa do Consumidor define

consumidor como:

Todo aquele a quem sejam fornecidos bens, prestados serviços ou transmitidos quaisquer direitos, destinados a uso não profissional, por pessoa que exerça com caráter profissional, uma atividade econômica que vise a obtenção de benefícios (BRASIL, 1990, p.2).

O processo de tomada de decisão na escolha de certo produto gera uma série de dúvidas, mesmo que inconscientes. Afinal o que leva uma pessoa optar por esta ou aquela mercadoria com a marca X ou Y? O que influencia esta escolha? Na verdade, esta decisão leva-nos a questões multifatoriais como: sexo, idade, status social, local, cultura, aspectos psicológicos e entre outros que são relevantes para tal atitude. Estudos diversos são feitos, de maneira a entender os motivos por tais opções. A abordagem positivista - forma tradicional de condução da pesquisa científica e a interpretativa - acredita que o comportamento de compra é baseado na experiência de vida do consumidor, onde buscam as respostas para os questionamentos supracitados (STATT, 1997).

O comportamento do consumidor evoluiu e alterou-se com o desenvolvimento e crescimento da sociedade, muito influenciado pelos grandes acontecimentos na história da humanidade. A segunda guerra e a revolução industrial contribuíram para tais mudanças. Empresas surgiram e o trato com a produção, compra e venda se diversificaram, ou seja, as empresas se diferenciaram pela abordagem e importância dada aos seus consumidores (FORD X GENERAL MOTORS e EUA X URSS, por exemplo). Os adventos tecnológicos também influíram nas mudanças de comportamento dos consumidores e/ou clientes (STATT, 1997).

O consumo exacerbado de produtos e serviços é um tema em voga atualmente, entretanto é preciso entender o processo de escolha que levam os consumidores a tomarem certas decisões. Então, entender o consumidor esportivo e seus desdobramentos pode representar um passo relevante para a formulação de novas estratégias e maior eficiência nas ações de marketing no ambiente esportivo.

Ainda há gerentes que pensam utilizar a sua intuição, visando estabelecer as características do consumidor alvo, ou seja, como enxerga as

coisas, qual a sua reação diante delas e, o mais importante, o que ele realmente deseja, portanto é relevante monitorar as necessidades dos consumidores. As organizações focadas no mercado, devem ter como elementos prioritários a pesquisa e a análise dos consumidores, isto é, o foco será sempre o consumidor alvo como ponto de partida. Portanto, entender as necessidades, percepções, preferências e satisfação. No campo da pesquisa do consumidor, busca-se variáveis específicas como motivações e atitudes, além das já citadas neste parágrafo (KOTLER, 2000).

Por meio de pesquisas e análises dos consumidores realizadas por profissionais do marketing ou psicólogos sociais, as organizações almejam identificar as fontes de percepções dos consumidores com o intuito de focar suas ações, de maneira a causar certas percepções agradáveis e, conseqüentemente, atitudes positivas em relação ao produto ou serviço. Dessa forma, faz-se necessário um melhor entendimento sobre o significado de termo percepção do consumidor.

Percepção pode ser “o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo”. Ainda falam que a percepção é o processo individual de reconhecimento, seleção organização e interpretação dos estímulos, com base nas necessidades, valores e expectativas de cada pessoa. Para eles, os consumidores possuem diversas percepções que são relevantes para o estudo do comportamento do consumidor (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Já Sheth et al. (2001) conceituam a percepção como “o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações que recebe do ambiente”. As percepções dos clientes são moldadas baseadas em três fatores: O primeiro refere-se as características do estímulo, ou seja, cada indivíduo percebe um estímulo de maneira diferente, conforme suas próprias características. A segunda refere-se ao contexto, isto é: A percepção do estímulo com um conjunto de características, acabam influenciando os clientes de acordo com o contexto a que se inserem. E, por fim, as características dos clientes, pois suas percepções acabam sendo

influenciadas, principalmente pelo que o cliente já sabe sobre o estímulo e o que sente também. Juntados o conhecimento e o sentimento, acabam gerando certas expectativas que podem influir nas percepções levando-as a uma satisfação ou insatisfação.

Cacioppo et al. (1999) consideram que a atitude está entre os conceitos mais importantes na pesquisa do consumidor e na psicologia social. Os motivos que os levam a essa consideração são:

- a) as atitudes ocupam um espaço considerável nas nossas vidas mentais e sociais;
- b) influenciam inúmeras decisões e comportamentos;
- c) funcionam como uma estatística de conhecimento sobre as reações a um estímulo;
- d) reduzem o esforço despendido no processo decisório.

Torres (2011) discorre que “as atitudes são respostas avaliativas relativamente estáveis que são dadas a uma entidade ou situação”. Para o autor as atitudes possuem três componentes: O primeiro é o afetivo ou avaliativo, depois o afetivo cognitivo (baseia-se na crença que as pessoas têm sobre a entidade ou situação) e o último é o componente comportamental, que representa as tendências comportamentais em relação à entidade ou situação. Posto que tais componentes sejam inter-relacionados, há possibilidades de ocorrer algumas inconsistências entre eles.

Atitudes podem ser uma expressão de sentimentos mais íntimos, onde comprovam que uma pessoa se posiciona de maneira favorável ou não no que se refere à um determinado objeto (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Para Engel et al. (2000) revelam que com o objetivo em auxiliar na avaliação das ações de marketing, anteriormente ao lançamento das mesmas no mercado, as atitudes são usadas para julgar a eficácia das atividades de marketing.

Sheth et al. (2001) afirmam que as nossas avaliações dos componentes positivos e negativos de um estímulo são provenientes dos

objetos como: pessoas, lugares, marcas, produtos, organizações, entre outros. Dessa forma, pessoas reputam esses objetos em termos de qualidade e desejabilidade. Para eles as atitudes dispõem de diversas implicações como seguem:

- As atitudes são predisposições.
- As atitudes são aprendidas: formam-se com base em alguma experiência com um objeto ou uma informação sobre ele;
- As atitudes causam uma resposta consistente. Elas precedem e produzem o comportamento.

Além disso, dos conceitos até aqui descritos, o conhecimento acerca do cliente esportivo, com base na psicologia social, revela uma análise ambiental mais segura no processo de formulação estratégica para clubes de futebol. No Brasil, tal análise ainda se encontra restrita a poucas ações e entidades.

Enfim, a concorrência entre os clubes de futebol nacionais e a facilidade de acesso a clubes internacionais, exigem um conhecimento sobre o fã/cliente do esporte, seus desejos e necessidades, para a conquista de novas fontes de receitas.

2.8. Estratégias de mercado no ambiente esportivo

As diversas opções e oportunidades de eventos esportivos atraíram a atenção dos fãs levando-os a investir seu tempo e dinheiro em outros esportes. As estratégias na busca por torcedores tornaram-se essenciais para a própria sobrevivência.

O críquete pode ser considerado como um bom exemplo, pois sempre foi considerado um esporte elitista e de difícil compreensão, veio ao longo do tempo perdendo espaço para o futebol. No entanto, algumas ações como transmissão pela TV via satélite e algumas mudanças no jogo visando atrair o interesse do público jovem foram tomadas, conseguindo reter e aumentar a audiência dos telespectadores. Pode-se afirmar que sem a transformação implementada, o críquete seria reconhecido, nos dias atuais,

um esporte obscuro e sem interesse de mídias e público, sendo essas ações definidas como a sua refundação (REIN ET AL., 2008).

Eventos como a copa mundial de Rugby renderam US\$90 milhões em 2003, gerando uma receita maior do que se esperava para a Austrália e obteve grande apelo turístico (MORGAN e SUMMERS, 2008). É considerado o terceiro maior evento esportivo, ficando atrás apenas dos Jogos Olímpicos e Mundial FIFA. Instalações esportivas foram construídas em um conceito multiuso propiciando aos consumidores variadas opções de serviços e produtos (REIN ET AL., 2008).

Já no Brasil, o rugby foi trazido por Charles Miller, o mesmo que trouxe o futebol para o país. Essa modalidade é a segunda mais praticada no planeta, segundo a *International Rugby Board* (IRB) - Instituição máxima que administra todos os interesses da modalidade - entretanto aqui teve um rumo bem mais modesto. Não obstante a isso, na última década, apresentou um crescimento exponencial nos números de clubes, praticantes e simpatizantes. Outro ponto importante foi que a IRB, colocou o Brasil como prioridade, muito em função desse expressivo crescimento. Tais fatos nos remete a inúmeros aspectos do marketing esportivo, muito em função da construção de um novo produto esportivo. A partir de 2010, a modalidade passou a ser patrocinada pelo TOPPER (Empresa privada que comercializa produtos esportivos de consumo, como vestuário e equipamentos específicos para praticantes de diversas modalidades esportivas), tornando o esporte mais difundido após uma campanha vinculada na televisão, onde despertou a curiosidade em muitas pessoas. Então, naquele momento, o rugby rompeu com o passado e passou a buscar um espaço definitivo entre os esportes praticados pela sociedade brasileira (FRANCESCHI NETO, 2012).

O *Cleveland Cavaliers*, uma das equipes da associação nacional de basquete, aumentou seu orçamento de marketing entre 15% e 20% e o *Arizona Diamondbacks*, equipe de beisebol, investiu 60% a mais em publicidade da equipe para, entre outros, aumentar sua base de

aficionados. Já em outro estado dos Estados Unidos, a equipe masculina de basquete da *University of New Mexico* (UNM) conhecida como lobos, constituiu o maior orgulho da cidade de Albuquerque, no entanto expectativas frustradas com o desempenho esportivo, escândalos com seus atletas e estrutura ultrapassada para atender aos desejos de seus aficionados, levaram a instituição a um declínio importante na temporada 2004-05, tendo a menor média de público em sua história. Diante do cenário supracitado, mudanças no corpo técnico da equipe e atletas, oferta de uma estrutura mais moderna e acomodação de forma mais adequada para sua base de torcedores que atravessa gerações, os Lobos vem se reerguendo ano após ano (REIN ET AL., 2008).

No Brasil, existem diversas estratégias relacionadas ao mercado no ambiente esportivo, como a SKY – empresa do ramo de TV a cabo – que investe em patrocínio no automobilismo, basquete e vôlei principalmente. Como o principal negócio da empresa é o entretenimento e filmes, o esporte estaria naturalmente vinculado a ela, tendo em suas programações eventos relacionados com essas modalidades. Segue outra série de patrocínios com estratégias variadas na busca pelo consumo dos produtos vinculados à marca. Há empresas estatais e privadas que acreditam no vínculo de marca com o esporte como é o caso do Banco do Brasil com o vôlei, os Correios com a natação, a Caixa com o atletismo e recentemente com o futebol, a MIZZUNO – empresa do segmento de calçados – nas corridas de rua, A UNIMED – empresa que comercializa planos de saúde – enfim, poderia citar outras mais, decerto que cada uma opte por diferentes estratégias, todavia todas sempre buscam maior visibilidade e associação com o esporte, afinal os seus valores intangíveis, dependendo como sejam trabalhados, potencializarão o consumo de produtos ou serviços vinculados a essas empresas (FRAGATA, 2012).

A tecnologia já faz parte do cotidiano de todos que labutam com o esporte. Tornou-se uma ótima ferramenta de solução de problemas para os clubes, no que se refere, por exemplo, aos relacionamentos com o torcedor e comercialização de produtos e serviços. O Manchester United – um dos

clubes que mais faturam no mundo e famoso pelo sua forma de gestão – conta bastante com seu acordo com a Vodafone – empresa do segmento de telecomunicações com participação em mais de 25 países – para fornecer aos torcedores uma ampla gama de serviços móveis, incluindo resultados, notícias, imagens e vídeos, toques de chamada e até jogos de computador da equipe (MORGAN e SUMMERS, 2008 p. 399).

Alguns clubes do futebol brasileiro também procuram viabilizar recursos para a contratação de ídolos, de maneira a alavancar o consumo de seus produtos oficiais que estejam vinculados a algum ídolo da equipe. Por exemplo, após a queda para a segunda divisão e seu retorno a primeira divisão no ano seguinte, o Sport Clube Corinthians contratou o Ronaldo Fenômeno e o tornou um parceiro, onde atuava como garoto propaganda das empresas que patrocinavam o clube e desejavam vincular sua marca a imagem do ídolo (DIAS e CANÔNICO, 2008). Dessa forma, somado a implantação de uma gestão mais profissional, a referida equipe passou a ser a que mais arrecada no país, possuindo a maior receita do futebol brasileiro, chegando, inclusive, a patamares europeus.

2.9. Satisfação do cliente e a fidelização

Nos dias atuais, a concorrência crescente leva as empresas a buscarem um canal de contato com seus clientes, onde possa perceber quais seus desejos e necessidades, de maneira a tomar decisões no que tange a aumentar a satisfação e consequente fidelização.

A concorrência, cada vez mais intensa, não permite que as empresas negligenciem a qualidade do seu produto ou serviço. Os consumidores estão mais exigentes, questionando e identificando melhor as vantagens que poderão obter consumindo determinado produto ou serviço, todavia saber as diferentes necessidades que caracterizam os variados grupos de consumidores não é fácil de mensurar.

Kotler (2000) identifica três problemas para tal medição, tamanha complexidade do ambiente empresarial:

- Não é bem definido o conceito de necessidade;

- Pouca capacidade das pessoas em expressar, de maneira clara, os seus desejos e necessidades;
- Determinar a intensidade das diferentes necessidades que os indivíduos falam em possuir é um ponto bem difícil;

Cobra (2009, p. 22) enfatiza que “A garantia de um bom atendimento ao cliente deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio”. Então, passar informações, tirar dúvidas, ouvir as reclamações e sugestões fazem parte da rotina dentro das empresas. O cliente satisfeito nem sempre é um cliente leal, a não ser que ele esteja na fase de um encantamento com o produto, logo pode se manter leal. Contrapondo-se a essa ideia, caso esteja insatisfeito, tornar-se-á a fonte de irradiação de descontentamentos, transformando-se em um grande propagandista negativo daquela experiência.

Para satisfazê-los é preciso perceber exatamente o que desejam, porém, como disse Kotler (2000), esse é um dos grandes problemas, afinal nem todos sabem expressar o que realmente querem, mais difícil ainda mensurar a intensidade disso. Então, as empresas investem em pesquisas motivacionais e tecnológicas, bem como em estudos na antropologia e neurociências, de maneira a entender o inconsciente das pessoas aquilo que desejam. Lindstrom (2010) aponta que o neuromarketing se propõe a analisar a parte não consciente do cérebro, visto que 85% das decisões dos consumidores são tomadas na zona inconsciente deste, sendo assim, os indivíduos costumam ter dificuldades em explicar o porquê de comprar ou consumir um determinado bem ou contratar um serviço.

A construção da satisfação se dá pela qualidade e valor de um bem ou serviço, ou seja, durabilidade, desempenho, confiabilidade. A qualidade divide-se em duas dimensões: uma funcional que se refere ao processo de funcionamento e uso do bem e a outra técnica que se refere ao processo de fabricação. O valor está intimamente ligado aos atributos e benefícios do produto. O consumidor percebe o sacrifício em decorrência do custo da aquisição do bem, logo a relação benefício-sacrifício define o valor percebido

pelo cliente. Em suma, os benefícios do produto devem ser maiores que os sacrifícios que exige para a sua aquisição, para que a grau de satisfação possa ser considerado elevado, caso contrário o grau será baixo (COBRA, 2009).

Samara e Morsch (2005) revelam que para o consumidor ficar satisfeito é preciso acreditar que a satisfação é maior que os custos da aquisição. Em caso de descrença por parte dos clientes, não mais compraram seus produtos, logo as empresas devem saber as dimensões de satisfação. Para os referidos autores há a satisfação funcional, emocional e do benefício do uso. A funcional está relacionada aos atributos tangíveis (desempenho, durabilidade, preço, garantia, economia entre outros). A emocional está relacionada aos atributos intangíveis (status, prestígio, segurança). Esta satisfação apresenta uma grande relação com o esporte, onde os seus consumidores estão envolvidos pelos mais variados sentimentos. E, por fim, a de benefício de uso que está relacionada com o valor do ganho pela propriedade e ao uso do bem ou serviço.

Pereira (2011) discorre que nos dias de hoje, os consumidores possuem diversas ferramentas para verificar os argumentos de cada empresa e buscar melhores alternativas, com a finalidade de escolher uma oferta que lhes proporcione maior valor.

Para Kotler (2006) se as empresas forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão obter um desempenho de mercado melhor que as concorrentes. Ele afirma que a essência de orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes, ou seja, devem conectar com os clientes, informá-los, engajá-los e quem sabe até fazer com que participem ativamente do processo. A preferência é outro fator a ser exaltado, pois demonstra o valor relativo que um consumidor atribui a um conjunto de objetos comparáveis, a partir do momento que avalia seus valores para si mesmo. Cobra (2009) reitera que a alta satisfação gera afinidade emocional com a marca, logo conciliar a qualidade com alto valor, pode levar os

consumidores a uma alta lealdade.

Manter a satisfação é outro ponto importante e desafiador, no entanto as empresas nem sempre dispõem de informações suficientes acerca de quando estão ou não satisfazendo os clientes, para isso o retorno de informação - *Feedback* - é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas, visando não só manter a comunicação com os consumidores, bem como mantê-los fiéis (SCOTT, 1995).

Construindo, aumentando e mantendo uma boa relação com os clientes é talvez o maior princípio fundamental do marketing esportivo, além da ideia de que as organizações esportivas podem conseguir uma vantagem competitiva pela efetiva implementação de uma relação estratégica de marketing e um forte crescimento dos laços com os seus consumidores esportivos. Para desenvolver e executar a relação estratégica de marketing é essencial o entendimento da qualidade da relação entre consumidores esportivos e as organizações esportivas (KIM e TRAIL, 2011).

Decerto que existam variados conceitos e significativas diferenças na literatura a respeito da satisfação do cliente, grande parte delas mostram alguns elementos comuns. Visto como um todo percebe-se três componentes gerais: O primeiro considera que a satisfação do consumidor é uma resposta emocional ou uma resposta cognitiva, ou seja, uma resposta afetiva que varia de intensidade, o segundo componente baseia-se em uma avaliação de padrões relacionados com o produto, com experiências de consumo do produto e relacionados com a compra e, por último, o terceiro a expressa antes da escolha, após a escolha ou após o consumo, muito baseado na experiência acumulada (GIESE e COTE, 2000). Os autores discorrem que o conceito de satisfação varia de um contexto para o outro, no entanto a ausência de um foco claro, levaria à uma definição com pouco significado, uma vez que a interpretação da sua construção variaria de pessoa para pessoa. Já Westbrook (1997) define satisfação como um julgamento global de avaliação sobre o consumo de um produto.

Kotler (2000) considera que está relacionada com a felicidade, a

euforia e a alegria, portanto identificada com qualquer uma dessas coisas. Afirma ainda que a satisfação que uma pessoa sente, está intimamente relacionada com as suas expectativas, ou seja, quanto maior for suas expectativas, maior poderão ser suas insatisfações. Destarte a prova das insatisfações sugere que a organização não está fazendo o seu trabalho adequadamente.

Ao decidir pela aquisição de determinado produto, sabe-se que as expectativas geradas poderão ser atendidas ou não. Para Giese e Cote (2000) insatisfação do consumidor é retratada como o oposto bipolar de satisfação. A satisfação do consumidor e insatisfação são vistos como duas dimensões diferentes. Uma vez que a literatura não fornece uma conceituação clara de insatisfação, nós nos voltamos para a percepção dos consumidores. Portanto, os consumidores podem ficar satisfeitos sobre aspecto da experiência de escolha/consumo, entretanto insatisfeitos sobre outro aspecto.

Para Kotler (2006) a empresa moderna tem o cliente como único verdadeiro centro do lucro, portanto os extremos da pirâmide deve ser visto de forma invertida. A satisfação depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas, pois se não alcançá-las ficará insatisfeito, todavia caso extrapole-as, ficará altamente satisfeito ou encantado, podendo permanecer o consumo de certo produto.

Tomando com perspectiva a gestão dos clubes, o grande desafio é conhecer o que seus torcedores desejam, de maneira a oferecer um serviço de qualidade e vantajoso, bem como convencê-lo que com a adesão de certo produto, ele estará tendo várias vantagens e ajudando o clube de sua predileção.

2.10. O Direito Esportivo e o Sócio torcedor

O esporte e, especificamente, o futebol tem como elemento essencial e central o torcedor, afinal sem ele como seria possível tal crescimento falado nesse trabalho? Quanto maior o interesse em uma partida de futebol, maior será a exposição na mídia, conseqüentemente o

número de empresas interessadas em investir nesse evento também será maior. Falta de transparência nas regras das competições, locais sem higiene, alterações de datas e locais dos jogos sem um aviso prévio são alguns dos fatos que indicam a falta de atenção com o torcedor.

Aidar et al. (2002) cita que a evolução das leis desportivas no Brasil leva a uma reflexão, direcionando para mudanças em relação ao funcionamento e a organização das organizações esportivas, principalmente as vinculadas ao futebol, dado a degradação do futebol (violência, diminuição do público nos estádios, endividamento dos principais clubes do futebol Brasileiro, entre outros). Propõe ainda uma configuração organizacional e um novo posicionamento estratégico para a gestão eficaz do esporte nacional, no âmbito cooperativo - onde se refere a Ligas e Federações de Futebol - e no âmbito competitivo - onde se refere à competição esportiva e competição por jogadores e torcedores - em função da realidade do futebol como negócio.

O Brasil regulamentou a profissão de atleta de futebol por meio da Lei 6.354/1976, onde reivindicavam direitos comuns às outras classes de trabalhadores. A profissionalização do futebol aconteceu e ajustes constantes foram feitos na nossa legislação, tais como a promulgação da Lei 8.672/1993 (Lei Zico), da Lei 9.615/1998 (Lei Pelé), da Lei 10.671/2003 (Estatuto de Defesa do Torcedor), da Lei 10.098/2000 (Lei que promove acessibilidade das pessoas com necessidades especiais), da Lei 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor) entre outras. Embora ainda não completa e sofrendo ajustes constantemente, a legislação esportiva brasileira deu um salto de qualidade e busca atender, de maneira satisfatória, aos anseios do ambiente esportivo nacional.

Há muito tempo a legislação vem interferindo positivamente na condução do esporte em geral no Brasil e no mundo, no entanto ainda perduram pessoas ou grupos com interesses próprios que encontram brechas nas leis e não as cumprem totalmente, somados a isso se percebe pouca fiscalização ou pouco rigor no que tange ao seu cumprimento efetivo

e a falta de conhecimento por parte dos responsáveis pelos eventos esportivos (BEM e RAMOS, 2009).

O Estatuto de Defesa do Torcedor – Lei Federal 10.671 – que foi promulgado e inspirado no Código de Defesa do Consumidor deu a responsabilidade objetiva às entidades esportivas que organizam a competição e a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo, portanto devem se preocupar em proteger os que vão aos eventos esportivos organizados por essas entidades.

Para Bem e Ramos (2009) desde a promulgação do Estatuto de Defesa do Torcedor, foi possível perceber melhoras, todavia ainda distante do que realmente se deseja. Afirmam ainda que a referida lei deu a noção jurídica de torcedor, onde define em seu artigo segundo, que o torcedor é “toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do país e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva”.

Como já citado, os clubes perceberam que atrair o seu torcedor por meio de promoções e vantagens, acarretaria em um aumento das receitas. O programa Sócio-torcedor vem propiciando isso aos clubes, no entanto é vital o suporte jurídico, pois nessa relação há direitos e deveres. Em primeiro destaca-se a diferenciação nesse tipo de associação e Melo Filho (2004) distingui o sócio de uma sociedade comercial e o sócio de uma sociedade civil (no caso desportivo), onde fala que o sócio de uma sociedade civil não participa dos lucros e nem das perdas, como é o caso de quotista de uma sociedade limitada ou acionista de uma sociedade anônima, portanto não confere a ele o mesmo tratamento.

Por fim, o Estatuto de Defesa do Torcedor em seu artigo 33, trata da obrigatoriedade por parte de cada entidade esportiva na comunicação com o seu torcedor, ou seja, deve publicar documento que contemple as diretrizes básicas de seu relacionamento com os torcedores e reconhece ainda a figura do sócio-torcedor, dando-lhe direito mais restrito que os demais sócios (GOMES et al., 2011).

