



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física - FEF

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física

Mestrado em Educação Física

# **Relação entre patrocinadores e a gestão dos clubes profissionais de futebol do Distrito Federal**

**Alex Schlottfeldt Santos**

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

Brasília (DF), 2012



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física - FEF

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física

Mestrado em Educação Física

## **Relação entre patrocinadores e a gestão de clubes profissionais de futebol do 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 Esportivo –, sob orientação do Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo.

**Alex Schlottfeldt Santos**

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

Brasília (DF), 2012

SANTOS, Alex Schlottfeldt

A relação entre patrocinadores e a gestão de clubes profissionais de futebol do Distrito Federal.

93p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.  
Programa de Pós-Graduação em Educação Física – 2012.

1. Gestão do Esporte 2. Marketing do Esporte 3.  
Futebol 4. Patrocínio.

Alex Schlottfeldt Santos

**A relação entre patrocinadores e a gestão de clubes profissionais de futebol  
do 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 Esportivo –, 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 Alexandre Luiz Gonçalves de Rezende**

Faculdade de Educação Física  
Universidade de Brasília

Membro Externo: **Professor Doutor Christian Pinheiro da Costa**

Instituto de Ciências da Educação – Faculdade de Educação Física  
Universidade Federal do Pará

Membro Suplente: **Professora Doutora Marisete Peralta Safons**

Faculdade de Educação Física  
Universidade de Brasília

Brasília (DF), 15 de Agosto de 2012

"Another turning point  
a fork stuck in the road  
Time grabs you by the wrist  
directs you where to go

So make the best of this test  
and don't ask why  
It's not a question  
but a lesson learned in time

It's something unpredictable  
but in the end it's right  
I hope you had the time of your life

Hang it on a shelf  
of good health and good time  
Tattoos of memories  
and dead skin on trial  
For what it's worth  
it was worth all time the while

It's something unpredictable  
but in the end it's right  
I hope you had the time of your life

It's something unpredictable  
but in the end it's right  
I hope you had the time of your life

It's something unpredictable  
but in the end it's right  
I hope you had the time of your life"

**Good Riddance (Time Of Your Life)**  
***Green Day***

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à minha família:

Aos meus pais, Delma Elizabeth Schlottfeldt Santos e Ronaldo de Souza Santos, por serem os meus maiores suportes, os quais sempre me deram apoio em todos os momentos de minha vida, pelos ensinamento e valores transmitidos e por todo amor me dado.

À minha querida irmã, Shana Schlottfeldt Santos, por ser a melhor irmã do mundo, por ser a minha maior fonte de inspiração, admiração, apoio e amor.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo, pelas experiências que me foram proporcionadas ao longo de minha passagem pela Faculdade de Educação Física, desde a graduação até os momentos destinados à orientação no mestrado.

Aos meus queridos amigos e amigas que me acompanham a bastante tempo e são responsáveis por momentos inesquecíveis ao longo da minha vida. Em especial, Raquel Rodrigues de Amorim (por toda a sua força de vontade e amizade), Vitor Ferreira Neves, Paulo Henrique Carvalho Branco Sivieri e Guilherme Nunes Pereira (obrigado pela amizade e por todo o apoio que foi me dado, principalmente, na época do mestrado).

À equipe do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte – GESPORTE, pela amizade, pelos bons momentos e pela ajuda que me oferecem diariamente: Olga Luísa Parente Correia, Alexander Gomes Azevedo e Vinícius Luis Cyrillo de Lima.

A todos os amigos que fiz durante minha passagem pela Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília – FEF-UnB. Muito obrigado a todos.

Aos antigos colegas de mestrado que me auxiliaram muito durante minha formação: Rubens Eduardo Nascimento Spessoto, Gisele Kede Flor Ocampo, Michele do Coito Ruzicki, Alessandra Dias Mendes.

Aos demais parceiros do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte – GESPORTE, pela amizade e pelo apoio.

Aos discentes do Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade de Brasília, em especial: Rafael Cunha, Leandro Corrêa, Cleilton Pereira, Giano Copetti, Álvaro Maurício, André Martorelli e Saulo Martorelli .

Aos professores e funcionários da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília – FEF-UnB.

Ao Professor Doutor Fabio Iglesias, do Departamento de Psicologia Social da Universidade de Brasília.

Ao estatístico Rafael Mitsuo pela ajuda durante o processo de análise de dados.

À Universidade de Brasília por proporcionar condições para a ampliação dos meus conhecimentos.

Ao Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte – GESPORTE e à Escola Internacional de Futebol da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – EIF-CPLP, por toda a estrutura que me foi oferecida.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por financiar meus estudos durante o mestrado.

À Federação Brasiliense de Futebol, principalmente Luis Carlos Calica por ter intermediado o contato com os dirigentes dos clubes do Distrito Federal.

Aos dirigentes dos clubes do Distrito Federal que participaram da pesquisa.

# Sumário

<b>Lista de Siglas.....</b>	<b>i</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Anexos.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Cenário.....	1
1.2 Problema de pesquisa.....	7
1.3 Objetivo Geral.....	7
1.4 Objetivos específicos.....	7
1.5 Delimitação da pesquisa.....	7
1.6 Relevância do estudo.....	8
1.7 Glossário.....	8
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>10</b>
2.1 Globalização, esporte e patrocínio.....	10
2.2 Marketing e esporte.....	14
2.3 Marca no ambiente esportivo.....	15
2.4 O papel da mídia no esporte.....	16
2.5 Patrocínio e sua evolução.....	17
2.5.1 Patrocinador.....	19
2.6 A gestão no esporte.....	20
2.7 Gestão dos clubes e patrocínio.....	21
2.8 O gestor do esporte.....	23
2.9 Futebol do Distrito Federal.....	24
2.9.1 O futebol do Distrito Federal em nível nacional.....	24
2.9.2 O futebol em nível local.....	27
2.10 Futebol do Distrito Federal e o patrocínio.....	30
<b>3. Materiais e Métodos .....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	32
3.2 Coleta de dados.....	33
3.3 População e amostra.....	34
3.4 Análise e tratamento dos dados.....	35
3.4.1 Tratamento descritivo.....	35
3.4.2 Tratamento inferencial.....	35
3.5 Limitações do estudo.....	36
<b>4. Resultados e Discussão.....</b>	<b>37</b>
4.1 Perfil dos dirigentes.....	37
4.2 Gestão dos clubes.....	42
4.3 Teste Qui-Quadrado.....	61

4.4 Comentários adicionais do Dirigentes.....	69
<b>5. Conclusão.....</b>	<b>70</b>
<b>6. Sugestão.....</b>	<b>72</b>
<b>7. Referências.....</b>	<b>73</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>82</b>
Anexo A .....	83
Anexo B.....	84
Anexo C.....	85
Anexo D.....	86
Anexo E.....	90

## Lista de Siglas

- **AFC:** Asian Football Confederation.
- **BRB:** Banco de Brasília S. A. (Antigo Banco Regional de Brasília)
- **CAF:** Confédération Africaine de Football.
- **CBF:** Confederação Brasileira de Futebol.
- **COI:** Comitê Olímpico Internacional.
- **CONCACAF:** Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football.
- **CONMEBOL:** Confederación Sudamericana de Fútbol.
- **FAF<sup>1</sup>:** Federação Alagoana de Futebol.
- **FAF<sup>2</sup>:** Federação Amapaense de Futebol.
- **FAF<sup>3</sup>:** Federação Amazonense de Futebol.
- **FBF:** Federação Brasiliense de Futebol.
- **FBF<sup>1</sup>:** Federação Baiana de Futebol.
- **FCF<sup>1</sup>:** Federação Catarinense de Futebol.
- **FCF<sup>2</sup>:** Federação Cearense de Futebol.
- **FERJ:** Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro.
- **FES:** Federação de Futebol do Estado do Espírito Santo.
- **FFAC:** Federação de Futebol do Acre.
- **FFER:** Federação de Futebol do Estado de Rondônia.
- **FFMS:** Federação de Futebol do Mato Grosso do Sul.
- **FFP:** Federação de Futebol do Piauí.
- **FGF<sup>1</sup>:** Federação Gaúcha de Futebol.
- **FGF<sup>2</sup>:** Federação Goiana de Futebol.
- **FIFA:** Federação Internacional de Futebol Associados (do francês: Fédération Internationale de Football Association).
- **FMF:** Federação Metropolitana de Futebol.
- **FMF<sup>1</sup>:** Federação Maranhense de Futebol.
- **FMF<sup>2</sup>:** Federação Mato-Grossense de Futebol.
- **FMF<sup>3</sup>:** Federação Mineira de Futebol.
- **FNF:** Federação Norte-Riograndense de Futebol.

- **FPF<sup>1</sup>**: Federação Paraense de Futebol.
- **FPF<sup>2</sup>**: Federação Paraibana de Futebol.
- **FPF<sup>3</sup>**: Federação Paranaense de Futebol.
- **FPF<sup>4</sup>**: Federação Paulista de Futebol.
- **FPF<sup>5</sup>**: Federação Pernambucana de Futebol.
- **FRF**: Federação Roraimense de Futebol.
- **FSF**: Federação Sergipana de Futebol.
- **FTF**: Federação Tocantinense de Futebol.
- **GDF**: Governo do Distrito Federal.
- **ISL**: *International Sports and Leisure*, empresa criada pelo magnata da ADIDAS Horst Dassler, que comercializava os direitos de televisão e os anúncios publicitários de competições organizadas pela FIFA. A empresa pediu falência em 2001.
- **OFC**: *Oceania Football Confederation*.
- **ONU**: Organização das Nações Unidas.
- **PIB**: Produto Interno Bruto é uma das principais ferramentas de uma economia e que revela o valor total anual dos bens e serviços gerados por todas as atividades econômicas do país, descontadas as despesas com os insumos utilizados no processo de produção; representa toda a riqueza gerada no país, durante determinado ano (AZEVEDO, 2009).
- **RNF**: Ranking Nacional das Federações.
- **SEL**: Secretaria de Esportes e Lazer do Distrito Federal.
- **UEFA**: *Unión des Associations Européennes de Football*.
- **USOC**: *United Sate Olympic Committee*.

## Lista de Figuras

Figura 01: Audiência do futebol, dos esporte e da Copa do Mundo da FIFA.....	2
Figura 02: Patrocínio e Publicidade – Em milhões de Reais.....	6

## Lista de Gráficos

Gráfico 01: Box plot da idade dos dirigentes.....	38
Gráfico 02: Nível de escolaridade dos dirigentes.....	39
Gráfico 03: Estado civil dos dirigentes.....	40
Gráfico 04: Ocupação principal dos dirigentes.....	41
Gráfico 05: Cargo ocupado no clube esportivo pelo dirigente. Frequência absoluta e frequência relativa.....	42
Gráfico 06: Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes que são associações esportivas.....	43
Gráfico 07: Quantidade de associados que o clube (associação esportiva) possui.....	44
Gráfico 08: Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes-empresa.....	45
Gráfico 09: Quantidade de proprietários que o clube (clube-empresa) possui.....	46
Gráfico 10: Período em que o clube funcionou no ano de 2011.....	47
Gráfico 11: Quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012.....	48
Gráfico 12: Existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver.....	49
Gráfico 13: Cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver.....	50
Gráfico 14: Projeto de proposta de patrocínio para o ano de 2012.....	51
Gráfico 15: Procedência dos recursos do clube para a disputa do Campeonato Brasiliense da 1ª divisão de 2012.....	52
Gráfico 16: Sobre a suficiência dos recursos.....	53
Gráfico 17: Planejamento para a temporada de 2012.....	54
Gráfico 18: Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012.....	55
Gráfico 19: Influência do patrocinador na contratação de atletas em 2012.....	56
Gráfico 20: Influência do patrocinador na contratação do técnico em 2012.....	57
Gráfico 21: Importância para o clube em manter a transparência em suas atividades junto ao seu patrocinador.....	58
Gráfico 22: Prestação de contas ao patrocinador.....	59
Gráfico 23: Existência do programa sócio-torcedor.....	60

## Lista de Tabelas

Tabela 01: Sexo dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.....	37
Tabela 02: Idade dos dirigentes. Frequência absoluta.....	38
Tabela 03: Nível de escolaridade dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.....	39
Tabela 04 Estado civil dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.....	40
Tabela 05: Ocupação principal dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.....	40
Tabela 06: Cargo ocupado no clube esportivo pelo dirigente. Frequência absoluta e frequência relativa.....	41
Tabela 07: Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes que são associações esportivas. Frequência absoluta e frequência relativa.....	42
Tabela 08: Quantidade de associados que o clube (associação esportiva) possui. Frequência absoluta e frequência relativa.....	43
Tabela 09: Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes-empresa. Frequência absoluta e frequência relativa.....	44
Tabela 10: Quantidade de proprietários que o clube (clube-empresa) possui. Frequência absoluta e frequência relativa.....	45
Tabela 11: Período em que o clube funcionou no ano de 2011. Frequência absoluta e frequência relativa.....	46
Tabela 12: Quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	47
Tabela 13: Existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.....	48
Tabela 14: Cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.....	49
Tabela 15: Projeto de proposta de patrocínio para o ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	50
Tabela 16: Procedência dos recursos do clube para a disputa do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	51
Tabela 17: Sobre a suficiência dos recursos. Frequência absoluta e frequência relativa.....	52
Tabela 18: Planejamento para a temporada de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	53
Tabela 19: Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	54
Tabela 20: Influência do patrocinador na contratação de atletas em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	55

Tabela 21: Influência do patrocinador na contratação do técnico em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	56
Tabela 22: Importância para o clube em manter a transparência em suas atividades junto ao seu patrocinador. Frequência absoluta e frequência relativa.....	57
Tabela 23: Prestação de contas ao patrocinador. Frequência absoluta e frequência relativa.....	58
Tabela 24: Existência do programa sócio-torcedor. Frequência absoluta e frequência relativa..	59
Tabela 25: Percepção da importância dos recursos para a gestão do clube na disputa do Campeonato. Frequência absoluta e frequência relativa.....	60
Tabela 26: Clube-empresa e associação esportiva e a suficiência dos recursos na concretização do projeto do clube. Frequência absoluta e frequência relativa.....	61
Tabela 27: Clube-empresa e associação esportiva e a ocupação principal dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.....	62
Tabela 28: Clube-empresa e associação esportiva e o período em que o clube funcionou no ano de 2011. Frequência absoluta e frequência relativa.....	63
Tabela 29: Clube-empresa e associação esportiva e a quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	64
Tabela 30: Clube-empresa e associação esportiva e a existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.....	65
Tabela 31: Clube-empresa e associação esportiva e o cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.....	66
Tabela 32: Clube-empresa e associação esportiva e o planejamento para a temporada de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.....	67
Tabela 33: Clube-empresa e associação esportiva e a Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa..	68

## Lista de Quadros

Quadro 01: Clubes que participariam do Mundial de Clubes da FIFA em 2001.....	3
Quadro 02: Arrecadação da FIFA no ano 2009.....	4
Quadro 03: Participação dos clubes do Distrito Federal nas competições nacionais.....	24
Quadro 04: Ranking Nacional de Federações de 2012 da CBF.....	26
Quadro 05: Classificação final do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2012.....	30
Quadro 06: Clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2012.....	34
Quadro 07: Comentários adicionais sobre a maior dificuldade enfrentada pelo clube na disputa do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2012.....	69

## Lista de Anexos

Anexo A: Países filiados à FIFA.....	83
Anexo B: Países-Membros da ONU.....	84
Anexo C: Confederações Associadas a FIFA.....	85
Anexo D: Questionário - Clube-Empresa.....	86
Anexo E: Questionário - Associação Desportiva.....	90

## RESUMO

O futebol, como atividade econômica, tem no patrocínio uma de suas maiores fontes para captação de recursos. O patrocinador realiza investimentos financeiros nos clubes e tem como contrapartida a veiculação de sua imagem no ambiente esportivo. Esta pesquisa analisou o relacionamento entre os clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal com os seus patrocinadores e a existência de participação desses na gestão das entidades esportivas. Foi uma pesquisa descritiva com coleta de dados realizada por meio da aplicação de questionários aos dirigentes dos doze clubes que disputaram o Campeonato Brasiliense no ano de 2012. Dos clubes analisados, oito eram associações esportivas e quatro eram clubes-empresa. O gestor esportivo é do sexo masculino, possui 48 anos, é do gênero masculino, casado, com nível superior completo, empresário e ocupante do cargo de presidente do clube. Os resultados apontaram que, sobre a tomada de decisão, nas associações esportivas predomina a ação coletiva dos dirigentes, enquanto nos clubes-empresa preponderam as decisões tomadas pelo proprietário do clube. Sobre o planejamento para as atividades de 2012, as associações esportivas iniciaram antes e realizaram mais reuniões do que os clubes-empresa. Embora indicarem terem elaborado projeto de planejamento de suas atividades, menos da metade dos clubes declarou seguir esse documento. O patrocínio foi considerado fonte de recursos muito importante para os clubes (90,0%), sendo que os maiores patrocinadores do futebol candango foram as empresas privadas (29,3%) e o Governo do Distrito Federal (19,5%). Com p-valor calculado igual a 0,0001 ( $<0,05$ ), constatou-se há evidências para afirmar que há influência do patrocinador na gestão do futebol dos clubes-empresa, o que não foi observado nas associações esportivas.

**Palavras-chave:** Gestão do Esporte; Marketing do Esporte; Futebol; Patrocínio.

## ***ABSTRACT***

Soccer, as economic activity, has in sponsoring one of its biggest sources for fundraising. The sponsor invests in sportive clubs and has as counterpart its image publicized in the sports environment. This research analyzes the relationship between First Division Professional Soccer Clubs of the Federal District (Brasilia-Brazil) with its sponsors and the participation of these sponsors in the club management as well. This is a descriptive study with data collection performed by means of questionnaires answered by the managers of each one of the twelve clubs that competed in 2012 Brasilia's Championship. Of the twelve studied clubs, eight were sports associations and four were club-companies. The sports manager profile is male, is 48 years-old, married, college graduated, entrepreneur and occupies the club's chairman post. The results showed that, on decision making in sports associations predominant collective action of managers, while in club-companies predominate decisions made by the club owner. About planning activities for 2012, sports associations started before and held more meetings than club-companies. Although they indicate elaborate project planning activities, less than half of the clubs said follow this document. Sponsorship was considered a very important source of clubs income (90%), and the major sponsors of Brasilia's Championship Soccer were private companies (29.3%) and the Federal District Government (19.5%). With a p-value equals to 0.0001 ( $<0.05$ ), we found evidence that there is influence of the sponsor in club-companies football management, which was not observed in sports associations.

**Keywords:** Sport Management; Marketing of Sport; Soccer; Sponsorship.

# **1. Introdução**

---

Esta pesquisa tratou do marketing esportivo relacionado ao patrocínio, sua influência na conduta administrativa dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal e como essa gerência pode intervir no desempenho das equipes nas competições. O marketing esportivo é parte integrante da moderna conjuntura e das estruturas dos clubes esportivos profissionais. No Brasil, o futebol é considerado uma “paixão nacional”, e o fato de a próxima Copa do Mundo de Futebol ser realizada no país em 2014 e em 2016 o Rio de Janeiro sediar as Olimpíadas – com destaque para o futebol – fazem com que os veículos de comunicação e a sociedade brasileira em geral fiquem mais conectados nessa modalidade esportiva. Por certo, constata-se a necessidade e a importância do estudo do marketing esportivo aplicado a essa modalidade esportiva, que foi o que se propôs esta pesquisa.

## **1.1 Cenário**

Alves e Pieranti (2007) alertam para o fato que o significado do conceito de esporte sofreu, ao longo dos últimos anos, modificações em todo o mundo, que sinalizam a importância desse setor, não apenas como atividade de lazer ou de competição, mas também como uma atividade econômica.

O mercado esportivo, a cada ano, movimenta verbas crescentes em termos financeiros. Para a realização de campeonatos, torneios e eventos são gastos quantias que chegam a bilhões de reais, segundo GALVÃO (2003), só no Brasil, o marketing esportivo impulsionou cerca de 20 bilhões de dólares. Tal fato fez com que o marketing esportivo se tornasse parte integrante e quase indissociável da atual conjuntura dos esportes profissionais, convertendo, conseqüentemente, os “consumidores de esporte” em foco de ações publicitárias.

Spitz (2012) expõe dados relacionados ao PIB (Produto Interno Bruto) Brasileiro entre o período de 2000 e 2010, no qual o Brasil apresentou crescimento

médio entorno de 3,2%, enquanto que o PIB do esporte teve crescimento que rondou o valor de 6,2%. No ano de 2010, o montante monetário relacionado ao PIB do esporte foi de cerca de 78,6 bilhões de Reais o que equivaleu a 2,0% do PIB Brasileiro.

Dentre as modalidades esportivas deve-se destacar o futebol. O futebol é um dos esportes mais populares no mundo e sua representatividade pelo globo pode ser comprovada pela sua principal associação, a Federação Internacional de Futebol Associados (do francês: *Fédération Internationale de Football Association*, FIFA), entidade máxima do futebol mundial. Além de ser responsável pelo futebol de campo, essa instituição também organiza o Futsal (futebol de salão) e o Futebol de Areia (*Beach Soccer*), possuindo mais associados do que a Organização das Nações Unidas (ONU), organização internacional que tem como missão facilitar a cooperação nas relações de direito internacional, segurança internacional, desenvolvimento econômico, progresso social, direitos humanos e a realização da paz mundial. A FIFA conta com 209 federações filiadas, enquanto que a ONU tem 193 países-membros (Anexos A e B).

A figura 01 mostra o levantamento do programa global de pesquisa da FIFA em 15 mercados, o que corresponde aproximadamente a 1,53 bilhão da população mundial, no qual o futebol possui 46% de fãs, outros esportes 61% e a Copa do Mundo da FIFA, evento que acontece de quatro em quatro anos, tem 64% de fãs. Assim, pessoas que não gostam de futebol, se tornam fãs desse esporte em épocas de realização da Copa do Mundo.

**Figura 01:** Audiência do futebol, dos esportes e da Copa do Mundo da FIFA.



Fonte: FIFA (2011)

Com uma ampla visibilidade, tanto do futebol quanto da Copa do Mundo, fica evidente o interesse de empresas em relacionarem a sua marca com essa modalidade esportiva e/ou uma entidade de enorme prestígio internacional, assim como, a necessidade por parte dos gestores do futebol em buscar patrocinadores que financiem o esporte, para que possam manter um alto padrão na organização das competições e com isso manter os torcedores (consumidores) e atrair novos fãs.

Em meados da década de noventa, a FIFA manteve uma parceria com a empresa de marketing ISL (*International Sports and Leisure*), empresa criada pelo magnata da empresa de equipamentos esportivos ADIDAS, Horst Dassler, que comercializava os direitos de televisão e os anúncios publicitários de competições organizadas pela FIFA, como a Copa do Mundo de Futebol e a Copa do Mundo de Clubes da FIFA, para anunciantes e patrocinadores. Mas após escândalos de fraude, desvio de dinheiro e acusações de propina de dirigentes da FIFA, a empresa de marketing entrou em falência, causando prejuízos aos cofres da entidade. Uma das consequências foi o cancelamento do Mundial de Clubes de 2001 que seria realizado na Espanha e que contaria com a presença de doze equipes das seis confederações de futebol associadas à FIFA (RSSSF, 2011) (Anexo C).

**Quadro 01:** Clubes que participariam do Mundial de Clubes da FIFA em 2001.

Clube	País	Confederação
Al-Hilal	Arabia Saudita	AFC
Boca Juniors	Argentina	CONMEBOL
Deportivo La Coruña	Espanha	UEFA
Galatasaray	Turquia	UEFA
Hearts of Oak	Gana	CAF
Jubilo Iwata	Japão	AFC
Los Angeles Galaxy	Estados Unidos	CONCACAF
Olímpia	Honduras	CONCACAF
Palmeiras	Brasil	CONMEBOL
Real Madrid	Espanha	UEFA
Wollongong	Austrália*	OFC
Zamalek	Egito	CAF

\* Atualmente a Federação australiana está associada à AFC

**Fonte:** RSSSF (2011) <<http://www.rsssf.com/tables/fifa-wcc01.html>>

Após esse episódio, a FIFA teve que reformular seu departamento de marketing, seus gestores sofreram grande pressão de opositores, mas isso não foi suficiente para retirar Joseph Blatter do posto de presidente da associação. Entretanto, a Federação foi também pressionada pelos seus patrocinadores, que exigiam uma maior transparência da entidade. Como consequência da pressão exercida por seus patrocinadores, a FIFA começou a divulgar os relatórios anuais financeiros em seu site oficial.

Pode-se destacar no relatório de 2009, que a FIFA arrecadou em receitas, um pouco mais de um bilhão de dólares, desse montante, 227 milhões foram provenientes de direitos de Marketing, mais de 20% da arrecadação e 650 milhões em direito de transmissão de suas competições, o que equivale a mais de 60% da arrecadação (FIFA, 2010).

Em contrapartida, o total de despesas da entidade chegou à casa dos 863 milhões de dólares, sendo que, somando as explorações dos direitos (marketing, mídia e licenciamento) e o marketing da Copa do Mundo da África do Sul de 2010, os gastos chegaram a 72 milhões de dólares (apenas 8,2% do total arrecadado com marketing e direitos de transmissão) (FIFA, 2010). Os demais gastos estão relacionados a despesas com recursos humanos, congressos, desenvolvimento de projetos para promoção do futebol e outras competições promovidas pela entidade. Somados a receita do ano de 2009 com o saldo do ano passado, a FIFA, possui uma reserva de mais de um bilhão de dólares.