Bonadia (2011) revela que apesar dos programas realizarem vendas diferenciadas, o Estatuto do Torcedor confere aos clubes esse direito, pois permite essa figura ter direitos mais diferenciados. Segundo o assessor jurídico do Comitê Paulista da Copa do Mundo de 2014 no Brasil, o senhor André Megale, afirmou ser “legítimo fazer promoções com os torcedores mais fiéis”.

A partir da atual legislação, os clubes puderam se tornar empresa, tendo seus gestores responsabilidades sociais, fiscais e financeiras. Acontece que com o caráter facultativo definido em lei, muitos optaram por manter suas razões sociais sem visar o lucro, recebendo inúmeros benefícios sociais e minimizando o risco na administração da organização esportiva, logo a importância em realizar ajustes, de maneira a aumentar o rigor no que refere ao cumprimento das leis vigentes.

2.11. Programas de relacionamentos dos clubes de futebol

O futebol pode ser considerado como um espaço de sociabilidades na sociedade contemporânea, onde os cidadãos criam e consolidam laços sociais. Georg Simmel, um sociólogo e filósofo alemão, aponta que a sociabilidade constitui uma forma de interação por meio da qual os indivíduos se mostram interessados e descomprometidos, autonomizando suas ações para evitar qualquer demonstração de um interesse objetivo nos assuntos tratados (SIMMEL, 1983). Como ocorrem em festas, por exemplo.

Para um melhor entendimento sobre as relações que se estabelecem entre os torcedores de um time de futebol, a ideia de sociabilidade é bom auxílio. O fenômeno das torcidas produz sociabilidades a partir do consumo coletivo de jogos de futebol (GASTALDO, 2005).

Muito se houve falar sobre crescimento e desenvolvimento das empresas, focados na busca incessante pelo lucro. Entretanto para isso, as empresas precisam perceber as mudanças quase que diárias que ocorrem no mercado de trabalho. As relações comerciais se multiplicam direcionadas para a obtenção da tão sonhada e perseguida prosperidade. O mercado da publicidade busca a proximidade com os potenciais clientes, vendo neles

mais oportunidades de alavancar as vendas e valorizar suas marcas (COBRA, 2009). McKinley (2008) cita que muitas empresas seguindo o conceito de fortalecimento da marca, modificaram suas estratégias de vendas. Deixaram de investir em propaganda ou reduziram o investimento a valores quase nulos e enfatizaram na construção de marcas poderosas, por meio de novos investimentos para desenvolverem os serviços e o ambiente, ou seja, aperfeiçoando a experiência do cliente em relação à empresa, visando promover a ideia de exclusividade da marca.

Em virtude da profissionalização do futebol e a crescente competitividade entre os clubes, a aproximação com o seu torcedor intensificou, pois esse caminho poderia proporcionar um acréscimo em suas receitas, tornando-os mais estáveis e fortes financeiramente, inclusive no que se refere à contratação de melhores atletas e ídolos.

Os clubes que mantêm ou contratam ídolos e atletas com mais qualidades, além de aumentarem suas possibilidades de resultados esportivos, também aumentam suas possibilidades de visibilidade na mídia em geral e, conseqüentemente, atraem empresas dispostas a investir quantias exorbitantes na equipe. Como exemplo, pode-se citar o Santos Futebol Clube do atacante Neymar. Apesar de receber o maior salário do futebol Brasileiro, o atleta da Seleção Brasileira e ídolo vêm contribuindo significativamente para o aumento das receitas do clube nos últimos anos. Haja vista um estudo divulgado pela BDS RCS auditores independentes, que revela a evolução das receitas do Santos Futebol clube, saindo de US\$ 49,4 milhões em 2004 para US\$ 106,8 milhões em 2011 revelando um aumento de 116% em comparação a 2004. A pesquisa analisou o valor das marcas dos doze clubes mais valiosos do Brasil e o Santos foi o clube que apresentou o maior crescimento entre todos. Ainda que o estudo destaque a eficiente gestão dos seus projetos de marketing em 2010, com acréscimo, especialmente, pelo patrocínio e cotas de TV, o clube vem adquirindo cada vez mais torcedores, isto é, mais consumidores em potencial (BDO AUDITORES, 2011).

O relacionamento do clube com o seu torcedor pode se tornar um

dos maiores recursos espontâneos do futebol. Bem mais fácil mudar de cidade, namorado ou namorada, esposa ou esposo, enfim mudar de paixões, todavia mudar de time não é comum. Por isso, o futebol não pode ser considerado um negócio comum, não há uma relação direta com a satisfação do produto, mas sim com a paixão (GHISLENI, 2005). Neste caso, o consumidor busca nos jogos de futebol uma forma de entretenimento e identificação social à medida que o clube visa uma relação mais comercial.

Não só o Santos Futebol Clube vem aumentando significativamente suas receitas, mas na verdade todas as doze marcas. Isso se deve, também, a maneira como se relacionam com os seus milhões de torcedores. Estratégias variadas foram sendo adotadas por eles e uma delas são os programas de relacionamentos com o seu consumidor. Em pesquisa nos sites oficiais dos clubes de futebol, foi verificado que não há somente o programa Sócio-torcedor, como o único programa de relacionamento, mas sim uma série de programas que visam atrair o torcedor para o convívio mais próximo do clube como: montagem de Estúdio de TV próprio, rádio do próprio clube, lojas virtuais para compra de materiais esportivos, compra de ingressos pela internet, assinatura de revista impressa e virtual, salas de troféus interativos, museus próprios, agências de turismo do clube para os torcedores viajarem com mais facilidade com a equipe quando for jogar fora do seu estado ou país, promoções vinculadas há dias comemorativas como o dos namorados e o dos pais, assinatura virtual para adquirir informações em geral do clube, utilização das redes sociais como um meio de divulgação das suas promoções e outros.

Ademais utilizam a imagem dos ídolos do passado e do presente para atrair mais consumidores dos produtos oficiais, enfim os clubes com os seus departamentos de marketing estão focados em atender os desejos e necessidades dos torcedores e assim, manter o crescimento das suas receitas ano após ano.

2.12. Programa Sócio-torcedor

O programa de fidelização de torcedores oferece vantagens que

um torcedor avulso não teria. Na verdade, em dias de decisão, grande é a dificuldade de adquirir ingressos, logo aquele que adere o programa, além de não precisar entrar na fila para adquirir o ingresso, os melhores lugares dentro dos estádios são reservados para ele. Dependendo do pacote escolhido, pode ganhar descontos ou a gratuidade. Dessa forma, o clube oferece maior comodidade e conforto para o seu maior cliente. Do outro lado, obtém uma fonte de arrecadação que poderá impactar na forma de administrar o clube. Portanto, o programa Sócio-torcedor, amparado pela legislação vigente, pode ser uma boa estratégia que represente a relação mútua entre um grupo social que observa numa instituição esportiva afinidades em comum, com isso essa ação tenderá a levar ao sucesso na captação de recursos.

Essa estratégia mercadológica de captação de recursos não se restringe apenas ao futebol, mas em outros esportes como o basquetebol, futebol americano, rugby, beisebol entre outros, vem sendo implantados cada vez mais.

Há programas sendo elaborados no Brasil para o Basquete como no Joinville, Limeira, Assis Basquete e o mais bem sucedido de Franca que possui 800 sócios com planos diferenciados entre US\$ 84,3 e US\$ 393,4 anuais, garantindo renda antecipada com a venda de títulos de sócio-torcedores, sem eliminar a receita com bilheterias. Por essa ação, possui um dos ingressos mais caros do Novo Basquete Brasil (NBB) em virtude de possuir um ginásio pequeno acaba privilegiando os adeptos do programa, limitando a quantidade de ingressos que pode ser vendido (CAPELO, 2011).

Novos torcedores estão surgindo e centenas de milhares de crianças, junto com seus pais, vão tomar decisões a respeito de qual esporte irão praticar, assistir ou acompanhar nas próximas décadas, muito embora alguns desses pais conseguirão transmitir a sua paixão por determinado esporte, dando sequência a geração, outros não conseguirão

convencê-las dessa cultura ou amor, logo as marcas esportivas precisam se transformar não só para manter as já existentes, mas também intensificar a comunicação com os seus torcedores (KOTLER, 2006). O Programa Sócio-torcedor surgiu com vistas a aumentar as receitas dos clubes, por meio da aquisição de um produto que fidelizasse os consumidores. Com isso, o seu torcedor que consumia de forma esporádica, passaria a ficar mais próximo ao clube, potencializando o consumo de mais produtos licenciados. Portanto, quem adquirisse essa mercadoria junto a sua agremiação de preferência, obteria diversas vantagens que o torcedor “avulso” não teria.

2.12.1. Da responsabilidade na implantação e execução do programa

Para a criação do programa Sócio-torcedor, faz-se necessário o amparo das leis comerciais vigentes no país, bem como os aspectos jurídicos e contábeis, de maneira a realizar os repasses dos impostos e a capacidade operacional de cumprir com os serviços e vantagens oferecidas aos torcedores, afinal a responsabilidade na implantação e execução do programa trará credibilidade, sendo este um ponto crucial para a consolidação e crescimento do programa.

Aderir ao programa significa estabelecer uma relação comercial com o clube, logo aplicam-se às partes envolvidas direitos e deveres. O Código de defesa do consumidor (Lei 8.078/1990) resolve que em seu artigo 2º o consumidor é “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. Então o consumidor enquanto torcedor, deve saber o termo de adesão do serviço oferecido, de maneira a fazer valer os seus direitos, bem como cumprir com seus deveres. Já no artigo 14 do Código de Defesa do Consumidor (1990, p. 5) afirma que:

O fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua fruição e riscos.

Buscando informações nos sites dos clubes da primeira e segunda

divisão do campeonato brasileiro de 2013, percebeu-se que nem todos expuseram os termos de adesão, explicando os direitos e deveres que cada adepto possui. Foi encontrado um serviço de atendimento ao torcedor e um questionário com perguntas e respostas com possíveis dúvidas que venham a ter, porém poucos clubes tiveram essa conduta. Essas respostas atendem, em grande parte, aos questionamentos feitos, entretanto alguns pontos importantes como se o programa acabar, o que o torcedor tem direito, por exemplo? Em caso de remodelação, como ficam as vantagens oferecidas de acordo com os planos? Enfim, as informações não estavam dispostas de forma a elucidar os direitos e deveres enquanto consumidor de um serviço.

2.12.2. Evolução dos adeptos e arrecadação do programa

De fato, essa forma de relacionamento com o cliente vem se consolidando em todo o Brasil. Os clubes de futebol perceberam que atrair o seu torcedor, de maneira a assistir as partidas com descontos ou gratuidade nos ingressos, tornou-se uma promissora ferramenta de captação de recursos. O que vem a comprovar a crescente adesão desse produto pelos torcedores.

Há alguns clubes no Brasil presos aos seus respectivos estatutos, muitos deles elaborados há mais de 100 anos. Em virtude de constantes mudanças no mundo atual, viram-se obrigados a alterá-los. Para atenderem as suas novas necessidades, principalmente, as financeiras. Mobilizaram os seus conselhos deliberativos, de maneira a aprovarem mudanças nos estatutos, visto as novas demandas dos seus torcedores. É o caso mais recente do Fluminense *Football Club* que, em 2012, aprovou mudanças em seu estatuto para poder implantar o programa Sócio-torcedor com vantagens mais atraentes e assim potencializar as adesões. Desde então, o clube já atingiu mais de 16.000 sócios, representando um acréscimo de quase 11.000 sócios em menos de seis meses de programa (LOIS, 2012).

Na Europa, há clubes com grande sucesso em relação ao programa. E um país que se destaca é Portugal, talvez por ter uma forte

característica de associativismo que está enraizada em sua cultura. Segundo dados do *MARKTEST* (Uma das maiores empresas de estudos de mercado que atua no mercado português), cerca de 1,3 milhões de pessoas são sócias de um clube esportivo. O Site Futebol *Finance* - publica artigos sobre economia e finanças do futebol mundial - divulgou um quadro de associados das equipes no mundo em 2009. Como destaque aparece o Benfica de Portugal que possui mais de 170.000 (cento e setenta mil) torcedores em seu quadro social, sendo o clube com o maior número de associados no mundo. Em segundo o Barcelona da Espanha que, até bem pouco tempo, dava-se ao luxo de não ter patrocínio na camisa, muito baseado no poderio do seu quadro de associados. Veja o quadro abaixo:

Quadro 11: Número de sócios dos clubes no Mundo e Brasil em 2009

| | MUNDIAL | | | BRASIL | | PORTUGAL | |
|-----|-------------------|------------|---------|------------------|---------|-------------|---------|
| 1. | SL Benfica | Portugal | 171.000 | Internacional PA | 100.000 | SL Benfica | 171.000 |
| 2. | FC Barcelona | Espanha | 163.000 | Grêmio PA | 53.000 | FC Porto | 115.000 |
| 3. | Manchester United | Inglaterra | 151.000 | Corinthians | 46.000 | Sporting CP | 96.000 |
| 4. | Bayern Munique | Alemanha | 146.000 | São Paulo | 42.000 | V.Guimarães | 30.000 |
| 5. | FC Porto | Portugal | 115.000 | Vasco da Gama | 28.000 | Académica | 21.000 |
| 6. | Internacional PA | Brasil | 100.000 | Santos | 25.000 | Sp.Braga | 20.000 |
| 7. | Sporting CP | Portugal | 96.000 | Atlético PR | 22.000 | V.Setúbal | 19.000 |
| 8. | Real Madrid | Espanha | 92.000 | Cruzeiro | 18.000 | Belenenses | 18.000 |
| 9. | River Plate | Argentina | 82.000 | Coritiba | 18.000 | Boavista | 17.000 |
| 10. | Schalke 04 | Alemanha | 72.000 | Ceará | 10.000 | Marítimo | 10.000 |

Fonte: Futebol finance (2009). Adaptado pelo autor.

Notas:(1) O número de associados é aproximado e dependente de novas atualizações. (2) O número de associados inclui os adeptos registrados como sócios independentemente de terem a sua situação regularizada. (3) Dados dos clubes Brasileiros: fonte "Clube dos 13"

No Brasil, os programas de fidelização de torcedores começaram a ser paulatinamente implantados no decorrer de 1999. O *Sport Club Internacional* é o clube com o maior número de adeptos em seu quadro, onde possui mais de 100.000 (cem mil) sócios. Como comparação, Lozetti (2013) aponta o Benfica que é o clube com o maior número de sócio-torcedores no mundo. Possui 4% dos torcedores como adeptos do

programa, enquanto que o Internacional de Porto Alegre que lidera o ranking no Brasil possui 1,73% dos torcedores como adeptos. A expectativa do sucesso do programa é tamanha, que se o Flamengo tivesse o mesmo sucesso que o Benfica em Portugal, arrecadaria ao redor de US\$ 356,2 milhões por ano.

O Sport Club Internacional alcançou o atual número de sócios, principalmente, por ter adotado o modelo europeu, caracterizado pela participação mais efetiva dos torcedores com o cotidiano do clube. Uma delas é o direito de votar nas eleições para presidente do clube. Uma estratégia adotada pelo clube gaúcho firmou convênios com grandes firmas do Rio Grande do Sul que possibilitaram aos associados adquirirem os produtos das empresas conveniadas com descontos, buscando a sua fidelização. Para atingir as metas propostas, o Sport Club Internacional trabalhou com televendas, internet e postos de vendas distribuídos por lugares estratégicos, como shopping centers e no Estádio Beira-Rio (RODRIGUES, 2010).

O Grêmio Football Porto alegreense é outro clube que se destaca, com grande número de adeptos. O Clube dos 13 divulgou em 2009 que já eram mais de 380.000 (trezentos e oitenta mil) sócios no Brasil e seu Presidente, o Senhor Fábio Koff, afirmou ter a certeza que os clubes estariam no caminho certo (CLUBES..., 2009). Atualmente esse dirigente é o Presidente do Grêmio de Porto Alegre.

Retomando o exemplo do Internacional, na década de 1990, o clube não tinha uma estrutura física de trabalho que se destacasse no cenário nacional, nem tampouco conquistas internacionais. Após um intenso trabalho de marketing, atraiu o torcedor com o programa Sócio-torcedor. Com a fidelização dos seus torcedores, estimulando-os a adquirir seus produtos, conseguiu se estruturar e contratar atletas de ponta, chegando à conquista da sua primeira Libertadores e Mundial Interclubes em 2006. É o único clube que conquistou todas as competições entre clubes que são organizadas atualmente pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF),

Confederação Sul Americana de Futebol (CONMEBOL) e Federação Internacional de Futebol e Associados (FIFA). Coincidência ou não, tudo isso aconteceu simultaneamente ao sucesso do programa.

Foi lançado em vários meios da mídia no dia 14 de janeiro de 2013, o um novo projeto chamado “Movimento por um futebol melhor”, composto por dez grandes empresas e 18 redes de supermercado, com a participação de 25 clubes do Brasil. Esse movimento tem a pretensão de alavancar as receitas do futebol. Os principais garotos propaganda foram os ex-jogadores Ronaldo , Cafu e Vampeta. O objetivo do programa é elevar a base atual de 350 mil sócios para 3,5 milhões em 2015, com isso os idealizadores acreditam que vão injetar US\$ 468,6 milhões no futebol. Serão mais de 300 produtos oferecidos com descontos para os sócio-torcedores.

O projeto funciona da seguinte forma: O torcedor deve associar-se ao clube de predileção e, a partir daí, terá o direito de fazer o cadastro no site oficial do projeto, com isso ele terá descontos em produtos de consumo diário. Inclusive, alguns clubes apresentam em seus sites oficiais, um simulador que compara os preços dos produtos com e sem descontos, dessa forma poderá calcular o quanto ele economiza com a adesão ao Sócio-torcedor. Desde então, as adesões tem aumentado de forma expressiva. Outros clubes que não davam tanta atenção para esse programa de relacionamento buscaram o caminho para se filiarem ao programa. A expectativa de chegar em 1 milhão ainda esse ano, é muito grande, haja vista alguns clubes com o programa bem consolidado junto as suas torcidas e com boa base de adeptos, ainda não terem ingressado no programa “Movimento por um futebol melhor” (REGULAMENTO..., 2013). Como é o caso do Figueirense, Avaí, Coritiba, Atlético Paranaense, Criciúma, entre outros. Segue abaixo um quadro que informa a quantidade de sócios que podem usufruir das vantagens e descontos em produtos, caso estejam adimplentes com o seu clube de predileção.

Quadro 12: Quantidade de sócio- torcedores do programa Movimento por um futebol melhor

| Programa Movimento por um futebol melhor - Sócio Torcedor | | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Clubes | Números Sócios | Clubes | Números Sócios |
| Internacional - PA | 100.433 | Ceará - CE | 8.568 |
| Grêmio - PA | 72.240 | Joinville - SC | 7.938 |
| Santos - SP | 52.737 | Botafogo - RJ | 7.736 |
| Corinthians - SP | 50.096 | Ponte Preta - SP | 6.619 |
| Cruzeiro - MG | 28.943 | Vitória - BA | 6.247 |
| Flamengo - RJ | 27.314 | Grêmio Osasco - SP | 5.133 |
| Palmeiras - SP | 25.160 | Fortaleza - CE | 4.472 |
| São Paulo - SP | 22.190 | Bahia - BA | 3.363 |
| Fluminense - RJ | 16.786 | Ferroviário - CE | 3.030 |
| Atlético - MG | 16.367 | Náutico - PE | 2.947 |
| Vasco da Gama - RJ | 15.008 | Portuguesa - SP | 986 |
| Sport - PE | 13.633 | América - MG | 614 |
| Santa Cruz - PE | 13.215 | Total | 511.775 sócios |

Fonte: Site Futebol melhor (2013). Adaptado pelo autor. Atualizado em 10/07/2013.

Após o grande crescimento do movimento por um futebol melhor, dando um salto de 158 mil adeptos para mais de 511 mil, gerou aos cofres do clubes um montante de US\$ 23,4 milhões de incremento nas receitas (MOVIMENTO..., 2013). Já é possível tomar conhecimento sobre a arrecadação de alguns clubes até aqui com o programa Sócio-torcedor, vinculado ao Movimento por um futebol melhor, como segue no quadro abaixo:

Quadro 13: Arrecadação dos clubes com o programa sócio torcedor em 2013.

| Arrecadação do Sócio torcedor em 2013 em milhões de reais | | |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Posição | Clubes | Valores |
| 1° | Cruzeiro | 16,1 |
| 2° | Flamengo | 12,5 |
| 3° | São Paulo | 8,4 |
| 4° | Palmeiras | 7,7 |
| 5° | Atlético - MG | 4,8 |
| 6° | Fluminense | 2,9 |
| 7° | Corinthians | 2,5 |
| 8° | Botafogo | 1,9 |
| 9° | Ponte Preta | 1,7 |
| 10° | Santos | 1,5 |

Fonte: Lozetti (2003). Adaptado pelo autor.

Com o perfil dos programas dos clubes, pode-se ver os preços médios do pacotes de cada clube e assim projetar para o futuro o potencial

de crescimento de cada um com essa estratégia. Abaixo segue um quadro que expõe o preço médio do pacote de cada clube (PAIVA, 2013)

Quadro 14: Valores médios dos pacotes dos programas Sócio-torcedor dos clubes brasileiros

| Valores médios dos pacotes dos programas Sócio-torcedor | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Principais clubes | Valores em reais |
| Cruzeiro | 64,97 |
| Fluminense | 64,83 |
| Atlético-MG | 59,93 |
| Botafogo | 53,87 |
| São Paulo | 49,96 |
| Flamengo | 47,97 |
| Palmeiras | 44,96 |
| Ponte Preta | 44,92 |
| Grêmio | 33,00 |
| Santos | 29,96 |
| Corinthians | 24,93 |
| Inter - RS | 23,00 |

Fonte: Paiva (2013). Adaptado pelo autor

De acordo com o mesmo estudo, Paiva (2013) revelou potencial de crescimento se fosse comparado com o Benfica, clube de Portugal que é a grande referência mundial quando se fala em Sócio-torcedor. Isso porque conseguiu atingir 4% dos seus torcedores como associados. Veja o quadro a seguir:

Quadro 15: Potencial de crescimento do programa referência mundo

| Potencial crescimento do programa referência Mundo | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|
| % Sócios na torcida | Referência Benfica (4%) | Potencial receita ano em milhões de reais |
| Flamengo - 0,06% | 1.328.000 | 764.928 |
| São Paulo - 0,12% | 672.000 | 403.200 |
| Corinthians - 0,20% | 1.032.000 | 309.600 |
| Palmeiras - 0,41% | 464.000 | 250.560 |
| Cruzeiro - 0,20% | 272.000 | 212.160 |
| Atlético-MG - 0,22% | 200.000 | 144.000 |
| Vasco - 0,10% | 316.000 | 132.720 |
| Grêmio - 0,93% | 308.000 | 129.360 |
| Fluminense - 0,52% | 124.000 | 96.720 |
| Inter - RS - 1,72% | 192.000 | 80.640 |

Fonte: Paiva (2013). Adaptado pelo autor

Esses números são irrealistas, haja vista realidades geográficas, sócio-econômicas e valores culturais diferentes, todavia chama atenção

quando se faz essas prospecções para o futuro. Por exemplo, em caso de 1% dos flamenguistas se tornarem Sócio-torcedores, seria injetado um montante de R\$ 200 milhões, vindo a dobrar as suas receitas clube só por isso (PAIVA, 2013).

2.12.3. Perfil dos programas no Brasil

Após realizar uma pesquisa em todos os sites oficiais dos clubes que disputam o campeonato brasileiro da primeira e segunda divisão em 2013, verificou-se que apresentam diversas vantagens, dependendo dos tipos de planos oferecidos aos seus torcedores. Também existem clubes da terceira e quarta divisão do campeonato brasileiro em 2013 que possuem o programa Sócio-torcedor, porém para fins desse estudo, os dados levantados ficaram restritos aos da primeira e segunda divisão. Vale ainda lembrar que clubes que não obtiveram classificação para o brasileiro da quarta divisão, durante as disputas dos campeonatos regionais, possuem seus programas em andamento.

As vantagens citadas não se restringe apenas a compra de ingressos, apesar deste ser o ponto de partida nessa relação. Na verdade, vai muito mais além do interesse em assistir uma partida de futebol. Alguns clubes com o programa mais consolidado no país dão mais opções de escolha, com valores bem pequenos até valores mais significativos, portanto procuram atender todas as classes socioeconômicas, inclusive crianças, animais de estimação e torcedores que residem fora da cidade.

Abaixo seguem algumas das vantagens encontradas nessa pesquisa: Preços diferenciados para assistir os jogos, indo até a gratuidade, locais privilegiados dentro do estádio, livre acesso aos centros de treinamentos, entrada em campo com os atletas, direito a uma tarde de autógrafos ou fotos com os seus ídolos, descontos em redes de empresas conveniadas, revista oficial do clube, camisa oficial do programa, estacionamento no clube gratuito, clube de vantagens, pacotes de viagens com o clube para assistir aos jogos entre outras. Existem planos de acordo com a capacidade financeira dos torcedores, dando-lhes cada vez mais

vantagens à medida que tenham condições de adquirir um plano com valor mais alto.

Quadro 16: Perfil dos programas Sócio torcedor dos clubes brasileiros

| Itens Observados | Números Encontrados |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principais vantagens | Desconto na compra de ingressos; Melhores locais dentro do estádio; Participação nas promoções do clube. |
| Vantagens diferenciadas | Plano corporativo - Pessoa jurídica; Simulador para calcular descontos nos produtos; Vídeo como funciona o programa; Animal de estimação para mascote. |
| Totais de clubes pesquisados | 40 clubes da primeira e segunda divisão do Brasileiro. |
| Totais de clubes sem o programa | 06 clubes. |
| Termos de adesão | 10 clubes. |
| Questionário - Perguntas X Respostas | 06 clubes. |
| Variação dos valores dos programas | R\$ 5,00 a R\$ 335,75 mensal; R\$ 10,00 A R\$ 50,00 taxa de adesão. |
| Transparência no número de adeptos | 02 clubes apresentam os adeptos atualizados em seus sites. |
| Participação na vida política do clube | 07 clubes dão o direito de votar nas eleições. |
| Programa empresas terceirizadas | 08 clubes contrataram empresas para administrar o programa. |
| Participam do "Movimento por um futebol melhor" | 25 clubes aderiram ao movimento. |

Fonte: Sites oficiais dos clubes. Adaptado pelo autor.

Como se pode observar no quadro acima, foram relacionados os pontos principais, considerando ações em comum dos clubes e ações diferenciadas, sempre com o intuito de convencer os seus respectivos torcedores a aderirem algum dos planos oferecidos. Outro fator que se apresentou de forma unânime, foi o apelo pela paixão e a sensação de estar ajudando a sua instituição esportiva preferida a tornarem-se mais fortes com os recursos oriundos do programa.

3. Materiais e métodos

3.1. Tipo de pesquisa

Variados são os destaques feitos pelos autores que realizam pesquisas em Ciências Sociais, logo não ser tão precisas as suas classificações e definições naquilo que se refere aos diferentes métodos e tipos de pesquisa. Então o referido estudo focou no fenômeno e suas relações com a gestão dos clubes, sem deixar de considerar o mercado e o consumidor. Muito embora haja um número considerável de pesquisas voltadas para o consumo, fatores relacionados a Gestão dos clubes ainda se apresentam de forma incipiente, no que concerne a pesquisa em instituições esportivas no desporto futebol e, principalmente, no Distrito Federal.

O referido estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva, pois procurou determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas, baseando-se na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas, bem como de correlações (THOMAS e NELSON, 2007).

Os estudos de caso descritivos procuraram apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão, pois não houve a tentativa de testar ou construir modelos teóricos.

Miranda Neto (2005) refere-se ao conhecimento e desenvolvimento como algo almejado pelo homem, entretanto para a pesquisa se mostrar útil, é necessário ter condições de responder ao menos três perguntas: O que? Como? Por quê? Dessa forma, com respostas satisfatórias para tais perguntas, a mesma terá dado a sua contribuição de forma efetiva.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona

fatos ou fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem manipulá-los e sem a interferência do pesquisador. Busca conhecer as várias relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos do comportamento humano, tanto o indivíduo como grupos e comunidades mais complexas (CERVO e BERVIAN, 2009).

Para Gressler (2004) esse tipo de pesquisa é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes, detectar problemas e explicar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando esclarecer situações para futuros planos e decisões.

Segundo Thomas e Nelson (2007) e Vieira (2002), esse tipo de pesquisa possui várias técnicas para a execução do trabalho, dentre elas: questionário, levantamento normativo, entrevista, análise documental, por exemplo.

O estudo investigou o desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal, considerando as suas características e fenômenos específicos do desporto, no entanto não teve o compromisso de explicá-los, porém serviu de base para tal explicação.

3.2. População e amostra

Vergara (2009) e Barbata (2008) apresentam conceitos similares sobre população e amostra, ou seja, seria o conjunto de pessoas, empresas ou produtos que possuem suas características, onde foi objeto de estudo ou onde desejamos que nossas conclusões fossem válidas. Já a População amostral (Amostra) é uma parte dessa população, escolhida por meio de algum critério de representatividade.

A população da pesquisa foram os clubes qualificados para a disputa da 1ª divisão do Campeonato Brasiliense de Futebol Profissional do

Distrito Federal no ano de 2013. Dessa população, foi extraída uma amostra que foi equivalente a população para os dirigentes, tendo em vista o universo dos clubes ser pequeno, portanto não teria relevância estatística para fins de análise dos resultados.

A amostra foi composta pelas doze entidades esportivas de futebol profissional que participaram do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de futebol 2013, relacionadas no quadro a seguir:

Quadro 17: Clubes que participam do Campeonato Brasileiro de Futebol em 2013.

| Clubes | Tipo de Clube |
|---------------------------------------|----------------------|
| Sociedade Atlético Ceilandense | Clube-empresa |
| Associação Botafogo Futebol | Clube-empresa |
| Brasília Futebol Clube | Clube-empresa |
| Brasiliense Futebol Clube | Clube-empresa |
| Sociedade Esportiva Brazlândia | Associação esportiva |
| Clube de Futebol Capital | Clube-empresa |
| Ceilândia Esporte Clube | Associação esportiva |
| Sociedade Esportiva do Gama | Associação esportiva |
| Legião Empreendimentos Esportivo LTDA | Clube-empresa |
| Associação Atlético Luziânia | Associação esportiva |
| Sobradinho Esporte Clube | Associação esportiva |
| Unai Esporte Clube | Clube-empresa |

Fonte: Federação Brasileira de Futebol. Disponível em: <http://www.fbfd.com.br>

3.2.1. Seleção dos Sujeitos

Para participar da pesquisa os sujeitos escolhidos foram todos os integrantes da amostra, de maneira que atendessem aos critérios de inclusão e não fossem atingidos pelos critérios de exclusão.

3.2.2. Critérios de inclusão

Clubes de Futebol

Clubes Qualificados para a disputa da 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional no ano de 2013.

Gestores

Dirigente responsável pela gestão do clube que esteja qualificado

para a disputa da 1º divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional no ano de 2013.

3.2.3. Critérios de exclusão

Clubes de Futebol

Não estejam qualificados a disputar a 1º divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional no ano de 2013.

Gestores

Não seja dirigente responsável pela gestão do clube que esteja qualificado para a disputa da 1º divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional no ano de 2013.

3.3. Instrumento de Coleta de dados

Os dados coletados foram dos Presidentes ou Gestores responsáveis pela gestão dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal, que disputaram o campeonato da primeira divisão, no ano de 2013.

A aplicação do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário. Com os dados coletados, prosseguiu o tratamento estatístico, de maneira a comprovar o que o referido estudo propôs. Para Vergara (2009) o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Foi utilizado o SPSS para a análise descritiva dos dados e correlação entre as variáveis. Para Field (2009) a correlação é uma medida do relacionamento linear entre as variáveis.

Para Marconi e Lakatos (2009) o questionário apresenta uma série de vantagens e desvantagens, assim como em toda coleta de dados. Entre as principais citam as seguintes vantagens e desvantagens:

Vantagens:

- Mais tempo para responderem e hora mais favorável;
- Conseguem respostas mais rápidas e precisas;
- Maior liberdade nas respostas, em função do anonimato;

- Maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Desvantagens:

- A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- Impessoalidade de ajudar o informante em questão mal compreendida;
- Ao fazer a leitura das perguntas, e somente depois respondê-las, pode uma questão influenciar a outra;
- O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.

O questionário é o instrumento mais rápido e barato para se adquirir as informações desejadas, pois não exige treinamento dos aplicadores e também permite o anonimato do respondente. O questionário nada mais é do que o transporte dos objetivos específicos da pesquisa em questões bem escritas (GIL, 2002). Sabe-se da existência de diversas técnicas para a obtenção de dados para a realização de uma pesquisa, muito em função de cada situação e de cada tipo de pesquisa, logo uma técnica pode ser mais adequada que outra, daí a escolha pela utilização do questionário como o instrumento de coleta de dados.

Um pré-teste foi realizado para a verificação da validade, fidedignidade e operacionalidade, antes da aplicação do questionário, com o intuito de minimizar possíveis erros relativos aos manuseios do instrumento de coleta. Ele foi composto por perguntas fechadas, dando opção a amostra em escolher por uma das alternativas ou mais.

O instrumento de coleta de dados conteve questões acerca de informações para identificar o perfil socioeconômico dos gestores, a gestão dos clubes de futebol, verificar o nível de conhecimento acerca do programa Sócio-torcedor, como segue: Saber se o clube realiza planejamentos ao longo da temporada, consegue cumprir com os compromissos assumidos ou não, tem conhecimento sobre o programa Sócio-torcedor, acredita que o

programa Sócio-torcedor pode trazer benefícios mútuos na relação clube X torcedor, identifica as oportunidade e ameaças que o programa pode oferecer, já tentou implantar o programa ou não, caso tenha dado certo ou por que não deu certo, tem o interesse em implantar o programa no seu clube ou não, conhece os direitos e deveres que o clube tem com a implantação do programa, acredita que com a implantação do programa poderia influenciar a gestão do clube ou não, já fez algum curso de capacitação como gestor, realizou algum intercâmbio e outras.

O Instrumento de Coleta de Dados aplicado nos clubes e responsáveis pela gestão dos clubes de futebol do Distrito Federal foi estruturado da seguinte forma:

(a) Carta de apresentação: a parte inicial que compunha o questionário, aplicado aos responsáveis pela gestão dos clubes, contém as informações iniciais acerca da pesquisa, além das instruções de preenchimento referentes às questões propostas. Foi colocado o contato telefônico e eletrônico do pesquisador, com o intuito de dirimir qualquer dúvida referente à pesquisa que os sujeitos pudessem ter.

(b) Parte 1: a primeira parte do questionário apresentou questões referentes ao perfil socioeconômico da amostra, ou seja, à caracterização e formação da amostra.

(c) Parte 2: a segunda parte do questionário apresentou questões acerca da gestão dos clubes, como: conhecimento sobre legislação específica, cursos de capacitação em gestão, principais fontes de recursos do clube, investimentos e distribuição dos recursos, dívidas acumuladas e estrutura física de trabalho.

(d) Parte 3: a terceira parte do questionário apresentou questões acerca do conhecimento sobre o programa sócio torcedor e possíveis benefícios que a implantação do programa possa causar na Gestão dos clubes.

3.4. Análise e Tratamento dos dados

Os resultados oriundos da aplicação do instrumento de coleta de dados, recebeu tratamento descritivo e a correlação escolhida foi a de Kendall, com as variáveis descritas por números absolutos e relativos. Foram apresentados sob a forma de gráficos e tabelas estatísticas, seguidos das respectivas discussões.

Todos os dados foram registrados em planilha eletrônica do programa *Microsoft Office Excel* (2010) e, em seguida, exportados para formato compatível com o uso do programa para análise *IBM SPSS Statistics 20*, para tratamento estatístico dos dados, caracterizado como a parte quantitativa da pesquisa.

Tratamento descritivo

(a) O tratamento descritivo dos dados ocorreu por meio de Frequência Absoluta e de Frequência Relativa.

1. **Frequência Absoluta:** representa o número de vezes em que uma determinada variável assume um valor; o valor observado em uma determinada população.

2. **Frequência Relativa:** representa o resultado obtido da divisão entre a Frequência Absoluta e a quantidade de elementos da população.

Representação da frequência relativa dos dados encontrados

As frequências relativas dos fenômenos observados são representadas como frações na forma a/b , onde a é o número de ocorrências do fenômeno em questão e b é o número de observações realizadas, e lê-se “ a de b ”. A justificativa para tal escolha é a grande possibilidade de incidência de erros de arredondamento, quando da utilização de porcentagem, decorrente do uso de números pequenos de observações (e consequentemente de ocorrências), que geram dízimas periódicas.

Correlação de Kendall

Devido ao tamanho limitado da população e por serem nominais ou ordinais, quando se calculou o Coeficiente de Correlação entre algumas variáveis, foi escolhido a Correlação de Kendall. Muito embora a correlação de Spearman e a de Kendall sejam usadas para uma medida de correlação útil para o mesmo tipo de dados, optou-se pela segunda em virtude dos dados serem categorizados, de natureza ordinal, levando em consideração se as respostas são ou não concordantes, ou seja, considerar se as mesmas apresentam caminho inverso (CONOVER, 1999; SIEGEL e CASTELLAN JÚNIOR, 2006). Por exemplo, gestores com formação acadêmica com titulação superior, conhecerem menos sobre gestão do esporte, em comparação aos gestores com titulação inferior ou sem. Uma das limitações decorrentes do pequeno tamanho da população foi que técnicas inferenciais mais robustas não puderam ser aplicadas, haja vista a falta de associação com alguma distribuição de probabilidade, levaria à não convergência das técnicas, portanto as conclusões feitas a partir desse estudo, não poderão ser aplicadas a outro grupo de dirigentes de futebol.

3.5. Limitações do estudo

O instrumento de coleta de dados utilizado no presente estudo foi o questionário, logo algumas informações a respeito da gestão dos clubes de futebol, perfil dos gestores, nível de conhecimento do programa Sócio-torcedor, além da ampliação de relacionamento com os torcedores respondidas pelos seus gestores, podem não ter sido reveladas com plena veracidade, ou ainda por cima, podem ter sido omitidas, seja por inexistência ou desconhecimento. A respeito dos dirigentes, alguns impuseram certa dificuldade, talvez por não se mostrarem interessados em participar do estudo, ou por algum outro motivo, ou com algum constrangimento em preencher os questionários. Além disso, o pesquisador encontrou alguns gestores, dos clubes em questão, que dificultaram o acesso às políticas de fidelização e ampliação do relacionamento, todavia isso não impediu a coleta dos dados na íntegra, conforme foi elaborado.

Devido ao pequeno tamanho da amostra, não foi possível realizar análises inferenciais, tanto paramétricas quanto não-paramétricas, pois os pressupostos básicos dessas técnicas não foram atendidos, logo os dados do ponto de vista estatístico não iriam convergir.

Portanto, a despeito do exposto, as limitações do estudo não comprometeram os resultados e conclusões da pesquisa.

4. Resultados e Discussão

Findo a etapa de coleta de dados, serão abordados nesse capítulo os resultados, com discussões a respeito das respostas encontradas. O questionário aplicado recebeu o tratamento descritivo e possui um total de 29 questões, sendo subdividida de acordo com os objetivos da pesquisa, logo a divisão sucedeu da seguinte forma:

1° Parte: Composta pelas questões 1 a 8, que abordou questões a respeito do perfil socioeconômico dos gestores (Frequência Absoluta e Frequência Relativa);

2° Parte: Composta pelas questões 9 a 21, que abordou questões a respeito dos aspectos relacionados à gestão dos clubes como informações financeiras, estrutura de trabalho, distribuição de recursos e outros (Frequência Absoluta e Frequência Relativa);

3° Parte: Composta pelas questões 22 a 29, que abordou questões a respeito do conhecimento sobre o programa Sócio-torcedor (Frequência Absoluta e Frequência Relativa);

4° Parte: Composta pelas correlações (Kendall) que pudessem oferecer informações adicionais para a pesquisa. Tais correlações ocorreram entre as questões das três primeiras etapas do instrumento, ou seja, correlação entre questões da mesma etapa e etapas diferentes, como a formação do gestor e o conhecimento a respeito do programa Sócio-torcedor, recursos suficientes ou insuficientes com o conhecimento sobre o programa, recursos com a tentativa de implementação do programa, capacitação específica com o conhecimento sobre o programa, quem são os beneficiados pelo programa com a sua duração, tentativa de implementação com os beneficiados do programa e outras.

Durante o processo de coleta de dados não houve perda de nenhuma amostra, até por que isso seria um fator limitador na aquisição de respostas, haja vista o número pequeno da mesma já citada.

Portanto, foram avaliados, ao final da aplicação dos questionários, os 12 gestores dos clubes de futebol profissional que disputaram o campeonato do Distrito Federal no ano de 2013.

4.1. Perfil dos Gestores

A Tabela 1 apresenta o gênero dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa.

Tabela 1: Gênero dos Gestores. Frequência Absoluta e Frequência Relativa.

| Gênero | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Masculino | 12 | 12/12 |
| Feminino | 00 | 0/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Ao analisar a Tabela 01, todos os integrantes da amostra são do sexo masculino. O mesmo resultado foi encontrado por Azevêdo et al. (2004) e por Azevêdo e Spessoto (2009) no ano de 2003, entretanto nos anos entre 2004 e 2007 havia um dirigente do sexo feminino. Já no estudo de Santos (2012) todos os integrantes foram do sexo masculino. Os dados mostram que não houve grandes mudanças no perfil dos dirigentes quando se trata do gênero.

Outro ponto a ser destacado, foi o número de clubes participantes que permaneceu o mesmo do ano anterior, embora esse valor tenha oscilado em outros estudos. Essa variação pode, aos olhos da opinião pública, ter afetado a credibilidade do campeonato, afinal as regras foram estabelecidas em reunião do Conselho Arbitral e aprovadas pelos próprios clubes e no decorrer desses anos, alteraram mais de uma vez. Isso pode ser um indício que ainda não encontraram o número ideal, de maneira que o campeonato ofereça atrativos para o público, mídia e investidores. Parece que o número ideal seja mesmo de 12 equipes, pois de 2001 até 2013 foi essa quantidade que predominou, todavia não se tem conhecimento que a Federação tenha contratado alguma empresa especializada para realizar estudos nesse sentido. Todos os presidentes dos clubes que disputam a

primeira divisão do Campeonato Brasileiro em 2013 são do gênero masculino, logo apresentou o mesmo resultado comparando com o campeonato local. Muito embora as mulheres estejam ganhando espaço em todos os segmentos do mercado de trabalho, os dados indicam que ainda não despertaram para essa função, apesar de não ser difícil encontrar mulheres exercendo outras funções dentro do futebol pelo Brasil.

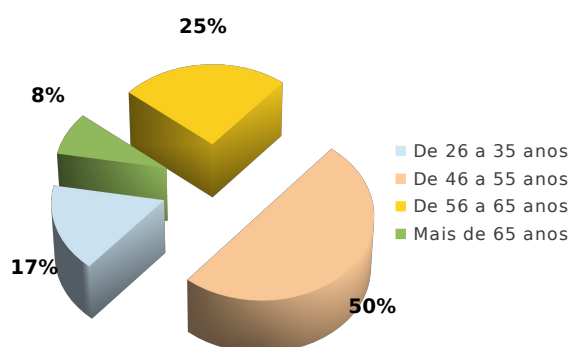
A Tabela 2 e Gráfico 2 apresentam a faixa etária dos gestores, a tabela sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 2: Faixa Etária dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Faixa Etária | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Até 25 anos | 00 | 00/12 |
| De 26 até 35 anos | 02 | 02/12 |
| De 36 até 45 anos | 00 | 00/12 |
| De 46 até 55 anos | 06 | 06/12 |
| De 56 até 65 anos | 03 | 03/12 |
| Mais de 65 anos | 01 | 01/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 2: Faixa etária dos Gestores



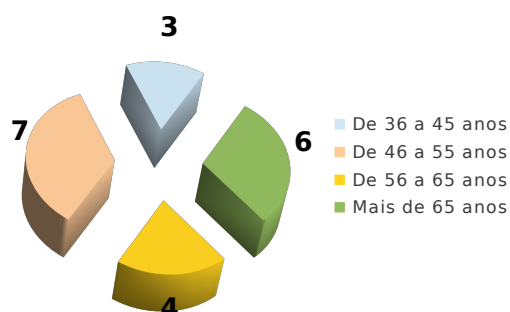
Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Por meio da análise da Tabela 2 e Gráfico 2, percebe-se que ocorreu um predomínio dos gestores com a faixa etária entre 46 a 55 anos com 6/12, depois entre 56 a 65 anos com 3/12 e depois entre 26 a 35 anos com 2/12 e ,por fim, com mais de 65 anos com 1/12, perfazendo a

totalidade da amostra (12/12). Não foram encontrados gestores com menos de 26 anos e entre 36 a 45 anos. Esta análise apresentou resultados similares com Azevêdo et al. (2004) e Azevêdo e Spessoto (2009), bem como com Santos (2012). Ampliando para os clubes que participam do Campeonato Brasileiro da 1º divisão em 2013, observe o quadro que expressa a realidade nacional, no que tange a faixa etária:

O Gráfico 3 apresenta a faixa etária dos gestores do campeonato brasileiro em 2013, sob a forma de frequência absoluta.

Gráfico 3: Faixa etária dos principais gestores da 1º divisão do Brasileiro em 2013



Fonte: Site oficial dos clubes. Adaptado pelo autor.

Percebe-se que, de acordo com o Gráfico 3, aparecem gestores com idade mais avançada com mais de 65 anos, porém também há uma incidência maior entre 46 a 55 anos, demonstrando que a realidade, em termos de faixa etária, no Distrito Federal, acompanha o cenário de outros Estados e, conseqüentemente, dos principais clubes do Brasil.

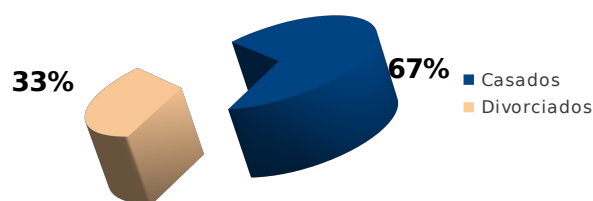
A Tabela 3 e Gráfico 4 apresentam o estado civil dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 3: Estado Civil dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Estado Civil | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Solteiro | 00 | 00/12 |
| Casado | 08 | 08/12 |
| Divorciado | 04 | 04/12 |
| Viúvo | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 4: Estado Civil dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Em relação ao estado civil dos gestores a maioria é casado. Ficou distribuído entre casados com 8/12 e divorciados com 4/12. As demais opções não tiveram representatividade (Tabela 3 e Gráfico 4). Essa predominância também foi encontrada nos estudos de Azevêdo et al. (2004), Azevêdo e Spessoto (2009) e Santos (2012).

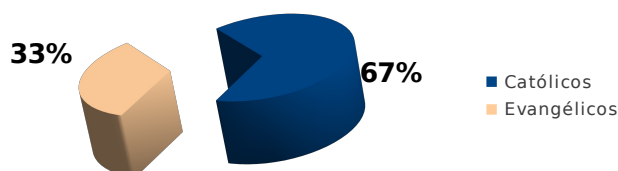
A Tabela 4 e Gráfico 5 apresentam a opção religiosa dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 4: Opção Religiosa dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Religião | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Católica | 08 | 08/12 |
| Umbandista | 00 | 00/12 |
| Evangélica | 04 | 04/12 |
| Espírita | 00 | 00/12 |
| Outra | 00 | 00/12 |
| Nenhuma | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 5: Opção Religiosa dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A opção religiosa que mais ocorreu foi a católica com 8/12 e depois a evangélica com 4/12. As demais opções não tiveram representatividade. Dos estudos citados, apenas Azevêdo et al (2004) realizou essa pergunta, tendo encontrado respostas similares.