**Quadro 02:** Arrecadação da FIFA no ano 2009.

<b>Recursos e despesas</b>	<b>Valores (milhões de US\$)</b>
Direitos de marketing	227
Direitos de transmissões	650
Outros recursos	182
<b>Arrecadação total</b>	<b>1.059</b>
Despesas com Marketing	72
Outras despesas	791
<b>Despesa total</b>	<b>863</b>
<b>Saldo total</b>	<b>196</b>

**Fonte:** FIFA (2010)

Em 2010, os problemas relacionados com a empresa Marketing ISL voltaram a ser manchetes em vários jornais do mundo. Denúncias de envolvimento de três integrantes do Comitê Executivo da Fifa - que tem como função escolher as sedes das Copas do Mundo - de recebimento de propinas da ISL (BBC NEWS, 2010). De acordo com as acusações, as propinas pagas aos dirigentes esportivos pela ISL somava um total de 100 milhões de dólares. A lista de pagamentos incluía uma empresa de fachada em Liechtenstein, chamada Sanud (A empresa seria a Sanud Establishment, registrada na cidade de Domizil, no principado de Liechtenstein) (GLOBOESPORTE.COM, 2010).

De acordo com a BBC News (2010), com as novas denúncias, o Presidente Joseph Blatter foi novamente questionado pelos representantes dos principais patrocinadores da entidade, sobre o escândalo de corrupção, que culminou na suspensão de membros do seu comitê executivo. A ADIDAS, uma das principais patrocinadoras comerciais da FIFA, e que fornece, entre outros produtos, a bola da Copa do Mundo e os equipamentos dos árbitros, confirmou que seguiria como patrocinadora oficial da FIFA, sendo uma das patrocinadoras oficiais da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Apesar de ter manifestado descontentamento com os escândalos que mancharam a reputação da entidade que controla o futebol mundial, a empresa de material esportivo cobrou transparência da FIFA nos próximos anos (BBC SPORT, 2011).

Além da ADIDAS, a Coca-Cola, a Emirates Airlines e a Visa, também grandes parceiros da Fifa, manifestaram preocupação com as polêmicas recentes e, por causa delas, poderiam desvincular suas marcas da próxima Copa do Mundo, que será realizada no Brasil, fato que traria enormes prejuízos à entidade. Como a FIFA se comprometeu em investigar as acusações sobre o escândalo esses parceiros decidiram permanecer patrocinando a entidade (BBC SPORT, 2011; SPORT360°, 2011).

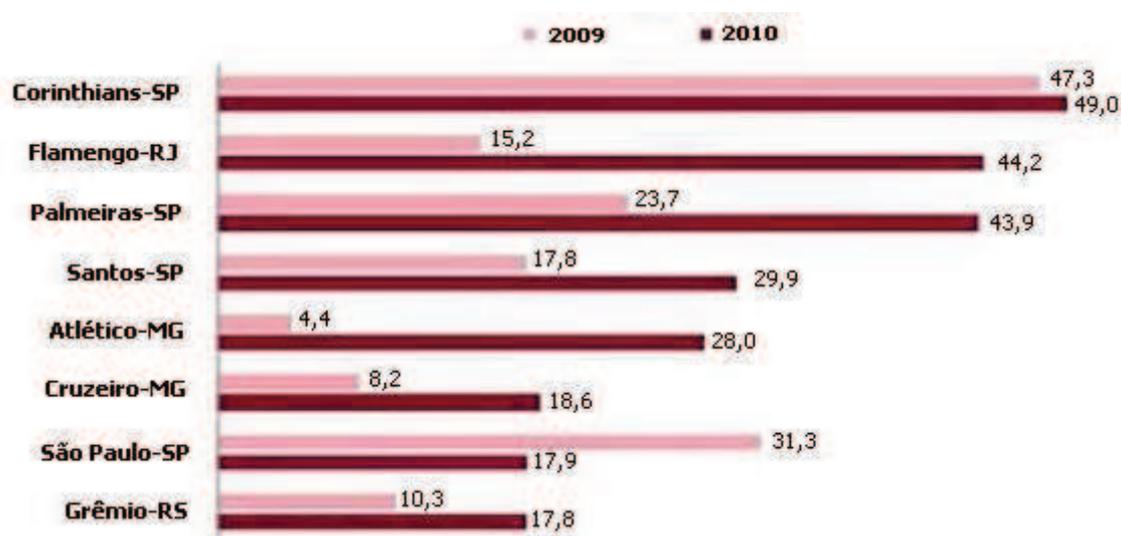
Os problemas com a empresa de marketing ISL não prejudicou apenas a FIFA, clubes patrocinados por ela como o Clube de Regatas do **Flamengo** e o **Grêmio** Foot-Ball Porto Alegre tiveram seus prejuízos. Ambas as equipes tiveram problemas no campeonato nacional, tanto no desempenho esportivo, quanto financeiros.

Nos anos seguintes ao pedido de falência da ISL, as duas equipes, que não obtiveram os recursos monetários prometidos pela ISL e sem conseguir patrocínios com aporte que teriam dessa empresa, lutaram para evitar o descenso para a segunda divisão, fato que acabou se concretizando com o Grêmio que em 2004 foi rebaixado

para a série B do Campeonato Brasileiro de Futebol (LANCENET, 2012a). Depois de uma reestruturação a equipe gremista conseguiu o acesso para a primeira divisão nacional em 2005.

No Figura 02, publicado no site do globoesporte.com (2011), a auditoria da BDO RCS constatou que, na maioria dos clubes, o patrocínio vem crescendo a cada ano, tornando-se para grande parte deles a principal fonte de recursos.

**Figura 02:** Patrocínio e Publicidade – Em milhões de Reais



Fonte: globoesporte.com (2011)

Com base na Figura 02, pode-se observar que o patrocínio é uma fonte de recurso muito importante, e não só para as entidades que cuidam do futebol como também para os clubes. Mas como é essa interação entre as empresas e os clubes de futebol brasileiro? Em entrevista à Sobral (2010), o presidente do Santos Futebol Clube, Luis Álvaro de Oliveira Ribeiro, destaca que o futebol é um negócio da indústria do entretenimento e, portanto, tem que produzir resultados, e que, além disso, o futebol é uma paixão, não é uma mercadoria que se vende na feira, ele possui suas peculiaridades.

O futebol é uma modalidade que movimenta muito dinheiro, muitas pessoas consomem produtos relacionados a ele. Os patrocinadores sabem o quanto esse ambiente pode ser lucrativo, mas como ocorre essa interação (patrocínio x marketing x consumo x lucro) no futebol do Distrito Federal.

A grande exposição do futebol na mídia e sua transformação em espetáculo

fizeram com que ele virasse uma grande “vitrine”, onde várias empresas querem expor seus produtos. Mas, para isso, as empresas necessitam saber onde se encontra a melhor “vitrine”, qual equipe seria a certa para representar sua marca, o melhor momento e o melhor local para se expor. Ao mesmo tempo, torna-se interessante para o patrocinador ter conhecimento das atividades dos clubes, onde está sendo investido seu dinheiro e quais os projetos do clube para o futuro.

## ***1.2 Problema de pesquisa***

Entre outras questões, este projeto de pesquisa procurou fatores que pudessem auxiliar na compreensão da gestão utilizadas nos clubes nas formas de obtenção de patrocínio e consequente desempenho em competições. Buscam-se elementos que possam ajudar a responder à seguinte questão:

**A gestão utilizada nos clubes de futebol profissional da 1ª divisão do Distrito Federal influencia nas formas de obtenção do patrocínio esportivo?**

## ***1.3 Objetivo Geral***

- ✓ Analisar a gestão dos clubes de futebol quanto ao planejamento e as ações voltadas à captação de patrocínios para a consecução de seus projetos esportivos.

## ***1.4 Objetivos específicos***

- ✓ Identificar o perfil dos dirigentes dos clubes.
- ✓ Analisar diferenças entre clubes-empresa e associações esportivas.
- ✓ Identificar e analisar as formas de obtenção de recursos para o funcionamento dos clubes de futebol.
- ✓ Verificar e analisar a participação do patrocinador na gestão do clube esportivo de futebol nos clubes-empresa e associações esportivas.

## ***1.5 Delimitação da pesquisa***

Este estudo analisou os clubes que disputam a 1ª divisão do Campeonato Brasiliense de Futebol do ano de 2012 localizados no Distrito Federal. Os resultados obtidos refletiram as realidades encontradas apenas nessa localidade.

A pesquisa verificou as formas de obtenção de recursos pelos clubes e se

estes aceitam a participação dos patrocinadores em sua gestão.

## **1.6 Relevância do estudo**

Ao analisar as estratégias de patrocínio utilizadas pelas empresas e sua possível interferência sobre a administração dos clubes. Os clubes de futebol ao conhecer os interesses dos patrocinadores podem traçar ações que os conduzam a bons resultados. No âmbito da Educação Física, a área de marketing esportivo demonstra ser uma área em franca expansão no Brasil, motivada, entre outros fatores, pela realização da Copa do Mundo, em 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em 2016.

O esporte se encaminha para o profissionalismo e os modelos de gestão exigem que os profissionais tenham qualificação para buscar no mercado, as fontes de renda para poder fazer frente a perenização desses clubes. O estudo dessa natureza torna essas ações muito mais técnica e com maior abrangência, sendo o patrocínio uma fonte importante para a sobrevivência dos clubes.

Essa pesquisa foi importante porque essa relação entre clubes e os seus patrocinadores provoca um efeito direto na boa gestão do futebol, na medida em que exige os recursos sejam gastos conforme um planejamento realizado e acordado pelo patrocinador e nunca destinado a outras atividades que não essas específicas. Assim, uma gestão de marketing de excelência se reflete em resultados esportivos, sociais e financeiros.

Este estudo oferece contribuições para a adoção de medidas estratégicas, para que os clubes utilizem de maneira adequada os patrocínios que eles constroem ao longo de sua existência.

## **1.7 Glossário**

Para fins desta pesquisa, os termos abaixo foram utilizados com os seguintes significados:

- **Associação esportiva:** entidade esportiva que atua no futebol profissional. Inicialmente formada por associação de pessoas com o intuito apenas de promover o lazer aos seus associados, não visando o lucro.
- **Capital:** Para uma empresa pode representar seus edifícios, máquinas,

instalações, estoque de bens e de valores, os recursos empregados no financiamento corrente da produção e algo intangível como sua marca comercial (Cano, 2007).

- **Clube-empresa:** entidade esportiva que atua no futebol profissional. Diferentemente das associações esportivas, os clubes empresa foram criados a partir da promulgação da Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993 (Lei Zico, que foi precursora) e possuem a característica de visar o lucro. Por ser uma empresa, assumem todos os encargos provenientes da criação da mesma.
- **Empreendedor:** indivíduo que sabe identificar as oportunidades de negócio e definir contextos, o que exige um trabalho criativo.
- **Gestão:** Processo integrado de consecução dos objetivos organizacionais, através das atividades de planejamento, organização, direção e controle, cujo resultado pode ser medido através de indicadores genéricos de performance, como eficácia e a eficiência (SANTOS, 2008)
- **Mídia:** veículo de comunicação; meio pelo qual uma mensagem ou notícia é conduzida para um receptor, por exemplo, jornal, televisão, rádio entre outros.
- **Patrocínio:** O patrocínio se refere à relação entre uma empresa e uma organização de esporte como uma ferramenta para desenvolver a imagem da marca e fidelização de clientes, como resultado da associação (SCHWARZ e HUNTER, 2008)
- **PIB:** Produto Interno Bruto é uma das principais ferramentas de uma economia e que revela o valor total anual dos bens e serviços gerados por todas as atividades econômicas do país, descontadas as despesas com os insumos utilizados no processo de produção; representa toda a riqueza gerada no país, durante determinado ano (AZEVEDO, 2009).

## 2. Revisão de Literatura

---

Nesta sessão serão abordados estudos realizados sobre os elementos que dão suporte à produção desta pesquisa, tendo sido analisados artigos, livros e outras formas de publicação relacionados ao tema.

### **2.1 Globalização, esporte e patrocínio**

Em um mundo onde as mais diversas culturas se relacionam, trocam informações e se adaptam a uma realidade que se altera numa velocidade que nunca foi vista antes na história da humanidade. No mercado internacional, as empresas estão em constante busca de um nicho de exploração, em busca de seu espaço. De acordo com Dupas (1999) nas últimas décadas foi observada uma intensificação do processo de internacionalização das economias da qual se convencionou chamar de Globalização. Esse processo não é novo, apenas uma adaptação do que já acontecia há muitos séculos atrás, mas que ganhou proporções maiores na nossa atualidade, devido ao fato do grande desenvolvimento, principalmente, em áreas como os da tecnologia, da comunicação e os dos transportes, que fizeram com que houvesse uma dinamicidade nas trocas de informações e conhecimentos, no fluxo de pessoas e também nas relações monetárias.

Esse processo de transformação que foi alavancado pelo desenvolvimento da globalização foi um decurso que levou muito tempo para acontecer, Lombardi (2003) divide em seis etapas, nas quais ele chamou de marés globalizantes, que foram movimentos que conduziram a humanidade a uma nova realidade de integração.

1. **Maré anti-feudal de totalização nacional:** ocorrido entre os séculos XV e XVI, que marca a queda do sistema feudal e surgimento das nações, originando os Estados Nacionais.
2. **Maré globalizante Mercantil:** que teria acontecido entre os séculos XV e XVI, marca a expansão dos Estados Nacionais e a busca de

novos mercados e novas fontes de suprimentos e mercadorias (formação das colônias).

3. **Maré globalizante da indústria:** com advento da Revolução Industrial, o sistema manufatureiro força a degradação do sistema colonial pressionada por mercados novos.
4. **Maré globalizante do Imperialismo:** a livre concorrência gerou concentração da produção o que conduziu ao monopólio. A monopolização torna-se a base de toda a vida econômica no final do século XIX. Os monopólios se expandem em escala mundial, levando à divisão do mundo em mercados submissos, em escala planetária. Isso representou uma fase de íntima união entre o capital industrial e o bancário, de tal fado que, em lugar de se exportarem mercadorias, passou-se a exportar o próprio capital.
5. **Maré globalizante da fase associacionista do capitalismo monopolista:** a crise pós Primeira Grande Guerra Mundial e a quebra da Bolsa de Valores de Nova York causou a quebra do sistema imperialista, o que acarretou a transferência parcial dos parques industriais do centro para a periferia, o estabelecimento de parcerias entre empresas privadas e estatais, fortalecimento dos Estados Nacionais periféricos.
6. **Maré da globalização contemporânea:** que aparece com a grande crise do petróleo em 1973, que aliada com as novas tecnologias possibilitou às empresas a sofisticar seus métodos gerenciais, realocar os parques industriais para diversos países sem perda de controle, reduzir custo de produção e aumentar a rentabilidade das empresas.

Esses processos de transformações na forma em que as pessoas se organizavam e se interagiam criou sistema em que encontramos onde a palavra globalização ganha destaque e várias definições. Para Ritzer (2010), a globalização é um processo que ultrapassa as fronteiras mundiais ou conjunto de operações que conduzem ao crescimento multi-direcional dos fluxos de pessoas, objetos, lugares e informações.

Kotler, Hermawan e Setiawan (2010), deliberam que a globalização é estimulada pelos avanços na tecnologia e que a tecnologia da informação propicia o fluxo de informação entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo, enquanto os avanços nos transportes auxiliam o comércio e outras trocas físicas em cadeia de valor globais, “esses avanços têm permitido às empresas ampliarem substancialmente seus mercados e fontes de suprimento” (KOTLER, 1998).

Dupas (1999) destaca que um aspecto importante no contexto da globalização está no fato de que a estrutura do ambiente empresarial internacional ser complexa. O que conduz o empreendedor esportivo a compreender como funciona as relações de trocas monetárias. Para isso, as empresas buscam as mais variadas estratégias de marketing.

Rubio (2008) fez uma adaptação à história do desenvolvimento dos esportes mais populares e levando em consideração a história das principais competições. Assim um processo de crescimento e globalização no esporte pode ser mostrado da seguinte forma:

1. Globalização do Esporte 1.0 > 1860 a 1930

- Expansão e consolidação das modalidades
- Força dinâmica da expansão: fundação de clubes e federações

Nesse período, em países como Inglaterra e nos Estados Unidos modalidades esportivas como basquete, futebol e o rugby começaram a organizar sua administração esportiva em torno de entidades semelhantes as que são encontradas atualmente chamadas de federações, que eram responsáveis pelas primeiras competições oficiais.

2. Globalização do Esporte 2.0 > 1930 a 1990

- Mundo de médio para pequeno
- Força dinâmica da mudança: internacionalização das competições e força da mídia

Nesse momento iniciam os desafios de uma competição internacional com a participação de países de continentes diferentes. Na Europa, os meios midiáticos como o rádio e os jornais já tinham relativa importância na cobertura esportiva e a cobertura da televisão dava os seus primeiros passos.

3. Globalização do Esporte 3.0 > desde 2000

- Mundo plano

– Força dinâmica da consolidação: Comunicações

O rádio e a televisão mudaram a dimensão do esporte. Eles foram decisivos na aceleração do processo de expansão do esporte como segmento da indústria do entretenimento, o que culminou no surgimento do sócio-tocedor. O rádio e a televisão fizeram crescer exponencialmente, na razão inversa do tempo, a geração de ídolos e a expansão geográfica de identificação de modalidades e marcas esportivas.

Dentre os produtos culturais, o esporte, e particularmente o futebol, foi o primeiro senão o único fenômeno cuja a universalização precedeu o processo de modernização das telecomunicações. Além disso, quando o mundo vivia os rescaldos nacionalista das duas grandes guerras e a Guerra Fria que se seguiu, o futebol já havia ganhado dimensão universal e se "globalizado" (PRONI & LUCENA, 2002).

No entanto, com as possibilidades proporcionadas pela tecnologia das transmissões por satélite, da Copa do México (1970) e das Olimpíadas de Munique (1972) para cá, a mídia – especialmente a TV, e depois também a internet – se transformou em poderoso instrumento no processo de globalização de ídolos, times e marcas esportivas e seus patrocinadores. Além disso, a mídia possui poderoso impacto na difusão de produtos das principais marcas, o licenciamento (RUBIO, 2008).

A abertura das economias, melhorias do transporte, das comunicações e das tecnologias conduzem as empresas a consolidarem a sua marca no seu local de origem e a buscar novos mercados para o crescimento de suas atividades. Para Porter (2004) é necessário que as empresas considerem que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pela suas posições globais exigindo que a base da concorrência de uma empresa seja coordenada a nível mundial, caso contrário ela enfrentará desvantagens estratégicas.

Com a globalização, o patrocínio no esporte, principalmente no futebol, apresenta-se como um dos meios eficazes para as empresas difundirem a sua marca para os diversos mercados, sendo uma estratégia para diferenciá-las das concorrentes.

Na visão de Lechner (2009), ao passar por esse processo global, torna-se quase que imaginável pensar em uma "desglobalização", pois ele acredita que, o sistema esportivo mundial tende a reforça-se, conduzindo a uma maior organização, o que é uma direção no processo de globalização em geral.

## **2.2 Marketing e esporte**

Marketing é um conceito global e multidimensional utilizado por diversas áreas sociais entre as quais o esporte, com o objetivo de perspectivarem suas relações (comunicação externa) com o sistema social que visam atingir (PIRES, 2005). Para Kotler (1998), a chave para atingir as metas organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

De acordo com SILK (2006) as empresas devem objetivar a maximização do seu lucro através dos segmentos que eles optarem. Segundo Kotler (2003), a força de vendas é o principal impulsor do marketing. Por isso, os profissionais dessa área precisam analisar como as pessoas de seu mercado-alvo distribuem sua atenção, a fim de determinar a melhor maneira de conquistar o máximo de consumidores.

Um dos mercados em grande expansão é o do esporte. Num mundo em que só a mudança é imutável, o esporte vem evoluindo a uma velocidade vertiginosa (PIRES, 2005). À medida a popularidade dos eventos esportivos como forma de entretenimento foi crescendo e ganhando importância, logicamente determinados elementos adequados ao marketing emergiram e criaram um terreno fértil para as primeiras áreas do marketing esportivo (JONES, 2002).

O esporte é um efetivo transmissor de imagens, ideias, conceitos e valores. O esporte, para o melhor e para o pior, tem cada vez mais impacto nos sistemas nacionais de comunicação de massa (PIRES, 2005), representando uma boa forma e oportunidade para as empresa colocarem seus produtos à mostra.

Em seus estudos, Silk (2006) descreve o marketing como a atividade de colocar o produto certo no local certo, na hora certa e com o preço certo. Mas qual é a hora certa de expor um produto? E será que qualquer produto pode estar associado ao esporte? Para esse mesmo autor, a escolha do mercado-alvo é de vital importância, pois ela envolve a avaliação da atratividade de cada segmento e a escolha de um ou mais deles para se entrar. Pires (2005) salienta que no mundo do esporte, joga-se entre três protagonistas fundamentais: os promotores do espetáculo esportivo, quer dizer, os clubes e seus representantes, as mídias que divulgam o espetáculo e os patrocinadores que o financiam. A partir de dois desses protagonistas (os clubes e os patrocinadores),

pode-se analisar a questão da marca, proveniente dos dois lados.

Para a realização de ações adequadas é preciso a estruturação de pesquisas de marketing, para que se possa conhecer o torcedor e os elementos atuantes na valorização da marca (BENAZZI E BORGES, 2012). O envolvimento de pessoas com clubes de futebol é um fenômeno mundial, porém, devido ao caráter subjetivo que o esporte alcança, é preciso conhecer cada mercado o mais intimamente possível.

Com isso o marketing auxilia na definição de estratégias cada vez mais criativas e que façam uma ligação entre a necessidade do clube e os objetivos das empresas que ela possa investir recurso e com isso, ter uma exposição boa e obter resultado que possam refletir na comercialização do seu produto.

### ***2.3 Marca no ambiente esportivo***

As marcas são nomes ou símbolos que os profissionais de marketing introduziram para concretizar a diferenciação de produtos e que garantem que os produtos de uma empresa são diferentes dos oferecidos pelo concorrente (SILK, 2006). Para Kotler (1998) marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.

Cada marca traz consigo um valor, como por exemplo, Clube de Regatas do Flamengo, com uma das maiores torcidas do Brasil ou a Nike, uma das maiores empresas de material esportivo do mundo. Valor da marca é o termo que se usa para o efeito positivo que a marca tem sobre o potencial de um produto ser comprado, e reflete o quanto mais os consumidores estão dispostos a pagar por uma determinada marca comparada com uma concorrente (SILK, 2006).

De acordo com Melo Neto (2003), se a marca é o ativo mais importante no mundo dos negócios, o patrocínio promocional da marca é o seu fator chave. Através do patrocínio a marca se torna forte e vibrante.

Os acordos firmados entre as partes não são permanentes, cada lado procura aquilo que é mais vantajoso para ele, provocando uma instabilidade no mercado esportivo. A instabilidade da permanência do patrocínio empresarial no esporte torna clubes vulneráveis diante de eventuais retiradas de apoio, sendo outro

fator que provoca críticas. Os empresários são acusados de usar o esporte como bem descartável (VAZ, 2003). A empresa precisa determinar se quer gastar tempo construindo relacionamentos com clientes que desejam envolver um agente externo que já tenha relacionamentos estabelecidos com esses clientes (SILK, 2006).

“O planejamento estratégico não pode descuidar da necessidade de gerar novas fontes alternativas de receitas para o clube, que precisa tornar-se um produto vendável, gerador de recursos que permitirão manter as contribuições mensais dos associados em patamares que lhes sejam financeiramente plantáveis, evitando sua evasão” (BATTAGLIA, 2007).

Para Aaker e Joachimsthaler (2000) um patrocínio pode afetar a imagem de uma marca, pois, é através da marca que o mercado consumidor identifica os produtos de uma empresa e atribuem-lhes valores (BENAZZI e BORGES, 2012).

Benazzi e Borges (2012) acrescentam que o esporte trabalha na construção das marcas esportivas à medida que fornece uma emoção que as mobiliza e valoriza, gerando prestígio e agregam valores, com isso, diversas empresas buscam mudar sua imagem através do esporte.

## **2.4 O papel da mídia no esporte**

No decorrer do tempo os meios de comunicação tiveram um desenvolvimento espantoso, a televisão, por exemplo, há alguns anos eram preto e branco, com imagens de má qualidade e poucas pessoas podiam ter o “luxo” de tê-las em casa. Atualmente elas são coloridas, possuem alta definição e quase todas as casas têm pelo menos uma. A televisão tem ajudado a construir bases de fãs desde da década de cinquenta, tanto quanto qualquer outra coisa, a disseminação de imagens da televisão estimulou os mercados globais de determinados produtos do esporte como a NBA, Nike e Michel Jordan (MULLIN, HARDY & SUTTON, 2007).