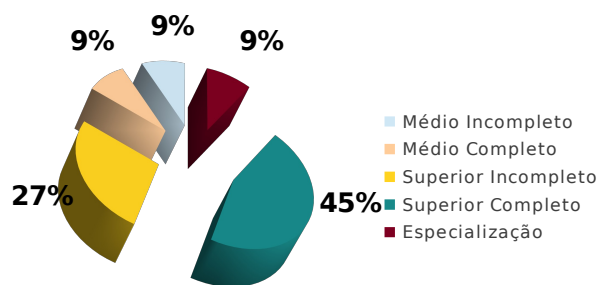
A Tabela 5 e Gráfico 6 apresentam o nível de escolaridade dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 5: Nível de Escolaridade dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Nível de Escolaridade | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| Ensino fundamental incompleto | 00 | 00/12 |
| Ensino fundamental completo | 00 | 00/12 |
| Ensino médio incompleto | 01 | 01/12 |
| Ensino médio completo | 02 | 02/12 |
| Curso superior incompleto | 03 | 03/12 |
| Curso superior completo | 05 | 05/12 |
| Especialização incompleto | 00 | 00/12 |
| Especialização completo | 01 | 01/12 |
| Mestrado incompleto | 00 | 00/12 |
| Mestrado completo | 00 | 00/12 |
| Doutorado incompleto | 00 | 00/12 |
| Doutorado incompleto | 00 | 00/12 |
| Outro nível de escolaridade | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 6: Nível de Escolaridade dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Como pode ser observado na Tabela 05 e Gráfico 06, o grupo se apresentou de forma heterogênea, ainda que tenha ocorrido um predomínio dos que possuem curso superior completo. Houve um gestor com ensino médio completo e um com o ensino médio incompleto. Destaca-se que nesse grupo, um gestor possui pós-graduação *Lato Sensu* em nível de especialização, apesar de não ser em área específica da gestão, mas sim

relacionada com a sua ocupação principal. As demais opções não tiveram representatividade.

De acordo com o resultado, pode-se afirmar que os gestores não possuem uma formação específica, logo a falta de uma base teórica e conceitual para dar suporte às ações necessárias no decorrer da sua gestão, acabam tomando decisões muitas vezes equivocadas. Mocsányi (2005) afirma que a maioria dos gestores esportivos advém de outras áreas diferentes do esporte, com pouca qualificação para o desempenho da atribuição.

Amorim (2013) reforça que apesar de ser profissional desde 1933, o esporte ainda é comandado de forma amadora no país. O que se vê são dirigentes como torcedores, com limitados conhecimentos acerca de administração. As práticas de gestão comuns em qualquer padaria, como planejamento, por exemplo, não são tão comuns nesse meio. Resultado dessas ações equivocadas são os clubes cada vez mais endividados.

Ao observar os outros estudos sobre perfil dos gestores, destaca-se uma evolução no nível de escolaridade, por outro lado, pode-se corroborar com a afirmativa de Azevêdo e Spessoto (2009) que ainda perdura um baixo nível de escolaridade, quando comparado às exigências da área esportiva. O quadro abaixo especifica a área de formação desses gestores que disseram ter o curso superior completo, incompleto e especialização:

Quadro 18: Especificação dos cursos de formação dos gestores em 2013.

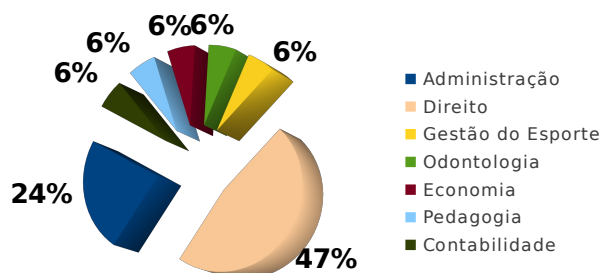
| Especificação dos cursos dos gestores | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Cursos | Graduação Completa | Graduação Incompleta | Especialização Lato Sensu |
| Administração | 02 | 01 | - |
| Direito | 01 | 01 | 01 |
| Economia | 01 | - | - |
| Educação Física | - | 01 | - |
| Publicidade | 01 | - | - |
| Segurança Pública | 01 | - | - |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Ao observar a formação dos gestores dos principais clubes do Brasil, constata-se mais uma semelhança com o estudo realizado no Distrito Federal, com área de formação diversa e não específica para exercer a

função que ocupa no clube. O Gráfico 7 apresenta apenas a área de formação e não a função que exercem ou exerceram em suas carreiras. O gráfico segue sob a forma de frequência relativa em termos percentuais

Gráfico 7: Área de formação dos principais gestores da 1º divisão do Brasileiro em 2013.



Fonte: Site oficial dos clubes. Adaptado pelo autor.

Foram encontrados como função, empresários sem especificação da área de formação, juiz de direito, ex-atleta de futebol, deputado federal, delegado e corretor de imóveis.

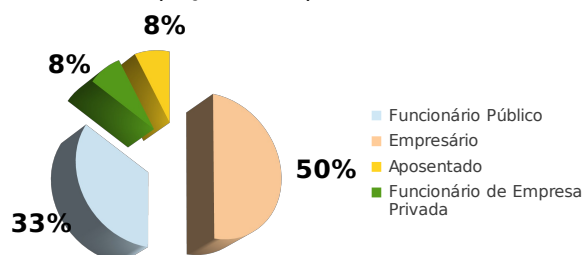
A Tabela 6 e Gráfico 8 apresentam a ocupação principal dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 6: Ocupação Principal dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Ocupação Principal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Funcionário Público | 04 | 04/12 |
| Empresário | 06 | 06/12 |
| Profissional Liberal | 00 | 00/12 |
| Funcionário de empresa privada | 01 | 01/12 |
| Aposentado | 01 | 01/12 |
| Outra resposta | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 8: Ocupação Principal dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Na Tabela 6 e Gráfico 8 a maioria reportou ser empresário com 6/12, seguido da opção de funcionário público com 4/12. Ainda foi encontrado gestor como funcionário de empresa privada e outro como aposentado. As demais opções não tiveram representatividade.

Na comparação com os gestores dos principais clubes do futebol brasileiro e os locais, identificam-se algumas coincidências. Ou seja, também não possuem, em sua maioria, formação específica para exercer tal função no clube e acumulam suas atividades profissionais com as demandas dos clubes que administram.

Entretanto, diferente do Distrito Federal, esses clubes vem profissionalizando os seus departamentos, contratando profissionais específicos para cada área. Dessa forma, a gestão de vários deles vem se transformando nos últimos anos. Os resultados estão aparecendo e os prejuízos vêm diminuindo, gradativamente, ao observar os balanços divulgados anualmente. De acordo com notícias vinculadas em jornais esportivos e citadas no referencial desse trabalho, alguns já até obtiveram lucro.

Há bons exemplos de ações que vem dando resultado como é o caso do Corinthians. O clube caiu para a segunda divisão e gastava 85% de sua receita com os custos da equipe. Após a queda, enxugou os gastos e montou um plano de marketing com a marca “República Popular do Corinthians”, e a receita triplicou, passou a limitar no máximo 63% do orçamento com a equipe. Saiu em 2007 da segunda divisão para ser campeão do mundo em 2012. Obteve nesse mesmo ano o lucro de 7 milhões de reais. Um ponto importante para esse equilíbrio é uma permanente análise criteriosa dos investimentos. O Inter de Porto Alegre estabeleceu um planejamento em longo prazo até 2019, com a meta de atingir 200.000 sócios e 500 milhões de reais de receita. O objetivo desse plano foi de limitar o raio de ação dos novos dirigentes, pois é comum as estratégias dos clubes mudarem a cada troca de comando (AMORIM, 2013). De fato, não é só uma equipe de profissionais com formação específica que conseguirá tal façanha,

mas um conjunto de fatores em convergência para que isso aconteça, porém sem um equilíbrio financeiro e com investimento em setores estratégicos, isso seria quase impossível.

Soriano (2010) afirma que para ter uma equipe com possibilidades de ser campeã periodicamente, é necessário trabalhar com firmeza como se fosse diretor de corporação multinacional, em busca do equilíbrio, ou seja, aumento das receitas, fins contratar os melhores atletas disponíveis, somados ao alcance do resultado esportivo.

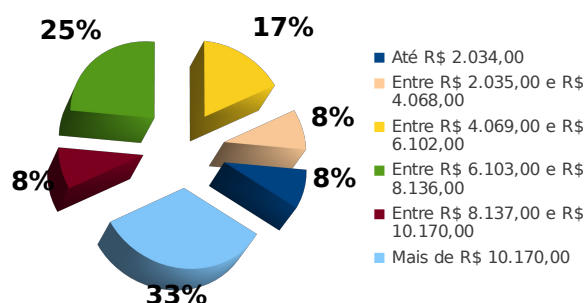
A Tabela 7 e Gráfico 9 apresentam a renda mensal dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 7: Renda mensal dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Renda mensal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Até 3 salários mínimos (até R\$ 2.034,00) | 01 | 01/12 |
| Mais de 3 até 6 salários mínimos (de R\$ 2.035,00 até R\$ 4.068,00) | 01 | 01/12 |
| Mais de 6 até 9 salários mínimos (de R\$ 4.069,00 até R\$ 6.102,00) | 02 | 02/12 |
| Mais de 9 até 12 salários mínimos (de R\$ 6.103,00 até R\$ 8.136,00) | 03 | 03/12 |
| Mais de 12 até 15 salários mínimos (de R\$ 8.137,00 até R\$ 10.170,00) | 01 | 01/12 |
| Mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 10.171,00) | 04 | 04/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 9: Renda mensal dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Ao analisar a Tabela 7 e Gráfico 9, apresentou grande heterogeneidade, tendo sido assinaladas todas as opções, com o predomínio dos gestores que ganham mais de 15 salários mínimos com 4/12, seguidos

dos que ganham entre 9 e 12 salários mínimos com 3/12. Resultados similares também foram encontrados nos estudos de Azevêdo et al. (2004), Azevêdo e Spessoto (2009) e Santos (2012).

Segundo o Correio Braziliense (2013), jornal impresso de grande circulação no Distrito Federal, os brasilienses têm os melhores salários médios do país com 6,3 salários mínimos, a média nacional aumentou 2,4% de 2010 para 2011, ficando em 3,3 salários mínimos, então os gestores estão com uma média ainda maior que o próprio Distrito Federal.

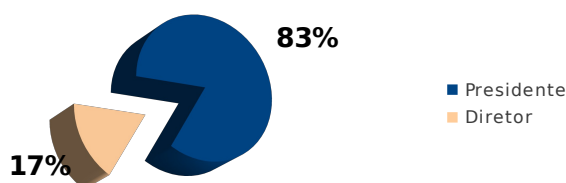
A Tabela 8 e Gráfico 10 apresentam a função atual no clube dos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 8: Função atual no clube. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Função atual no clube | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Presidente | 10 | 10/12 |
| Diretor | 02 | 02/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 10: Função atual no clube dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Foi observado na Tabela 8 e Gráfico 10 que a maioria exerce a função de Presidente com 10/12 e a de Diretor com 2/12. Resultados similares foram encontrados nos estudos de Azevêdo et al. (2004), Azevêdo e Spessoto (2009) e Santos (2012).

4.2. Gestão dos Clubes

A Tabela 9 e Gráfico 11 apresentam os benefícios fiscais e conhecimento sobre a legislação esportiva vigente, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos

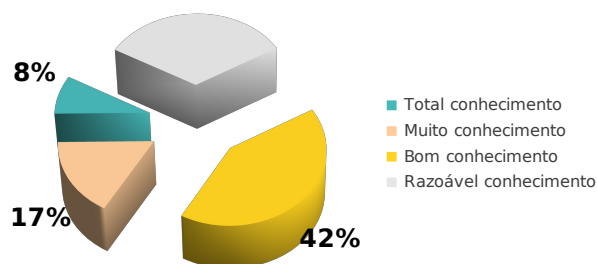
percentuais.

Tabela 9: Benefícios fiscais e legislação esportiva. Frequência Absoluta e Frequência Relativa.

| Benefícios Fiscais e Legislação esportiva | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Total conhecimento | 01 | 01/12 |
| Muito conhecimento | 02 | 02/12 |
| Bom conhecimento | 05 | 05/12 |
| Razoável conhecimento | 04 | 04/12 |
| Pouco conhecimento | 00 | 00/12 |
| Nenhum conhecimento | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 11: Benefícios fiscais e legislação esportiva.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Na Tabela 9 e Gráfico 11 os gestores reportaram ter um ótimo conhecimento, haja vista ninguém citou ter pouco ou nenhum conhecimento. Esse resultado será discutido em conjunto com a questão seguinte.

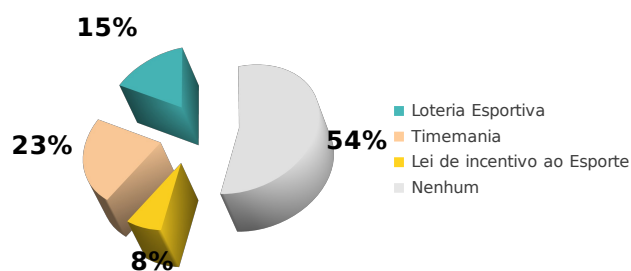
A Tabela 10 e Gráfico 12 apresentam a especificação dos benefícios fiscais utilizados pelos clubes, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais

Tabela 10: Especificação dos benefícios fiscais. Frequência Absoluta e Frequência Relativa.

| Especificação Benefícios Fiscais e Legislação | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Loteria Esportiva | 02 | 02/12 |
| Timemania | 03 | 03/12 |
| Lei de incentivo ao esporte | 01 | 01/12 |
| Lei Agnelo Piva | 00 | 00/12 |
| Outros | 00 | 00/12 |
| Nenhum | 07 | 07/12 |
| Total | 13 | 13/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 12: Especificação dos benefícios fiscais utilizados.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os resultados aqui expostos revelam que nem todos gestores se beneficiam da legislação esportiva vigente. Na verdade, mais da metade com 54%, não possui nenhum recurso oriundo de leis que incentivam o esporte, destarte 100% da amostra informar que possui, pelo menos, razoável conhecimento sobre a legislação esportiva, como foi visto na Tabela 09 e Gráfico 11.

Amorim Filho (2012) ressalta que os clubes deveriam profissionalizar seus departamentos jurídicos, com um cargo executivo remunerado, de maneira a gerir melhor os contratos, diminuir o volume de ações trabalhistas impetradas por atletas e funcionários e minimizar as possibilidades de surgirem outras ações, em face as falhas jurídicas existentes na elaboração dos contratos.

Avançando mais sobre tal discussão, mesmo que tenham afirmado ter conhecimento sobre legislação esportiva, quais razões os levam a não criarem condições de serem beneficiados? Isso pode estar associado com a formação, afinal mesmo alguns com nível superior, não foi suficiente para se tornar um fator diferencial e nem serviu de base de conhecimento para buscarem novas oportunidades.

Importantes autores na área da gestão no mundo e no Brasil discorrem sobre a necessidade de capacitação por parte dos dirigentes já algum tempo. Pires e Sarmiento (2001) enfatizam o falso amadorismo dos dirigentes e que a projeção do esporte na sociedade, obriga a outras estratégias, atitudes e procedimentos, em relação ao seu próprio

desenvolvimento, então não basta apenas só fazer, é necessário saber o porquê? Como vai realizar? Qual a melhor maneira de conseguir?

Azevêdo et al. (2001) também reforça que para alcançar os objetivos da legislação, são exigidos recursos humanos com preparo específico e experiência para a detecção das reais necessidades e conhecimento dos melhores procedimentos para que os serviços sejam prestados com a maior eficiência possível aos seus clientes. Identificar as oportunidades também faz parte desse rol de conhecimentos, de maneira a vislumbrar resultados mais significativos.

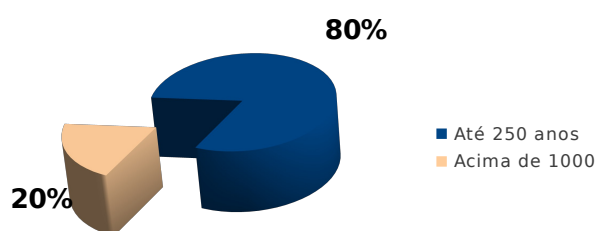
A Tabela 11 e Gráfico 13 apresentam o número de associados, no caso do clube ser uma associação, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais

Tabela 11: N° Associados - Associação Esportiva. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| N° Associados | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|------------------|---------------------|---------------------|
| Até 250 | 04 | 04/12 |
| Entre 251 e 500 | 00 | 00/12 |
| Entre 501 e 750 | 00 | 00/12 |
| Entre 751 e 1000 | 00 | 00/12 |
| Acima de 1000 | 01 | 01/12 |
| Total | 05 | 05/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 13: N° Associados - Associação Esportiva.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Na Tabela 11 e Gráfico 13 estão apenas os clubes que são associações esportivas, portanto possuem um quadro de associados ou que chamam de conselho deliberativo que, conforme seus estatutos, tomam decisões importantes para o futuro do clube, como a sucessão presidencial por exemplo. De toda a amostra, cinco clubes são associações

Alguns clubes são eternos reféns do jogo político interno, pois os interesses dos grupos internos são variados e muitas vezes divergentes, onde prevalecem as suas vontades e acabam retardando tomadas de decisão. Na verdade, ficam relegados em segundo plano, ações importantíssimas para a vida financeira dos clubes, muito por manobras para atender a minoria e não a instituição (AMORIM, 2012). Fernando Carvalho, Presidente do Internacional de Porto Alegre, opina que a principal ameaça administrativa dentro de um clube de futebol é a sua política interna (GHISLENI, 2005).

Azevêdo et al. (2004) discorrem que gestão amadorista do esporte é aquela em que o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. No referencial deste trabalho, foi abordado o tema no quadro 8, comparando as características entre gestão amadora e profissional, ponto comum na gestão dos clubes brasileiros e do Distrito Federal.

Ainda que os clubes tivessem a oportunidade de se tornarem clubes-empresa, com a criação da Lei 10.672/2003 (divulgada e conhecida àquela época como a Lei de moralização do futebol) preferiram permanecer como clubes sociais sem fins lucrativos. A referida Lei deu o direito de mudar a sua razão social, mas também deu a obrigatoriedade à aprovação das contas em assembleia geral dos seus associados, exigiu a publicação das demonstrações contábeis aprovadas por auditores independentes e, por fim e talvez mais importante, foi a responsabilização dos dirigentes em caso de má administração dos clubes (AMORIM FILHO, 2012). Então, essas obrigações previstas em lei, não estimularam os seus dirigentes a tornarem-se clubes-empresa. Por que trazer para si a responsabilidade por más ações de outros do passado, ações estas que ainda impactam no presente? Portanto, a legislação que regulamenta as regras de clubes sem fins lucrativos são mais brandas, além de se beneficiarem de lacunas que lhes são convenientes na gestão de seus clubes.

A Tabela 12 e Gráfico 14 apresentam a estrutura física de trabalho para treinamento dos atletas, suporte técnico e local para as atividades administrativas dos clubes, sob a forma de frequência absoluta e frequência

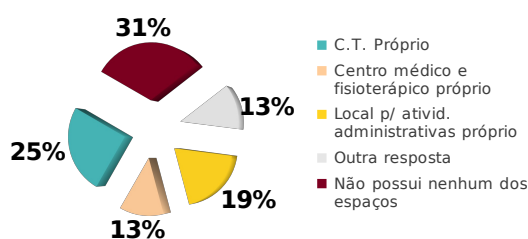
relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 12: Estrutura Física de trabalho. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Estrutura Física | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Estádio próprio | 00 | 00/16 |
| Centro de treinamento próprio | 04 | 04/16 |
| Centro médico e fisioterápico próprio | 02 | 02/16 |
| Local p/ ativ. Administrativas próprias | 03 | 03/16 |
| Outra resposta | 02 | 02/16 |
| Não possui nenhum dos espaços | 05 | 05/16 |
| Total | 16 | 16/16 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 14: Estrutura Física de trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Como pode ser observado na Tabela 12 e Gráfico 14 nenhum dos clubes possui estádio próprio, onde na verdade, alguns têm a cessão de uso do estádio concedida pelo Governo para que administre por um período, todavia esse não entra no seu patrimônio, por não ser de sua propriedade. 31% revelou não ter nenhuma estrutura citada na questão.

De outro lado, 13% respondeu ter um local para realizar as atividades administrativas e burocráticas. 25% revelou ter um centro de treinamento próprio, isso agiliza e facilita a rotina dos atletas e staff, dando-lhes mais conforto e otimização do tempo, em virtude de não ter que deslocar-se para locais diferentes para realizar suas atividades, além do custo do transporte ser algo fixo, sem ter que modificar valores pagos para se deslocarem.

Por fim 13% respondeu a opção outra resposta. Um clube realiza suas atividades em um centro de treinamento alugado e o outro utiliza a estrutura cedida pela Prefeitura da cidade onde está sediada.

Investir ou dispor de um espaço adequado para a execução das atividades inerentes ao futebol, seja no departamento administrativo ou departamento de futebol, por exemplo, não parece ser luxo ou algo desnecessário que venha a ser considerado um desperdício. Clubes tradicionais e vitoriosos tornaram-se referência não só pelos resultados esportivos. Investiram em estrutura de trabalho para proporcionar aos seus funcionários, as melhores condições de exercerem suas funções. O *Sport Club* Internacional, São Paulo Futebol Clube, *Sport Club* Corinthians entre outros, possuem estruturas impressionantes de apoio aos atletas. Eles só precisam se preocupar em jogar futebol. Não foi o acaso que os levaram a conquistar título em todos os níveis, culminando com o Mundial Interclubes.

O Inter de Porto Alegre, em seu planejamento estratégico, define em uma das estratégias a elaboração de um plano patrimonial visando modernizar o complexo Beira-Rio, tonando-o seguro, confortável e rentável (GHISLENI, 2005). Isso demonstra a atenção com a valorização da estrutura do clube.

No futebol profissional de alto nível, os clubes precisam buscar novas tecnologias, espaços e métodos que venham aumentar e melhorar o rendimento, minimizando os riscos de lesão dos atletas, afinal pagam altíssimos salários aos atletas e deixá-los no departamento médico sem jogar, representa grande prejuízo do ponto de vista técnico, administrativo e financeiro.

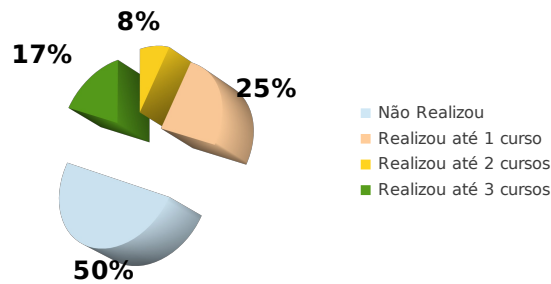
A Tabela 13 e Gráfico 15 apresentam os cursos de capacitação realizados pelos gestores, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 13: Cursos de capacitação realizados. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Ocupação Principal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Não realizou | 06 | 06/12 |
| Realizou até 1 curso | 03 | 03/12 |
| Realizou até 2 cursos | 01 | 01/12 |
| Realizou até 3 cursos | 02 | 02/12 |
| Realizou mais que 3 cursos | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 15: Cursos de capacitação.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os resultados advindos da análise da Tabela 13 e Gráfico 15 ratificam o que alguns autores citados nesta pesquisa afirmaram. Os gestores não possuem formação e além disso, capacitação específica para as funções que desempenham nos clubes. Metade da amostra nunca realizou um curso específico relacionado à Gestão do esporte com 6/12. Apenas 2/12 reportou ter realizado até 3 cursos específicos com 3/12, isso representa 17% da amostra. Nenhum gestor realizou mais que 3 cursos específicos. Para completar a amostra, 3/12 realizou até 1 curso e 1/12 realizou até 2 cursos.

A administração, em face a falta de formação adequada dos gestores, é deficiente e isso pode ser atribuído à penúria financeira que a maioria dos clubes se encontra, somados a essa realidade, a estagnação de ideias e a prática arcaica de administrar (BRUNORO e AFIF, 1997).

Como Pires e Sarmiento (2001) discorrem, o esporte poderá se tornar um espetáculo circense, gerido por pessoas sem ideias e sem projetos para além dos interesses individuais, atraindo outras pessoas que estarão ali apenas para se aproveitarem.

O grande problema é que os dirigentes sem qualificação e habilitação para planejar, organizar e controlar as atividades, conduzem de forma apaixonada os destinos dos clubes (GHISLENI, 2005).

Com tudo isso, retomando a questão da formação e associando com a capacitação na área, nota-se e constata-se o desinteresse na busca por conhecimentos que poderão facilitar a gestão dos seus respectivos clubes.

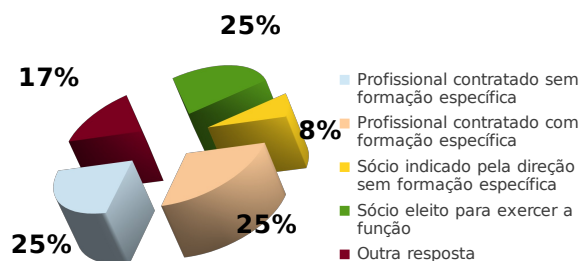
A Tabela 14 e Gráfico 16 apresentam quem realiza a administração geral do clube, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 14: Realiza a administração geral do clube. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Administração geral do clube | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Profissional contratado sem formação específica | 03 | 03/12 |
| Profissional contratado com formação específica | 03 | 03/12 |
| Sócio indicado pela direção sem formação específica | 01 | 01/12 |
| Sócio indicado pela direção com formação específica | 00 | 00/12 |
| Sócio eleito para exercer a função | 03 | 03/12 |
| Outra resposta | 02 | 02/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 16: Realiza a administração geral do clube.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Após análise, feita na Tabela 14 e Gráfico 16, foi observado que as escolhas foram heterogêneas. As pessoas que possuem o direito de escolher quem será o responsável por gerir as suas equipes, não parecem tão preocupadas com o curriculum e experiência com os que administram o clube e que irão tomar decisões importantes, pois apenas 3/12 disse ter contratado um profissional com formação específica, os demais com 3/12 não usaram esse critério para essa definição.

Por outro lado, nos grandes clubes do futebol Brasileiro esse panorama vem se modificando. Vários clubes contrataram um profissional com formação e experiência, para lhe dar com as demandas que são exigidas, ou seja, essas pessoas passaram a ser remuneradas e com obrigatoriedade de prestar contas e dar resultado, assim como acontece com os atletas e comissões técnicas, porém no âmbito empresarial. Na

verdade, são esses profissionais que devem trabalhar para viabilizar as melhores condições, sob todos os aspectos (financeiro, marketing, estrutura, estratégico e outros), de maneira que a equipe esportiva possa alcançar os resultados no âmbito esportivo. Isso pode ser visto em equipes como Grêmio, Internacional, Fluminense, Corinthians, Palmeiras, Coritiba entre outros.

O Grêmio *Football* Porto Alegre e o *Sport Club* Internacional são dois grandes clubes do futebol brasileiro, não só em resultados esportivos, mas em ações voltadas para o aprimoramento da gestão como um todo.

Os referidos clubes possuem como uma das práticas de gestão o planejamento estratégico. O Grêmio, precursor nesta atitude, tinha como imagem do futuro, identificação e motivação em se transformar de 2004 até 2008, pela excelência de sua gestão, em uma liderança permanente no cenário mundial do futebol, logo para objetivos de médio e longo prazo deveria se pensar em desenvolvimento como: criação de novas formas de negócio, novas formas de produção e a ampliação e focalização de criação de talentos nas categorias de base. O Internacional de Porto Alegre tinha seu foco ser reconhecido como principal clube esportivo da América do Sul até 2009 e um dos princípios foi o respeito ao seu torcedor. Uma das importantes estratégias para o planejamento estratégico foi a elaboração de um plano diretor visando a gestão profissional (GHISLENI, 2005).

Já o Santos, para não ficar refém do lado político dentro do clube, criou um conselho administrativo com sete executivos de renome para tomar as decisões estratégicas e relevantes para o clube (AMORIM FILHO, 2013).

O Figueirense Futebol Clube durante a sua maior crise da história, viu-se obrigado a entregar nas mãos de um grupo formado por empresários e empreendedores de diversas áreas, a gestão do clube, fins salvá-lo do abismo que se encontrava, pois caminhava para encerrar suas atividades. Cada integrante atuava em área específica do clube, de acordo com as atividades exercidas em suas empresas. Com autonomia administrativa e

metas definidas, alcançaram resultados positivos e deixaram o clube saneado para as gestões posteriores. Ademais buscou a garantia de perpetuidade de um modelo racional e economicamente viável de administração do clube, pois visava mantê-lo em seu curso de prosperidade. Para isso, foi criada a Figueirense Participações S.A, uma sociedade anônima de capital fechado que se tornou responsável pela gestão profissional do futebol (PINTO ET AL., 2007). Assim, apesar de estar disputando a segunda divisão do brasileiro em 2013, nesses tempos foi finalista em 2007 da Copa do Brasil e disputou em 2011 até as últimas rodadas, uma vaga na Libertadores da América em 2012. Terminou na sétima colocação, conseguindo a vaga na Copa Sul-Americana de 2012.

O Flamengo que sob o prisma de gestão, notabilizou-se por não cumprir com as obrigações, justiça penhorando seus bens, salários atrasados e uma dívida de R\$ 750 milhões, passou a ser um dos maiores exemplos de má gestão. Com a assunção de um grupo de executivos bem sucedidos em grandes empresas do país, vem mudando esse cenário e, em seis meses de gestão, reduziu seus gastos em 40% e comprometeu-se com pagamentos previstos para 2013 de R\$ 80 milhões em dívidas. Dessa forma, vem conseguindo se livrar de penhoras da justiça, deixando o clube com melhores condições de administrar, sem grandes surpresas. Para o presidente a ordem é gastar somente o que tiver (AMORIM FILHO, 2013).

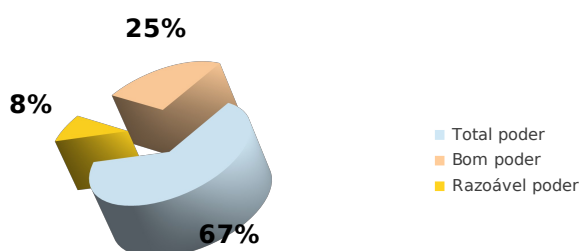
A Tabela 15 e Gráfico 17 apresentam o poder de decisão sobre as questões ligadas ao futebol profissional do clube, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 15: Poder de decisão dos Gestores. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Poder de decisão | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Total poder | 08 | 08/12 |
| Muito poder | 00 | 00/12 |
| Bom poder | 03 | 03/12 |
| Razoável poder | 01 | 01/12 |
| Pouco poder | 00 | 00/12 |
| Nenhum poder | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 17: Poder de decisão dos Gestores.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A Tabela 15 e Gráfico 17 demonstram que grande maioria possui total poder de decisão com 8/12 e 3/12 com bom poder de decisão, perfazendo um total de 92% da amostra. Isso reflete uma prática já reportada por Azevêdo et al (2001) onde 100% da sua amostra revelou ter entre total poder e bom poder de decisão.

Berenschot et al. (2003, p.5) discorre que “para uma gestão eficaz, a organização deve formar uma equipe de líderes que, quando trabalham em harmonia, pode dimensionar o mais complexo e dinâmico dos problemas”. Não há um papel específico para um gerente, cada um traz para a mesa de discussões estilos e características de gestões distintas. De acordo com as circunstâncias, o sucesso da gestão depende da extensão de como as funções são cumpridas. Então como pensar em gerir um clube de forma centralizada, com decisões individualizadas, considerando que não tenham formação e capacitação específica para isso?

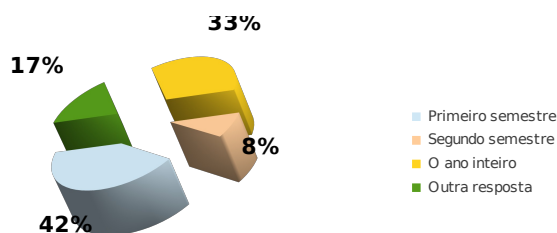
A Tabela 16 e Gráfico 18 apresentam qual o período de funcionamento durante o ano, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 16: Período de funcionamento. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Período de funcionamento | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Primeiro semestre | 05 | 05/12 |
| Segundo semestre | 01 | 01/12 |
| O ano inteiro | 06 | 06/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 18: Período de funcionamento na temporada.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A Tabela 16 e Gráfico 18 revelaram que 5/12 funcionam apenas no primeiro semestre e 1/12 no segundo, com 6/12 funcionando o ano inteiro, entretanto duas delas informaram que isso ocorreu, por terem participado do Campeonato Brasileiro da série D. As demais com 4/12, mesmo sem participar de competições, mantiveram as categorias de base em atividade. Santos (2012) encontrou resultados similares para essa pergunta.

Os resultados refletem uma realidade que vai em sentido contrário ao alto rendimento, afinal o desempenho esportivo será impedido de continuar a desenvolver e isso, dependendo da faixa etária dos atletas, pode ser irrecuperável. Vendo sob outro prisma, com a limitação em desenvolver talentos, as possibilidades de negociação de atletas também diminuem, tanto na questão da exposição de sua mercadoria, como para o seu desenvolvimento. Até 2007, muitos clubes tinham como principal fonte de receitas a negociação de atletas, que representava 36%, muito diferente de hoje que atinge 15%, fato modificado em função das cotas de televisão, contudo alguns ainda precisam vender seus talentos para poder manter o equilíbrio das finanças (SOMOGGI, 2012). Assim, uma fonte em potencial de receita ficará relegada ao segundo plano, bem como a limitação na exposição da marca em um período reduzido do ano. Então, além de diminuir a possibilidade de negociar seus atletas, a exposição da marca comprometida, podendo gerar grandes dificuldades não só na manutenção, como na captação de novos investidores e patrocinadores.

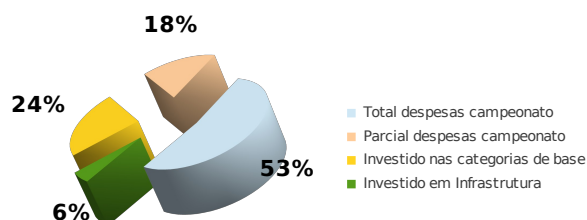
A Tabela 17 e Gráfico 19 apresentam a distribuição dos recursos arrecadados durante a temporada, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 17: Distribuição dos recursos arrecadados. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Distribuição dos recursos | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente para as despesas do campeonato | 09 | 09/17 |
| Parcialmente para as despesas do campeonato | 03 | 03/17 |
| Parte investido nas categorias de base | 04 | 04/17 |
| Parte investido em infraestrutura para treinamentos | 01 | 01/17 |
| Outros | 00 | 00/17 |
| Total | 17 | 17/17 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 19: Distribuição dos recursos arrecadados.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Grande maioria reportou que os recursos que captam são totalmente direcionados para o custeio das despesas relativas ao campeonato com 53% da amostra. Os que conseguem direcionar parte para os custeios da competição, investem o restante nas categorias de base. Apenas um clube consegue direcionar parte dos recursos para investir na infraestrutura de trabalho. Essa é a realidade não só do Distrito Federal, mas de outras praças. Com dificuldades em honrar somente as despesas do campeonato, como pensar em investir em outro setor do clube? Isso revela a necessidade de criar novas possibilidades, de maneira a aumentar as receitas e ampliar a capacidade de investimentos em áreas estratégicas para o crescimento do clube.

Uma prática que ainda prevalece no futebol brasileiro e que os

clubes locais demonstraram interesse em investir foi a categoria de base para, posteriormente, negociar seus melhores atletas. Até 2007, os clubes eram mais dependentes desse modelo, ou seja, o lema era revelar para vender. Isso representava até 36% das fontes de receitas. Atualmente, modificou-se passando para 15% (SOMOGGI, 2012). Clubes tradicionais, muitas vezes, precisam recorrer às transferências dos seus melhores atletas, a fim de equacionar as despesas e surpresas que surgem constantemente. Isso tem sido a salvação de muitos clubes.

Dentro do cenário do Distrito Federal, isso pode ser uma boa estratégia, para levantar mais recursos que possivelmente serão reinvestidos em novos talentos, melhores condições para montar um grupo com jogadores mais qualificados e estrutura mais apropriada ao desenvolvimento das habilidades e capacidades dos seus atletas. Já que os clubes locais não têm o suporte dos direitos de televisionamento, pois o campeonato não tem transmissão pela TV.

A Tabela 18 e Tabela 19 apresentam a importância dos recursos para a gestão do clube, apenas sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa.

Tabela 18: Importância dos recursos para os gestores. Frequência absoluta.

| Importância dos recursos | Frequência Absoluta | | | |
|----------------------------------------|---------------------|------------|------------------|-----------------|
| | Muito Importante | Importante | Pouco Importante | Nada importante |
| Bilheterias | 02 | 02 | 01 | 03 |
| Patrocinadores | 08 | 03 | 00 | 00 |
| Venda de produtos licenciados | 01 | 00 | 00 | 00 |
| Direito de transmissão pelas mídias | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Transferência e/ou venda de jogadores | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Governo Federal, Estadual ou Municipal | 02 | 00 | 00 | 00 |
| Programas de relacionamento | 01 | 00 | 00 | 00 |
| Programa Sócio-torcedor | 01 | 00 | 00 | 00 |
| Doações | 03 | 00 | 00 | 00 |
| Outras fontes | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Total | 18 | 05 | 01 | 03 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Tabela 19: Importância dos recursos para os gestores. Frequência relativa.

| Importância dos recursos | Frequência Relativa | | | |
|----------------------------------------|---------------------|--------------|------------------|-----------------|
| | Muito Importante | Importante | Pouco Importante | Nada importante |
| Bilheterias | 02/18 | 02/05 | 01/01 | 03/03 |
| Patrocinadores | 08/18 | 03/05 | 00/01 | 00/03 |
| Venda de produtos licenciados | 01/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Direito de transmissão pelas mídias | 00/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Transferência e/ou venda de jogadores | 00/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Governo Federal, Estadual ou Municipal | 02/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Programas de relacionamento | 01/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Programa Sócio-torcedor | 01/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Doações | 03/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Outras fontes | 00/18 | 00/05 | 00/01 | 00/03 |
| Total | 18/18 | 05/05 | 01/01 | 03/03 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Nas Tabelas 18 e 19 pode observar que a principal fonte de receita para os clubes é o patrocínio, consideram que é muito importante ou importante, seguido de doações e recursos dos Governos, ambos consideram muito importante pelos gestores. Os gestores dos clubes ficam restritos a poucas fontes de recursos, muito embora revelem ser insuficientes, não conseguem realizar novas ações que gerem outros tipos de receitas. Santos (2012) apresentou resultados similares, pois de uma amostra de 12 clubes, 09 consideraram a bilheteria como um fonte de recurso, seguidos do Governo do Distrito Federal.

Em um esporte de alto nível e que vem se profissionalizando, os clubes locais ainda se valem de doações para ajudar a honrar os compromissos assumidos. Enquanto os clubes brasileiros mais tradicionais têm como principal fonte de receitas os direitos de transmissão, seguidos do patrocínio e transferência de atletas (SOMOGGI, 2012). No Distrito Federal predomina o patrocínio, doações, Governo e bilheteria.

Portanto, do ponto de vista de Gestão e Marketing, ainda estão distantes da profissionalização. De fato, esse não é o único indício dessa afirmação, porém nota-se que as ações estratégias permanecem as mesmas de um ano para o outro, assim os resultados tenderão a ser os mesmos.

A Tabela 20 e Gráfico 21 apresentam se os recursos foram

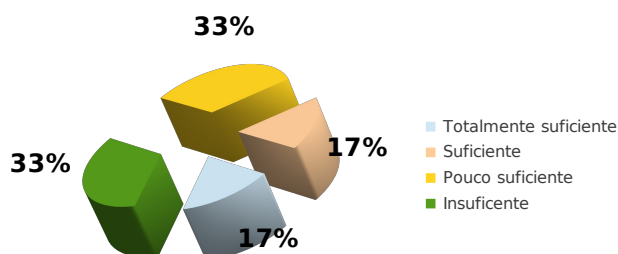
suficientes para a participação do clube no campeonato em 2013, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 20: Recursos suficientes para o clube. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Recursos suficiente | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente suficiente | 02 | 02/12 |
| Suficiente | 02 | 02/12 |
| Pouco suficiente | 04 | 04/12 |
| Insuficiente | 04 | 04/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 21: Recursos suficientes para o clube.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Grande parcela da amostra com 66% respondeu que as receitas não foram suficientes para o funcionamento do clube, independentes de terem funcionado apenas um semestre ou o ano inteiro. Importante ressaltar que mesmo sendo insuficiente, a grande maioria dos gestores apesar de conhecer a legislação esportiva vigente, não se beneficiam de recursos que poderiam vir de projetos com base nessas leis, realizam poucas ações de relacionamento com o torcedor, nunca tentaram criar o programa Sócio-torcedor, por achar muito difícil a sua implantação e se tentaram, não continuaram, tendo como maior alegação a falta de uma assessoria especializada.

Fragata (2012) afirma que colocar uma marca na camisa de um clube, não é garantia de venda do produto ou serviço, apesar de poder ter grande retorno de mídia. O termo ativação tem pouca ou nenhuma penetração para muitas empresas, porém relacionar-se com o seu cliente, é

extremamente importante, principalmente para mantê-lo.

Mas qual a razão de discorrer sobre ativação de marketing? A questão principal está no fato de que aproximar o seu torcedor para as questões da rotina do clube, fará com esse potencial cliente participe de ações diferentes, podendo gerar outras novas fontes de recursos.

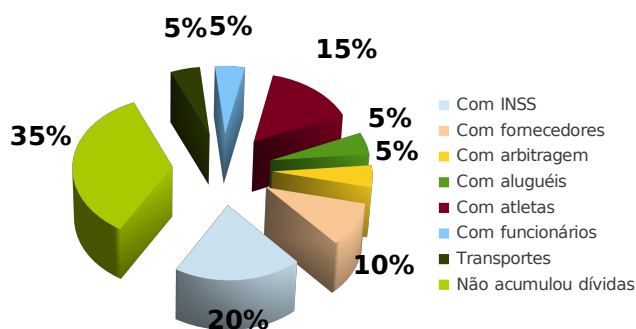
A Tabela 21 e Gráfico 22 apresentam se os clubes vêm acumulando dívidas nos últimos anos, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 21: Acúmulo de dívidas nos últimos anos. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Acúmulo de dívidas | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Com o INSS | 04 | 04/20 |
| Com fornecedores | 02 | 02/20 |
| Com arbitragem | 01 | 01/20 |
| Com aluguéis | 01 | 01/20 |
| Com atletas | 03 | 03/20 |
| Com funcionários | 01 | 01/20 |
| Transportes | 01 | 01/20 |
| Outra | 00 | 00/20 |
| Não acumulou dívidas | 07 | 07/20 |
| Total | 20 | 20/20 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 22: Acúmulo de dívidas nos últimos anos.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

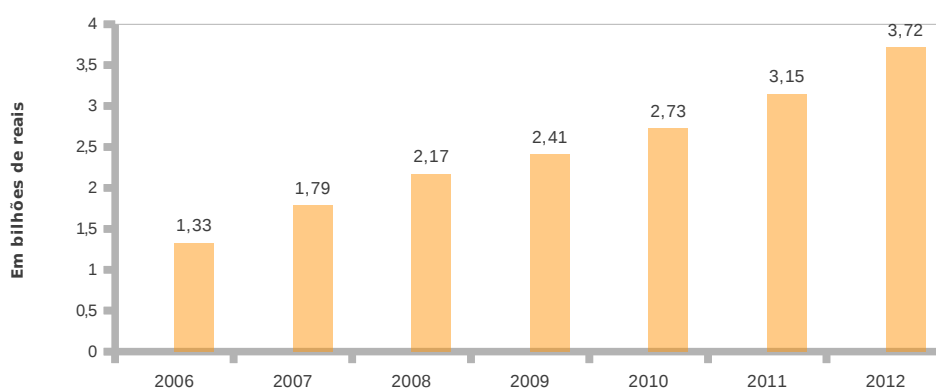
A Tabela 21 e Gráfico 22 elucidam a origem das principais dívidas dos clubes do Distrito Federal. A maioria não vem acumulando dívidas nos últimos anos com 07/20, ou seja, 35%. Isso é muito positivo, comparando-se com a realidade dos principais clubes do futebol brasileiro. O maior credor dos clubes é o Governo, que tenta com algumas iniciativas, entre elas a

Timemania, diminuir ou garantir parte do montante bilionário aos seus cofres, porém grande parte dos clubes não estão conseguindo honrar mais esse compromisso. A dívida continuou aumentando mesmo após a criação da Timemania (ARAGAKI, 2013). Em princípio, veio para ajudar os clubes, por meio de jogos lotéricos feitos pelos torcedores. Parte do valor pago nas apostas serviria para abater a dívida com a União.

Os principais clubes do Brasil acumularam R\$ 2 bilhões em prejuízo nos últimos oito anos, devendo um total de R\$ 3,7 bilhões. As partidas do Campeonato Brasileiro têm média de público inferior até ao Campeonato dos Estados Unidos (AMORIM, 2013; ARAGAKI, 2013).

Abaixo o Gráfico 23 demonstra a evolução das dívidas dos clubes nos últimos sete anos, em um estudo realizado pela empresa de consultoria MAZARS:

Gráfico 23: Evolução das dívidas dos clubes Brasileiros.



Fonte: Mazars Consultoria (2012). Adaptado pelo autor.

Do outro lado, os clubes do Distrito Federal, em sua maioria, não acumularam dívidas e os que contraíram, tem como seu maior credor o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Não se conhece nenhuma pesquisa que revele a dívida detalhada dos clubes do Distrito Federal, recai mais uma vez a falta de transparência por esses clubes e respeito a legislação. A principal fonte de receita ficou restrita ao patrocínio. Apesar de dois gestores terem reportado que a bilheteria é muito importante, não parece que os valores arrecadados pelos clubes que disputaram o

campeonato em 2013 são tão importantes, em face aos custos para manter uma equipe em atividade e disputando um Campeonato não ser baixo. Segue o quadro de arrecadação dos clubes:

Quadro 19: Ranking de arrecadação dos estaduais por clube no Brasil e Distrito Federal

| Ranking de arrecadação dos clubes do Distrito Federal - Campeonato de 2013. | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|------------|
| Ranking local | Ranking Nacional | Clubes | Média por partida em reais | Renda total em reais | % do Total |
| 1° | 76° | Gama | 31.784 | 158.920 | 0,13 |
| 2° | 142° | Brasiliense | 10.864 | 119.504 | 0,10 |
| 3° | 192° | Unai | 5.888 | 29.440 | 0,02 |
| 4° | 202° | Botafogo-DF | 5.129 | 25.646 | 0,02 |
| 5° | 206° | Luziânia | 4.548 | 22.738 | 0,02 |
| 6° | 209° | Brasília | 4.381 | 35.045 | 0,02 |
| 7° | 224° | Ceilândia | 3.591 | 25.135 | 0,02 |
| 8° | 239° | Atlet. Ceilandense | 2.861 | 17.165 | 0,01 |
| 9° | 248° | Sobradinho | 2.458 | 14.745 | 0,01 |
| 10° | 260° | Brazlândia | 1.984 | 9.918 | 0,01 |
| 11° | 266° | Capital | 1.853 | 11.116 | 0,01 |
| 12° | 271° | Legião | 1.472 | 7.360 | 0,01 |

Fonte: Ferreira (2013). Adaptado pelo autor.

Em um estudo realizado por Ferreira (2013), verificou a renda bruta dos clubes nos Campeonatos estaduais em 2013 e criou uma relação com um ranking dos que mais arrecadaram. Abrangeu todas as Federações de futebol com 278 clubes esportivos. Ao pesquisar sobre o posicionamento dos clubes do Distrito Federal, percebeu-se que o primeiro clube ficou na 76° posição (Sociedade Esportiva do Gama), o segundo em 142° posição (Brasiliense Futebol Clube), ficaram atrás de clubes como Goianésia de Goiás, Tombense de Minas Gerais, São Luís do Rio Grande do Sul e São Francisco do Pará.

O Distrito Federal apresenta algumas características peculiares, no que se refere ao seu futebol, pois os clubes locais sofrem grande concorrência da mídia promovendo os clubes do eixo Rio-São Paulo, além da cidade apenas 53 anos de fundação e muitos ainda não criaram uma identidade com o futebol local. Apesar do exposto não se pode creditar a essas peculiaridades a falta de público no campeonato.

Como comparativo, há um esporte que vem difundindo o nome de

Brasília nacionalmente e internacionalmente alguns anos. Esse esporte é o basquete com o Uniceub – Brasília. A equipe conquistou títulos nacionais e internacionais e apresentou uma média de 2.891 pessoas por jogo com os *playoffs* em 2012. Em 2013, na fase classificatória, apresentou uma média de 1.011 pessoas por jogo, isso é uma média maior que qualquer time que disputou a primeira divisão do campeonato estadual de futebol em 2013 (RANKING..., 2013).