Para Kasznar (2002), o progresso da televisão trouxe impactos marcantes para o cenário esportivo, os quais ele enumera como os mais relevantes:

1. Disseminação mundial das práticas e das múltiplas modalidades esportivas;
2. barateamento contínuo do custo de se assistir programas esportivos, com a conseqüente popularização dos esportes e da atividade de “ver e torcer a distância”;
3. capacidade de acompanhar, ver e torcer em tempo real eventos esportivos de naturezas variadas;
4. facilidade de se educar o telespectador, que pode apreciar repetidas vezes um jogo, um lance de jogo, ou algum movimento de interesse;

5. disseminação da “cultura esportiva televisionada”, na qual as grandes cadeias investem somas pesadas, colocando à disposição do telespectador um aparato de apoio à compreensão do que ocorre nos esportes dos mais avançados e numerosos;
6. a criação de profissões nas telecomunicações diretamente oriundas e vinculadas aos esportes. Comentaristas, técnicos, repórteres especializados, junto com as equipes de filmagem, transportes, reprodução, e teletransmissão, entre outras, formam uma elite profissionais bem remunerados;
7. o desenvolvimento da Indústria da Informação e do Lazer Esportivo;
8. a motivação em participar mais do esportes, local e internacionalmente, como esportista e torcedor;
9. o desenvolvimento da Indústria do Turismo Esportivo, doméstico e internacional; e
10. a facilidade de avaliar, julgar e definir melhor o desempenho dos atletas, jogadores, equipes e competições esportivas, com a introdução de replay, filmagens de câmera lenta, tira-teimas e afins. Este avanço tecnológico tornou o esporte mais transparente e emocionante.

Pozzi e Ribeiro (2006) entendem que o crescimento mundial na cobertura esportiva pela mídia foi crucial para alavancar o marketing esportivo. Os esportes tem crescido como uma parte do mercado da televisão (MULLIN, HARDY & SUTTON, 2007), sem o seu enorme crescimento, jamais ocorreria interesse pelo esporte e as várias indústrias que dependem dele nunca teriam se desenvolvido (POZZI e RIBEIRO, 2006).

Mullin, Hardy & Sutton, (2007) julgam que o sucesso do esporte na televisão e em outros meios de comunicação tem gerado uma série de novos veículos especializados em esporte, impulsionando mercado do patrocínio esportivo mundial que vem experimentando crescimentos médios anuais de 13% nos últimos dez anos (POZZI e RIBEIRO, 2006).

Os meios de comunicação contribuem com a valorização de uma marca, entre outros fatores, está ligada a capacidade de comunicação e visibilidade no mercado, e seu objetivo é atuar na construção de relacionamentos eficazes com o consumidor que se reflitam em aumento de receita (BENAZZI e BORGES, 2012). A audiência de um evento influencia o valor da proposta de patrocínio (FERRAND e TORRIGIANI, 2006). Os veículos de comunicação são fundamentais, no contexto atual é difícil imaginar a existência do patrocínio sem a mídia

## **2.5 Patrocínio e sua evolução**

Schwarz e Hunter (2008) expõem que o patrocínio tem sido uma parte significativa de promoções esportivas por mais de 2700 anos e que os primeiros

patrocínios no esporte foram registrados por volta do período da Antiguidade. Durante os primeiros dias da antiguidade clássica, os gregos antigos desenvolveram um conceito chamado "ekecheiria", que traduzido significa algo como "trégua olímpica", onde todas as guerras cessavam para a disputa dos Jogos Olímpicos. Em 776 a.C., a primeira celebração dos "Jogos Olímpicos" ocorreu como uma celebração de conquistas do corpo humano. Foi durante este e posteriores eventos que os primeiros patrocínios esportivos foram vistos. Proeminentes cidadãos gregos e os governos locais deram apoio financeiro para a organização dos Jogos Olímpicos. Este desejo de melhorar a imagem e reputação (percepção e imagem) para as suas cidades, tornando as Olimpíadas um evento comercial. Estes patrocínios esportivos variaram de pequenas contribuições financeiras para mostrar o envolvimento e melhorar as aspirações políticas, para o nível de patrocínio em um Irodis Attikos, que individualmente incorridos todo o ônus do Estádio Kallimarmaro (Estádio Panathinaiko).

De acordo com Schwarz e Hunter (2008) há um evento marcante no esporte que mudou a forma como esporte seria conduzida para sempre, os Jogos Olímpicos de 1984 em Los Angeles foi um momento interessante no mundo do esporte. Criando um bem-sucedido, financeiramente, Jogos Olímpicos que estariam em total contraste com o déficit da maioria das cidades-sedes. O Trabalho do USOC (United State Olympic Committee) e do COI (Comitê Olímpico Internacional) para permitir o uso dos símbolos olímpicos pelas corporações em seus anúncios em troca de suporte financeiro. Um total de 43 grandes patrocinadores aproveitaram a oportunidade de serem os patrocinadores oficiais das Olimpíadas. Este primeiro esforço em patrocínio do esporte foi um sucesso, com os Jogos Olímpicos tendo lucro.

Na busca da manutenção de sua marca em evidência ou de ganhar novos clientes, as empresas utilizam como ferramenta promocional o patrocínio. Esta estratégia é uma das formas encontradas pelas empresas para entrarem no mercado esportivo. Patrocínio é o fornecimento de suporte financeiro ou material para alguma atividade independente, que não é inerente ao fomento do objetivo comercial, mais da qual a companhia patrocinadora pode ter a expectativa de obter alguns benefícios comerciais (MELO NETO, 2003). Ainda segundo esse autor, o patrocínio é uma ação promocional utilizada como instrumento estratégico de marketing das empresas e que tem obtido cada vez mais sucesso. Os resultados vêm afetando cada vez mais o

sucesso das estratégias de marketing das empresas.

Patrocínio é uma modalidade de relação com o público que consiste no financiamento e apoio de eventos e iniciativas sociais e culturais, a fim de trazer uma imagem favorável do patrocinador para o público-alvo (BIGNÉ, 2003). O recurso financeiro é um instrumento para que se atinjam as finalidades esportivas e a produtividade esportiva previamente delineada pelo grupo interno que traça estratégias (KASZNAR, 2002).

Segundo Bigné (2003), as empresas buscam firmar acordos e/ou contratos de parceria com clubes e equipes esportivas para que elas possam expor a suas marcas aos torcedores visando o consumo de seus produtos. O autor acrescenta que o acordo de patrocínio é aquele em que o patrocinador, em troca de ajuda econômica para a realização de atividades esportivas se compromete em colaborar na publicidade do patrocinador. Um patrocínio bem sucedido deve envolver um ganho de utilidade para ambas as partes, onde os benefícios mútuos a serem compartilhados são reais, mas alguns patrocínios vão funcionar melhor do que outros (thompson, 2005).

O patrocínio esportivo baseia-se no relacionamento humano, promovendo a proximidade e afetividade entre as pessoas e as organizações, tendo como metas a criação de interatividade com o público-alvo, notoriedade, moldar atitudes dos consumidores, diferenciação face a concorrência, ações de relações públicas, incentivo à compra, demonstração de produtos, segmentação, incentivos para intermediários, motivação dos colaboradores e criação de bases de dados de clientes (SÁ & SÁ, 2009).

Para Thompson (2005) o patrocínio foi organizado baseado em uma transação convencional, com metas de curto prazo e contratos, em vez de em uma base de marketing de relacionamento, em que a relação é instigada, desenvolvida e nutrida em uma base de longo prazo.

### **2.5.1 Patrocinador**

As parcerias só fazem sentido qualquer se uma das partes identifica razões lógicas para se associar a um determinado parceiro. As relações de patrocínio no esporte vivem da vontade do patrocinador se associar a um determinado evento, clube, ou atleta como forma de promover, enquanto que para o patrocinado advém essencialmente da possibilidade de captar recursos financeiros ou materiais (SÁ & SÁ,

2009).

Melo Neto (2003), conceitua empresa patrocinadora como o grande investidor do esporte, e que ela em pouco tempo deverá assumir este papel na cultura e no social, superando o Estado. É dela que vêm os recursos financeiros para custear as despesas de promoção e realização de eventos esportivos, culturais e sociais, preparação de atletas, formação e manutenção de equipes, grupos musicais, de dança, teatro e desenvolvimento dos talentos nestes setores.

Segundo Sá & Sá (2009), para o patrocinador, as vantagens de optar pelo patrocínio esportivo passam essencialmente pela possibilidade que este lhe dá de comunicar com o mercado alvo a que se dirige, além de permitir associar o patrocinador a determinados valores ou imagem ligadas ao patrocinado. Inversamente, do lado do patrocinado, o desejo de captar patrocinadores revela-se como um potencial enorme de diversificar as receitas, além de contribuir também para a melhoria da imagem do clube, evento ou atleta esportivo. Para esses autores, os objetivos das organizações, justificam o seu envolvimento no esporte, podem-se dividir em quatro grupos: corporativos, marketing, mídia e pessoais. Assim, uma organização patrocinadora que se torna patrocinadora de determinada realidade esportiva pode fazê-lo assumindo papéis distintos, através das diferentes categorias de patrocinador. Pode por um lado ser patrocinador exclusivo, ou seja, o único a estar associado; patrocinador primário ou subsidiário conforme o grau de envolvimento e esforço financeiro dispendido; ou ainda meramente como fornecedor oficial, através de contribuição com os seus produtos e serviços para o clube ou evento em causa.

## **2.6 A gestão no esporte**

Administrar é um contexto maior, que integra e reúne de forma harmoniosa atos e atividades como de coordenação, comando, comunicação, acompanhamento, implantação e avaliação de múltiplos projetos. No ato de administrar, a responsabilidade dos dirigentes se torna evidente e quem sabe gerenciar com responsabilidade, justiça, bom senso, equilíbrio e sucesso crescente, logo aparece (KASZNAR, 2002).

Para Chiavenato (2009), administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficaz e eficiente através de um arranjo integrado e

convergente.

Pitts e Stotlar (2002) entendem que administração esportiva se refere a todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação.

Em sua pesquisa, Kasznar (2002) indica que a administração esportiva envolve questões bem complexas e variadas. A administração esportiva se qualifica como potencialmente mista, ao exigir dos seus dirigentes as habilidades típicas de um talentoso líder de empresa privada – que quer maximizar lucros; com os de um talentoso dirigente público – que quer maximizar os benefícios sociais, a satisfação social e as possibilidades de interação comunitária, geradora de atividades sociais e empregatícias. Esse autor entende que ainda é singela a responsabilização pelos atos realizados pelos dirigentes durante seu período de gestão, especialmente quando se trata de desvio; e que no quadro atual brasileiro, esportivo, este assunto é de especial relevância. Há numerosos clubes falidos, deficitários, que penam com grandes dívidas financeiras e operacionais em suas estruturas.

A Administração do futebol profissional do Distrito Federal possui um espectro que extrapola os clubes e inclui a Federação Brasiliense de Futebol, o Governo do Distrito Federal, imprensa, jogadores, políticos e outros agentes de influência. (AZEVEDO, 2002). A profissionalização ampla da gestão esportiva e o trato das estruturas esportivas nacionais com pessoas treinadas para assumirem estes postos, também revela padrões éticos e morais superiores em seu trabalho, reforça a qualificação e a produção no setor do Esporte (KASZNAR, 2002).

## ***2.7 Gestão dos clubes e patrocínio***

Para um clube de futebol, é sempre possível o estabelecimento de parcerias e convênios com os seus fornecedores, em troca de divulgação da marca através do clube (uniformes e placas nos locais de jogos e treinos).

Como formas de parcerias Rezende (2000) destaca:

- Apoio ou colaboração: quando uma empresa ajuda de alguma maneira um clube.
- Patrocínio: quando uma empresa investe recursos financeiros em uma

equipe. Geralmente o investimento tem por objetivo obter um retorno de marketing, através da exposição da logomarca do patrocinador por meio de placas e painéis colocados estrategicamente nos locais de jogos e treinos, uniformes etc.

- Co-patrocínio: Quando além do patrocinador oficial o clube mantém outros tipos de acordos específicos para atender às suas necessidades.
- Licenciamento: quando o clube autoriza a utilização de seu nome e sua marca junto à divulgação de produtos. Tem por objetivo chamar a atenção, em especial dos torcedores do clube, para estes produtos. Esta licença dá o direito ao clube de participação direta sobre os lucros das vendas (royalties – direitos de patente).

No futebol brasileiro, os clubes e os patrocinadores mantiveram uma relação distante entre elas, onde os patrocinadores se limitavam a oferecer recursos financeiros, em troca de ter suas marcas expostas, mas na década de 90 a equipe do Palmeiras e a empresa Parmalat mudaram a visão da relação entre clubes e patrocinadores firmando uma parceria de co-gestão.

Na co-gestão uma decisão é tomada quando há a concordância das partes, as duas partes têm o mesmo direito (TRAGTENBERG, 2005).

Santos (2004) destaca que em relação ao marketing esportivo no futebol brasileiro teve uma mudança com a entrada da Parmalat (empresa italiana de produtos alimentícios). Em 1992 um novo modelo de gestão de clube surgiu no Brasil, a parceria entre clubes e empresas na gestão dos clubes de futebol (SOMOGGI, 2007).

A empresa realizou uma ação estratégica no investimento de marca e imagem em times de futebol. A empresa italiana firmou junto com a Sociedade Esportiva Palmeiras (clube do futebol de São Paulo) de acordo com Somoggi (2007), o primeiro modelo de co-gestão no futebol brasileiro. Uma parceria bem sucedida (SANTOS, 2004 & SOMOGGI, 2007).

Antes da parceria com a Parmalat, o Palmeiras ficou por dezesseis anos sem conseguir conquistar um título, jejum que terminou com a conquista do Campeonato Paulista de Futebol em 1993.

A empresa italiana começou a tratar o Palmeiras como uma empresa, com a presença de um profissional da área do esporte, representando a Parmalat e sendo contratado para este fim (SANTOS, 2004). Somoggi (2007) relata que a Parmalat passou a controlar a gestão dos esportes profissionais, investir nos jogadores e seus salários e passa a deter o direito na venda de atletas.

O clube foi utilizado como um mecanismo para a estratégia de marketing da empresa italiana, que por meio de patrocínio de camisas e publicidade em dias de jogos do Palmeiras.

O exemplo de co-gestão entre Parmalat e Palmeiras foi um exemplo para o mercado brasileiro, que foi seguido por alguns clubes, que colaboraram com diferentes empresas, mas nenhuma teve o sucesso que a parceria entre a Parmalat e o Palmeiras. A co-gestão durou oito anos, terminando em dezembro de 2000. nesse período foi movimentado cerca de US\$ 150 milhões (cento e cinquenta milhões de dólares). Como fruto dessa parceria Unzelte e Venditti (2004) destacam as conquistas dos seguintes títulos nessa fase: 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 (1999).

Além do Palmeiras a empresa italiana teve uma parceria de co-gestão com Esporte Clube Juventude, Equipe do futebol brasileiro do Estado do Rio Grande do Sul e o Parma Football Club, clube do futebol italiano. Essas equipes conseguiram os seus principais títulos na época em que havia co-gestão com a Parmalat.

## ***2.8 O gestor do esporte***

Para Contursi (1996), o gerente é o responsável direto pelo bom funcionamento de uma empresa ele deve saber prever o que se deve ser feito, prover os meios para executar e controlar tudo o que estiver sendo ou que tenha sido feito.

De acordo com Drucker (1990), o gerente deve ser eficaz, pois independentemente de onde ele trabalhe espera-se que ele faça as coisas serem realizadas. O gerente eficaz preenche as posições e promove na base do que um homem pode fazer; não toma decisões sobre pessoal para diminuir fraquezas, mas sim

para aumentar forças, além disso, Contursi (1996) considera que o gerente deve também ter conhecimento de princípios da organização, utilização de técnicas eficientes de comunicação e de motivação.

Rezende (2000) destaca a importância dos clubes terem no departamento, que cuida do marketing do clube, profissionais qualificados, pois, caberá a eles a elaboração, encaminhamento e negociação das propostas de patrocínio. Um bom planejamento atrai patrocinadores.

## 2.9 Futebol do Distrito Federal

O futebol do Distrito Federal assim como a capital do Brasil tem uma história muito recente, enquanto no país as equipes de maior expressão foram fundadas por volta de 1900, as primeiras equipes de futebol profissional do Distrito Federal começaram a ser formadas por volta de 1957, coincidindo com o início da construção da Capital Federal (SPESSOTO, 2008).

### 2.9.1 O futebol do Distrito Federal em nível nacional

No Quadro 03 pode-se observar os dados do site da CBF e RSSSF, quanto a participação dos clubes do Distrito Federal em competições nacionais.

**Quadro 03:** Participação dos clubes do Distrito Federal nas competições nacionais.

Ano	Série A	Série B	Série C	Série D	Copa do Brasil
2001	Gama	****	Brasiliense	****	Gama
2002	Gama	****	Brasiliense* e CFZ	****	Brasiliense**, Gama e Bandeirante
2003	****	Gama e Brasiliense	CFZ	****	Gama e CFZ
2004	****	Brasiliense*	Gama**, Ceilândia e CFZ	****	Gama e Brasiliense
2005	Brasiliense	Gama	Ceilândia e Paranoá	****	Brasiliense e CFZ
2006	****	Brasiliense e Gama	Luziânia e Ceilândia	****	Brasiliense e Ceilândia
2007	****	Brasiliense e Gama	Ceilândia e Botafogo	****	Brasiliense e Gama
2008	****	Brasiliense e Gama	Dom Pedro e Legião	****	Brasiliense e Botafogo
2009	****	Brasiliense	Gama	Brasília	Brasiliense e Dom Pedro
2010	****	Brasiliense	Gama	Brasília, Ceilândia e Botafogo	Brasília e Brasiliense
2011	****	****	Brasiliense	Gama e Formosa	Brasiliense e Ceilândia
2012	****	****	Brasiliense	Ceilândia e Sobradinho	Brasiliense e Gama

\* Campeão      \*\* Vice-campeão

**Fonte:** CBF (2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e, 2012f, 2012g, 2012h, 2012i, 2012j, 2012k, 2012l, 2012m, 2012n); RSSSF (2012a, 2012B, 2012c, 2012d, 2012e, 2012f, 2012g, 2012h, 2012i, 2012j, 2012k, 2012l, 2012m, 2012n, 2012o, 2012p, 2012q, 2012r, 2012t, 2012u, 2012v, 2012w, 2012x, 2012y).

Na última década o futebol do Distrito Federal teve algumas oscilações, entre os anos de 2001 e 2010 ele teve dois clubes (Gama e Brasiliense) que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol (também conhecido como Brasileirão ou série A) que equivale à 1ª divisão do futebol nacional. O Gama disputou a competição em 2001 e 2002 e o Brasiliense em 2005 (RSSSF, 2012k, 2012l, 2012m).

No Campeonato Brasileiro da 2ª divisão (série B) o Distrito Federal foi representado também por Gama e Brasiliense. O Gama competiu em 2003 e de 2005 à 2008 e o Brasiliense de 2003 à 2004 e de 2006 à 2010, sendo que em 2004 o Brasiliense foi campeão (CBF, 2012c, 2012d, 2012e, 2012f e RSSSF, 2012n, 2012o, 2012p, 2012q).

No Campeonato Brasileiro da 3ª divisão (série C) a capital federal foi representada por 9 (Nove) clubes. O Brasiliense disputou de 2001 à 2002, sendo campeão em 2002, o CFZ de 2002 à 2005, o Gama em 2004 (ano em que foi vice-campeão) e de 2009 à 2010, o Ceilândia de 2004 à 2007, o Paranoá em 2005, o Luziânia em 2006, o Botafogo e 2007, o Dom Pedro em 2008 e o Legião em 2008 (CBF, 2012g, 2012h, 2012i, 2012j e RSSSF, 2012r, 2012t, 2012u, 2012v, 2012w).

No Ano de 2009 a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) criou a 4ª divisão (Série D) o qual foi disputado pelo Brasília em 2009 e 2010 e pelo Ceilândia e Botafogo em 2010 (RSSSF, 2012x, 2012y).

Na Copa do Brasil, competição que garante ao vencedor a oportunidade de disputar a Copa Libertadores da América (principal competição de clubes sul-americana), foi representado por 8 (oito) equipes: o Gama (de 2001 à 2004 e em 2007), Brasiliense (em 2002 e de 2004 à 2010), Bandeirante (2002), CFZ (2003 e 2005), Ceilândia (2006), Botafogo (2008), Dom Pedro (2009) e Brasília (2010) (RSSSF, 2012a, 2012B, 2012c, 2012d, 2012e, 2012f, 2012g, 2012h, 2012i, 2012j).

A partir de 2011, o Distrito Federal deixou de possuir pelo menos um clube disputando a Série A e B das competições nacionais.

Desde que foi criado as competições nacionais o Distrito federal foi campeão duas vezes da 2ª Divisão (Gama, em 1998 e Brasiliense, em 2004), uma vez da 3ª divisão (Brasiliense, em 2002), além de um vice campeonato (Gama, em 2004) e um vice-campeão da Copa do Brasil (Brasiliense, em 2002).

Com pouca exposição no futebol nacional, os clubes do Distrito Federal não conseguem patrocínios expressivos que auxiliariam na

O quadro 04 apresenta o Ranking Nacional de Federações (RNF) de futebol do Brasil, das 27 (vinte e sete) federações que representam o futebol nacional, o Distrito Federal ocupa a posição de número 14 (catorze). Posicionado exatamente no centro da tabela.

**Quadro 04:** Ranking Nacional de Federações de 2012 da CBF.

Classificação	Federação	Estado	Pontos
1º	FPF <sup>4</sup>	São Paulo	18.526
2º	FERJ	Rio de Janeiro	10.192
3º	FGF <sup>1</sup>	Rio Grande do Sul	6.170
4º	FMF <sup>3</sup>	Minas Gerais	5.933
5º	FPF <sup>3</sup>	Paraná	5.253
6º	FPF <sup>5</sup>	Pernambuco	4.491
7º	FBF <sup>1</sup>	Bahia	3.482
8º	FGF <sup>2</sup>	Goiás	3.329
9º	FCF <sup>1</sup>	Santa Catarina	2.867
10º	FCF <sup>2</sup>	Ceará	2.381
11º	FPF <sup>1</sup>	Para	2.018
12º	FNF	Rio Grande do Norte	1.272
13º	FAF <sup>1</sup>	Alagoas	1.205
14º	FBF	Distrito Federal	1.017
15º	FES	Espírito Santo	832
16º	FPF <sup>2</sup>	Paraíba	805
17º	FMF <sup>1</sup>	Maranhão	796
18º	FAF <sup>3</sup>	Amazonas	752
19º	FFMS	Mato Grosso do Sul	749
20º	FSF	Sergipe	509
21º	FFP	Piauí	467
22º	FMF <sup>2</sup>	Mato Grosso	455
23º	FFAC	Acre	193
24º	FTF	Tocantins	88
25º	FFER	Rondônia	83
26º	FAF <sup>2</sup>	Amapá	73
27º	FRF	Roraima	51

Revisado e atualizado em 13/12/2011

### **2.9.2 O futebol em nível local**

Existem poucos documentos oficiais e acervos bibliográficos que tratam do desenrolar de toda a história do futebol no Distrito Federal. Pesquisa que teve como resultado a publicação de um livro pelo jornalista Gustavo Mariani e os jornais locais são os suportes quando se trata de como surgiu e evoluiu o futebol na capital Brasileira. Para Mariani (198-), o futebol de Brasília possui trajetória peculiar e marcada inicialmente pela interferência de empresários e, num segundo momento, pela ação dos Governo Federal e do Distrito Federal, quando ocorreu a denominada “febre” de construção de estádios.

No que se refere à caracterização do perfil do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal, no ano 2001 e entre os anos 2003 e 2007:

- (a) Segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a), em 2001 os dirigentes eram do gênero masculino; idade média de 45,5 anos; casados; recebiam mais de 25 salários mínimos; com ensino médio; a ocupação principal era de empresário; afirmaram ter total poder nas decisões do clube; todos acumulavam suas profissões com as atribuições de dirigentes dos clubes que presidiam. Portanto, nenhum deles era exclusivamente profissional de administração de suas entidades de futebol.
- (b) Para Azevêdo e Spessoto (2009), o dirigente era indivíduo do gênero masculino; casado; na faixa etária de 46 a 55 anos; a ocupação principal era de funcionário público; com curso superior completo; renda mensal entre US\$ 1.422,64 e US\$ 1.778,31; ocupante do cargo de presidente de seu respectivo clube, sendo apenas um se declarou profissionalmente gestor esportivo.

Para Azevêdo (2002), com uma administração centralizada, caracteristicamente respaldada na “paixão” pelo futebol, sem parceiros comerciais consistentes, predominantemente voltada para os seus assuntos internos, sem planejamento e distante de ações estratégicas, os clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal ainda não haviam adotado uma gestão profissional em suas entidades.

Os clubes, para superarem os inúmeros obstáculos e apresentarem os melhores resultados esportivos e financeiros, necessitam desenvolver estratégias competitivas e que exigem qualificação profissional dos gestores. Para Azevêdo *et al.* (2004), estratégia é o programa geral para a consecução de objetivos organizacionais e, portanto, para o desempenho de sua missão.

O futebol do Distrito Federal sofreu com problemas de gestão. A Federação Brasiliense de Futebol (FBF), antiga Federação Metropolitana de Futebol (FMF), atualmente se encontra sob o comando de um interventor.

No Ano de 2004 a, então, Federação Metropolitana de Futebol firmou contrato com a Secretaria de Esporte e Lazer do Distrito Federal (SEL). No Convênio ficou estabelecido que a FMF receberia verba do Governo do Distrito Federal (GDF) para repassar aos clubes que iriam disputar as competições nacionais naquele ano (GOMES & CASTRO, 2012).