Outro importante estudo parcial realizado pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal – CODEPLAN, apontou o tamanho das torcidas dos principais clubes brasileiros no Distrito Federal. O estudo ratifica o que já foi citado, haja vista a maioria impressionante dos clubes do eixo Rio-São Paulo. Observe alguns pontos de destaque da pesquisa no quadro abaixo:

Quadro 20: Tamanho das torcidas dos clubes nacionais no Distrito Federal

| Números referentes ao tamanho das torcidas no Distrito Federal | |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Números dos clubes nacionais | Números dos clubes locais |
| 42% não torcem por nenhum clube nacional | 9,14% torcem por clubes locais |
| Dos 58% que torcem, envolvem apenas 10 clubes | 90,86% não torcem pelos clubes locais |
| Os 10 clubes representam 97,65% do total | 78,68% foram mobilizados por Gama e Brasiliense |
| 74% preferem 4 clubes do Rio de Janeiro | 45,91% preferem o Gama |
| 20,95% preferem 4 clubes de São Paulo | 32,77% preferem o Brasiliense |
| 2,85% preferem 2 clubes de Minas Gerais | 9,83% preferem o Botafogo-DF |
| Flamengo obteve 52,14% da preferência | 11,49% distribuídos pelos outros 11 clubes |
| O segundo foi o Vasco da Gama com 12,13% | 35.290 torcedores preferem o Gama |

Fonte: Codeplan (2013). Adaptado pelo autor.

A pesquisa envolveu apenas seis regiões administrativas, porém o Distrito Federal possui 31 regiões. Certamente, os números sofrerão alterações significativas, pois as regiões envolvidas foram o Recanto das Emas, Samambaia, Brazlândia, Gama, Santa Maria e Planaltina, ainda serão pesquisadas regiões com rendimento domiciliar médio mais elevado como Lago Sul, Sudoeste, Asa Sul e Asa Norte, por exemplo (MIRAGAYA, 2013).

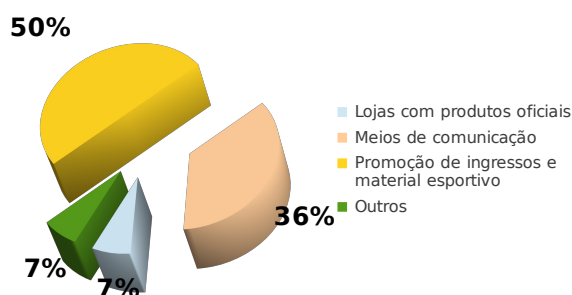
A Tabela 22 e Gráfico 24 apresentam as ações de relacionamento que os clubes possuem com o torcedor, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 22: Ações de relacionamento com o torcedor. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Relacionamento com o torcedor | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Lojas com produtos oficiais | 01 | 01/14 |
| Meios de comunicação , tais como e-mails e redes sociais | 05 | 05/14 |
| Promoção de ingressos e material esportivo | 07 | 07/14 |
| Publicação em revistas | 00 | 00/14 |
| Programa sócio-torcedor | 00 | 00/14 |
| Outra resposta | 01 | 01/14 |
| Total | 14 | 14/14 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 24: Ações de relacionamento com o torcedor.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A promoção de ingressos e material esportivo é a principal ação de relacionamento com o seu torcedor com 7/14, ou seja, 50%. Outra ação em destaque foi a utilização dos meios de comunicação para atrair o torcedor com 5/14. Baseado na arrecadação muito baixa revelada neste estudo (Quadro 16), as ações de relacionamento escolhidas não estão dando resultado. As outras ações não tiveram representatividade expressiva (Tabela 21 e Gráfico 23). Em relação a opção outra resposta com 1/14, o gestor reportou não realizar nenhuma ação de relacionamento com o torcedor.

No referencial desse estudo foi informado os diversos tipos de relacionamentos que os clubes brasileiros vem estabelecendo com o seu torcedor. Sabe-se que alguns clubes conseguiram incrementar as ações, visando maior aproximação com seu torcedor. Essa estratégia vem aumentando sobremaneira as suas receitas, como são os casos do Grêmio e Inter. Essas instituições vêm esbanjando empenho e criatividade no que concerne à busca por novas fontes de renda. Para Fernando Carvalho, Presidente do Internacional de Porto Alegre, acredita que o segredo do

sucesso foi ter conseguido mobilizar a paixão do torcedor, transformando isso em recursos. Essa mobilização também não foi ao acaso, pois em seu planejamento estratégico, uma das estratégias foi a elaboração de um plano de comunicação e marketing com o seu torcedor, com o objetivo de obter novas fontes de receita, reforçando e preservando a imagem do clube popular e vencedor (GHISLENI, 2005).

O Grêmio com uma base robusta de sócios, acompanha a trilha desenhada pelo seu maior rival. Além da sua base fiel de torcedores, onde fez com que se sentissem como parte integrante do clube, explora as dependências do Estádio nos dias de jogos muito bem. Possui ainda uma rede de 32 lojas que rende R\$100 mil mensais cada uma, ademais detém mais de 1000 produtos licenciados, gerando uma receita anual expressiva. O trabalho bem feito, reflete também dentro do campo. Esses clubes constantemente estão disputando os Campeonatos mais importantes, como a Taça Libertadores da América (TRIGO, 2009).

4.3. Programa Sócio torcedor

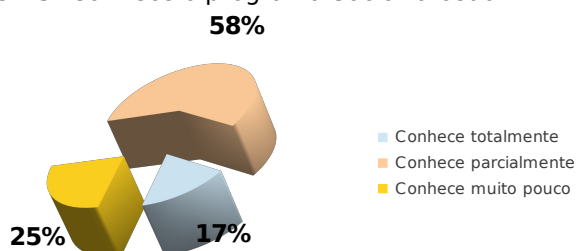
A Tabela 23 e Gráfico 25 apresentam o conhecimento sobre o programa Sócio-torcedor, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 23: Conhece o programa Sócio-torcedor. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Conhecimento Sócio-torcedor | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Conhece totalmente | 02 | 02/12 |
| Conhece parcialmente | 07 | 07/12 |
| Conhece muito pouco | 03 | 03/12 |
| Não conhece | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 25: Conhece o programa Sócio-torcedor.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Ao analisar a Tabela 23 e Gráfico 25 tem-se como destaque que todos conhecem o programa Sócio-torcedor. Ainda que a maioria 7/12 conheça parcialmente, todavia todos já ouviram falar sobre o programa.

Já tornou-se uma realidade imprescindível para as receitas dos clubes. Esse mote do apelo pela paixão aproximou o torcedor do clube, além de oferecer uma série de vantagens, não só relacionadas com o futebol, mas com produtos consumidos em seu cotidiano. Então, diversas ações para promover tal programa fazem parte das estratégias dos clubes.

Para Moreira (2013) está na ponta da língua dos dirigentes que para se alcançar o sucesso, é preciso um bom plano de Sócio-torcedor, afinal essa estratégia assegura o que se chama de dinheiro fidelizado e com baixo custo de manutenção, somado à aproximação com o fã do clube.

O Sócio- torcedor é aquele que possui um tipo de relação um pouco diferente do torcedor tradicional ou avulso. Essa nova modalidade confere a ele uma relação formal e contratual com o clube, em função de pagar mensalmente um valor, tendo direitos e deveres, em alguns casos, tem até o direito de votar para presidente do clube (RODRIGUES, 2010).

Os clubes estão, de maneira sutil, forçando os seus torcedores a contribuírem com as finanças com a adesão ao programa. O Coritiba colocou o ingresso mais barato a R\$ 95,00, representa um aumento de 261%, quase quadruplicou em uma década, levando em consideração que neste mesmo período o salário aumentou 183%, não parece vantajoso mais comprar ingresso, pois o valor será bem maior em caso de não aderir o Sócio-torcedor (MOREIRA, 2013).

A tendência é, segundo o Diretor de Administração do Internacional, ter pelo menos 10 jogos com lotação somente para os sócios. Os torcedores avulsos terão dificuldades em assistir uma semifinal ou final. O objetivo é valorizar o torcedor que contribui financeiramente com o clube, indo bem ou não esportivamente, a ideia é privilegiar esse torcedor que se mantém fiel (SÓCIO-TORCEDOR..., 2010).

Essa é uma realidade no futebol brasileiro, que vem se expandindo

de forma significativa. Há clubes que já arrecadam mais que os seus patrocínios de camisa. Isso vem sendo turbinado graças as campanhas do Movimento por um futebol que já passou de 500 mil associados.

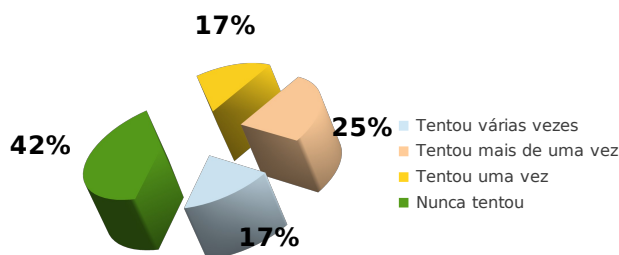
A Tabela 24 e Gráfico 26 apresentam a quantidade de vezes que os clubes já tentaram criar o programa, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 24: Tentou criar o programa Sócio-torcedor. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Tentou criar o Programa Sócio-torcedor | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Tentou várias vezes | 02 | 02/12 |
| Tentou mais de uma vez | 03 | 03/12 |
| Tentou uma vez | 02 | 02/12 |
| Nunca tentou | 05 | 05/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 26: Tentou criar o programa Sócio-torcedor.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Uma parte da amostra com 5/12 ou 42%, nunca tentou criar o programa, apesar de conhecer pelo menos um pouco, conforme a questão anterior. Pelo menos 2/12 já tentou várias vezes, porém não conseguiu manter o programa. Já 3/12 tentou mais de uma vez e 2/12 tem ao menos uma vez. Variadas razões podem ter causado a não continuidade do programa.

Há alguns pontos que levam os clubes a tentarem e não seguirem em frente nessa estratégia. As duas próximas questões têm relação direta com essa questão, portanto a discussão e análise, será feito após o resultados delas.

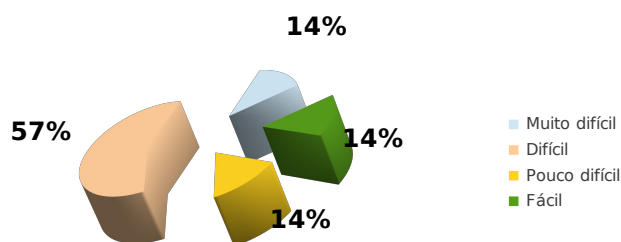
A Tabela 25 e Gráfico 27 apresentam a percepção sobre o processo de criação do programa Sócio-torcedor, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 25: Percepção sobre o processo de criação. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Percepção sobre a criação | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Muito difícil | 01 | 01/12 |
| Difícil | 04 | 04/12 |
| Pouco difícil | 01 | 01/12 |
| Fácil | 01 | 01/12 |
| Total | 07 | 07/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 27: Percepção sobre o processo de criação.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Dos que tentaram criar o programa, 71% entenderam que a implantação foi, pelo menos, difícil. Considerando que 5 gestores nunca tentaram implantá-lo, chega-se ao percentual de 83,3% com grandes dificuldades referentes ao programa, apesar de o conhecerem. Apenas 1 gestor da amostra toda revelou ser pouco difícil e outro citou ser fácil a implantação. Retomando as questões 18 (que procurou saber se em relação as receitas que os clubes recebem, quais são as mais importantes) e 21 (quais as ações de relacionamento utilizados), percebeu-se que a primeira, apenas um gestor considerou o programa como muito importante, no que se refere ao seu montante de receitas. Já em relação a segunda, nenhum gestor revelou utilizar o programa como uma das ações de relacionamento, talvez por não saber que dentre várias ações de relacionamento, o programa é uma delas e das que mais contribuem para aumentar as

receitas do clubes. Esse resultado será mais discutido mais para frente.

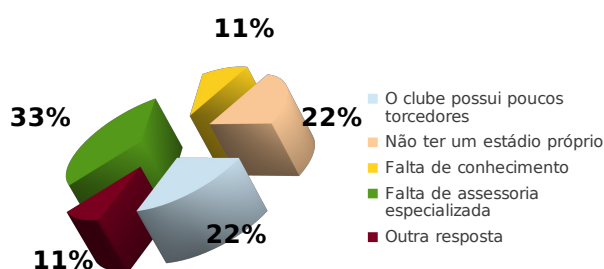
A Tabela 26 e Gráfico 28 apresentam os motivos da desistência de seguir com a estratégia de captação de recursos pelo programa Sócio-torcedor, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 26: Motivos da desistência do programa. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Motivos da desistência | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| O clube possui poucos torcedores | 02 | 02/09 |
| Não tem um estádio próprio | 02 | 02/09 |
| Falta de conhecimento técnico | 01 | 01/09 |
| Falta de uma assessoria especializada | 03 | 03/09 |
| Outra resposta | 01 | 01/09 |
| Total | 09 | 09/09 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 28: Motivos da desistência do programa.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os resultados da Tabela 26 e o Gráfico 28 revelam que mesmo tendo tentado várias vezes, os gestores encontraram variadas dificuldades em dar prosseguimento. 22% alegaram que a razão de não ter dado certo, foi o fato de não possuírem um estádio próprio, na verdade isso pode ser um elemento complicador, no entanto não impossibilita ou inviabiliza a sua continuidade, pelos menos não deveria. Como se pode observar, vários clubes do futebol brasileiro não possuem um estádio, entretanto conseguiram êxitos em seus programas, como por exemplo o Corinthians, Fluminense, Cruzeiro e Atlético - MG.

De fato, algumas ações do sócio-torcedor sem um estádio próprio ficam restritas, afinal os acordos muitas vezes impedem uma arrecadação

maior, em função da alocação do seu torcedor de acordo com o pacote que aderiu, limitação na exploração dos camarotes, lojas e estacionamentos que normalmente ficam para os proprietários. Por exemplo, o São Paulo é o líder em arrecadação em aproveitamento de estádio, mas isso se deve aos fatores já citados, além de aluguéis para shows em geral. Os clubes do sul como Grêmio e Inter aparecem em destaque pelo mesmo motivo que o São Paulo. Indo na contramão, os clubes do Rio de Janeiro passam por grandes dificuldades, muito em virtude de não terem um estádio ou, ao menos, a definição de um local fixo para a realização das suas partidas e isso não cria uma identidade do local e clube com o torcedor (RODRIGUES, 2013). Outro ponto desafiador para os clubes é a retenção desses clientes, ou seja, mantê-los adimplentes, pois no caso de não pagarem a mensalidade, o programa findará (ESTEVES, 2012).

Em relação à opção de ter poucos torcedores, sabe-se que vários clubes de menor expressão e tradição, que não têm em seu ponto forte uma grande torcida, estão com o seu programa em andamento elevando suas receitas. É o caso do América-MG, Portuguesa - SP, Ferroviário - CE e Grêmio Osasco - SP. Esses clubes participam do movimento por um futebol melhor e com isso, oferecem vantagens aos poucos, mas fiéis torcedores, dos quais perceberam que além de estarem ajudando sua equipe, terão vantagens em diversos produtos de consumo. Dessa forma, economizariam na compra desses produtos. No regulamento do Movimento, não há nada que esteja relacionado ao quantitativo de torcedores mínimo, ou seja, todos os clubes podem entrar, basta ter um programa Sócio-torcedor em atividade e atender às regras e questões burocráticas, para assim ficarem aptos para tal.

O União Mogi e União Suzano são duas equipes da quarta divisão do paulista que criaram o programa Sócio-torcedor, com vistas a aumentar as suas receitas. As maiores motivações foram manutenção do interesse dos torcedores pelas equipes e a paixão pelo futebol, assim esperam atraí-los para o clube e facilitar a aquisição de produtos oficiais (FÉLIX e MARIANO, 2013).

Entretanto as opções que tiveram maior representatividade estão relacionadas ao conhecimento mais profissional a respeito do programa. A falta de conhecimento técnico e a falta de assessoria se complementariam, afinal a busca por uma assessoria seria em razão da falta de conhecimento e o percentual somado foi de 44%. Esse resultado parece refletir uma realidade em que se encontram os gestores, naquilo que se refere à gestão profissional dos seus clubes.

A Tabela 27 revela se a implantação do programa deve ser apenas para o clube ou para o torcedor e outras opções, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 27: Implantação do programa deve ser. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Implantação deve ser | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Um projeto do clube | 12 | 12/12 |
| Um projeto apenas para sua Gestão | 00 | 00/12 |
| Não deve ser implantado | 00 | 00/12 |
| Outra resposta | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Na Tabela 27, 100% da amostra entendeu que a implantação deva ser um projeto do clube. Com essa resposta, ficou constatado que os gestores acreditam que o programa Sócio-torcedor deve ser uma estratégia implantada pelos clubes. Outro ponto evidenciado foi que não demonstraram o interesse em auto-promoção, em função do sucesso dessa ação. Não significa dizer que isso represente uma característica de gestão profissional ou amadora, porém pensar no clube e não apenas em coisas boas para a sua própria gestão, induz-nos a acreditar que começam a se preocupar com a situação em que seus clubes se encontram atualmente.

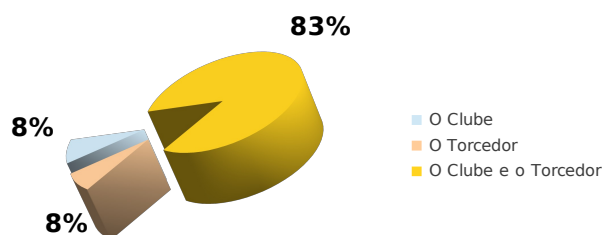
A Tabela 28 e Gráfico 29 apresentam os possíveis beneficiados na opinião dos gestores com a implantação do programa, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 28: O programa pode trazer benefícios. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Beneficiados do programa | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| O clube | 01 | 01/12 |
| O torcedor | 01 | 01/12 |
| O clube e o torcedor | 10 | 10/12 |
| Ninguém | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 29: O programa pode trazer benefícios.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Ainda que tenham gestores que pensam que os benefícios apresentam-se de forma unilateral, a grande maioria percebeu que ambos os lados se beneficiam, afinal em uma relação comercial para se manter por um bom tempo, deve ser benéfica com vantagens mútuas. Na verdade, o grande desafio não é só convencer os seus torcedores em aderir ao programa, mas sim criar formas de mantê-los contribuindo com o clube, obtendo vantagens.

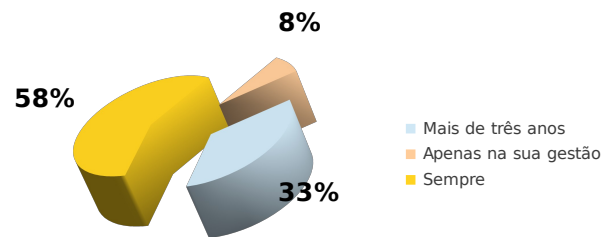
A Tabela 29 e Gráfico 30 apresentam a opinião sobre a duração do programa Sócio-torcedor, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 29: Duração do programa Sócio-torcedor. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Duração do Programa | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Até um ano | 00 | 00/12 |
| Dois anos | 00 | 00/12 |
| Mais de três anos | 04 | 04/12 |
| Apenas na sua gestão | 01 | 01/12 |
| Sempre | 07 | 07/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 30: Duração do programa Sócio-torcedor.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Na Tabela 29 e Gráfico 30 pode se constatar que, não obstante 100% afirmarem que o projeto deva ser algo para o clube, 8% revela que a duração deveria ser apenas para a sua Gestão e 33% para mais de três anos, evidencia-se uma contradição. Por que se o projeto é para o clube e suas gestões, normalmente duram 3 a 4 anos, como o tempo do programa pode ser limitado?

Sabe-se que o grande desafio dos clubes não está apenas em ações que estimulem seus torcedores a aderirem o programa, mas também criar formas de mantê-los contribuindo com o clube por um longo período, todavia isso exige o desenvolvimento de um trabalho permanente, associados aos conhecimentos de diversas áreas, de maneira a convencer seus clientes que é vantajoso continuar com essa parceria.

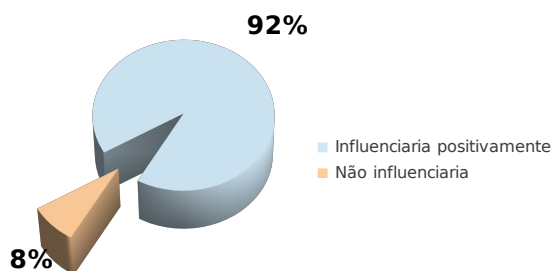
A Tabela 30 e Gráfico 31 apresentam a opinião dos gestores a respeito da influência do programa sobre a situação financeira do clube, sob a forma de frequência absoluta e frequência relativa, sendo o gráfico em termos percentuais.

Tabela 30: Influência sobre a situação financeira. Frequência absoluta e Frequência relativa.

| Influência do programa | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Influenciaria positivamente | 11 | 11/12 |
| Influenciaria negativamente | 00 | 00/12 |
| Não influenciaria | 01 | 01/12 |
| Outra resposta | 00 | 00/12 |
| Total | 12 | 12/12 |

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Gráfico 31: Influência sobre a situação financeira do clube.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

92% da amostra acreditam que o programa influencia, de forma positiva a situação financeira do clube, fato que pode ser evidenciado com a crescente utilização de vários clubes brasileiros por essa estratégia de captação de recursos. Em face a uma série de dificuldades aqui já elencadas, é consenso entre os dirigentes que tal ação vem contribuindo significativamente para abrandar a situação financeira e pode avançar muito mais, conforme a prospecção feita por Paiva (2013) no referencial deste trabalho (Quadro 13).

Como vários clubes, o Fluminense *Football Club* vem encontrando sérias dificuldades com a condução do seu programa, no entanto sob essa tempestade, seus dirigentes vislumbram a bonança após a passagem do período turbulento. Imaginaram que iria ocorrer vários cancelamentos no mês de junho, devido a eliminação precoce da libertadores, paralisação do Campeonato Brasileiro em virtude da Copa das Confederações, falhas nos procedimentos de cadastro e cobrança e mais a instabilidade gerada pela falta de estádio para mandar os jogos. Ficaram surpresos, destarte as adesões de o programa ter desacelerado, o número de adesões superou o de cancelamentos. Então, com o passar desse período, com a volta do campeonato e possível retorno ao maracanã, justificam esse otimismo. A arrecadação do programa tem sido crucial para a sobrevivência do clube, sendo uma fonte certa de recursos , por não sofrer com as penhoras constantes da Fazenda Nacional. Atualmente, mais de R\$ 1 milhão são originados desses pagamentos (VIEIRA e LOIS, 2013).

De fato, diversos exemplos e várias notícias veiculadas em todo

tipo de média, levam a todos acreditarem que a implantação do programa pode trazer benefícios positivos para os clubes, porém faz-se necessário a busca por maior capacitação, por parte dos gestores, de maneira a ter melhores condições de perceber o que vem acontecendo no mercado e, além disso, identificar as oportunidades para os seus clubes.

4.4. Correlações

O Índice de correlação de Kendall foi o mais apropriado para a análise estatística, conforme foi elucidado no trabalho. Segue algumas correlações realizadas, com o intuito de aprofundar as discussões a respeito do estudo realizado.

Quadro 21: Índice de Correlação de Kendall

| ÍNDICE DE CORRELAÇÃO DE KENDALL | 5 | 13 | 22 | 23 | 26 | 27 | 28 | 29 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 5. Seu nível de escolaridade? | 1,000 | -,417 | -,213 | ,191 | ,000 | ,119 | -,044 | ,205 |
| 13. Você já realizou algum curso de capacitação relacionado à Gestão do Esporte? | | 1,000 | ,023 | -,163 | ,000 | ,382 | -,070 | -,264 |
| 22. Você conhece o Programa Sócio-torcedor? | | | 1,000 | ,437 | ,000 | -,307 | -,150 | -,042 |
| 23. O seu clube já tentou criar o programa Sócio-torcedor? | | | | 1,000 | ,000 | -,244 | ,336 | 0,000 |
| 26. A implantação do programa Sócio-torcedor deve ser: | | | | | 1,000 | ,000 | ,000 | 0,000 |
| 27. O programa sócio torcedor pode trazer benefícios para: | | | | | | 1,000 | ,070 | -,059 2 |
| 28. Qual a duração que o programa Sócio-torcedor deve ter em seu clube? | | | | | | | 1,000 | -,386 |
| 29. A implantação do programa de fidelização influenciaria a situação financeira do seu clube: | | | | | | | | 1,000 |

I . Nível de Escolaridade X Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte

Ao correlacionar o nível de escolaridade com os cursos de capacitação em gestão do esporte, verificou que de acordo com o valor negativo (-0,417), houve uma correlação moderada negativa, onde constatou-se que um gestor com maior escolaridade, geralmente frequentou menos cursos de gestão do que um outro com menor escolaridade. Então, o fato do gestor ter uma formação melhor, não garante melhor entendimento

da necessidade de ter uma capacitação melhor, com conhecimentos específicos direcionados para a área da Gestão do esporte.

II. Nível de Escolaridade X Conhecer o Programa Sócio-torcedor

Correlacionando o nível de escolaridade com o conhecimento sobre o programa Sócio-torcedor, notou que, de acordo com o valor negativo (-0,213) e a maneira como as respostas da pergunta nº 22 estão dispostas, aconteceu uma correlação fraca negativa, constatando-se que um gestor com maior nível de escolaridade conhece mais do programa Sócio-torcedor em comparação a outro com menor nível de escolaridade.

III. Nível de Escolaridade X Criar o programa Sócio-torcedor

A correlação entre o nível de escolaridade e a criação do programa Sócio-torcedor foi observado que, conforme o valor positivo (0,191) e a maneira como as respostas da pergunta 23 estão dispostas, apresentou-se de forma fraca positiva. Ficou evidenciado que os gestores com maior nível de escolaridade tentaram implantar o programa no clube menos vezes, em comparação com os gestores com menor nível de escolaridade, logo quanto maior o nível intelectual menor o interesse pelo programa.

IV. Nível de Escolaridade X Duração do programa Sócio-torcedor

A correlacionar o nível de escolaridade com o tempo de duração que o programa deve ter, certificou que, conforme o valor negativo (-0,041) e a maneira como as respostas da pergunta 28 estão dispostas, praticamente não foi encontrado uma correlação entre o nível de escolaridade do gestor e o seu entendimento de quanto tempo um programa Sócio-torcedor dever durar, ou seja, independente do nível de escolaridade, essa opinião seria influenciada.

V. Nível de Escolaridade X Influenciaria na situação financeira.

Após a correlação entre o nível de escolaridade e a maneira como o programa influenciaria a situação financeira do clube, foi verificado que, de acordo com o valor positivo (0,205) e a maneira como as respostas da pergunta 29 estão dispostas, houve boa correlação. Então o gestor com

maior nível de escolaridade entende melhor que o programa influenciaria financeiramente.

VI. Nível de Escolaridade X Para quem o programa traz benefícios

Ao realizar a correlação entre o nível de escolaridade e quem será beneficiado com o programa, foi observado que, conforme o valor positivo (0,119) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, houve correlação fraca positiva, ou seja, pode-se afirmar que quanto maior o nível de escolaridade, mais o gestor acredita que a adoção do programa influenciará o clube e os torcedores.

VII. Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte X Conhecer o Programa Sócio-torcedor

Correlacionando a quantidade de cursos no que tange à Gestão do esporte com o seu conhecimento a respeito do programa Sócio-torcedor, verificou que, de acordo com o valor positivo (0,023), praticamente não ocorreu correlação entre os dois itens, portanto fazendo mais ou menos cursos de capacitação na área, não levam os gestores a conhecerem mais ou menos sobre o programa.

VIII. Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte X Criar o programa Sócio-torcedor

Após correlacionar a quantidade de cursos no que tange à Gestão do esporte com a tentativa de criação do programa Sócio-torcedor, foi notado que, conforme o valor negativo (-0,163) e a maneira como as respostas da pergunta 23 estão dispostas, ocorreu uma correlação fraca negativa, onde o gestor com mais cursos relacionados à gestão do esporte tentou implantar o programa no clube mais vezes que os gestores com menos cursos de capacitação.

IX. Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte X Duração do programa Sócio-torcedor

A correlação entre a quantidade de cursos no que tange à Gestão do esporte com o tempo de duração que o programa deve ter, certificou que, conforme o valor negativo (-0,070) e a maneira como as respostas da

pergunta 28 estão dispostas, praticamente não houve uma correlação entre a quantidade de cursos relacionados à gestão do esporte de um gestor e seu entendimento de quanto tempo um programa sócio torcedor deva ter. Então a opinião do gestor não sofreria alteração, caso realizasse vários cursos na área da Gestão do esporte.

X. Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte X Influenciaria na situação financeira.

Após a correlação entre a quantidade de cursos relacionada à Gestão do esporte e a maneira como o programa influenciaria a situação financeira do clube, foi verificado que, de acordo com o valor negativo (-0,264) e a maneira como as respostas da pergunta 29 estão dispostas, ocorreu uma correlação entre a quantidade de cursos, ou seja, aquele que mais realizou cursos entendeu que mais o programa influenciaria financeiramente.

XI. Cursos de Capacitação relacionados à Gestão do Esporte X Para quem o programa traz benefícios

A correlação entre a quantidade de cursos relacionada à Gestão do esporte e quem será beneficiado com o programa, foi observado que, conforme o valor positivo (0,382) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, houve correlação fraca positiva. Então pode-se afirmar que quanto mais cursos em gestão esportiva, mais o gestor acredita que a implantação do programa influenciará o clube e os torcedores.

XII. Conhecer o Programa Sócio-torcedor X Criar o programa Sócio-torcedor

Ao correlacionar o conhecimento sobre o programa com a tentativa de criação por parte dos gestores, pode perceber que, de acordo com o valor positivo (0,437), ocorreu correlação moderada positiva entre as variáveis, portanto o gestor que conhece mais do programa, foi o que tentou implantá-lo mais vezes.

XIII. Conhecer o Programa Sócio-torcedor X Duração do Programa

Fazendo a correlação com o conhecimento sobre os programa

Sócio-torcedor com o tempo de duração que deve ter, foi verificado que, de acordo com o valor negativo (-0,150), houve correlação fraca negativa entre as variáveis. Dessa forma, o fato dele conhecer o programa o leva a pensar que deve durar mais tempo.

XIV. Conhecer o Programa Sócio-torcedor X Influenciaria na situação financeira.

Ao fazer a correlação entre o conhecimento sobre o programa e a maneira como influenciaria a situação financeira do clube, foi percebido que, conforme o valor negativo (-0,047), praticamente não houve correlação entre as variáveis, logo ter conhecimento a mais não alterou a opinião do gestor em relação a influência sobre a situação financeira.

XV. Conhecer o programa Sócio-torcedor X Para quem o programa traz benefícios

Ao correlacionar o conhecimento sobre o programa e quem será beneficiado com o programa, foi observado que, conforme o valor negativo (0,307) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, houve correlação fraca negativa, assim pode-se afirmar que quanto mais o gestor conhece do programa Sócio-torcedor, mais acredita que a implantação do programa influenciará o clube e os torcedores.

XVI. Criar o programa Sócio-torcedor X Duração do programa

Ao correlacionar o conhecimento sobre a criação do programa Sócio-torcedor com o tempo de duração que deve ter, pode perceber que, de acordo com o valor positivo (0,336), aconteceu a correlação moderada positiva entre as variáveis, ou seja, aquele que tentou criar o programa mais vezes entende que ele deva durar mais tempo.

XVII. Criar o programa Sócio-torcedor X Para quem o programa traz benefícios

Fazendo a correlação entre a criação do programa Sócio-torcedor com quem será beneficiado, foi observado que, conforme o valor negativo (0,244) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, ocorreu correlação fraca negativa, logo foi observado que quanto mais o

gestor tentou criar o programa, mais acredita que a implantação influenciará o clube e os torcedores.

XVIII. Duração do programa X Influenciaria na situação financeira.

Ao fazer a correlação entre o tempo de duração que deve ter com a maneira como influenciaria a situação financeira do clube, foi percebido que, conforme o valor negativo (-0,386), ocorreu a correlação fraca negativa entre as variáveis. Dessa forma, ao acreditar que o programa deva durar mais, leva-o pensar que influenciará mais a situação financeira do clube.

XIX. Para quem o programa traz benefícios X Duração do programa

Após realizar a correlação entre quem será beneficiado com o programa e o tempo de duração que deve ter, foi notado que, conforme o valor positivo (0,07) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, ocorreu uma correlação quase nula, ou seja, praticamente não houve correlação entre as variáveis, logo a opinião no que se refere à quem será beneficiado, não interfere na opinião de quanto tempo deve durar o programa.

XX. Influenciaria na situação financeira X Para quem o programa traz benefícios

Ao correlacionar a maneira como influenciaria a situação financeira do clube com quem será beneficiado com o programa, foi notado que, conforme o valor negativo (-0,592) e a maneira como as respostas da pergunta 27 estão dispostas, foi notado que ocorreu correlação forte negativa. Dessa forma, pode-se afirmar que quanto mais a influencia financeira advinda da implantação do programa, mais influenciaria o clube e torcedores.

5. Conclusões

Atualmente, muito se discute no país sobre os gastos bilionários com a organização da Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Destaca-se o fato de o volume de recursos públicos utilizados para a realização desses mega eventos - como a construção e manutenção dos estádios, segurança, transporte coletivo terrestre e aéreo, aeroportos, iluminação pública, limpeza urbana, entre outros - não parar de crescer. Essas obras ficarão para o Brasil e gerarão necessidades de manutenção, fundamentalmente de recursos humanos preparados para gerirem esses equipamentos esportivos. O futebol, através das suas instituições esportivas, será um dos beneficiados desse momento que o país atravessa.

Apesar de o Distrito Federal ter apenas 53 anos de existência e o futebol local ter nascido mais por uma imposição social, constituído por seus operários que construía a cidade, até os dias atuais não se conhece um programa consolidado de fidelização de torcedores, que busque mais adeptos e que gere significativas receitas aos clubes da cidade.

No que tange ao perfil socioeconômico dos gestores, não foi identificado diferenças relevantes comparativamente aos estudos anteriores e que possam ser destacadas neste trabalho. Os resultados foram semelhantes a outros citados no referencial. Sendo assim, os gestores continuam com um baixo nível de escolaridade, formação em diversas áreas e, muitas vezes, sem nenhuma relação com as exigências que o cargo que ocupam lhes confere. Acumulam as funções nos clubes com outras atividades profissionais e não são remunerados para os cargos que ocupam.

Já em relação a gestão dos seus clubes, os resultados demonstram que possuem estrutura física de trabalho precária para a prática de um esporte de alto rendimento. Apesar de terem relatado que conhecem a legislação esportiva vigente, não se beneficiam delas e não tentam viabilizar outras fontes de receitas. Os recursos são insuficientes ou suprem apenas os custos de competições que participam. Ao fim do campeonato, a equipe profissional deixa de existir, recomeçando as atividades apenas

próximo do fim do ano, ou seja, funcionam somente em um semestre, em sua maioria. Ainda assim, não procuram diversificar as frentes de trabalho, de maneira a ampliar as possibilidades de novas oportunidades.

O nível de conhecimento do programa Sócio-torcedor fica restrito apenas ao saber ou ter ouvido falar e, em função disso, alguns já tentaram implantar em seus clubes, mas não obtiveram êxito. A pesquisa constatou que dirigente informou ter programa Sócio-torcedor implantado em seu clube, porém contrasta com a ausência de ações de relacionamento com o torcedor constante do instrumento de coleta de dados. Acreditam que o programa possa trazer benefícios para seus clubes e para os torcedores e que deve ser implantado em longo prazo. Ficou evidenciada a falta de conhecimento de procedimentos para a criação do programa, pois alegaram não ter conhecimento técnico ou não ter assessoria especializada.

Existem empresas de gestão do esporte que prestam serviço aos clubes, para tudo aquilo que se refere ao programa Sócio-torcedor, ou seja, como muitos clubes não possuem uma estrutura com condições de atender as demandas inerentes a divulgação, ações de marketing, criação e organização de promoções diversas consequência das adesões, acabam contratando essas organizações, tendo que dispender mais uma fatia do valor pago pelos seus torcedores. Talvez, seja mais prático ou cômodo contratar algum profissional para a execução desse serviço, do que buscar conhecimentos que servirão de base não só para essa ação, mas para outras estratégias.

Em face ao baixo nível de escolaridade, quando comparado às exigências da área esportiva, os gestores ainda não despertaram para a nova realidade que o futebol atravessa. A copa do mundo se aproxima, trazendo uma avalanche de oportunidades, mas os gestores permanecem com práticas gerenciais ultrapassadas.

Há a necessidade da quebra de vários paradigmas, pois uma empresa – essa deveria ser a forma de tratamento com os clubes – não pode ser administrada com o conformismo da falta de recursos ou a espera

do recurso público. As evidências apontam na direção de que se deve esquecer a paixão clubística e empregar uma postura empresarial, utilizando gestão estratégica na condução do clube à prática mais profissional e que produza melhores resultados esportivos e financeiros.

A criatividade faz parte de um repertório necessário aos gestores, mas isso só será despertado com maior preparo e capacitação. A falta de interesse do público pelo futebol local deve gerar ações para a solução desse desafio e o torcedor deve ser pensado como um consumidor em potencial e para tal deve ser conquistado. Prova disso é o basquete local, que vem conseguindo resultados esportivos e financeiros bem melhores que todos os clubes de futebol do Distrito Federal.

Os gestores ainda não conseguiram enxergar os torcedores como ativos dos seus patrimônios e angariar novos adeptos ampliará esse patrimônio. Além deles, os jogadores, os estádios e a estrutura física de trabalho agrega valor ao clube e é relevante para a maximização das receitas. O futebol deve ser tratado como um ciclo virtuoso, onde a maximização das receitas dos clubes gerarão novos investimentos em estrutura física, recursos humanos, atletas mais preparados e dessa forma, maior serão as possibilidades dos resultados esportivos, com produção de dividendos que propiciarão aumento dos lucros.

O torcedor visto como cliente precisa ser conquistado, para assim perceber valor naquilo que venha a investir, assim, o programa sócio-torcedor deve ser tratado como uma ótima possibilidade de investimento e enxergar que tal investimento tem grandes chances de dar certo.

O programa Sócio-torcedor é apenas um tipo de ação de relacionamento entre várias, pode não garantir a salvação dos clubes, mas tem demonstrando ser uma das estratégias que tem auxiliado, significativamente, as finanças de agremiações esportivas em diversos locais do mundo.

Por fim, o assunto abordado tem sido objeto de críticas na mídia

local e entre pesquisadores da área. Muito se discute sobre as razões que levaram os clubes a terem contraído dívidas bilionárias, daí a necessidade de se encontrar novos caminhos com propostas para uma gestão mais profissional, conduzindo-os para um rumo com equilíbrio ou saldo positivo em suas finanças.

Tendem a sobreviver no mercado futebolístico do Distrito Federal, os clubes que atraem mais investidores, saibam gerenciar seus recursos, potencializem o alcance de conquistas tanto no âmbito esportivo como no âmbito financeiro, a fim de consolidar a sua perenização.

6. Sugestões

O estudo sobre programa Sócio-torcedor é muito recente, logo são necessárias novas intervenções científicas, com a finalidade de compreender mais profundamente suas peculiaridades e identificar novas possibilidades de mercado, com vistas a proporcionar aos clubes maior capacidade financeira. Isso poderá conduzir as organizações esportivas para uma gestão cada vez mais profissional, com melhores condições de se tornarem mais competitivas.

Outras variáveis devem ser analisadas para que o levantamento teórico possa se enriquecer e, assim, fornecer ferramentas a serem utilizadas pelos gestores esportivos, na elaboração de mais estratégias que direcionem os clubes para o sucesso esportivo e financeiro.

7. Referências

AIDAR, C. K. A. et al. **A Nova Gestão do Futebol**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 284p.

A INDÚSTRIA do Esporte. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.arenasports/industriadoesporte.asp> > Acesso em 03 mar 2012.

AMADOR, R. P. **Avaliação de Empresas: Uma aplicação aos clubes de futebol**. 2004. 135p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

AMORIM, L. Onde os amadores não tem vez. **Revista Exame**. São Paulo, 29 mai 2013.

ARAGAKI, C. **Dívida dos grandes cresceu 15% em 2012 e alcançou R\$ 3,7 bi.** Disponível em: <<http://www.supervasco.com/noticias/divida-de-grandes-cresceu-15-em-2012-e-alcancou-r-3-7-bi-172391.html>> Acesso em 15 mai 2013.

AZEVÊDO, P. H. **A administração dos clubes de futebol profissionais do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 2002. 183p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

_____. O esporte como negocio: uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. **Estudos**, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

AZEVÊDO, P. H. et al. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista de Educação Física**, Maringá, v.15, n.1, p.33-42, 1.sem.2004.

AZEVÊDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. Caracterização do Perfil Retrospectivo do Dirigente Esportivo de Clube de Futebol Profissional da Primeira Divisão, entre os anos 2003 e 2007. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. v.9 No 2, p.103 - 112, 2009.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed., Florianópolis: Editora UFSC, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERENSCHOT, et al. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES: **Valor das marcas dos doze**

clubes mais valiosos do Brasil. Edição 2011. Disponível em:<<http://www.bdobrazil.com.br>> Acesso em 21 dez 2012.

Futebol, a maior paixão dos brasileiros. Potencial mercadológico atual. Edição 2011. Disponível em:<<http://www.bdobrazil.com.br>> Acesso em 17 ago 2012.

BENAZZI, J. R. S. C.; BORGES, C. N. **Emoção, Exposição e Vendas: análise do patrocínio realizado por marcas de artigos esportivos no futebol brasileiro.** Resende: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2009. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php>> Acesso em 07 abr 2013.

BEM, L. S.; RAMOS, R.T. **Direito Desportivo - Tributo a Marcílio Krieger.** São Paulo: Editora Quartier Latin, 2009.

BILHIM, J. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas.** 2. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas, 1996.

BONADIA, F. M. **Quanto custa se tornar Sócio-torcedor do seu time de coração?** Disponível em:<<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/01/19/quanto-custa-se-tornar-socio-torcedor-do-seu-time-do-coracao.jhtm>> Acesso em 28 jan 2011.

BRASIL. Lei Federal nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Lex:** Código de defesa do consumidor: edição federal, São Paulo,1990. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm> Acesso em 23 mar 2013.

BRASIL SUSTENTÁVEL: **Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo de 2014.**Ernst & Young e Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BRASILIENSES têm os melhores salários médios do país. **Correio Braziliense.** Distrito Federal, 2013. Disponível em :<<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/05/24/internas/economia,367774/brasilienses-tem-os-melhores-salarios-medios-do-pais-indica-ibge.shtml>>. Acesso em 25 jun 2013.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% Profissional.** São Paulo: Editora Gente, 1997.251p.

CACIOPPO, J. T.; GARDNER, M. P.; BERSTON, G. G. The affect system has parallel integrative processing components: Form follows function. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, 1999.

CAPELO, R. **Com 800 sócios, Franca tem tíquete mais caro do NBB.** Máquina do esporte, São Paulo, 01 fev 2011. Disponível em:<<http://www.maquinadoesporte.com.br>> Acesso em 03 mai 2011.

CAPINUSSÚ, J. M.; DACOSTA, L. P. **Administração e Marketing nas Academias de Ginástica**. São Paulo: Ibrasa, 1989.

CARLEZZO, E. **Lei Pelé, Caso Bosman e o Mercosul**. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 51, 1 out. 2001. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/2229>>. Acesso em 13 mar. 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

CHELLADURAI, P., MILANO, M. Gross Domestic Sport product: The size of the sport industry in the United States. **Journal of Sport Management**, p. 24-35, 2011.

CHIAVENATO, I. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 458p.

CHURCHILL JÚNIOR, G. A., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2011.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COM 465 MIL sócios torcedores, Ambev apresenta Tim como nova parceira. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Ambev-Tim-movimento-balanço_0_923307762.html> Acesso em 21 mai 2013.

COM TRIPLA de sócios-torcedores, projeto turbina receita dos clubes. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2013/05/com-triplo-de-socios-torcedores-projeto-turbina-receita-dos-clubes.html>> Acesso em 21 mai 2013.

CONOVER, W.J. **Practical nonparametric statistics**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

CORINTHIANS e Inter travam duelos à parte na briga por receitas. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/noticia/2013/05/corinthians-e-inter-travam-duelos-parte-na-briga-por-receitas.html>> Acesso em 10 mai 2013.

CORRÊA, D. K. A. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: O caso do futebol**. 2004. 140p. Tese (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

_____. As competências no futebol. Seção: Destaque-2. **HSM Management Update**, no 33, Jun 2006.

CLUBES brasileiros ultrapassam 380 mil sócios-torcedores. Disponível em:<<http://www.clubedostreze.com.br>> Acesso em 12 mar 2011.

DA COSTA, L. et al. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, p. 608, 2008.

DAFLOM, R. Os donos da bola: Investida de grupos estrangeiros sobre clubes brasileiros ameaça a competição nos gramados. **Revista Exame**. São paulo, 1999. Disponível em:<<http://www.epoca.globo.com/edic/20000110/neg4.ht>> Acesso em 18 jan 2013.

DAOLIO, J. **As contradições do futebol brasileiro**. Campinas, 15 mai 1998. Disponível em:<<http://www.efdeportes.com>> Acesso em 12 abr 2011.

14° DELOITTE *Football Money League 2011*. Disponível em:<<http://www.futebolfinance.com.br> > Acesso em 12 mar 2011.

DIAS,T., CANÔNICO,L. **Corinthians prepara “Natal fenomenal”**: **Clube fecha com Ronaldo para 2009**. Disponível em:<<http://www.globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Times/Corinthians>> Acesso em 21 jun 2011.

DRUCKER, P. F. **Managing turbulent times**. New York: Harper e Row, p. 239, 1980.

_____ **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____ O novo evangelho segundo Peter Druker. **Revista Exame**. São Paulo, p. 37, 1999.

_____ **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUALIB, C. Marketing Esportivo no Brasil. In: STOTLAR, D. K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.

ENGEL, J.F. et al. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ESTEVES, E. Torcedor X Consumo. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME, 2012.

FATURAMENTO do Corinthians encosta no do milionário PSG de Lucas. São Paulo, 2013. Disponível em:<<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/03/09/faturamento-do-corinthians-encosta-no-do-milionario-psg-de-lucas.htm>> Acesso em 11 mar 2013.

FÉLIX, T.; MARIANO, R. **Times da quarta divisão paulista também têm programa sócio-torcedor.** Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/noticia/2013/04/times-da-quarta-divisao-paulista-tambem-tem-programa-socio-torcedor.html>> Acesso em 05 mai 2013.

FERREIRA, A. A. et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1a. ed., v. 1. p. 188, 2005.

FERREIRA, F. **Os clubes de maior faturamento no Mundo. Curitiba, 2012.** Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI20Especial%20-%20maiores%20faturamentos%20futebol.pdf>> Acesso em 14 jun 2013.

FOOTBALL ASSOCIATION . Regulamentos da Premier League. Disponível em <<http://www.premierleague.com/en/files/publications>> . Acesso em 20 fev 2012.

FRAGATA, M. Ativação no marketing esportivo. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil.** Florianópolis: IBME, 2012.

FRANCESCHI NETO, V. O jogo que amamos: A virada do Rugby Brasileiro. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil.** Florianópolis: IBME, 2012.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO/USP. **Estudos de impactos socioeconômicos potenciais da realização dos jogos olímpicos na cidade do Rio de Janeiro em 2016.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/feaecon/econoteen/BGF>> Acesso em 24 mar 2012.

GASTALDO, É. O complô da torcida: futebol e performance masculina em Bares. **Horizontes Antropológicos.** v.11 n.24 Porto Alegre, 2005.

GHISLENI, T. S. **O planejamento estratégico do Grêmio *Football* Porto Alegre e do *Sport Club* Internacional através de modelos interpretativos.** 2005. 125p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

GIESE, J. L.; COTE, J.A. **Defining consumer satisfaction.** Washington: Academy of marketing science review, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRGINOV, V. **Management of Sports Development**. Oxford: Elsevier, 2008.

GOMES, L. F. et al. **Estatuto do Torcedor Comentado**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C.A. **A empresarização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GUARAGNA, F. M. O marketing no esporte. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME, 2012.

GURGEL, A. **Esporte - Pátria das bicicletas, quimonos, raquetes e chuteiras**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1149:reportagens-materias&Itemid=39> Acesso em 17 abr 2013.

HALFEN, I. O marketing no esporte. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MARKETING ESPORTIVO. **Conceitos de Marketing**. Disponível em: <<http://www.ibme.org.br>> Acesso em 26 abr 2011.

JOGOS Olímpicos de Pequim foram os mais vistos por TV no mundo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u442029.shtml>> Acesso em 26 mai 2012.

KIM, Y. K.; TRAIL, G. A Conceptual framework for understanding relationship between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach. **Journal of Sports management**, p. 57-69, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, Editora Pearson Prentice hall, p. 750, 2011.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004. 358 p.