Os clubes que iriam se beneficiar do repasse seriam o Brasiliense, que disputou o Campeonato Brasileiro da 2ª Divisão, o Gama, o CFZ e o Ceilândia que disputaram o Campeonato Brasileiro da 3ª Divisão. De acordo com a reportagem de Gomes & Castro (2012), o Convênio teve o valor total de R\$ 2.160.000,00 (dois milhões, cento e sessenta mil reais), dos quais R\$ 1,5 milhão (hum milhão e meio de reais) foi passado para o Brasiliense, R\$ 190 mil (cento e noventa mil reais) para o Gama e para o CFZ foram repassados R\$ 90 mil (noventa mil reais). Para o Ceilândia nada foi repassado, o que motivou o clube a denunciar a fato à justiça, mas o fator determinante para uma ação judicial foi a má prestação de contas dos clubes, o que fez com que o Tribunal de Contas do Distrito Federal pedisse apuração dos fatos.

A justiça fixou o bloqueio de todos valores financeiros e não financeiros em quaisquer instituições do país pertencentes aos réus, determinou que qualquer ocupante do cargo de Secretario de Esporte e Lazer nunca mais firmasse, com os réus ou com entidades semelhantes, convênio para o repasse de recursos públicos, além de colocar um interventor no lugar do presidente e do vice-presidente da FBF para que ele apurasse o caso (GOMES & CASTRO, 2012). Em março de 2012 a FBF completou um ano de intervenção e sem previsão para que um novo presidente seja eleito para o cargo (LANCENET, 2012b).

O Campeonato Brasileiro de Futebol da 1ª divisão de 2012 foi marcado por vários problemas antes mesmo de seu início. O Campeonato que tinha previsão de ter 10 clubes disputando a competição, que sofreu um inchaço, passando para 12 clubes (LANCENET, 2012b). Isso ocorreu devido à disputas no tribunal desportivo que se prolongaram, levando o adiamento da competição que iniciaria em janeiro passando para fevereiro.

Em 2011 o Campeonato Brasileiro de Futebol da 1ª divisão foi disputado por 8 (oito) clubes, das quais duas seriam rebaixadas para o Campeonato Brasileiro de Futebol da 2ª divisão de 2012. No ano de 2012 a 1ª divisão passaria a ter 10 (dez) equipes. Inicialmente, disputariam Campeonato Brasileiro de Futebol da 1ª divisão de 2012, as 6 (seis) equipes que permaneceram na competição, ou seja, não sofreram descenso para a 2ª divisão de 2012: Brasiliense Futebol Clube; Sociedade Esportiva do Gama; Bosque Formosa Esporte Clube; Associação Botafogo Futebol Clube; Ceilândia Esporte Clube; e Sociedade Atlético Ceilandense e as 4 quatro melhores colocadas na 2ª divisão de 2011: Sociedade Esportiva Brazlândia; Sobradinho Esporte Clube; Associação Atlético Luziânia; e o Clube de Futebol Capital.

Fora dos gramados algumas equipes brigavam por uma vaga no Campeonato Brasileiro de Futebol de 2012. O clube do Capital perdeu pontos na competição da 2ª divisão de 2011 passando a sua vaga para o Legião Empreendimentos Esportivo LTDA. O Capital recorreu da decisão e conseguiu recuperar os pontos e consequentemente a sua vaga (GOMES, 2012a; LANCENET, 2012b). Antes de uma decisão final da justiça desportiva foi feito um acordo permitindo a inclusão dos dois clubes na 1ª divisão de 2012 (LANCENET, 2012b).

Outra briga judicial foi entre o Brasília e o Atlético Ceilandense. O Atlético Ceilandense somou mais pontos que o Brasília no campeonato de 2011, sendo o Brasília rebaixado para a 2ª divisão local, mas a justiça condenou o Atlético Ceilandense com a perda de pontos, por considerar que a equipe escalou um jogador de forma irregular. Depois, o Atlético Ceilandense conseguiu reaver os seus pontos (GOMES, 2012a; RODRIGO & SOARES, 2012) e antes de sair uma decisão final sobre a disputa judicial foi feito um acordo para que ambos os clubes disputassem o Campeonato Brasileiro de 2012. O resultado final na justiça desportiva foi contrário ao Brasília que sofreu muita pressão e através de seu presidente decidiu abdicar de disputar a 1ª divisão em

2012 para disputar o campeonato da 2ª divisão de 2012. No seu lugar foi convidado o Esporte Clube Dom Pedro Bandeirante que havia sido o 6ª colocado da 2ª divisão em 2011. Quando a vaga foi passada para o Dom Pedro faltava menos de uma semana para o início da competição, a sua participação ocorreu uma semana após o início do campeonato.

Além desses problemas com os times no âmbito judicial, o Campeonato da 1ª divisão local teve problema com a greve de parte dos árbitros que não aceitavam a indicação feita pelo interventor da FBF do presidente da Comissão de Árbitros do Distrito Federal (JUNIOR, 2012).

Apesar das conturbações o campeonato terminou sem grandes problemas aparentes, tendo como Campeão a equipe do Ceilândia e o Luziânia como Vice-campeão.

**Quadro 05:** Classificação final do Campeonato Brasiliense de Futebol de 2012

Classificação	Clube
1º	Ceilândia
2º	Luziânia
3º	Sobradinho
4º	Brasiliense
5º	Gama
6º	Brazlândia
7º	Capital
8º	Legião
9º	Botafogo
10º	Atlético Ceilandense
11º	Formosa
12º	Dom Pedro

Fonte: FBF (2012a) <[http://www.fbfdf.org.br/modulos/campeonatos/\\_estatisticas/classificacao/Camp1Div2012.asp](http://www.fbfdf.org.br/modulos/campeonatos/_estatisticas/classificacao/Camp1Div2012.asp)>

## **2.10 Futebol do Distrito Federal e o patrocínio**

Em reportagem de Gomes (2012b) salienta a dificuldade na vida financeira dos clubes do Distrito Federal considerado por ele precária, e com enormes problemas para encontrar investidores.

Nesse ano de 2012, foi árduo para muitas equipes do Distrito Federal conseguir recursos para a disputa do Campeonato Brasiliense. Equipes como o Atlético

Ceilandense e Gama, quase pediram licenciamento à FBF, por falta de investimento (GOMES, 2012c).

As equipes tentaram solicitar recurso do GDF para o custeio das despesas do Campeonato Brasiliense. O único apoio veio por intermédio do BRB (Banco de Brasília S. A.) que patrocinaria as equipes que apresentassem documentação por ela exigida como certidões negativas de débitos trabalhistas, imposto de renda, certificado de regularidade com o Fundo de Garantia (FGTS) e com o INSS (GOMES, 2012b).

No contrato de patrocínio com BRB, trazia os valores que cada equipe, por ela patrocinada, receberia pela participação por cada fase e eventuais bônus como o acréscimo de recursos pelo título da competição, em contrapartida os clubes deveriam seguir rígidas regras de exposição da marca do Banco para que fosse concretizada as negociações (FBF, 2012c).

Um exemplo dos graves problemas que as equipes do Distrito Federal tem em obter recursos é o do Botafogo que após a disputa do Campeonato Brasiliense, competia no Campeonato Brasiliense de Futebol Juniores do Distrito Federal de 2012 foi eliminado por não pagar dívidas que ela possuía com a FBF (BOLZAN, 2012).

Com um campeonato de curta duração e clubes desorganizados torna-se difícil criar atratividade a possíveis patrocinadores e construir uma relação de longo prazo com elas. Thompson coloca que um relacionamento de longo prazo bem sucedida dependerá aspectos, tais como a capacidade de trabalhar de forma interdependente com parceiros, o reconhecimento de valores comuns, e uma capacidade de assistência mútua (thompson, 2005)

## **3. Materiais e Métodos**

---

Nessa sessão, estão descritos o tipo de pesquisa, como foi feita a coleta de dados, o grupo pesquisado, os critérios de inclusão e exclusão e a delimitação da pesquisa que conduziram aos resultados da pesquisa.

### ***3.1 Tipo de pesquisa***

Foi uma pesquisa descritiva devido à suas características adequadas ao tratamento do problema, já que tal método, conforme pontua Cervo & Bervian (2002) e Rampazzo (2005), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los: estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”. Tratou-se, portanto de estudo e da descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

Para Cervo & Bervian (2002), a pesquisa descritiva busca descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica. Ela é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, 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 (GRESSLER, 2004).

A pesquisa descritiva em suas diversas formas, trabalha, sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade (RAMPAZZO, 2005). Por suas característica a pesquisa descritiva mostra-se ser a estratégia metodológica mais adequada para estudo desse fenômeno no contexto que ela foi analisada.

Segundo Cervo & Bervian (2002), esse tipo de pesquisa utiliza como principais instrumentos para coleta de dados: a observação, a entrevista, o questionário, o formulário e outras técnicas.

### **3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de obtenção dos dados (MARCONI & LAKATOS, 2009).

Foi utilizado como instrumento o questionário para a obtenção dos dados da pesquisa. Posteriormente à coleta, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, com a finalidade de cumprir os objetivos da pesquisa.

Marconi & Lakatos (2009) caracterizam o questionário como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou uma carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Segundo Cervo & Bervian (2002) O questionário possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja e refere-se a um meio de obter respostas às questões utilizando uma ferramenta em que o próprio informante preenche.

Marconi & Lokatos (2009) entendem que, como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de vantagens e desvantagens:

#### **Vantagens:**

- ◆ Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- ◆ Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- ◆ Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- ◆ Há menos riscos de distorção, pela não influência do pesquisador.
- ◆ Há mais tempo para responderem e hora mais favorável.
- ◆ Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

#### **Desvantagens:**

- ◆ Impessoalidade de ajudar o informante em questão mal compreendidas.
- ◆ A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
- ◆ Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
- ◆ A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
- ◆ O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.

É importante destacar que antes da aplicação do questionário supracitado,

foi realizado um pré-teste, a fim de verificar a validade, fidedignidade e operacionalidade do instrumento, para que, na sua execução real, fossem minimizados possíveis erros decorrentes do manuseio do instrumento de coleta. O questionário (anexo D e E) foi constituído de perguntas fechadas e abertas, permitindo ao respondente, nas questões fechadas, optar por uma das alternativas ou mais de uma delas.

### **3.3 População e amostra**

População ou universo é o conjunto de elementos para os quais desejamos que nossas conclusões sejam válidas. Uma parte desses elementos é dita uma amostra (BARBETTA, 2007).

Nesta pesquisa a população foi composta pelas equipes de futebol do Distrito Federal que disputaram a 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol no ano de 2012. Devido ao fato de o Campeonato Brasileiro de Futebol possuir poucas equipes a amostra foi igual a população.

A amostra foi composta pelas doze entidades esportivas de futebol profissional que participaram do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de futebol 2012, listadas no Quadro 06.

**Quadro 06:** Clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2012

<b>Clube</b>	<b>Tipo de Clube</b>
Sociedade Atlético Ceilandense	Associação esportiva
Associação Botafogo 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
Esporte Clube Dom Pedro Bandeirante	Associação esportiva
Bosque Formosa 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

**Fonte:** Dados obtidos na Federação Brasileira de Futebol

### **3.4 Análise e tratamento dos dados**

Os resultados, provenientes da aplicação do instrumento de coleta de dados, receberam tratamento descritivo e inferencial. Foram apresentados sob a forma de gráficos e tabelas estatísticas, seguidos das respectivas análises e discussões.

Para esta análise dos dados, utilizou-se os *softwares IBM SPSS Statistics 18, Microsoft Word e Microsoft Excel.*

#### **3.4.1 Tratamento descritivo**

O tratamento descritivo dos dados ocorreu por meio de Frequência Absoluta, de Frequência Relativa e do *Box Plot*.

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

Frequência Relativa: representa o resultado obtido da divisão entre a Frequência Absoluta e a quantidade de elementos da população. Geralmente é apresentada na forma de porcentagem.

*Box Plot*: Na estatística descritiva o *Box Plot* é uma maneira conveniente de representar graficamente os grupos de dados com base no resumo dos cinco números, constituído, por: valor mínimo, primeiro quartil (Q1), mediana (segundo quartil Q2), terceiro quartil (Q3), valor máximo. Ele permite avaliar a simetria dos dados, sua dispersão e a existência ou não de *outliers*.

#### **3.4.2 Tratamento inferencial**

O tratamento inferencial dos dados ocorreu por meio do teste Qui-Quadrado.

Teste Qui-Quadrado: é um teste não paramétrico, o qual tem como princípio básico a comparação de proporções e averiguar possíveis discrepâncias entre as frequências observadas e esperadas para certo evento. Evidentemente, pode-se dizer que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e esperadas em cada categoria forem pequenas, próxima de zero.

- p-valor: definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema quanto aquela observada em uma

amostra. Nos testes inferenciais o nível de significância foi de 5%.

### ***3.5 Limitações do estudo***

Como o instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo foi o questionário, algumas informações dos clubes podem não ter sido reveladas com plena veracidade ou podem ter sido omitidas.

O tamanho da amostra caracteriza-se como uma limitação do estudo, mormente para a análise inferencial dos dados, em virtude de serem apenas doze os clubes que disputam a 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de futebol. No entanto, o fato de a quantidade de observações em algumas categorias, de cada pergunta, ter sido menor do que cinco, de acordo com Conover (1999), isso não inviabiliza a análise realizada.

Algumas questões podem também não ser respondidas pela totalidade da amostra e, com isso, podem não apresentar uma significância estatística.

Nesta pesquisa não foram analisados os posicionamentos dos patrocinadores, apenas os clubes.

Porém, essas limitações não inviabilizaram o desenvolvimento e o resultado da pesquisa.

## 4. Resultados e Discussão

---

Nesta sessão da pesquisa, serão expostos os resultados e realizada a discussão dos dados coletados por meio da aplicação do instrumento utilizado.

Os clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal, em 2012, quanto à sua constituição jurídica, eram 04 clubes-empresa e 08 associações esportivas.

### 4.1 Perfil dos dirigentes

**Tabela 01:** Sexo dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.

<b>Sexo</b>	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Masculino	12	100%
Feminino	00	0%
<b>Total</b>	12	100%

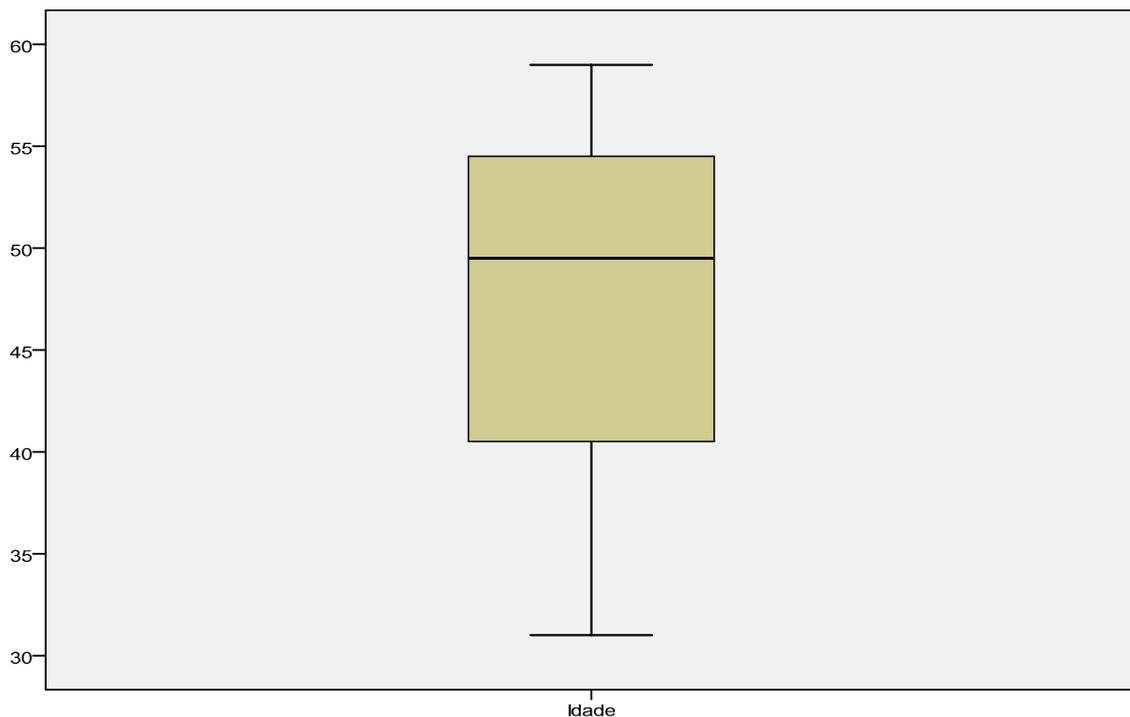
**Fonte:** Dados do autor.

A Tabela 01 demonstra que, no ano de 2012, no futebol profissional do Distrito Federal, todos os gestores eram do sexo masculino. Os mesmos valores foram encontrados por Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) no ano de 2001. No estudo de Azevêdo e Spessoto (2009), no ano de 2003 todos os dirigentes eram do sexo masculino, mas nos anos entre 2004 e 2007 havia um dirigente do sexo feminino. Os dados mostram que não houve grandes mudanças no perfil dos dirigentes quando se trata do sexo desses.

**Tabela 02:** Idade dos dirigentes. Frequência absoluta

	Frequência absoluta
Média	47,7
Mediana	49,5
Desvio Padrão	8,8
Variância	76,8
Mínimo	31,0
Máximo	59,0
Percentis 25	40,3
Percentis 50	49,5
Percentis 75	55,3

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 01:** *Box plot* da idade dos dirigentes.

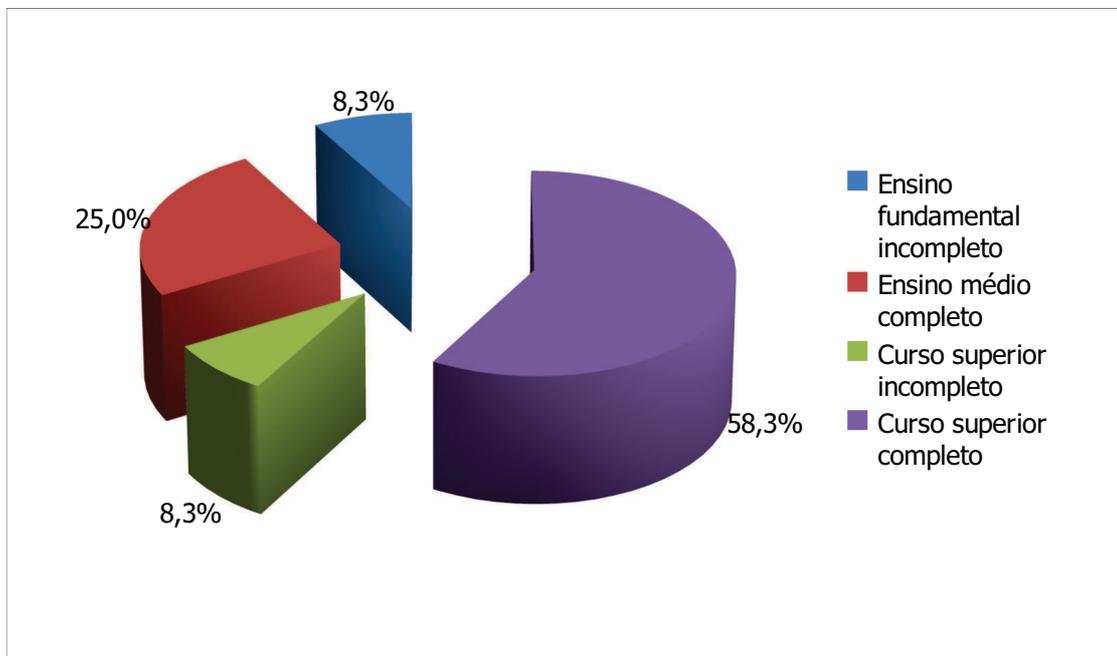
**Fonte:** Dados do autor.

Ao analisar a Tabela 02 e o Gráfico 01, pode-se observar que a média de idade dos dirigentes era de aproximadamente 48 anos, sendo que a faixa etária onde estão concentradas a amostra é de 40 e 55 anos. Azevêdo e Spessoto (2009) encontraram que a faixa etária dos dos dirigentes se concentrava entre os 46 e 55 anos e Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) idade média de 45 anos.

**Tabela 03:** Nível de escolaridade dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.

Nível de Escolaridade	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Ensino fundamental incompleto	01	8,3%
Ensino médio completo	03	25,0%
Curso superior incompleto	01	8,3%
Curso superior completo	07	58,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 02:** Nível de escolaridade dos dirigentes.

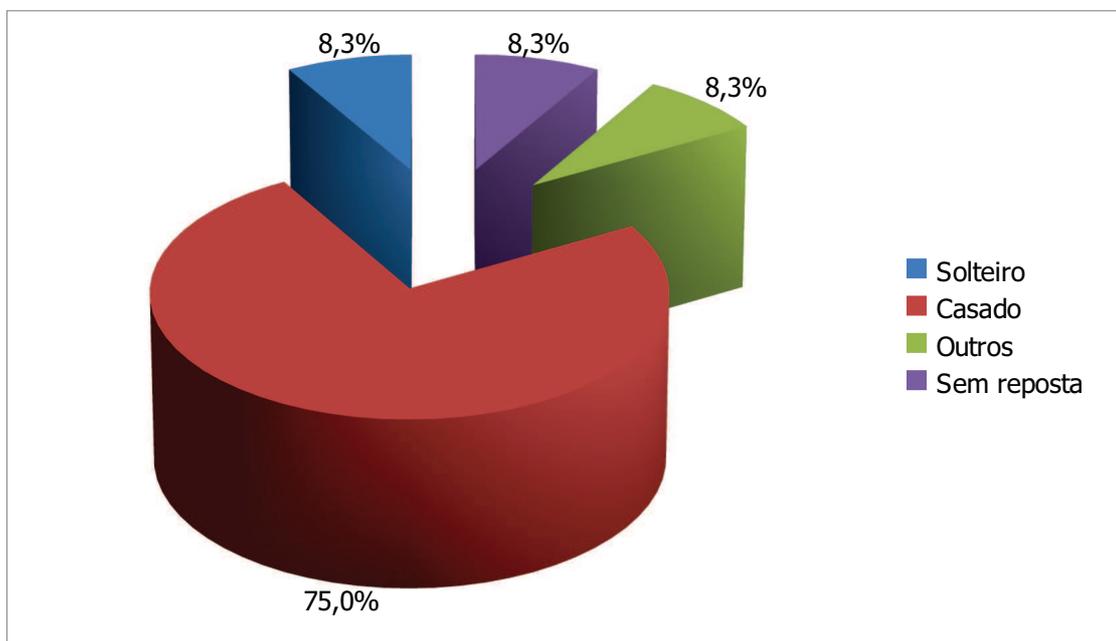
Fonte: Dados do autor.

Verificou-se (Tabela 03 e Gráfico 02) que mais da metade dos respondentes tem nível de escolaridade superior completo (58,3%) e apenas 8,3% dos respondente não possui pelo menos o nível médio. Comparados aos resultados encontrados por Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) e Spessoto (2008), nota-se uma crescente entre dirigentes com o nível de escolaridade superior completo.

**Tabela 04** Estado civil dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.

<b>Estado Civil</b>	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Solteiro	01	8,3%
Casado	09	75,0%
Outros	01	8,3%
Sem reposta	01	8,3%
<b>Total</b>	12	100,0%

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 03:** Estado civil dos dirigentes.

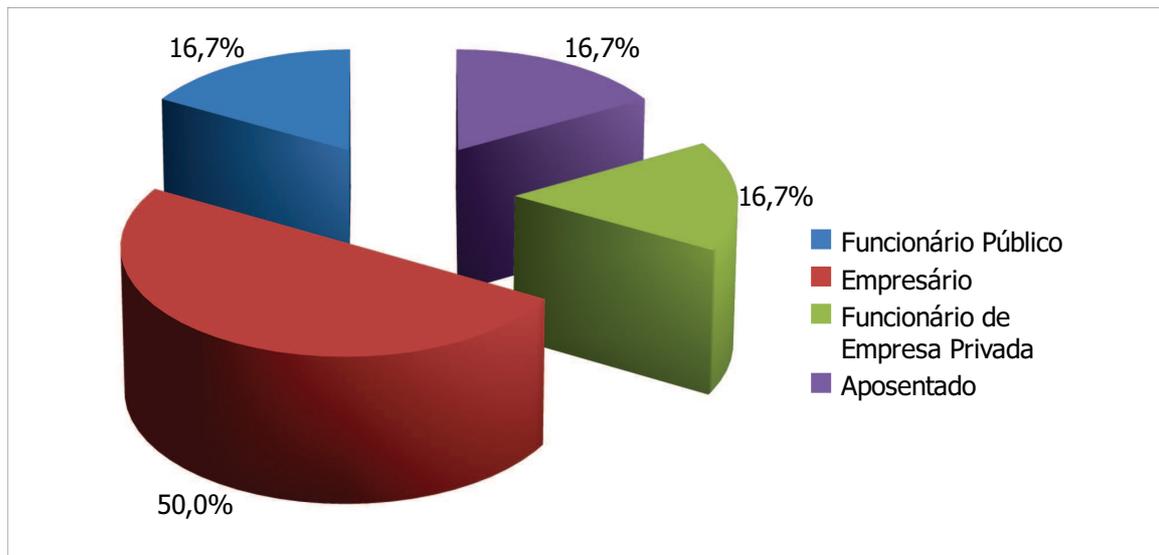
Fonte: Dados do autor.

Foi observado a predominância do estado civil casado entre os gestores dos clubes de futebol, representando 75% da amostra. Valores semelhantes foram encontrados por Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) e Azevêdo e Spessoto (2009).

**Tabela 05:** Ocupação principal dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.

<b>Ocupação principal em 2012</b>	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Funcionário Público	02	16,7%
Empresário	06	50,0%
Funcionário de Empresa Privada	02	16,7%
Aposentado	02	16,7%
<b>Total</b>	12	100,0%

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 04:** Ocupação principal dos dirigentes.

**Fonte:** Dados do autor.

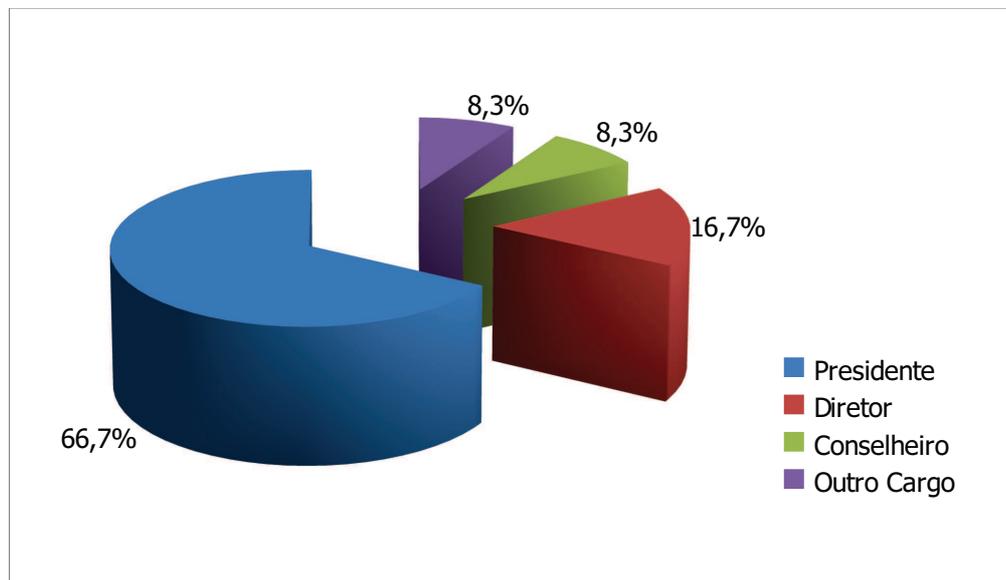
Notou-se que metade dos dirigentes (50%) são empresários, o mesmo encontrado por Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) no ano de 2001, mas que difere dos achados de Azevêdo e Spessoto (2009), entre os anos de 2003 e 2007, em que a predominância eram de dirigentes que possuíam como ocupação principal o funcionalismo público.

**Tabela 06:** Cargo ocupado no clube esportivo pelo dirigente. Frequência absoluta e frequência relativa.

<b>Cargo ocupado em 2012</b>	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Presidente	08	66,7%
Diretor	02	16,7%
Conselheiro	01	8,3%
Outro Cargo	01	8,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 05:** Cargo ocupado no clube esportivo pelo dirigente. Frequência absoluta e frequência relativa.



Fonte: Dados do autor.

Dentre os doze dirigentes que responderam ao questionário, a maioria absoluta era composta por presidentes (66,7%), 16,7% por diretores, 8,3% por conselheiros e 8,3% por gerentes. Na pesquisa de Azevêdo, Barros e Suaiden (2004a) todos os dirigentes eram presidente do clube, enquanto que na pesquisa de Azevêdo e Spessoto (2009)

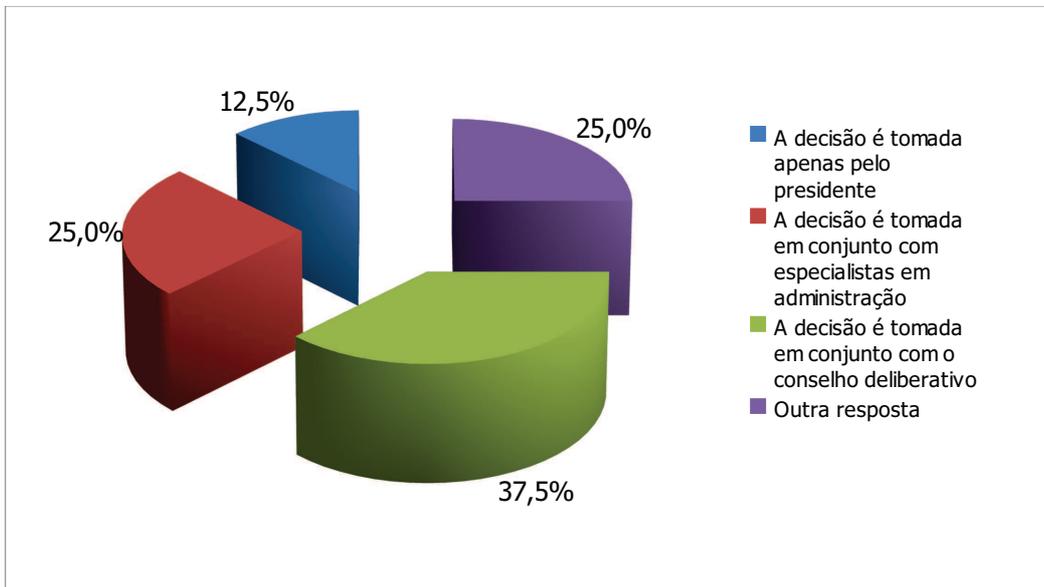
## 4.2 Gestão dos clubes

**Tabela 07:** Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes que são **associações esportivas**. Frequência absoluta e frequência relativa.

Quem toma a decisão no departamento de futebol profissional?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
A decisão é tomada apenas pelo presidente	01	12,5%
A decisão é tomada em conjunto com especialistas em administração	02	25,0%
A decisão é tomada em conjunto com o conselho deliberativo	03	37,5%
Outra resposta	02	25,0%
<b>Total</b>	<b>08</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 06:** Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos clubes que são **associações esportivas**.



Fonte: Dados do autor.

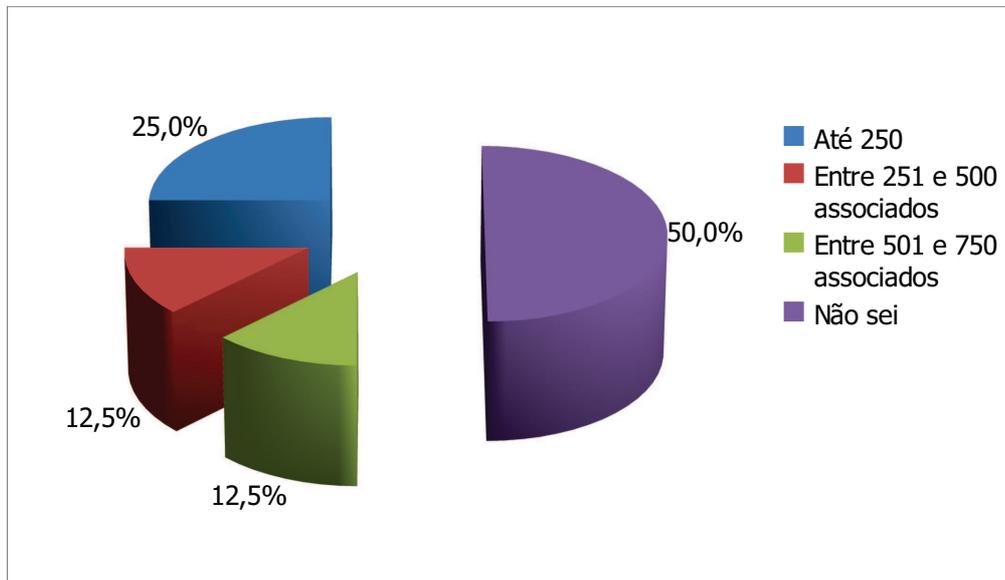
A Tabela 07 e Gráfico 06 mostram que nas **associações esportivas**, não existe maioria absoluta sobre quem toma as decisões no departamento de futebol profissional. A decisão tomada em conjunto – seja com o conselho deliberativo (37,5%), ou com especialistas em administração (25,0%) –, preponderaram (62,5%), demonstrando a existência de ação coletiva para a tomada de decisão no clube.

**Tabela 08:** Quantidade de associados que o clube (**associação esportiva**) possui. Frequência absoluta e frequência relativa.

Quantos associados possui o clube?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Até 250	02	25,0%
Entre 251 e 500 associados	01	12,5%
Entre 501 e 750 associados	01	12,5%
Não sei	04	50,0%
<b>Total</b>	<b>08</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 07:** Quantidade de associados que o clube (**associação esportiva**) possui.



Fonte: Dados do autor.

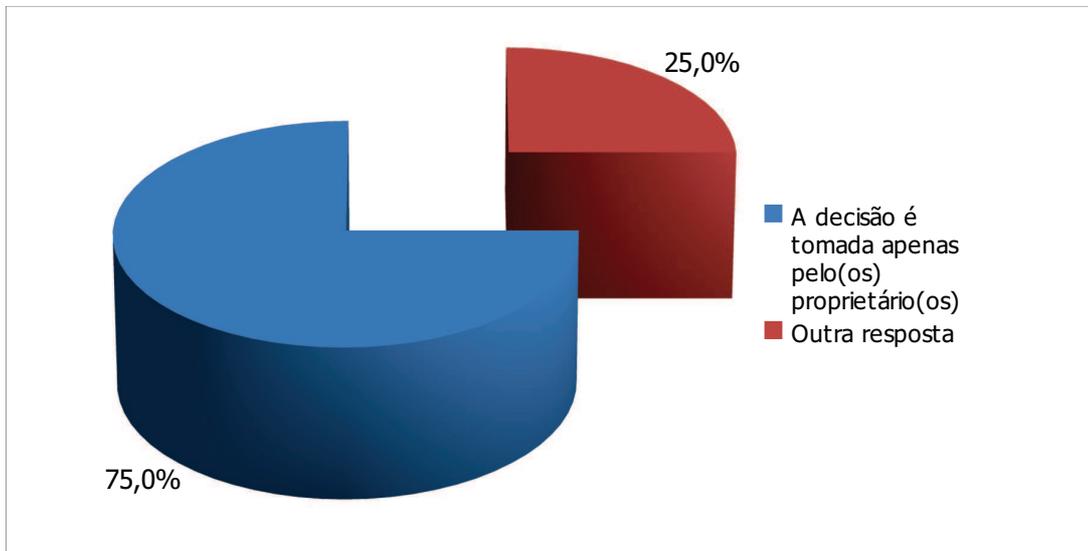
Metade dos dirigentes das **associações esportivas** desconhece a quantidade de associados que a entidade possui, 25% declararam possuir até 250 associados e uma das associações relatou ter entre 501 e 750 associados. A ausência de informação sobre a quantidade de associados por 50% dos dirigentes demonstra desconhecimento de preceitos administrativos fundamentais para o sucesso da organização.

**Tabela 09:** Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos **clubes-empresa**. Frequência absoluta e frequência relativa.

Quem toma a decisão no departamento de futebol profissional?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
A decisão é tomada apenas pelo(s) proprietário(s)	03	75,0%
Outra resposta	01	25,0%
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 08:** Por quem é tomada a decisão no departamento de futebol profissional nos **clubes-empresa**.



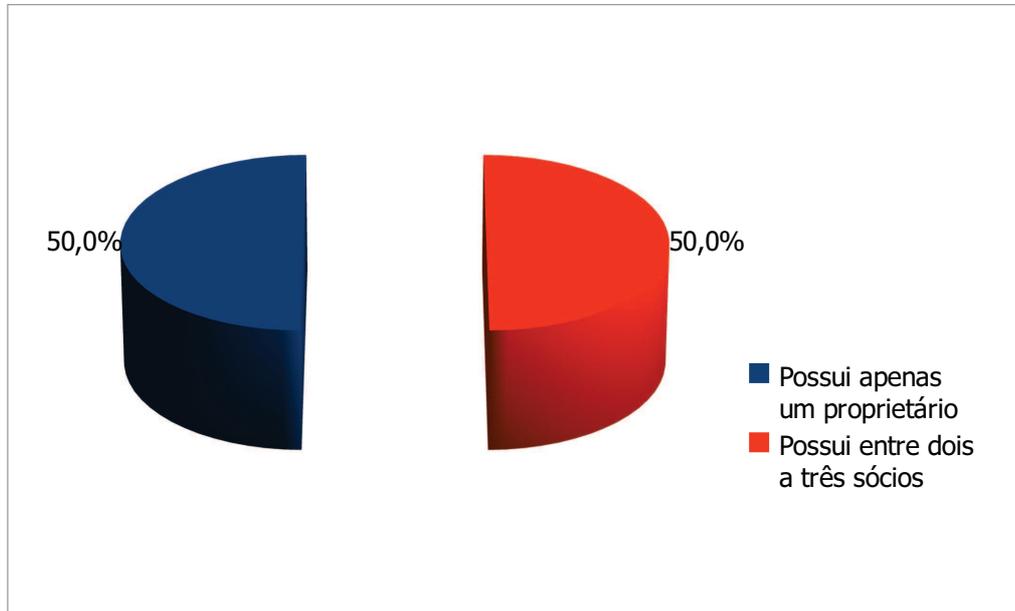
Em 75% dos **clubes-empresa**, as decisões no departamento de futebol são adotadas pelo(s) proprietário(s). Em uma das equipes a tomada de decisão é realizada pelo presidente do clube. Diferentemente do que acontece nas associações esportivas, nos clubes-empresa existe centralização na tomada de decisão pelo proprietário, caracterizando a denominada “decisão solitária”.

**Tabela 10:** Quantidade de proprietários que o clube (**clube-empresa**) possui. Frequência absoluta e frequência relativa.

Quantos proprietário o clube possui?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Possui apenas um proprietário	02	50,0%
Possui entre dois a três sócios	02	50,0%
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 09:** Quantidade de proprietários que o clube (**clube-empresa**) possui.



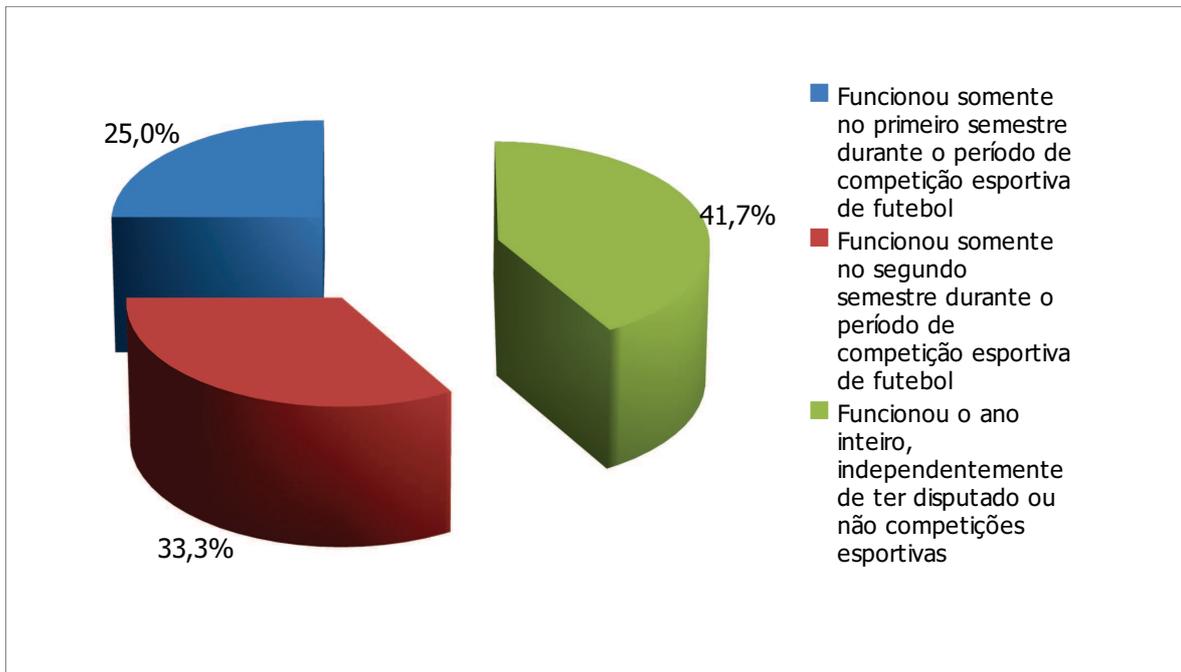
Fonte: Dados do autor.

Os **clubes-empresa** do futebol do Distrito Federal possuem no máximo 3 sócios-proprietários. 50% dos clubes possui apenas um proprietário.

**Tabela 11:** Período em que o clube funcionou no ano de 2011. Frequência absoluta e frequência relativa.

Em que período funcionou o clube em 2011?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Funcionou somente no primeiro semestre durante o período de competição esportiva de futebol	03	25,0%
Funcionou somente no segundo semestre durante o período de competição esportiva de futebol	04	33,3%
Funcionou o ano inteiro, independentemente de ter disputado ou não competições esportivas	05	41,7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 10:** Período em que o clube funcionou no ano de 2011.

Fonte: Dados do autor.

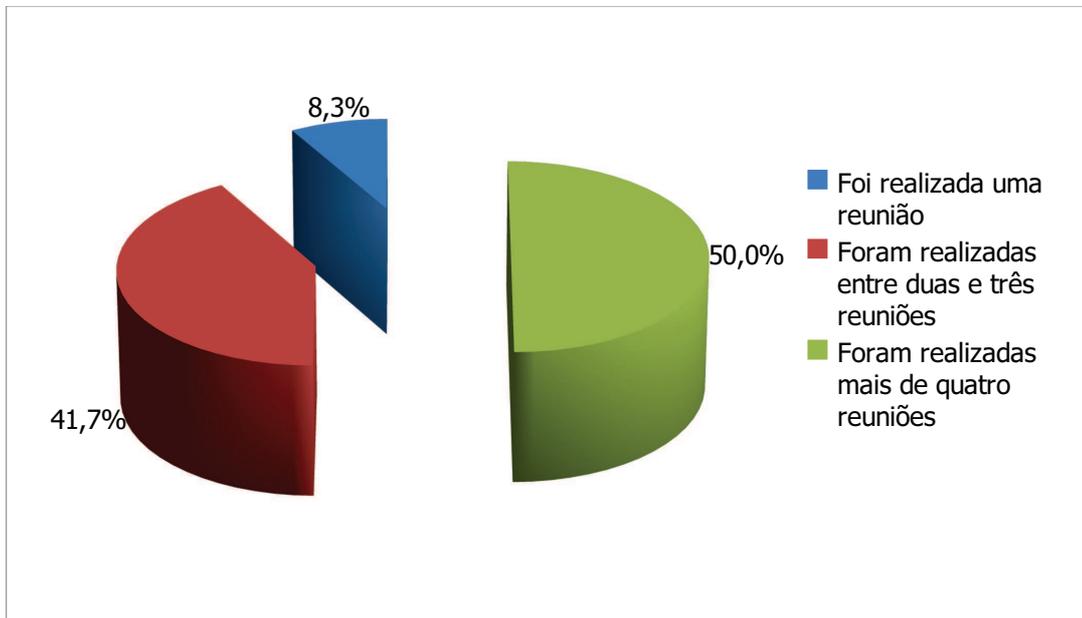
Cerca de 58% das equipes que disputaram o Campeonato Brasiliense de 2012, funcionaram por apenas por um semestre no ano de 2011, sendo que das 5 (41,7%) equipes que afirmaram ter funcionado durante o ano inteiro, 3 disputaram competições nacionais que foram realizadas em semestre diferente ao qual foi disputado o campeonato local. Poucas equipes funcionam durante o ano inteiro, o que dificulta a negociação de patrocínios, além disso, a pouca visibilidade no cenário nacional dos clubes do Distrito Federal também contribui na obtenção de bons patrocínios.

**Tabela 12:** Quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

O clube realizou reuniões visando o ano de 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Foi realizada uma reunião	01	8,3%
Foram realizadas entre duas e três reuniões	05	41,7%
Foram realizadas quatro ou mais reuniões	06	50,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 11:** Quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012.



**Fonte:** Dados do autor.

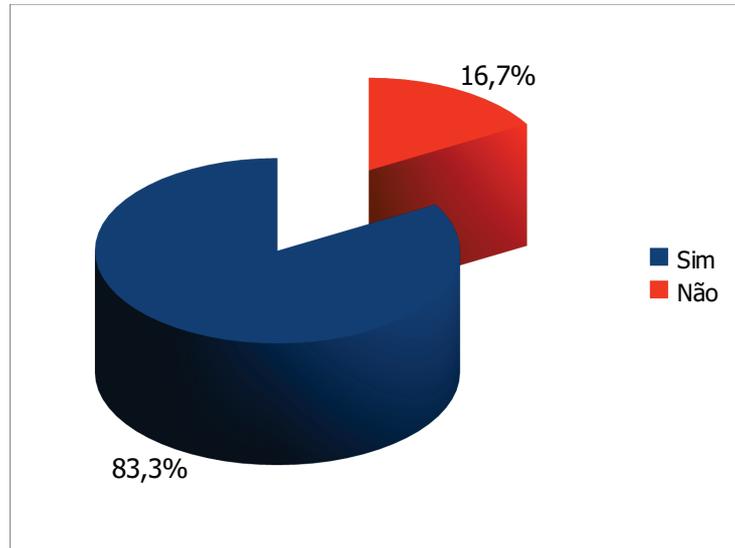
No que se refere ao planejamento dos clubes para o ano de 2012, em 2011 metade dos dirigentes se reuniram quatro ou mais vezes para traçar o planejamento das atividades do ano de 2012, mas os outros 50% dos dirigentes se reuniram no máximo três vezes, com média de – no máximo – uma reunião a cada quatro meses.

**Tabela 13:** Existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.

Há algum projeto que defina as atividades a serem desenvolvidas?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim	10	83,3%
Não	02	16,7%
<b>Total</b>	12	100,0%

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 12:** Existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver.



**Fonte:** Dados do autor.

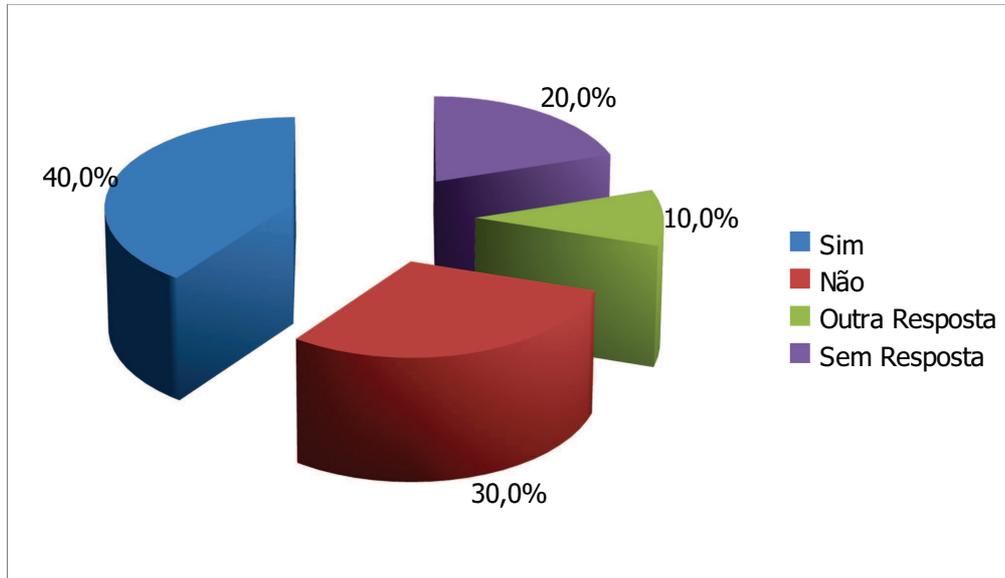
Mais de 80% do clubes relataram ter um projeto estabelecendo as atividades que o clube pretende desenvolver.

**Tabela 14:** Cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.

O clube cumpre com o projeto proposto?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim	04	40,0%
Não	03	30,0%
Outra Resposta	01	10,0%
Sem Resposta	02	20,0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 13:** Cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver.



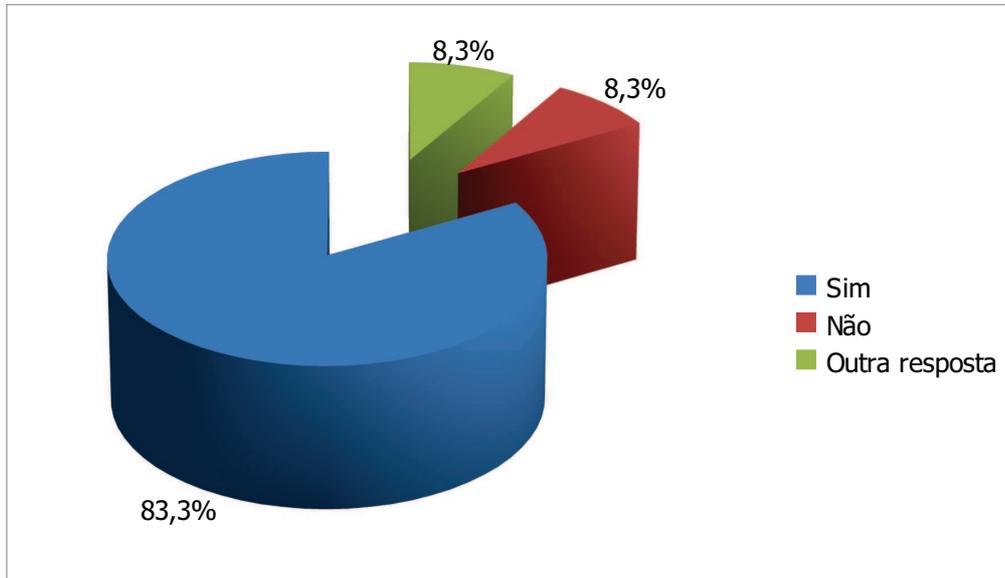
**Fonte:** Dados do autor.