LINDSTROM, M. Dossiê consumidor 3.0: mentes que não mentem. **HSM**

Management, v. 1, n. 78, p. 80-87, Jan./Fev. 2010.

LOIS, R. **LINET conta detalhes da votação sobre sócio-futebol no fluminense.** Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/fluminense/LNET-detalmhes-votacao-socio-futebol-Fluminense_0_808719135.html> Acesso em 03 jan 2013.

LOZETTI, A. **Com triplo de sócio-torcedores, projeto turbina receitas dos clubes.** São Paulo. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2013/05/com-triplo-de-socios-torcedores-projeto-turbina-receita-dos-clubes.html>> Acesso em 21 mai 2013.

MARCONI, M. A. de, LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 8.ed. São Paulo: Atlas, p. 419, 2011.

MCKINLEY, B. Marketing sensorial: o poder dos sentidos. **HSM Management**, v. 6, n. 71, p. 14-15, Nov./Dez. 2008.

MELANI, R. O futebol e a razão utilitarista. In: COSTA, M.R. **Futebol: espetáculo do século.** São Paulo: Musa, 1999.

MELO FILHO, A. **Direito Desportivo: Novos rumos.** Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2004.

MIRAGAYA, J. **Tamanho das torcidas dos principais clubes do futebol brasileiro no Distrito Federal.** Distrito Federal: CODEPLAN, 2013.

MIRANDA NETO, M. J. **Pesquisa para o planejamento - métodos e técnicas: roteiro para elaboração de projetos.** Rio de Janeiro: FGV, p. 84, 2005.

MOCSÁNYI, V., BASTOS, F. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, ano 4, n. 4. 2005.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao estudo da administração.** 2 ed. São Paulo: Makron, 2001.

MOREIRA, B. **Clubes apostam nos programa de Sócio-torcedor para obter dinheiro e fidelidade. Correio Braziliense.** Disponível em: <http://www.df.superesportes.com.br/app/19,89/2013/04/16/noticia_futebol_nacional,43790/clubes-apostam-nos-programas-de-socio-torcedor-para-obter-dinheiro-e-fidelidade.shtml> Acesso em 17 abr 2013.

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

MORROW, S. Accounting for Football Players. Financial and Accounting Implications of Royal Club Liégeois and Others versus Bosman for Football in the United Kingdom. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, vol.2, n.1, p. 55-71, 1997.

MOSCA, H. M. B.; BASTOS, S.A.P. **A gestão profissional dos clubes de futebol brasileiros é um sonho possível.** O Globo. Rio de Janeiro, 23 fev 2010. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br>> Acesso em 25 fev 2011.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2006.

MOVIMENTO por um futebol melhor apresenta balanço positivo, entrada de cinco novos clubes e gigante da telefonia, além de anunciar Fim de Semana histórica de descontos. Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/movimento-por-um-futebol-melhor-apresenta-balanco-positivo-entrada-de-cinco-novos-clubes-e-gigante-da-telefonia-al-em-de-anunciar-fim-de-semana-historico-de-descontos>> Acesso em 04 jun 2013.

MULLINS, J. Empreendedorismo: esporte de equipe. **HSM Management**, v. 6, n. 71, p. 14-15, Nov./Dez. 2008.

NETHERLANDS. Ministry of health, welfare and sport. **The power of Sport.** Rotterdam, 2008.

NUNES, F. F. **Copa e Olimpíadas devem gerar 5,7 milhões de empregos no Brasil.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 26 fev 2011.

OCAMPO, G. K. F. **Gestão Empresarial e Terceirização da Educação Física Curricular.** 2009. 122p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PAIVA, V. **Sócio-torcedor: um balanço.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2013/05/21/socio-torcedor-um-balanco/>> Acesso em 21 mai 2013.

PEREIRA, G. N. **A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas.** 2011. 187p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINTO, F. C. P. et al. **Gestão Empresarial de clubes de futebol: O caso Figueirense Futebol Clube.** 2007. Monografia (Graduação em Ciências

Sociais) - Projeto do Trabalho de Graduação Interdisciplinar, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

PIRES, G. M. V. **Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional.** APOGESD, 2005.

PIVA, R. **Clubes de mais ricos do mundo 2012.** Disponível em:<<http://curiosando.com.br/clubes-de-futebol-mais-ricos-do-mundo>> Acesso em 13 jun 2013.

O NÚMERO de sócios dos clubes 2009. Disponível em:<<http://www.futebolfinance.com.br> > Acesso em 05 mar 2011.

PREUSS, H. Olympics studies reader book: Economics of the Olympic games. **Beijing Sport University Press**, v. 01, 2008.

RANKING das arquibancadas. Disponível em:<<http://lnb.com.br/territorio/ranking-das-arquibancadas-o-estremante-mogi-teve-a-melhor-media-de-publico-do-1%C2%BA-turno-do-nbb5-confira-as-medias-das-18-equipes-na-1%C2%AA-metade-do-campeonato>> Acesso em 20 jun 2013.

REGULAMENTO do programa movimento por um futebol melhor. Disponível em:< <http://www.futebolmelhor.com.br/regulamento>> Acesso em 18 fev 2013.

REIN, I. et al. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores.** Porto alegre: Editora Bookman, p. 360, 2008.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no Esporte.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração: conceitos, essenciais e aplicações.** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, F. X. F. O programa “Sócio Torcedor” do Sport Club Internacional. **Revista Aurora**, Mato grosso, v. 9, 2010.

RODRIGUES, M.S.; SILVA, R.F.C. Clientes ou torcedores: A Empresarização do futebol no Brasil. **Alicance**,v. 13, n.2 p. 167 - 184, Mai / Ago 2006.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, A. J. R. **Gestão da estratégica: conceitos, modelos e instrumentos.** São paulo: Escolar editora, p. 730, 2008.

SANTOS, A. S. **A relação entre patrocinadores e a gestão de clubes profissionais de futebol do Distrito Federal.** 2012. 93p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Programa de Pós-Graduação em Educação

Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SARMENTO, P. S. O conceito de Gestão Desportiva. In: MULATINHO, C.; MENEZES, V. (Org.). **Gestão do Esporte: uma introdução**. Recife, p. 220, 2011.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHMITZ, A. A. **A indústria esportiva no Brasil e no Mundo**. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br>> Acesso em 10 mai 2010.

SCOTT, D. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1995.

SHETH, J. N. et al. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JÚNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. São Paulo: Penso, 2006.

SIQUEIRA, I. **Grandes conseguem, juntos, fechar 2012 com lucro de R\$ 32 milhões**. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/conseguem-juntos-fechar-lucro-milhoes_0_916108606.html> Acesso em 10 mai 2013.

SILVA JÚNIOR, P. **Com novo modelo sócio-torcedor, movimento prevê injetar R\$1 bilhão no futebol**. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br>> Acesso em 20 jan 2013.

SIMMEL, G. Sociabilidade: um estudo de sociologia pura ou formal. MORAES FILHO, E. (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

SLOANE, P. The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. **Scottish Journal of Political Economy**. p. 121-146, 1971.

SÓCIO-TORCEDOR avança no futebol brasileiro. Disponível em: <<http://www.tricolormania.com.br/noticias.asp?cod=73694>> Acesso em 25 fev 2012.

SOMOGGI, A. A The football business in Brazil, and the example of Atlético-PR In: DESBORDES, M. **Marketing e Football: an international perspective**. Oxford: Elsevier Ltd, p. 293-337, 2007.

SOMOGGI, A.; ISHIKURA, E. R. **Gestão de clubes de futebol**. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/.../Art_Gestão_de_Clubes_de_futebol_CRA_Edition_Ishikura_e_Amir_Somoggi.doc> Acesso em 03 mar 2011.

SOUSA, P. D. B. et al. Marketing esportivo e sua relação com clubes e

instituições ligadas ao esporte. **Revista DCS ON LINE**, Mato Grosso do Sul, v. 01, nº 1, Nov. 2005

SORIANO, F. **A bola não entre por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e Administração profissional: Da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008. 141p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

STATT. D.A. **Understanding the consumer: A psychological approach**. London: MacMillan Business, 1997.

SZYMANSKI, P. KUYPERS L. **Soccer management**, London: Academic Press, 1999.

TORRES, C. V.; RODRIGUES, H. Normas sociais: conceito, mensuração e implicações para o Brasil. In: TORRES, C.V.; NEIVA, E.R. (Orgs). **Psicologia social: principais temas e vertentes**. São Paulo: Artmed, p. 133, 2011.

THOMAS, J. R.; NELSON, J.K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, p. 396, 2007.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3.ed. São Paulo; Editora UNESP, 2005.

TRANSMISSÃO de Olimpíadas passa expectativas de audiência. **Revista Exame**, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/entretenimento/noticias/transmissao-de-olimpiadas-passa-expectativas-de-audiencia>> Acesso em 31 mar 2013.

TRIGO, E. **Grêmio e Inter dão exemplo na busca por novas receitas**. Disponível em: <<http://colecaofutebol.forumpratodos.com/t587-exemplo-na-busca-por-novas-receitas>> Acesso em 17 set 2011.

UNZELTE, Celso Dario; VENDITTI, Mário Sérgio. **Almanaque do Palmeiras**. São Paulo: Editora Abril, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Ver. FAE, Curitiba, v.05, nº 1. p. 61-70, Jan./Abr. 2002.

ZANETTE, E. T. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: O primeiro passo para o planejamento estratégico**. 2003.

Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ZANETTE, R. Tendências do marketing esportivo no Brasil. In: MANSUR, T.; ZANETTE, R. (Org.). **O Marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME, 2012.

WESTBROOK, R. A. Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. **Journal of Consumer Research**, p. 49-54, 1980.

8. Apresentação de anexos

A seguir, estarão expostos os anexos do presente trabalho. Entre os quais, destacam-se o questionário que foi aplicado aos gestores dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), a carta de aceite da Federação Brasiliense de Futebol (FPF) e a aprovação Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/IH.

Anexo 1

Questionário Gestores



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação em Educação Física

Mestrado em Educação Física

Questionário de sondagem – Gestores dos clubes

Informações gerais e instruções para o preenchimento

Brasília, DF – Junho de 2013.

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é parte fundamental de minha dissertação de Mestrado em Educação Física na Universidade de Brasília – UnB, a qual é orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo.

A sua colaboração permitirá a conclusão de um estudo científico que implicará em novos conhecimentos sobre “Desenvolvimento de estratégia do programa sócio torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal”.

Para que as respostas representem a realidade de forma fidedigna, garanto a confidencialidade e impessoalidade do respondente ao questionário bem como das respostas.

Todos os dados serão tratados no conjunto das respostas e nunca de maneira personalizada.

Leia atentamente as questões e opções de resposta, seguindo as instruções de preenchimento.

Agradeço desde já a atenção dispensada, e coloco-me a disposição no telefone (61) 8225-7066 e no endereço de correio eletrônico gptalexander@gmail.com para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Alexsander Gomes de Azevedo

Matrícula: 11/0145003 – UnB

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação Física

Instruções de preenchimento

Responda os itens a seguir, analisando cuidadosamente a pergunta e cada uma das opções existentes.

Marque um “X” no quadrado correspondente a opção de resposta que lhe for mais adequada, de acordo com o formato de cada questão e, quando for necessário, complete a resposta no local designado.

Coloque mais de uma resposta apenas nas questões em que isso for expressamente permitido. Este questionário possui 29 questões numeradas e 06 folhas numeradas frente e verso a partir desta página.

Questionário referente a caracterização da amostra

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Sua idade?

- Até 25 anos;
- De 26 a 35 anos;
- De 36 a 45 anos;
- De 46 a 55 anos;
- De 56 a 65 anos;
- Mais de 65 anos;

3. Estado Civil?

- Solteiro(a);
- Casado(a);
- Divorciado(a);
- Viúvo;

4. Sua opção religiosa?

- Católica;
- Umbandista;
- Evangélica;
- Espírita;
- Outra;
- Nenhuma.

5. Seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto;
- Ensino fundamental completo;
- Ensino médio incompleto;
- Ensino médio completo;
- Curso superior incompleto;
- Curso superior incompleto;
- Curso superior incompleto;
- Curso superior completo;

Área: _____

- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto; Área: _____
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo; Área: _____
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto; Área: _____
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo; Área: _____
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto; Área: _____
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo; Área: _____
- Outro nível de escolaridade. Qual? _____

6. Ocupação Principal:

- Funcionário Público;
- Empresário;
- Profissional Liberal;
- Funcionário de empresa privada;
- Aposentado;
- Outra resposta. Qual? _____

7. Qual a sua renda mensal pessoal, considerando o salário mínimo de R\$ 678,00 (seiscentos e quinze reais)?

- Até 3 salários mínimos (até R\$ 2.034,00);
- Mais de 3 até 6 salários mínimos (de R\$ 2.035,00 até R\$ 4.068,00);
- Mais de 6 até 9 salários mínimos (de R\$ 4.069,00 até R\$ 6.102,00);
- Mais de 9 até 12 salários mínimos (de R\$ 6.103,00 até R\$ 8.136,00);
- Mais de 12 até 15 salários mínimos (de R\$ 8.137,00 até R\$ 10.170,00);
- Mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 10.171,00).

8. Qual função que atualmente você exerce no seu clube?

9. Você tem conhecimento dos benefícios fiscais e vantagens específicas previstas na legislação esportiva em vigor?

- Total conhecimento;
- Muito conhecimento;
- Bom conhecimento;
- Razoável conhecimento;
- Pouco conhecimento;
- Nenhum conhecimento.

10. O clube esportivo que você dirige utiliza quais benefícios fiscais e vantagens específicas previstas na legislação em vigor? (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- Recebimento de valor (dinheiro) quando participa de teste de loteria esportiva;
- Timemania;
- Lei de Incentivo ao Esporte;
- Lei Agnelo Piva;
- Outro(s): Qual(is) _____
- Nenhum.

11. Em caso de clube social esportivo, qual é a quantidade de associados atual? (Caso seu clube seja clube-empresa, queira passar para a questão seguinte).

- Até 250 associados;
- Entre 251 e 500 associados;
- Entre 501 e 750 associados;
- Entre 751 e 1.000 associados;
- Acima de 1.000 associados.

12. Cite a estrutura física de trabalho que o clube desenvolve as suas atividades: (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- Possui Estádio próprio;
- Possui centro de treinamento próprio;
- Possui centro médico e fisioterápico próprio para recuperação dos atletas;
- Possui um local próprio para as atividades administrativas e burocráticas;
- Outra resposta (cite quais) _____
- Não possui nenhum dos espaços acima citados.

13. Você já realizou algum curso de capacitação relacionado à Gestão do Esporte? (Com o mínimo de 30 horas em cada um).

- Não realizou;
- Realizou até 1 curso;
- Realizou até 2 cursos;
- Realizou até 3 cursos;
- Realizou mais de 3 cursos;

14.A pessoa que realiza a administração geral do clube:

- É um profissional contratado para administrar o clube, sem formação específica;
- É um profissional contratado para administrar o clube, com formação específica;
- É um sócio do clube indicado pela Direção, sem formação específica;
- É um sócio do clube indicado pela Direção, com formação específica;
- É um sócio do clube eleito para exercer a função;
- Outra resposta. Qual? _____

15.Qual é o seu poder de decisão sobre as questões ligadas ao futebol profissional do clube?

- Total poder;
- Muito poder;
- Bom poder;
- Razoável poder;
- Pouco poder;
- Nenhum poder.

16.Em que período funcionou o clube durante o ano de 2012?

- Funcionou somente no primeiro semestre durante o período de competição esportiva de futebol;
- Funcionou somente no segundo semestre durante o período de competição esportiva de futebol;
- Funcionou o ano inteiro, independentemente de ter disputado ou não competições esportivas;
- Outra resposta. Qual? _____

17.Como é realizada a distribuição dos recursos arrecadados ao longo da temporada? (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- Totalmente para as despesas durante o Campeonato;
- Parcialmente para as despesas durante o Campeonato;
- Parte é investido nas categorias de base;
- Parte é investido em infraestrutura para os treinamentos.
- Outra resposta. Qual? _____

18.Importância dos recursos abaixo para a gestão do clube durante a temporada de 2013 ?

Coloque um "X" na resposta que entender mais adequada. Responda somente sobre as fontes de receitas que o clube recebe.

| Fontes de receitas | Muito importante | Importante | Pouco importante | Nada importante |
|--------------------------------------------|------------------|------------|------------------|-----------------|
| Bilheterias | | | | |
| Patrocinadores | | | | |
| Venda de produtos licenciados | | | | |
| Direitos de transmissão pelas mídias | | | | |
| Transferências e/ou vendas de jogadores | | | | |
| Governo Federal, Estadual ou municipal | | | | |
| Programas de relacionamento com o torcedor | | | | |
| Programa sócio torcedor | | | | |
| Doações | | | | |
| Outras fontes | | | | |

19. Os recursos indicados na questão anterior foram suficientes para a participação do clube no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2013?

- Totalmente suficiente;
- Suficiente;
- Insuficiente;
- Totalmente Insuficiente.

20. O clube vem acumulando dívidas nos últimos anos? (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- Com o INSS;
- Com Fornecedores;
- Com arbitragem;
- Com aluguéis;
- Com atletas;
- Com funcionários;
- Transportes;
- Outra(s). Qual(is)? _____
- O clube não acumulou dívidas no ano de 2012

21. Cite algumas ações de relacionamento com o torcedor: (Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- Lojas com produtos oficiais do clube com promoções para os seus torcedores;
- Meios de comunicação, tais como e-mails e redes sociais, com informativos para atrair o torcedor;
- Promoções de ingressos e material esportivo visando atrair o seu torcedor;
- Publicação em revistas do clube com distribuição aos seus torcedores;
- Programa sócio torcedor;
- Outra resposta. Qual? _____

22. Você conhece o Programa sócio torcedor?

- Conheço totalmente;
- Conheço parcialmente;
- Conheço muito pouco;
- Não conheço;

23. O seu clube já tentou criar o programa sócio torcedor?

- Tentou várias vezes;
- Tentou mais de uma vez;
- Tentou uma vez;
- Nunca tentou;

24. Caso tenha tentado criar ou já tenha criado o programa, qual a sua percepção sobre o processo de criação e manutenção do programa sócio torcedor no seu clube? (Só responda caso tenha tentado criar o programa).

- Muito difícil;
- Difícil;
- Pouco difícil;
- Fácil;

25. Caso não tenha continuado com a estratégia de captação de recursos pelo programa sócio torcedor, quais foram os motivos que levaram a essa decisão? (Só responda caso tenha tentado criar o programa. Marque mais de uma alternativa caso seja necessário).

- O clube possui poucos torcedores;
- Não ter um estádio próprio;
- Falta de conhecimento técnico;
- Falta de uma assessoria especializada;
- Outra resposta. Qual? _____

26.A implantação do programa sócio torcedor deve ser:

- Um projeto do clube;
 - Um projeto apenas para sua Gestão;
 - Não deve ser implantado;
 - Outra resposta. Qual? _____
-

27.O programa sócio torcedor pode trazer benefícios para:

- O clube;
- O torcedor;
- O clube e o torcedor;
- Ninguém.

28. Qual a duração que o programa sócio torcedor deve ter em seu clube?

- Até um ano;
- Dois anos;
- Mais de três anos;
- Apenas na sua gestão;
- Sempre.

29. A implantação do programa de fidelização influenciaria a situação financeira do seu clube:

- Influenciaria positivamente;
 - Influenciaria negativamente;
 - Não influenciaria;
 - Outra resposta. Qual? _____
-

Anexo 2

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação em Educação Física

Mestrado em Educação Física

Nome: _____

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre o tema “Desenvolvimento de estratégia do programa sócio torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal”, realizado pelo estudante de mestrado em Educação Física, Alexander Gomes de Azevedo, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, ambos da Universidade de Brasília – UnB.

Ao aceitar participar, você responderá à um questionário apresentado pelo próprio pesquisador de forma presencial e em horário previamente agendado. Sua participação é voluntária e você poderá desistir em qualquer momento da pesquisa sem nenhum prejuízo. Este estudo é investigativo, não trazendo danos e nem riscos aos pesquisados. Os resultados serão divulgados sem qualquer identificação, preservando o sigilo das informações da Instituição e de seus participantes e possibilitarão um melhor entendimento das razões do não desenvolvimento de estratégia do programa sócio torcedor relacionado com a visão gerencial do futebol profissional no Distrito Federal. Ao término da pesquisa, os resultados serão enviados aos participantes por meio de correio eletrônico.

Em caso de dúvida e esclarecimentos adicionais entre em contato com o pesquisador.

Pesquisador responsável: Prof. Alexander Gomes de Azevedo

E-mail: gptalexander@gmail.com Tel: (61) 8225-7066

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo

E-mail: gesporte@unb.br Tel: (61) 3107-2553

Caso o participante queira contatar o Comitê, para dirimir qualquer dúvida, poderá ser feito por meio do contato eletrônico: cep_ih@unb.br.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, do Instituto de Ciências Humanas (CEP-IH), cujo a Coordenadora Geral é a Prof. Dra. Soraya Fleischer. O contato pode ser efetuado através do e-mail: cep_ih@unb.br.

Caso tenha entendido os procedimentos da pesquisa e deseje participar, por favor assine abaixo. Uma via será mantida pelos pesquisadores e a outra é sua.

_____/_____/2013.

Assinatura do participante

Data

Brasília – DF, ____ de _____ de 2013.

Atenciosamente,

Alexsander Gomes de Azevedo

Matrícula: 11/0145003 – UnB

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação Física

Paulo Henrique Azevêdo

Matrícula: 140.520 – UnB

Orientador do Programa de Pós-graduação em Educação Física

Anexo 3

Carta de aceite junto a Federação Brasileira de Futebol



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Educação Física – FEF
Programa de Pós-Graduação em Educação Física
Mestrado em Educação Física

Carta de aceite

Federação Brasileira de Futebol, por meio do ilustríssimo Doutor Jozafá Dantas do Nascimento, Presidente da instituição, concede autorização para que Alexsander Gomes de Azevedo, brasileiro, casado, inscrito no CPF 016562007-24, residente e domiciliado no Condomínio Ouro Vermelho 1, vetor 1, quadra 11, casa 07, Jardim Botânico, Brasília – DF, mestrando em Educação Física, na Universidade de Brasília (UnB), sob orientação do Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, para que possa coletar dados nos clubes de futebol profissional da 1º divisão. A coleta de dados ocorrerá por meio de um questionário aplicado aos gestores dessas instituições, com o intuito de pesquisar o desenvolvimento de estratégia do programa sócio torcedor relacionado com a visão gerencial do futebol profissional no Distrito Federal.

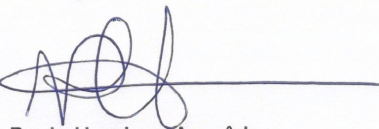
Brasília – DF, 29 de abril de 2013.

Atenciosamente,


Alexsander Gomes de Azevedo

Matrícula: 11/0145003 – UnB

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação Física

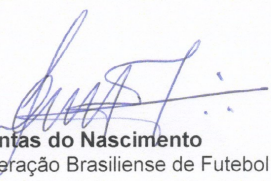


Paulo Henrique Azevêdo

Matrícula: 140.520 – UnB

Recebi o original e autorizo.

Orientador do Programa de Pós-graduação em Educação Física


Jozafá Dantas do Nascimento

Presidente da Federação Brasileira de Futebol

Brasília, 29 / 04 / 2013

Anexo 4

Análise de Projeto de Pesquisa - CEP-IH

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / CAMPUS

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sou favorável à aprovação do projeto e submeto o meu parecer ao colegiado do CEP.

Número do Parecer: 307.192

Data da Relatoria: 07/06/2013

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto de pesquisa poderia deixar mais explícito que o estudo piloto que consta no cronograma e corresponde a etapa de pré-teste não se caracteriza como o início de coleta de dados para o estudo. A coleta de dados segundo o projeto só ocorrerá após a avaliação do CEP.

BRASILIA, 17 de Junho de 2013

Assinador por:

Debora Diniz Rodrigues

(Coordenador)

Endereço: CAMPUS UNIVERSITARIO DARCY RIBEIRO - ICC ALA NORTE MEZANINO SALA B1 606 (MINHOÇÃO)

Bairro: ASA NORTE CEP: 70.910-900 UF: DF

Município: BRASILIA Telefone: (61)3307-2760 E-mail: ihd@unb.br