Mesmo afirmando que os clubes possuem projeto a ser concretizado (Tabela 13 e Gráfico 12), 30% dos respondentes afirmaram que seus clubes não seguem o planejamento (Tabela 14 e Gráfico 13). Uma das equipes colocou a falta de recursos como fator determinante para não consolidar o projeto. Os clubes podem estar projetando metas não congruentes com realidade do clube, o que leva na não realização dos objetivos traçados, sendo uma falha ser no seu planejamento, organização direção ou controle da equipe.

**Tabela 15:** Projeto de proposta de patrocínio para o ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

O clube apresentou um projeto de proposta de patrocínio para o ano de 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim	10	83,3%
Não	01	8,3%
Outra resposta	01	8,3%
<b>Total</b>	12	100,0%

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 14:** Projeto de proposta de patrocínio para o ano de 2012.

Fonte: Dados do autor.

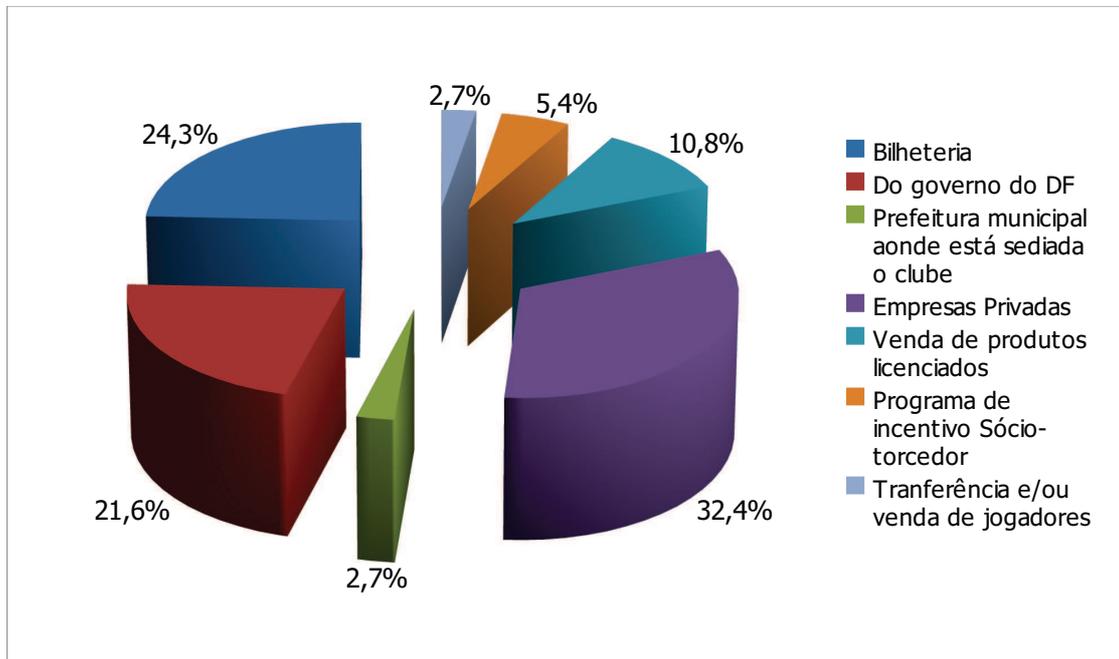
Dez (83,3%) das doze equipes que disputaram o Campeonato Brasiliense afirmaram ter um projeto para apresentar aos possíveis patrocinadores.

**Tabela 16:** Procedência dos recursos do clube para a disputa do Campeonato Brasiliense da 1ª divisão de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

De onde são provenientes os recursos para a manutenção da equipe?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Bilheteria	09	24,3%
Do governo do DF	08	21,6%
Prefeitura municipal aonde está sediada o clube	01	2,7%
Empresas Privadas	12	32,4%
Venda de produtos licenciados	04	10,8%
Programa de incentivo Sócio-torcedor	02	5,4%
Transferência e/ou venda de jogadores	01	2,7%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 15:** Procedência dos recursos do clube para a disputa do Campeonato Brasiliense da 1ª divisão de 2012.



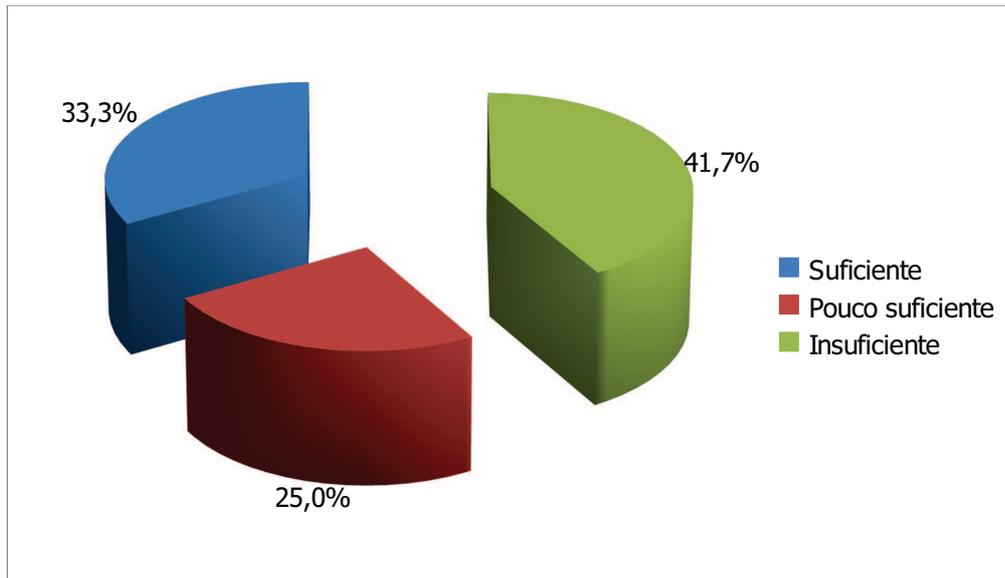
Fonte: Dados do autor.

Dentre os recursos que os clubes obtiveram para o campeonato da 1ª divisão todas as equipes relataram a participação de empresas privadas, 9 equipes colocaram a bilheteria e 8 clubes receberam recurso financeiro do governo do Distrito Federal. Quanto ao total dos recursos dos clubes do Campeonato Brasiliense, as fontes oriundas das empresas privadas representam 32,4%, os das bilheterias 24,3% e os do Governo do Distrito Federal 21,6%. Isso é um sinal que o patrocínio é uma das principais fontes de recursos do clubes do Distrito Federal. Os dados mostram uma deficiência, por parte dos clubes, em ações de marketing junto ao seus torcedores como a pouca utilização de estratégia de fidelização de torcedores, como programas sócio-torcedor.

**Tabela 17:** Sobre a suficiência dos recursos. Frequência absoluta e frequência relativa.

Esses recursos foram suficientes?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Suficiente	04	33,3%
Pouco suficiente	03	25,0%
Insuficiente	05	41,7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 16:** Sobre a suficiência dos recursos.

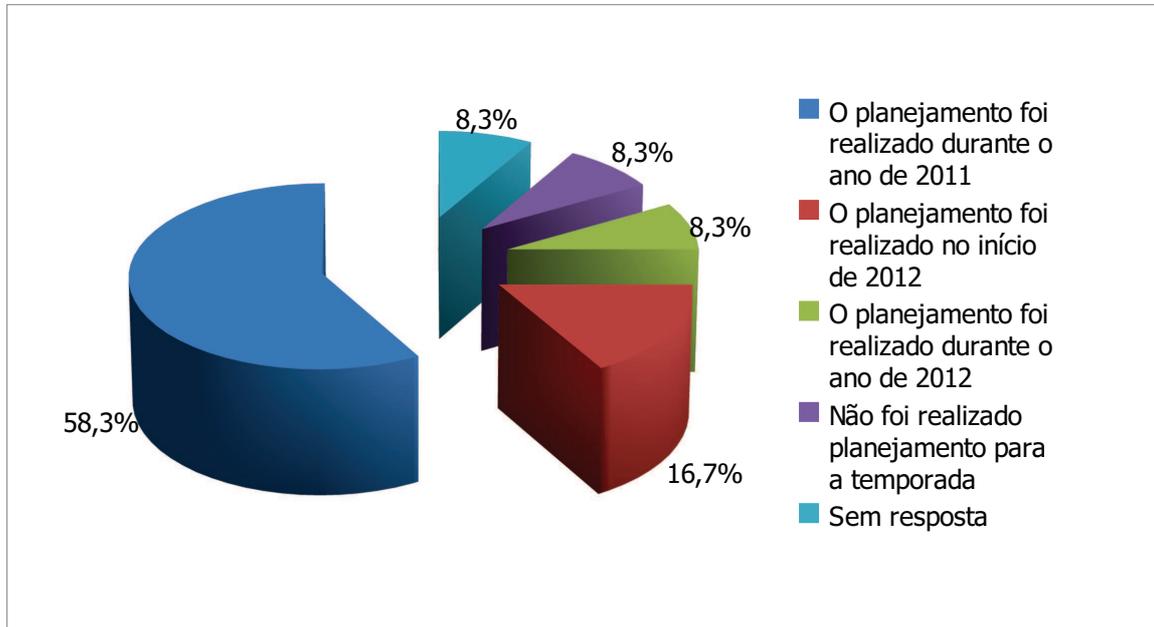
Fonte: Dados do autor.

Para 66,7% dos respondentes, os recursos captados para fazerem frente aos custos do clubes foram pouco suficientes ou insuficientes, o que pode indicar uma previsão inferior ao que seria necessário, ou baixa captação de recursos junto aos parceiros. Tudo isso, de certa forma, reflete problemas de planejamento e de inconsistência das atividades de marketing.

**Tabela 18:** Planejamento para a temporada de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

Quando foi realizado o planejamento para atingir os objetivos na temporada de 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
O planejamento foi realizado durante o ano de 2011	07	58,3%
O planejamento foi realizado no início de 2012	02	16,7%
O planejamento foi realizado durante o ano de 2012	01	8,3%
Não foi realizado planejamento para a temporada	01	8,3%
Sem resposta	01	8,3%
<b>Total</b>	12	100,0%

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 17:** Planejamento para a temporada de 2012.

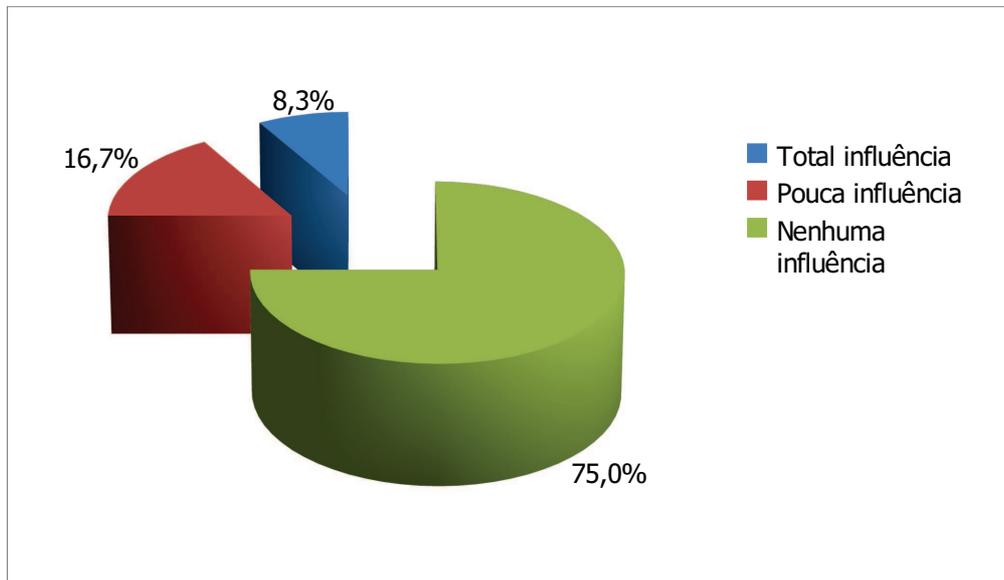
Fonte: Dados do autor.

A maioria dos clubes (58,3%) realizou ao longo de 2011 o seu planejamento para 2012, mas 25,0% realizaram o planejamento no início ou durante o próprio ano de 2012, o que contrasta com o resultado encontrado nos Tabela 13 e Gráfico 12, em que 83,3% dos respondentes afirmaram existir projeto definindo as atividades para o próximo ano.

**Tabela 19:** Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

O patrocinador teve influência nas decisões do departamento de futebol em 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Total influência	01	8,3%
Pouca influência	02	16,7%
Nenhuma influência	09	75,0%
<b>Total</b>	12	100,0%

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 18:** Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012.

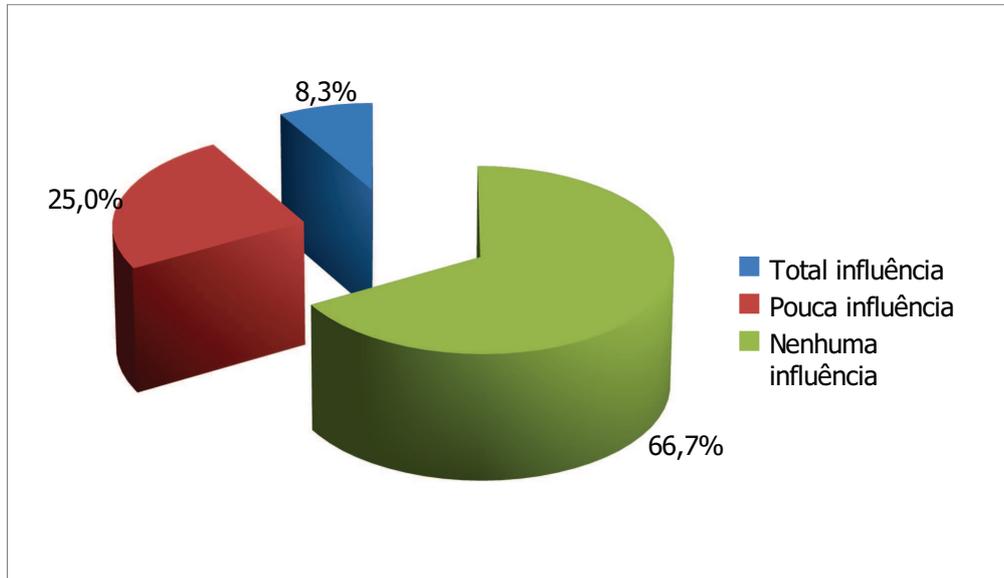
Fonte: Dados do autor.

Nas decisões no departamento de futebol das equipes, os dados mostram que em 75% dos clubes não há nenhuma influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012. Em apenas 8,3% há afirmação de existir integração total entre clube e patrocinador.

**Tabela 20:** Influência do patrocinador na contratação de atletas em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

O patrocinador teve influência na contratação de atletas em 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Total influência	01	8,3%
Pouca influência	03	25,0%
Nenhuma influência	08	66,7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 19:** Influência do patrocinador na contratação de atletas em 2012.

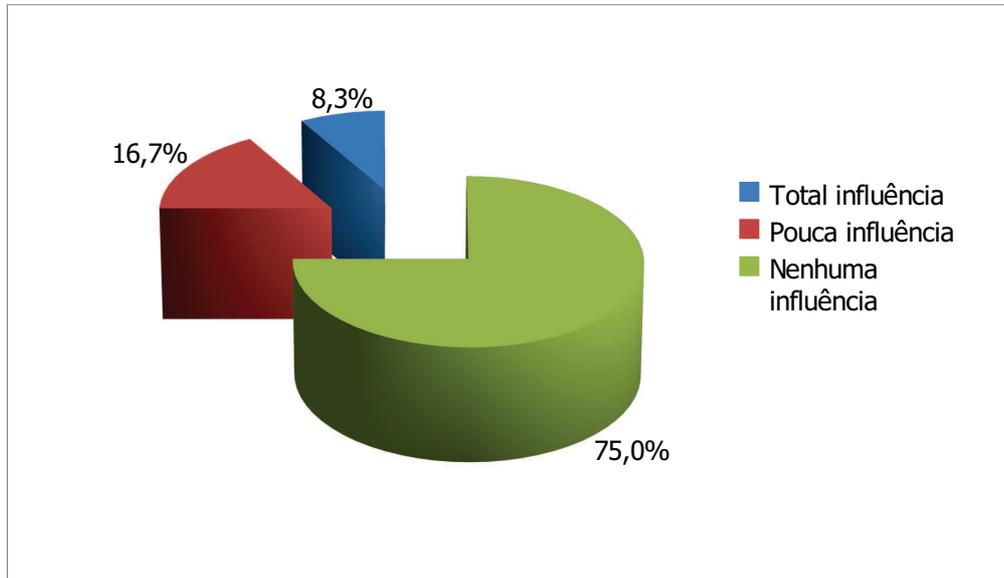
Fonte: Dados do autor.

Na Tabela 20 e no Gráfico 19, assim como foi verificado na Tabela 19 e no Gráfico 18, pode-se verificar que a boa parte dos respondentes (91,7%) afirmaram que existe pouca ou nenhuma influência do patrocinador na contratação de atletas para a disputa do campeonato Brasileiro de 2012.

**Tabela 21:** Influência do patrocinador na contratação do técnico em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

O patrocinador teve influência na contratação do técnico em 2012?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Total influência	01	8,3%
Pouca influência	02	16,7%
Nenhuma influência	09	75,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 20:** Influência do patrocinador na contratação do técnico em 2012.

Fonte: Dados do autor.

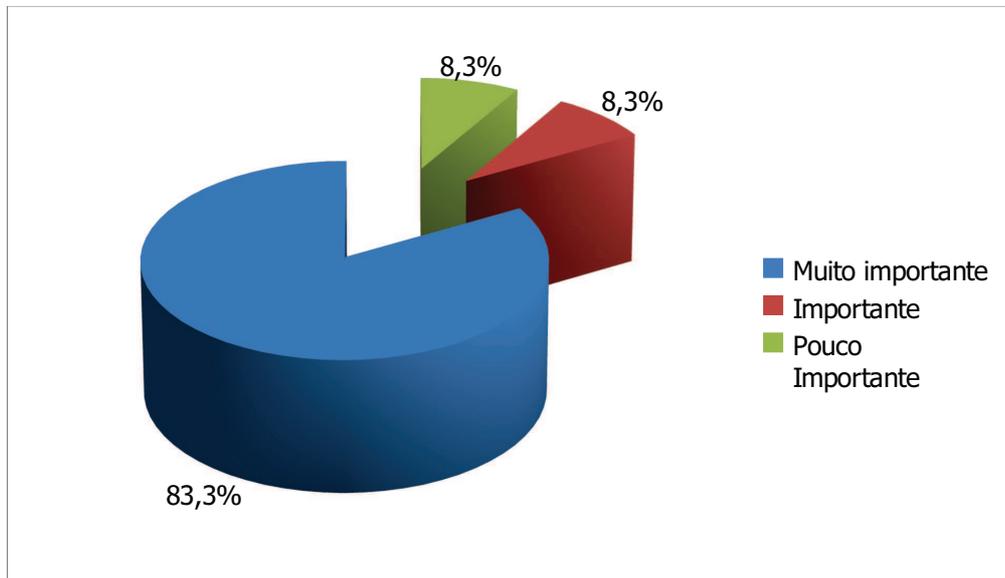
A Tabela 21 e o Gráfico 20 apresenta a mesma tendência encontrada nas Tabelas 19 e 20 e nos Gráficos 18 e 19, onde, para 91,7% dos respondentes, o patrocinador possui pouco ou nenhuma influência na contratação de técnicos para a disputa do campeonato de 2012.

**Tabela 22:** Importância para o clube em manter a transparência em suas atividades junto ao seu patrocinador. Frequência absoluta e frequência relativa.

É importante para o clube manter a transparência?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Muito importante	10	83,3%
Importante	01	8,3%
Pouco Importante	01	8,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados do autor.

**Gráfico 21:** Importância para o clube em manter a transparência em suas atividades junto ao seu patrocinador.



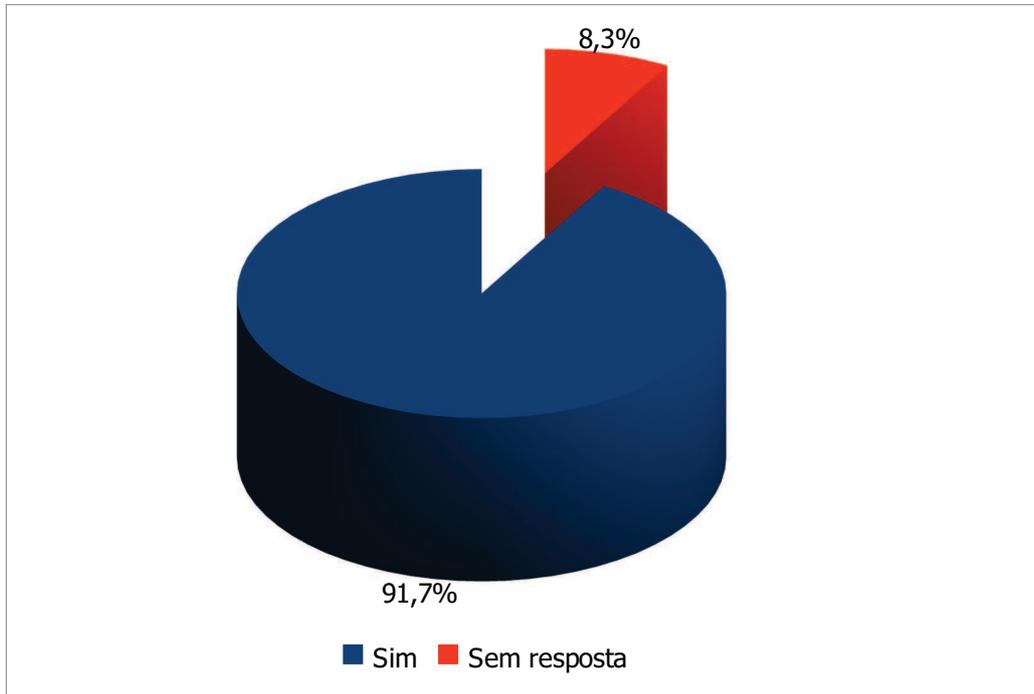
**Fonte:** Dados do autor.

De acordo com a Tabela 22 o Gráfico 21, quase 92% dos dirigentes das equipes consideram importante ou muito importante manter transparência da utilização dos recursos junto aos seus patrocinadores.

**Tabela 23:** Prestação de contas ao patrocinador. Frequência absoluta e frequência relativa.

O clube presta contas ao patrocinador?	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim	11	91,7%
Sem resposta	01	8,3%
<b>Total</b>	12	100,0%

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 22:** Prestação de contas ao patrocinador.

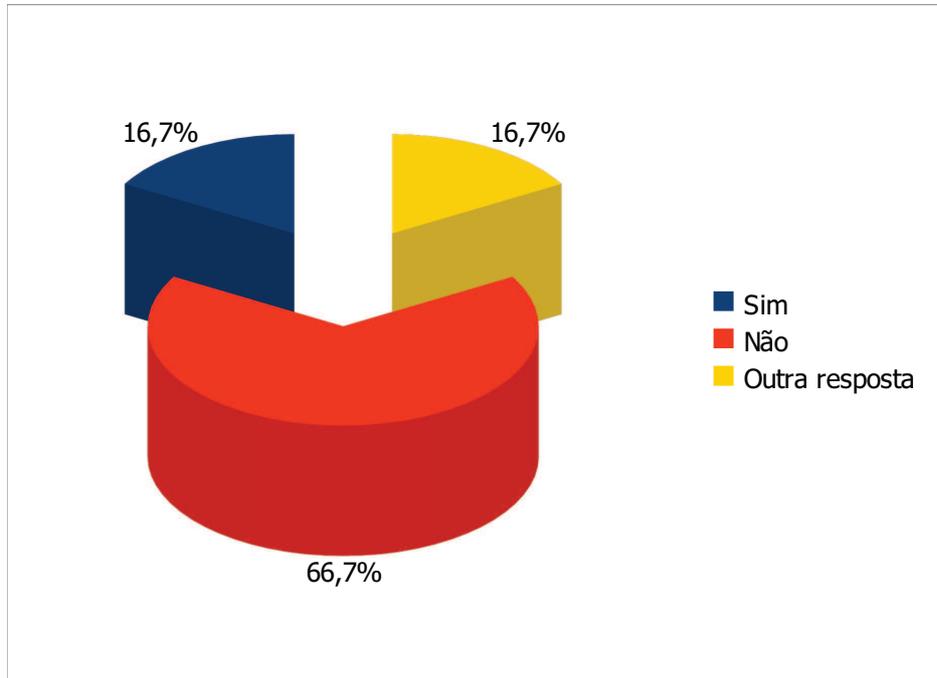
**Fonte:** Dados do autor.

Na Tabela 23 e no Gráfico 22, pode-se observar que 11 equipes (91,7%) prestam contas dos recursos investidos por seus patrocinadores e um respondente (8,3%) não informou se o clube realiza a prestação de contas ao seu patrocinador. Por ser um dos principais recursos dos clubes, a necessidade de mostrar que seus recursos foram bem utilizados pode ser uma forma das equipes conseguirem manter os seus patrocinadores e buscarem em futuros contratos maiores quantias monetárias.

**Tabela 24:** Existência do programa sócio-torcedor. Frequência absoluta e frequência relativa.

<b>O clube possui programa de Sócio Torcedor?</b>	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim	02	16,7%
Não	08	66,7%
Outra resposta	02	16,7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Dados do autor.

**Gráfico 23:** Existência do programa sócio-torcedor.

Fonte: Dados do autor.

No ano de 2012, a expressiva maioria (66,7%) afirmou não utilizar o programa sócio-torcedor como estratégia para ampliar a captação de recursos para os clubes. Somente 16,7% afirmaram possuir programa sócio-torcedor e outros 16,7% informaram intenção de implantar ou reativar esse programa no próximo ano.

**Tabela 25:** Percepção da importância dos recursos para a gestão do clube na disputa do Campeonato. Frequência absoluta e frequência relativa.

Recursos	Muito importante		Importante		Pouco importante		Nada importante	
	Frequência absoluta	Frequência Relativa						
Bilheterias	05	42%	03	25%	02	17%	01	8%
Programa de incentivo sócio-torcedor	03	25%	04	33%	01	8%	02	17%
Patrocinadores	11	92%	00	0%	00	0%	00	0%
Venda de produtos licenciados	04	33%	02	17%	02	17%	03	25%
Direitos de transmissão pelas mídias	05	42%	01	8%	00	0%	04	33%
Transferências e/ou vendas de jogadores	04	33%	02	17%	00	0%	04	33%
Governo Federal, Estadual, e/ou Municipal	07	58%	01	8%	01	8%	02	17%
Outras fontes. Qual?	00	0%	01	8%	00	0%	00	0%

Fonte: Dados do autor.

Na percepção dos dirigentes, quanto à importância dos recursos para a gestão do clube, os patrocinadores são considerados por 92% deles como muito importante, sendo o maior valor encontrado entre os recursos. As duas outras fontes de recursos que eles consideram ser muito importante ou importante são os recursos Federais, estaduais e/ou municipais (66%) e as bilheterias (58%). As vendas de produtos licenciados (42%), direito de transmissão (33%) e a venda e/ou transferência de jogadores (33%) foram consideradas as que são pouco ou nada importante para a gestão do clube no Campeonato local. Nota-se que os dirigentes ainda não se apropriaram do conhecimento de fontes de recursos estratégicos para a gestão de seus clubes, ou ainda não são mecanismos utilizados favoravelmente às suas organizações esportivas.

### 4.3 Teste Qui-Quadrado

**Tabela 26:** Clube-empresa e associação esportiva e a suficiência dos recursos na concretização do projeto do clube. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de clube	Frequência Absoluta			
	Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total
Clube-empresa	01	01	02	04
	Frequência Relativa			
	Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total
	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta			
	Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total
	03	02	03	08
	Frequência Relativa			
Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total	
37,5%	25,0%	37,5%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta			
	Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total
	04	03	05	12
	Frequência Relativa			
Suficiente	Pouco suficiente	Insuficiente	Total	
33,3%	25,0%	41,7%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

H<sub>0</sub>: Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa quando se trata saber se os recursos obtidos foram suficientes para a concretização do projeto do clube para o ano de 2012;

H<sub>1</sub>: Há diferença entre as associações e os clubes-empresa quando se trata da suficiência dos recursos para a concretização do projeto do clube para o ano de 2012.

O p-valor calculado foi igual a 0,363 (>0,05), sendo assim, não há evidências para afirmar se há diferença entre os recursos captados das associações e dos clubes empresas foram ou não suficientes para a concretização do projeto do clube para o ano de 2012.

**Tabela 27:** Clube-empresa e associação esportiva e a ocupação principal dos dirigentes. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de clube	Frequência Absoluta				
	Funcionário Público	Empresário	Funcionário Privado	Aposentado	Total
Clube-empresa	01	02	01	00	04
	Frequência Relativa				
	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta				
	01	04	01	02	08
	Frequência Relativa				
Total	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
	Frequência Absoluta				
	02	06	02	02	12
Total	Frequência Relativa				
	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

H<sub>0</sub>: Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa quando se trata da ocupação dos dirigentes;

H<sub>1</sub>: Há diferença entre as associações e os clubes-empresa quando se trata da ocupação dos dirigentes.

O p-valor calculado foi igual a 0,004 (<0,05), sendo assim, há evidências para afirmar que há diferença entre a ocupação dos dirigentes das associações esportivas e dos clubes-empresa. Percebe-se que entre as associações, é comum a presença de aposentados que se tornaram dirigentes.

**Tabela 28:** Clube-empresa e associação esportiva e o período em que o clube funcionou no ano de 2011. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de Clube	Frequência Absoluta			
	1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total
Clube-empresa	01	00	03	04
	Frequência Relativa			
	1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total
	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta			
	1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total
	02	04	02	08
	Frequência Relativa			
1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total	
25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta			
	1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total
	03	04	05	12
	Frequência Relativa			
1º Semestre	2º Semestre	Ano inteiro	Total	
25,0%	33,3%	41,7%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

H<sub>0</sub>: Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação ao funcionamento de 2011;

H<sub>1</sub>: Há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação ao funcionamento de 2011.

O p-valor calculado foi igual a 0,0001 (<0,05), sendo assim, há evidências para afirmar que há diferença entre o funcionamento das associações esportivas e dos clubes-empresa no ano de 2011. Há, nas associações, clubes que funcionaram apenas no 2º semestre de 2011.

**Tabela 29:** Clube-empresa e associação esportiva e a quantidade de reuniões realizadas pelo clube para o planejamento das atividades do ano de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de Clube	Frequência Absoluta			
	1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total
Clube-empresa	01	03	00	04
	Frequência Relativa			
	1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total
	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta			
	1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total
	00	02	06	08
	Frequência Relativa			
1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total	
0,0%	25,0%	75,0%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta			
	1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total
	01	05	06	12
	Frequência Relativa			
1 reunião	2 a 4 reuniões	Mais de 4 reuniões	Total	
8,3%	41,7%	50,0%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

H<sub>0</sub>: Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação total de reuniões realizadas visando o planejamento de 2012;

H<sub>1</sub>: Há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação total de reuniões realizadas visando o planejamento de 2012.

O p-valor calculado foi igual a 0,0001 (<0,05), sendo assim, existem

evidências para afirmar que há diferença entre a quantidade de reuniões realizadas visando o planejamento de 2012 das associações esportivas e dos clubes-empresa. Observa-se que entre o clubes-empresa, há clube que realizou apenas uma reunião e as associações foram as únicas que realizaram de quatro ou mais reuniões para o planejamento das atividades para o ano 2012.

**Tabela 30:** Clube-empresa e associação esportiva e a existência de projeto (documento) que estabelece as atividades que o clube pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de Clube	Frequência Absoluta		
	Sim	Não	Total
Clube-empresa	03	01	04
	Frequência Relativa		
	Sim	Não	Total
	75,0%	25,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta		
	Sim	Não	Total
	07	01	08
	Frequência Relativa		
Total	Sim	Não	Total
	10	02	12
	Frequência Relativa		
	Sim	Não	Total
	83,3%	16,7%	100,0%

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

$H_0$ : Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação a um projeto (documento) que define as atividades a serem desenvolvidas em 2012;

$H_1$ : Há diferença entre as associações e os clubes-empresa em relação a um projeto (documento) que define as atividades a serem desenvolvidas em 2012.

O p-valor calculado foi igual a 0,1 ( $>0,05$ ), sendo assim, não há evidências para afirmar se há diferença entre as associações esportivas e os clubes-empresa

quando se trata da existência de um projeto especificando as atividades a serem desempenhadas em 2012.

**Tabela 31:** Clube-empresa e associação esportiva e o cumprimento do projeto estabelecido pelos clubes das atividades que pretende desenvolver. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de Clube	Frequência Absoluta			
	Sim	Não	Outro	Total
Clube-empresa	01	01	01	03
	Frequência Relativa			
	Sim	Não	Outro	Total
	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta			
	Sim	Não	Outro	Total
	03	02	00	05
	Frequência Relativa			
Sim	Não	Outro	Total	
60,0%	40,0%	0,0%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta			
	Sim	Não	Outro	Total
	04	03	01	08
	Frequência Relativa			
Sim	Não	Outro	Total	
50,0%	37,5%	12,5%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

$H_0$ : Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa quanto ao cumprimento do projeto (documento) que define as atividades a serem desenvolvidas em 2012;

$H_1$ : Há diferença entre as associações e os clubes-empresa quanto ao cumprimento do projeto (documento) que define as atividades a serem desenvolvidas em 2012.

O p-valor calculado foi igual a 0,0001 ( $<0,05$ ), sendo assim, há evidências para afirmar que há diferença entre as associações esportivas e os clubes-empresa quando se trata da do cumprimento do projeto especificando as atividades a serem

desempenhadas em 2012.

**Tabela 32:** Clube-empresa e associação esportiva e o planejamento para a temporada de 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de clube	Frequência Absoluta				
	Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total
Clube-empresa	01	01	00	01	03
	Frequência Relativa				
	Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total
	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta				
	Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total
	06	01	01	00	08
	Frequência Relativa				
Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total	
75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta				
	Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total
	07	02	01	01	11
	Frequência Relativa				
Durante 2011	Início de 2012	Não foi realizado	Outro	Total	
63,6%	18,2%	9,1%	9,1%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

$H_0$ : Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa de quando foi realizado o planejamento para a temporada de 2012;

$H_1$ : Há diferença entre as associações e os clubes-empresa de quando foi realizado o planejamento para a temporada de 2012.

O p-valor calculado foi igual a 0,0001 (<0,05), sendo assim, há evidências para afirmar que há diferença entre as associações e os clubes-empresa de quando foi realizado o planejamento para atingir as metas na temporada 2012. Percebe-se que as

associações começaram mais cedo.

**Tabela 33:** Clube-empresa e associação esportiva e a Influência do patrocinador nas decisões do departamento de futebol em 2012. Frequência absoluta e frequência relativa.

Tipo de Clube	Frequência Absoluta			
	Total	Pouca	Nenhuma	Total
Clube-empresa	01	01	02	04
	Frequência Relativa			
	Total	Pouca	Nenhuma	Total
	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Associação esportiva	Frequência Absoluta			
	Total	Pouca	Nenhuma	Total
	00	01	07	08
	Frequência Relativa			
Total	Pouca	Nenhuma	Total	
0,0%	12,5%	87,5%	100,0%	
Total	Frequência Absoluta			
	Total	Pouca	Nenhuma	Total
	01	02	09	12
	Frequência Relativa			
Total	Pouca	Nenhuma	Total	
8,3%	16,7%	75,0%	100,0%	

Fonte: Dados do autor.

Após aplicar o teste de Qui-Quadrado, nos quais as hipóteses foram:

$H_0$ : Não há diferença entre as associações e os clubes-empresa quanto a influência do patrocinador no departamento de futebol;

$H_1$ : Há diferença entre as associações e os clubes-empresa quanto a influência do patrocinador no departamento de futebol.

O p-valor calculado foi igual a 0,0001 (<0,05), sendo assim, há evidências para afirmar que há diferença entre as associações esportivas e os clubes-empresa quanto a influência do patrocinador no departamento de futebol. Nos clubes-empresa, os patrocinador apresenta ter influência nas decisões do departamento de futebol em 2012.

#### 4.4 Comentários adicionais do Dirigentes

A questão 24, do questionário aplicado com os dirigentes do clubes do Distrito Federal (Anexo D e E), foi organizada em forma de questão aberta, para que estes colocassem informações adicionais sobre a maior dificuldade que o clube enfrentou na disputa do Campeonato Brasiliense de Futebol de 2012.

Grande parte dos comentários apresentados por eles permeia a dificuldade de conseguir recursos para a disputa da competição local. Na percepção do dirigentes, entre as dificuldades para a obtenção de patrocínio estão a falta de organização da competição, falta de incentivo governamental e da mídia e problemas de planejamento.

Assim, Quadro 07 apresenta essas informações adicionais, que interferem em suas percepções na disputa do campeonato.

**Quadro 07:** Comentários adicionais sobre a maior dificuldade enfrentada pelo clube na disputa do Campeonato Brasiliense de Futebol de 2012.

Dirigente	Comentário adicional
01	"Foi a falta de mais patrocínio".
02	"A absoluta indiferença do governo em relação ao patrocínio, liberando 1/7 do montante destinado ao carnaval que é apenas de 3 dias".
03	"Não teve nenhuma".
04	"A dificuldade para arrecadação de recursos, a arbitragem com proteção excessiva aos clubes do Distrito Federal e problemas administrativos entre dirigentes do clube e governantes da cidade".
05	"A briga política com outro clube".
06	"Falta de tempo para treinamento por ter sido comunicado para disputar a competição faltando 3 dias para o início do campeonato, e recurso financeiro pela falta de planejamento."
07	"Assumimos o clube em 10/11/11 com muitas dívidas trabalhistas e um time esfacelado"
08	"Maior dificuldade foi patrocínios. Por falta de mídia, eles não querem patrocinar. O incentivo do governo Estadual é muito pouco. A falta de mais incentivo da mídia só assim podemos conquistar ou trazer patrocínios de grande porte".
09	"Lutar contra o grupo predominante político"
10	"Transição da 2ª divisão (terminou em novembro) para a 1ª divisão, pouco tempo para montagem do elenco e para chegada de recursos público e privados (no início do Campeonato)".
11	"A bagunça do calendário com atraso de três semanas e o aumento de dez para doze clubes e mudança do regulamento".
12	"A equipe percebeu uma certa falta de profissionalismo por parte da FBF no tocante a organização dos jogos e também com relação a arbitragem (critério de escolha dos árbitros)".

Fonte: Dados do autor.

## 5. Conclusão

---

Com base nos resultados encontrados na pesquisa pode-se definir o perfil dos dirigentes dos clubes que disputaram o Campeonato Brasiliense de 2012. Estes têm em média 48 anos, são todos do gênero masculino, 75,0% de casados, 58,3% nível de escolaridade superior completo, a ocupação principal era de empresários e ocupante do cargo de presidente do clube.

A maioria desses dirigentes relataram que os seus clubes possuíam projeto com metas a serem realizadas na competição, mas, dentre os dirigentes das equipes que afirmaram ter um projeto, menos da metade informaram cumprir o planejamento pré-estabelecidos.

Quando comparados os resultados entre clubes-empresa e as associações esportivas, não foram encontradas evidências que comprovem diferença entre elas quanto a existência de um projeto com metas para as atividades a serem desempenhadas em 2012, mas, houve indícios que mostram diferença entre elas quando se trata do cumprimento desse projeto. As associações revelaram resultados que mostram maior cumprimento das atividades planejadas.

Verificou-se vestígio, por parte das associações esportivas, que uma quantidade significativa dos clubes só funcionaram no 2º semestre de 2011, o que mostra um grande período de inatividade por parte das associações, enquanto que 75% dos clubes-empresa se mantiveram ativos o ano inteiro.

As associações esportivas realizaram mais reuniões para elaborar o planejamento de 2012 que os clubes-empresa. Também foi verificado que elas começaram o planejamento para a competição de 2012 antes que os clubes-empresa.

Os resultados mostram participação significativa dos patrocinadores no departamento de futebol dos clubes-empresa. Isso pode significar pouca participação dos patrocinadores com os clubes que são associações esportiva, limitando a sua atuação junto ao clube, utilizando a equipe unicamente para expor sua marca sem

desenvolver uma relação à médio ou longo prazo, o que pode dificultar a manutenção das atividades do clube na ausência de competições após o Campeonato Brasileiro.

Os clubes predominantemente não utilizam estratégias, atualmente, convencionais em boa parte dos clubes brasileiros e no mundo todo, tais como programa de incentivo sócio-torcedor e venda de produtos licenciados que são usuais e que hoje tem garantido a sobrevivência dos clubes no mercado, isso pode ser indicativo de pouco conhecimento e investimento em projetos de marketing esportivo

As transferências e/ou vendas de jogadores foi citado por apenas um dos clubes como fonte de recurso e foi considerado por 33% deles como tendo pouca ou nenhuma importância como aporte financeiro para a manutenção do clube na disputa do Campeonato, indicando a ausência de estratégia de formação de atletas.

Todas as equipes que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol da 1ª Divisão de 2012 apontaram ter recebido recursos de empresas privadas. O patrocínio foi considerado por mais de 90% dos clubes, como fonte de recursos em sua gestão na competição, mas a despeito disso, a relação entre patrocinadores e os clubes restringiu-se à exposição de imagem e predominou a ausência de participação do patrocinador na gestão clubística.

## **6. Sugestão**

---

Esta pesquisa serve de base para que novas pesquisas possam ser realizadas, visando estudar a respeito da gestão dos clubes e os patrocinadores e a influência desses fatores no resultado esportivo que o clube apresenta ao final de uma competição.

Como sugestão, novas pesquisas para analisar e avaliar a posição dos patrocinadores quanto ao tema dessa pesquisa, possibilitando a comparação dos resultados obtidos entre patrocinadores e clubes esportivos.

## 7. Referências

---

ALVES, José Alves Barros; PIERANTI, Octavio Penna O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2007.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França; AZEVEDO, Aldo Antonio de; SUAIDEN, Samir. **Administração estratégica e gestão de unidades públicas de ensino superior: a experiência da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília**. efdeportes.com – Revista Digital. Buenos Aires, año 10, n. 77, oct. 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd77/admin.htm>>. Acesso em 04 nov. 2004.

AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França; SUAIDEN, Samir. **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 da Educação Física, Maringá - Paraná, v. 15, n. 01, p. 33-42, 1. sem. 2004a.

AZEVÊDO, Paulo Henrique, SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento **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. (Revista Scielo Portugal - Classificação B1 – Volume 9 . Nº 2 (Supl. 1) Novembro de 2009 - ISSN 1645-0523 - Dep. Legal 161033/01)

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **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.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed., Florianópolis: Editora UFSC, 2007.

BATTAGLIA, Arthur Fernando Arnold. **Administração de Clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional**. 2. ed. São Paulo, Editora Arte & Ciência, 2007.

BBC NEWS. **Panorama: Three FIFA World Cup officials took bribes**. Disponível em <<http://www.bbc.co.uk/news/uk-11841783>>. Acessado em: 30 novembro 2010.

BBC SPORT. **FIFA Corruption allegations worry sponsors.** Disponível em <<http://www.bbc.co.uk/sport/0/football/13598982>>. Acessado em: 02 junho 2011.

BIGNÉ, J. Enrique. **Promoción Comercial.** Madrid, ESIC Editorial, 2003.

BOLZAN, Lucas. Botafogo/Novo Gama não quita débito com a Federação e está fora do Candanguinho. **Esporte Candango**, Brasília, 27 julho 2012. Disponível em <[http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80497:botafogonovo-gama-nao-quita-debito-com-a-federacao-e-acaba-sendo-eliminada-do-candanguinho-&catid=176:2012&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=80497:botafogonovo-gama-nao-quita-debito-com-a-federacao-e-acaba-sendo-eliminada-do-candanguinho-&catid=176:2012&Itemid=414)>. Acesso em: 28 julho 2012.

CANO, Wilson. **Introdução à economia: uma abordagem crítica.** 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

CAPINASSÚ, José Maurício. **Administração Desportiva Moderna.** São Paulo, Editora IBRASA, 2002.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/media/346814/of%20dco-ger%20306.11%20de%2014.12.11%20-%20nc%202012%20%28errata%29.pdf>>. Acesso em 15 dezembro 2011.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Copa do Brasil 2011.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/copa-do-brasil/2011>>. Acesso em 25 junho 2012a.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Copa do Brasil 2012.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/copa-do-brasil/2012>>. Acesso em 25 junho 2012b.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série B 2007.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-b/2007>>. Acesso em 25 junho 2012c.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série B 2008.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-b/2008>>. Acesso em 25 junho 2012d.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série B 2009.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-b/2009>>. Acesso em 25 junho 2012e.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série B 2010.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-b/2010>>. Acesso em 25 junho 2012f.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2007.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2007>>. Acesso em 25 junho 2012g.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2008.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2008>>. Acesso em 25 junho 2012h.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2009**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2009>>. Acesso em 25 junho 2012i.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2010**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2010>>. Acesso em 25 junho 2012j.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2011**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2011>>. Acesso em 25 junho 2012k.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série C 2012**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-c/2012>>. Acesso em 25 junho 2012l.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série D 2011**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-d/2011>>. Acesso em 25 junho 2012m.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. **Campeonato Brasileiro Série D 2012**. Disponível em <<http://www.cbf.com.br/competicoes/campeonato-brasileiro/serie-d/2012>>. Acesso em 25 junho 2012n.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIANEVATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

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

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint Editora Ltda, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 11. ed. São Paulo: LTC, 1990.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

FBF – Federação Brasiliense de Futebol. Disponível em <[http://www.fbfdf.org.br/modulos/campeonatos/\\_estatisticas/classificacao/Camp1Div2012.asp](http://www.fbfdf.org.br/modulos/campeonatos/_estatisticas/classificacao/Camp1Div2012.asp)>. Acesso em 11 junho 2012a.

FBF – Federação Brasiliense de Futebol. Disponível em <<http://www.fbfdf.org.br/modulos/noticias/index.asp?Pagina=3&Cod=572>>. Acesso em 11 junho 2012b.

FBF – Federação Brasiliense de Futebol. Disponível em <<http://www.fbfdf.org.br/modulos/noticias/index.asp?Pagina=4&Cod=568>>. Acesso em 11 junho

2012c.

FERRAND, Alain e TORRIGIANI, Luigino. Routledge Handbook of Strategic and Operational Sports Sponsorship. New York: Taylor & Francis, 2006.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. **Financial Report 2009 Contents.** Disponível em [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/18/31/86/fifa\\_fr09\\_en.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/18/31/86/fifa_fr09_en.pdf). Acesso em 15 maio 2010.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. **Patrocínio – apelo.** Disponível em <http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>. Acessado em 04 dezembro 2011.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. **Federações.** Disponível em <http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>. Acessado em 05 janeiro 2012a.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. **Confederações.** Disponível em <http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/confederations/index.html>. Acessado em 05 janeiro 2012b.

GALVÃO, F. Jogada de marketing. Negócios. **Isto é dinheiro.** Edição 323. 05 nov. 2003. Disponível em [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/11936\\_JOGADA+DE+MARKETING](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/11936_JOGADA+DE+MARKETING). Acesso em 15 maio 2010.

GLOBOESPORTE.COM. **BBC diz que Teixeira e dirigentes da FIFA Receberam comissões da ISL** Disponível em <http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2010/11/bbc-diz-que-teixeira-e-dirigentes-da-fifa-receberam-comissoes-da-isl.html>. Acesso em 29 Novembro 2010.

GLOBOESPORTE.COM. **Clubes brasileiros vendem menos e arrecadam mais com patrocínios.** Disponível em <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/05/clubes-brasileiros-vendem-menos-e-arrecadam-mais-com-patrocinos.html>. Acesso em 14 maio 2011.

GOMES, Jânio; CASTRO, Eduardo. Causas e consequências da intervenção na FBF. **Esporte Candango,** Brasília, 25 maio 2011. Disponível em [http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68972&catid=161:futebol-candango-2011&Itemid=427](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=68972&catid=161:futebol-candango-2011&Itemid=427). Acesso em: 11 junho 2012.

GOMES, Jânio. **Tapetão: STJD julga Ceilandense e Capital nesta Quarta-feira.** **Esporte Candango,** Brasília, 18 janeiro 2012. Disponível em [http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73641:tapetao-stjd-julga-capital-nesta-quinta-feira&catid=176:2012&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=73641:tapetao-stjd-julga-capital-nesta-quinta-feira&catid=176:2012&Itemid=414). Acesso em: 11 junho 2012a.

GOMES, Jânio. **Apenas seis Clubes vão receber patrocínio do BRB,** Brasília, 10 fevereiro 2012. Disponível em [http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74231:apenas-seis-clubes-vao-receber-patrocinio-do-brb&catid=176:2012&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=74231:apenas-seis-clubes-vao-receber-patrocinio-do-brb&catid=176:2012&Itemid=414). Acesso em: 11 junho 2012b.

GOMES, Jânio. **Clubes do DF pressionam governo em busca de patrocínio**, Brasília, 03 janeiro 2012. Disponível em <[http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73359:clubes-do-df-pressionam-governo-em-busca-de-patrocinio&catid=176:2012&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=73359:clubes-do-df-pressionam-governo-em-busca-de-patrocinio&catid=176:2012&Itemid=414)>. Acesso em: 11 junho 2012c.

Gressler, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

JONES, John Philip. **A Publicidade como Negócio**. São Paulo, Editora Nobel, 2002.

JUNIOR, Marcelo. **Briga política causa greve de árbitros do Distrito Federal. Globoesporte.com**, Brasília, 10 fevereiro 2012. Disponível em <[http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73641:tapetao-stjd-julga-capital-nesta-quinta-feira&catid=176:2012&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=73641:tapetao-stjd-julga-capital-nesta-quinta-feira&catid=176:2012&Itemid=414)>. Acesso em: 11 junho 2012.

KASZNAR, Istvan Karoly. **O Esporte como Industria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro, Confederação de Voleibol, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2003.

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

LANCENET. **Caso ISL foi o golpe final em Ricardo Texeira**. Disponível em <[http://www.lancenet.com.br/copa-do-mundo/ISL-golpe-Ricardo-Teixeira\\_0\\_647935359.html](http://www.lancenet.com.br/copa-do-mundo/ISL-golpe-Ricardo-Teixeira_0_647935359.html)>. Acesso em 19 abril 2012a.

LANCENET. **Futebol de Brasília em 2012: inchado de clubes e dívidas**. Disponível em <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Futebol-Brasilia-inchado-clubes-dividas\\_0\\_634136705.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Futebol-Brasilia-inchado-clubes-dividas_0_634136705.html)>. Acesso em 11 junho 2012b.

LECHNER, Frank J. **Globalization: the making of world society**. Oxford, Wiley-Blackwell, 2009.

LOMBARDI, José Claudinei (Org.). **Globalização, pós-modernidade e educação: história filosofia e temas transversais**. 2. ed. Campinas, São Paulo: Autores associados, 2003. 237 p.

MARCONI, Mariana de Andrade, LAKATOS, Eva Maria **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2009.

MARIANI, Gustavo. **História do Esporte em Brasília**. Brasília, s. ed., [198-], p. 19-28.

MELO NETO, F. P. de, **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro. Editora Sprint, 2003.

- MULLIN, B. J.; HARDY, S. & SUTTON, W. A. **Sport Marketing**. 3. Ed. Champaign: Editora Human Kinetics, 2007
- ONU - Organização das Nações Unidas, **Member States**. Disponível em <<http://www.un.org/en/members/index.shtml>>. Acesso em 05 janeiro 2012.
- PIRES, Gustavo. **Gestão do Desporto: desenvolvimento organizacional**. 2.Ed. Porto: APODESD, 2005.
- PITTS, Brenda. G.; STOTLAR, David. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo, Editora Phorte, 2002.
- PORTER, Michael E. **A Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POZZI, Luis; RIBEIRO, Carlos Henrique V. Esporte e mídia In:DACOSTA, Lamartine (ORG.). **Atlas do esporte n o Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- PRONI, Marcelo Weishaupt, Lucena, Ricardo de Figueiredo (Orgs.). **Esporte: história e sociedade**. Campinas, Autores associados, 2002.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 3. Ed., São Paulo: Loyola, 2005.
- REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no Esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- RITZER, G. **Globalization: a basic text**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010.
- RODRIGO, Pablo; SOARES, Pablo. Antes da bola rolar no Cave, Capital vence Legião na Justiça Desportiva. **Esporte Candango**, Brasília, 16 março 2012. Disponível em <[http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75307&catid=176&Itemid=414](http://www.esportecandango.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=75307&catid=176&Itemid=414)>. Acesso em: 11 junho 2012.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **FIFA Club World Championship 2001 - CANCELLED**. Disponível em <<http://www.rsssf.com/tables/fifa-wcc01.html>>. Acesso em 14 dezembro 2011.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2001 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2001.htm>>. Acesso em 25 junho 2012a.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2002 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2002.htm>>. Acesso em 25 junho 2012b.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2003 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2003.htm>>. Acesso em 25 junho 2012c.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2004 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2004.htm>>. Acesso em 25 junho 2012d.
- RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2005 Cup**. Disponível em

<<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2005.htm>>. Acesso em 25 junho 2012e.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2006 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2006.htm>>. Acesso em 25 junho 2012f.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2007 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2007.htm>>. Acesso em 25 junho 2012g.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2008 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2008.htm>>. Acesso em 25 junho 2012h.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2009 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2009.htm>>. Acesso em 25 junho 2012i.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2010 Cup**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/cbr2010.htm>>. Acesso em 25 junho 2012j.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2001 Championship – First Level**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2001.htm>>. Acesso em 25 junho 2012k.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2002 Championship – First Level (Série A)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2002.htm>>. Acesso em 25 junho 2012l.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2005 Championship – First Level (Série A)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2005.htm>>. Acesso em 25 junho 2012m.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2003 Championship – Second Level (Série B)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2003l2.htm>>. Acesso em 25 junho 2012n.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2004 Championship – Second Level (Série B)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2004l2.htm>>. Acesso em 25 junho 2012o.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2005 Championship – Second Level (Série B)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2005l2.htm>>. Acesso em 25 junho 2012p.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2006 Championship – Second Level (Série B)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2006l2.htm>>. Acesso em 25 junho 2012q.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2001 Championship – Third Level**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2001l3.htm>>. Acesso em 25 junho 2012r.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2002 Championship – Third Level**. Disponível em <<http://www.rsssfbrasil.com/tablesae/br2002l3.htm>>. Acesso em 25

junho 2012s.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2003 Championship – Third Level (Série C)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2003l3.htm>>. Acesso em 25 junho 2012t.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2004 Championship – Third Level (Série C)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2004l3.htm>>. Acesso em 25 junho 2012u.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2005 Championship – Third Level (Série C)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2005l3.htm>>. Acesso em 25 junho 2012v.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2006 Championship – Third Level (Série C)**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2006l3.htm>>. Acesso em 25 junho 2012w.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2009 Championship – Fourth Level**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2009l4.htm>>. Acesso em 25 junho 2012x.

RSSSF - REC.Sport.Soccer Statistics Foundations. **Brazil 2010 Championship – Fourth Level**. Disponível em <<http://www.rsssfbrazil.com/tablesae/br2010l4.htm>>. Acesso em 25 junho 2012y.

SÁ, Daniel; SÁ, Carlos. **Sports Marketing: As novas regras do jogo**. Porto: Editora IPAM, 2009.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SANTOS, T. C. **Dos espetáculos de massa às torcidas organizadas: paixão, rito e magia no futebol**. São Paulo, Annablume, 2004.

SCHWARZ, Eric C.; HUNTER, Jason D. **Advanced Theory and Practice in sport marketing**. Oxford: Elsevier, 2008.

SILK, A. J. **O Que é Marketing?** São Paulo: Bookman, 2006.

SOBRAL, E. Futebol é um Negócio e tem que dar Resultados. **Isto é dinheiro**. Edição 660. 28 mai. 2010. Disponível em <[http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/24222\\_FUTEBOL+E+UM+NEGOCIO+E+TEM+QUE+DAR+RESULTADOS](http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/24222_FUTEBOL+E+UM+NEGOCIO+E+TEM+QUE+DAR+RESULTADOS)>. Acesso em maio de 2010.

SOMOGGI, A. A The football business in Brazil, and the example of Atlético-PR In: DESBORDES, M. **Marketing & Football: an international perspective**. Oxford: Elsevier Ltd, 2007, p. 293-337.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática à gestão competitiva**. 2008. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação

Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília 2008.

SPITZ, C. PIB do esporte cresce mais do que o do país. **O Globo**, Rio de Janeiro, 25 maio 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/pib-do-esporte-cresce-mais-do-que-do-pais-5028799>> Acesso em: 11 junho 2012

SPORT360°, **Emirates airline the latest FIFA sponsor to express concern.** Disponível em <<http://www.sport360.com/node/520371>> Acesso em 02 junho 2011.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** 3.ed. São Paulo; Editora UNESP, 2005.

THOMPSON, B. J. Sponsorship as a Bilateral Relationship: The Benefits of Applying Relationship Marketing Principles in the Sponsorship Exchange. **Asia Pacific Journal of Arts & Cultural Management**, vol. 3, no. 1, 2005, pp. 188-203.

UNZELTE, Celso Dario; VENDITTI, Mário Sérgio. **Almanaque do Palmeiras.** São Paulo: Editora Abril, 2004.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: mercado de idéias e imagens.** São Paulo, 2ª Edição, Pioneira Thompson Learning, 2003.

# 8. Anexos

---

## Anexo A

### Países filiados à FIFA

Federações afiliadas à FIFA				
Afeganistão	China	Guiné	Maldivas	Samoa
África do Sul	China Taipei	Guiné-Bissau	Mali	Samoa Americana
Albânia	Chipre	Guiné Equatorial	Malta	San Marino
Alemanha	Cingapura	Haiti	Marrocos	Santa Lúcia
Andorra	Colômbia	Holanda	Maurício	São Cristóvão e Névis
Angola	Comores	Honduras	Mauritânia	São Tomé e Príncipe
Anguila	Congo	Hong Kong	México	São Vicente e Granadinas
Antígua e Barbuda	Coreia do Norte	Hungria	Mianmar	Senegal
Arábia Saudita	Coreia do Sul	Iêmen	Moçambique	Serra Leoa
Argélia	Costa do Marfim	Ilhas Cayman	Moldávia	Sérvia
Argentina	Costa Rica	Ilhas Cook	Mongólia	Seychelles
Armênia	Croácia	Ilhas Faroe	Montenegro	Síria
Aruba	Cuba	Ilhas Salomão	Montserrat	Somália
Austrália	Curaçao	Ilhas Virgens U.S.	Namíbia	Sri Lanka
Áustria	Dinamarca	Ilhas Virgens U.K.	Nepal	Suazilândia
Azerbaijão	Djibuti	Índia	Nicarágua	Sudão
Bahamas	Dominica	Indonésia	Níger	Sudão do Sul
Bahrein	Egito	Inglaterra	Nigéria	Suécia
Bangladesh	El Salvador	Irã	Noruega	Suíça
Barbados	Emirados Árabes	Iraque	Nova Caledônia	Suriname
Bélgica	Equador	Irlanda do Norte	Nova Zelândia	Tadjiquistão
Belize	Eritreia	Islândia	Omã	Tailândia
Benin	Escócia	Israel	País de Gales	Taiti
Bermudas	Eslováquia	Itália	Palestina	Tanzânia
Bielorrússia	Eslovênia	Jamaica	Panamá	Timor-Leste
Bolívia	Espanha	Japão	Papua-Nova Guiné	Togo
Bósnia e Herzegovina	Estados Unidos	Jordânia	Paquistão	Tonga
Botsuana	Estônia	Kuwait	Paraguai	Trinidad e Tobago
Brasil	Etiópia	Laos	Peru	Tunísia
Brunei	Fiji	Lesoto	Polônia	Turcas e Caicos
Bulgária	Filipinas	Letônia	Porto Rico	Turcomenistão
Burkina Fasso	Finlândia	Líbano	Portugal	Turquia
Burundi	França	Libéria	Quênia	Ucrânia
Butão	Gabão	Líbia	Quirguistão	Uganda
Cabo Verde	Gâmbia	Liechtenstein	R. Centro-Africana	Uruguai
Camarões	Gana	Lituânia	R.D. Do Congo	Uzbequistão
Camboja	Geórgia	Luxemburgo	República da Irlanda	Vunatu
Canadá	Granada	Macau	República Dominicana	Venezuela
Catar	Grécia	Macedônia	República Tcheca	Vietnã
Cazaquistão	Guam	Madagascar	Romênia	Zâmbia
Chade	Guatemala	Malásia	Ruanda	Zimbábue
Chile	Guiana	Malauí	Rússia	*****

Fonte: FIFA (2012a) <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>>

## Anexo B

### Países-Membros da ONU

Países-Membros da ONU				
Afeganistão	China	Guiné-Bissau	Mauritânia	Santa Lúcia
África do Sul	Chipre	Guiné Equatorial	México	São Cristóvão e Névis
Albânia	Cingapura	Haiti	Micronésia	São Tomé e Príncipe
Alemanha	Colômbia	Holanda	Mianmar	São Vicente e Granadinas
Andorra	Comores	Honduras	Moçambique	Senegal
Angola	Congo	Hungria	Moldávia	Serra Leoa
Antígua e Barbuda	Coreia do Norte	Iêmen	Mônaco	Sérvia
Árãbia Saudita	Coreia do Sul	Ilhas Marshall	Mongólia	Seychelles
Argélia	Costa do Marfim	Ilhas Salomão	Montenegro	Síria
Argentina	Costa Rica	Índia	Namíbia	Somália
Armênia	Croácia	Indonésia	Nauru	Sri Lanka
Austrália	Cuba	Irã	Nepal	Suazilândia
Áustria	Dinamarca	Iraque	Nicarágua	Sudão
Azerbaijão	Djibuti	Islândia	Níger	Sudão do Sul
Bahamas	Dominica	Israel	Nigéria	Suécia
Bahrein	Egito	Itália	Noruega	Suíça
Bangladesh	El Salvador	Jamaica	Nova Caledônia	Suriname
Barbados	Emirados Árabes	Japão	Nova Zelândia	Tadjiquistão
Bélgica	Equador	Jordânia	Omã	Tailândia
Belize	Eritreia	Kiribati	Palau	Tanzânia
Benin	Eslováquia	Kuwait	Panamá	Timor-Leste
Bielorrússia	Eslovênia	Laos	Papua-Nova Guiné	Togo
Bolívia	Espanha	Lesoto	Paquistão	Tonga
Bósnia e Herzegovina	Estados Unidos	Letônia	Paraguai	Trinidad e Tobago
Botsuana	Estônia	Líbano	Peru	Tunísia
Brasil	Etiópia	Libéria	Polónia	Turcomenistão
Brunei	Fiji	Líbia	Portugal	Turquia
Bulgária	Filipinas	Liechtenstein	Quênia	Tuvalu
Burkina Fasso	Finlândia	Lituânia	Quirguistão	Ucrânia
Burundi	França	Luxemburgo	R. Centro-Africana	Uganda
Butão	Gabão	Macedônia	R.D. Do Congo	Uruguai
Cabo Verde	Gâmbia	Madagascar	República da Irlanda	Uzbequistão
Camarões	Gana	Malásia	República Dominicana	Vunatu
Camboja	Geórgia	Malauí	República Tcheca	Venezuela
Canadá	Granada	Maldivas	Romênia	Vietnã
Catar	Grécia	Mali	Ruanda	Zâmbia
Cazaquistão	Guatemala	Malta	Rússia	Zimbábue
Chade	Guiana	Marrocos	Samoa	*****
Chile	Guiné	Maurício	San Marino	*****

Fonte: ONU (2012) <<http://www.un.org/en/members/index.shtml>>

## Anexo C

### Confederações Associadas a FIFA

Confederações	
<b>AFC</b>	Asian Football Confederation
<b>CAF</b>	Confédération Africaine de Football
<b>CONCACAF</b>	Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football
<b>CONMEBOL</b>	Confederación Sudamericana de Fútbol
<b>OFC</b>	Oceania Football Confederation
<b>UEFA</b>	Unión des Associations Européennes de Football

**Fonte:** FIFA (2012b) <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/confederations/index.html>>

## Anexo D

### Questionário - Clube-Empresa



**Universidade de Brasília - UnB**

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação

Mestrado em Educação Física

### ***Pesquisa sobre relação entre patrocinadores e gestão de equipes profissionais de futebol***

Brasília, DF – junho de 2012.

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é parte fundamental de minha dissertação de Mestrado em Educação Física na Universidade de Brasília – UnB, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo.

Sua colaboração permitirá a conclusão de um estudo científico que implicará em novos conhecimentos sobre a gestão em equipes profissionais de futebol e sua relação com seus patrocinadores.

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.

Peço, por gentileza, que você leia atentamente as questões e opções de resposta, seguindo as instruções de preenchimento.

Agradeço desde já a atenção dispensada. Coloco-me a disposição no telefone (61) 9242-5228 e no endereço de correio eletrônico **palmtree\_3@yahoo.com.br** para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

**Alex Schlottfeldt Santos**

Matrícula: 10/0086161 – UnB

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação Física

---

### ***Instruções de preenchimento***

Por favor, responda os itens a seguir conforme cada uma das opções existentes.

Este instrumento de pesquisa possui 04 (quatro) páginas incluindo esta.

**Desde já agradeço a sua participação no estudo.**

**1. Qual a sua idade?**

\_\_\_\_\_ anos completos

**2. Qual é o seu sexo?**

- Feminino;  
 Masculino.

**3. Qual o seu nível de escolaridade?**

- Ensino fundamental incompleto (1º grau incompleto);  
 Ensino fundamental completo (1º grau completo);  
 Ensino médio incompleto (2º grau incompleto);  
 Ensino médio completo (2º grau completo);  
 Curso superior incompleto;  
 Curso superior completo.

**4. Qual é o seu Estado Civil?**

- Solteiro(a);  
 Casado(a);  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual a sua ocupação principal em 2012?**

- Funcionário Público;  
 Empresário;  
 Dirigente de clube esportivo;  
 Funcionário de empresa privada;  
 Aposentado;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Qual o cargo que o(a) senhor(a) ocupa no clube esportivo, no ano de 2012?**

- Presidente;  
 Vice-presidente;  
 Diretor;  
 Vice-diretor;  
 Conselheiro;  
 Outro cargo. Qual? \_\_\_\_\_

**7. Quem toma decisão sobre o departamento de futebol profissional do clube?** (Nesta questão, você pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário).

- A decisão é tomada apenas pelo(s) proprietário(s);  
 A decisão é tomada em conjunto com especialistas em administração;  
 A decisão é tomada em conjunto com membros da diretoria;  
 A decisão é tomada em conjunto com os patrocinadores do clube;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**8. Quantos proprietários o clube possui?**

- Possui apenas um proprietário;  
 Possui entre 2 e 3 sócios;  
 Possui mais de 3 sócios;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**9. Em que período funcionou o clube durante o ano de 2011?**

- 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? \_\_\_\_\_

**10. O clube realizou reuniões periódicas visando o planejamento das atividades para o ano de 2012?**

- Foi realizada 1 (uma) reunião;  
 Foram realizadas entre 2 a 4 reuniões;  
 Foram realizadas mais de 4 reuniões;  
 Não foram realizadas.

**11. Há algum projeto (documento) que define as atividades que o clube pretende desenvolver?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**12. O clube cumpre o projeto (documento) elaborado para atingir as metas desejadas? (Não responder, caso o clube não possua projeto).**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**13. O clube apresentou um projeto de proposta de patrocínio ao(s) provável(is) patrocinador(es) para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**14. De onde são provenientes os recursos de manutenção da equipe para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012? (Nesta questão, você pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário).**

- Bilheteria;  
 Do Governo do Distrito Federal;  
 Prefeitura municipal onde está sediado o clube;  
 Empresas privadas;  
 Vendas de produtos licenciados;  
 Programa de incentivo sócio-torcedor;  
 Transferência e/ou venda de jogadores;  
 Outra(s) fonte(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**15. Esse(s) recurso(s) foi(foram) suficiente(s) para a concretização do projeto do clube para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012?**

- Totalmente suficiente;  
 Suficiente;  
 Pouco suficiente;  
 Insuficiente.

**16. Quando foi realizado o planejamento para atingir os objetivos na temporada de 2012?**

- O planejamento foi realizado durante o ano de 2011;  
 O planejamento foi realizado no início de 2012;  
 O planejamento foi realizado durante o ano de 2012;  
 Não foi realizado planejamento para a temporada;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**17. O patrocinador teve influência nas decisões do departamento de futebol do clube para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;  
 Muita influência;  
 Pouca influência;  
 Nenhuma influência.

**18. O patrocinador teve influência nas decisões sobre contratação de atleta(s) para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;  
 Muita influência;  
 Pouca influência;  
 Nenhuma influência.

**19. O patrocinador teve influência na contratação do técnico para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;  
 Muita influência;  
 Pouca influência;  
 Nenhuma influência.

**20. É importante o clube manter de forma transparente, tudo o que acontece e oferecer essas informações ao patrocinador?**

- Muito importante;  
 Importante;  
 Pouco importante;  
 Nada importante.

**21. O clube presta contas ao patrocinador sobre o retorno do investimento realizado por esse parceiro?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**22. O clube possui programa de sócio torcedor?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**23. Importância dos recursos abaixo para a gestão do clube na disputa do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão? Coloque um "X" na resposta que entender mais adequada.**

Recursos	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Bilheterias				
Programa de incentivo sócio-torcedor				
Patrocinadores				
Venda de produtos licenciados				
Direitos de transmissão pelas mídias				
Transferências e/ou vendas de jogadores				
Governo Federal, Estadual, e/ou Municipal				
Outras fontes. Qual? _____				

**24. Qual foi a maior dificuldade enfrentada por seu clube para a disputa do Campeonato Brasileiro de Futebol?**

---



---

## Anexo E

### Questionário - Associação Desportiva



**Universidade de Brasília - UnB**

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação

Mestrado em Educação Física

### ***Pesquisa sobre relação entre patrocinadores e gestão de equipes profissionais de futebol***

Brasília, DF – junho de 2012.

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é parte fundamental de minha dissertação de Mestrado em Educação Física na Universidade de Brasília – UnB, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo.

Sua colaboração permitirá a conclusão de um estudo científico que implicará em novos conhecimentos sobre a gestão em equipes profissionais de futebol e sua relação com seus patrocinadores.

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.

Peço, por gentileza, que você leia atentamente as questões e opções de resposta, seguindo as instruções de preenchimento.

Agradeço desde já a atenção dispensada. Coloco-me a disposição no telefone (61) 9242-5228 e no endereço de correio eletrônico **palmtree\_3@yahoo.com.br** para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

**Alex Schlottfeldt Santos**

Matrícula: 10/0086161 – UnB

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Educação Física

---

### ***Instruções de preenchimento***

Por favor, responda os itens a seguir conforme cada uma das opções existentes.

Este instrumento de pesquisa possui 04 (quatro) páginas incluindo esta.

**Desde já agradeço a sua participação no estudo.**

**1. Qual a sua idade?**

\_\_\_\_\_ anos completos

**2. Qual é o seu sexo?**

- Feminino;  
 Masculino.

**3. Qual o seu nível de escolaridade?**

- Ensino fundamental incompleto (1º grau incompleto);  
 Ensino fundamental completo (1º grau completo);  
 Ensino médio incompleto (2º grau incompleto);  
 Ensino médio completo (2º grau completo);  
 Curso superior incompleto;  
 Curso superior completo.

**4. Qual é o seu Estado Civil?**

- Solteiro(a);  
 Casado(a);  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual a sua ocupação principal em 2012?**

- Funcionário Público;  
 Empresário;  
 Dirigente de clube esportivo;  
 Funcionário de empresa privada;  
 Aposentado;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Qual o cargo que o(a) senhor(a) ocupa no clube esportivo, no ano de 2012?**

- Presidente;  
 Vice-presidente;  
 Diretor;  
 Vice-diretor;  
 Conselheiro;  
 Outro cargo. Qual? \_\_\_\_\_

**7. Quem toma decisão sobre o departamento de futebol profissional do clube?** (Nesta questão, você pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário).

- A decisão é tomada apenas pelo presidente;  
 A decisão é tomada em conjunto com especialistas em administração;  
 A decisão é tomada em conjunto com o conselho deliberativo;  
 A decisão é tomada em conjunto com os patrocinadores do clube;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**8. Quantos associados possui o clube?**

- Até 250 associados;  
 Entre 251 e 500 associados;  
 Entre 501 e 750 associados;  
 Acima de 750  
 Não sei

**9. Em que período funcionou o clube durante o ano de 2011?**

- 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? \_\_\_\_\_

**10. O clube realizou reuniões periódicas visando o planejamento das atividades para o ano de 2012?**

- Foi realizada 1 (uma) reunião;
- Foram realizadas entre 2 a 4 reuniões;
- Foram realizadas mais de 4 reuniões;
- Não foram realizadas.

**11. Há algum projeto (documento) que define as atividades que o clube pretende desenvolver?**

- Sim;
- Não;
- Não sei;
- Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**12. O clube cumpre o projeto (documento) elaborado para atingir as metas desejadas? (Não responder, caso o clube não possua projeto).**

- Sim;
- Não;
- Não sei;
- Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**13. O clube apresentou um projeto de proposta de patrocínio ao(s) provável(is) patrocinador(es) para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012?**

- Sim;
- Não;
- Não sei;
- Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**14. De onde são provenientes os recursos de manutenção da equipe para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012? (Nesta questão, você pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário).**

- Bilheteria;
- Do Governo do Distrito Federal;
- Prefeitura municipal onde está sediado o clube;
- Empresas privadas;
- Vendas de produtos licenciados;
- Programa de incentivo sócio-torcedor;
- Transferência e/ou venda de jogadores;
- Outra(s) fonte(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**15. Esse(s) recurso(s) foi(foram) suficiente(s) para a concretização do projeto do clube para a participação no Campeonato Brasileiro da 1ª divisão de 2012?**

- Totalmente suficiente;
- Suficiente;
- Pouco suficiente;
- Insuficiente

**16. Quando foi realizado o planejamento para atingir os objetivos na temporada de 2012?**

- O planejamento foi realizado durante o ano de 2011;
- O planejamento foi realizado no início de 2012;
- O planejamento foi realizado durante o ano de 2012;
- Não foi realizado planejamento para a temporada;
- Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**17. O patrocinador teve influência nas decisões do departamento de futebol do clube para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;
- Muita influência;
- Pouca influência;
- Nenhuma influência.

**18. O patrocinador teve influência nas decisões sobre contratação de atleta(s) para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;  
 Muita influência;  
 Pouca influência;  
 Nenhuma influência.

**19. O patrocinador teve influência na contratação do técnico para a disputa do Campeonato Brasileiro de 2012?**

- Total influência;  
 Muita influência;  
 Pouca influência;  
 Nenhuma influência.

**20. É importante o clube manter de forma transparente, tudo o que acontece e oferecer essas informações ao patrocinador?**

- Muito importante;  
 Importante;  
 Pouco importante;  
 Nada importante.

**21. O clube presta contas ao patrocinador sobre o retorno do investimento realizado por esse parceiro?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**22. O clube possui programa de sócio torcedor?**

- Sim;  
 Não;  
 Não sei;  
 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

**23. Importância dos recursos abaixo para a gestão do clube na disputa do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão? Coloque um "X" na resposta que entender mais adequada.**

Recursos	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Bilheterias				
Programas de incentivo sócio-torcedor				
Patrocinadores				
Venda de produtos licenciados				
Direitos de transmissão pelas mídias				
Transferências e/ou vendas de jogadores				
Governo Federal, Estadual, e/ou Municipal				
Outras fontes. Qual? _____				

**24. Qual foi a maior dificuldade enfrentada por seu clube para a disputa do Campeonato Brasileiro de Futebol?**

---



---