

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A RELEVÂNCIA DO PROFISSIONALISMO
NO FUTEBOL EOS IMPACTOS DA
CREDIBILIDADE DOS DIRIGENTES NA
OBTENÇÃO DE PATROCÍNIO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

JOÃO GUILHERME DE MATTOS PIMENTEL
Rio de Janeiro - 2011

Pimentel, João Guilherme de Mattos

A relevância do profissionalismo no futebol e os impactos da credibilidade dos dirigentes na obtenção do patrocínio / João Guilherme de Mattos Pimentel. - 2011.

68 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Deborah Moraes Zouain.

Inclui bibliografia.

1. Profissionalismo nos esportes. 2. Dirigentes de futebol. 3. Patrocínio esportivo. 4. Clubes de futebol – Administração. I. Zouain, Deborah Moraes. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.809796

A Relevância do Profissionalismo no Futebol e os Impactos da Credibilidade dos Dirigentes
na Obtenção de Patrocínio

Por

João Guilherme de Mattos Pimentel

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Empresarial

Orientadora: Deborah Moraes Zouain

Rio de Janeiro
Setembro de 2011

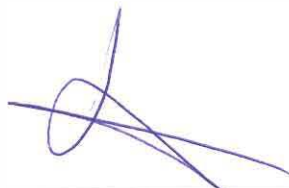
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A RELEVÂNCIA DO PROFISSIONALISMO NO FUTEBOL E OS IMPACTOS DA
CREDIBILIDADE DOS DIRIGENTES NA OBTENÇÃO DE PATROCÍNIO.

APRESENTADA POR: JOÃO GUILHERME DE MATTOS PIMENTEL

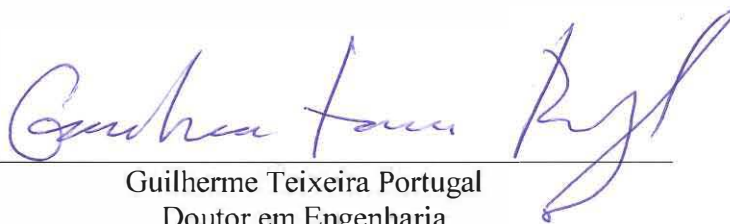
E
APROVADA EM: 23/09/2011
PELA BANCA EXAMINADORA



Deborah Moraes Zouain
Doutora em Engenharia da Produção



Fátima Bayma de Oliveira
Doutora em Educação



Guilherme Teixeira Portugal
Doutor em Engenharia

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos, as minhas avós, a Juliana Correa e a todos os meus queridos amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais por todo o suporte, não só durante o mestrado, mas em todas as etapas da minha vida. São deles minhas principais referências de honestidade, dedicação e solidariedade que levo comigo.

Agradeço a minha avó Carmem por todo carinho e amor, aos meus irmãos Paulo e Karine e a minha namorada Juliana Correa.

Agradeço também a todos os meus amigos, principalmente a Alexandre, Ernani e Paulo Eduardo pelo esforço em me ajudar a realizar as entrevistas. Em especial, agradeço ao meu amigo Diego Peralta, pois além de me ajudar com as entrevistas, foi fundamental com ideias e críticas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre gestão amadorista e profissional	17
Tabela 2 – Receita de Bilheteria do Campeonato Brasileiro de 2009	35
Tabela 3 – Valor Total Arrecadado com as Cotas de Televisão em 2009	38
Tabela 4 – Valor dos Contratos de Patrocínio dos Clubes	40
Tabela 5 – Ranking de Patrocínio de Camisas 2009/10	40
Tabela 6 – Maiores Receitas na Transferência de Jogadores no Brasil 2003 a 2008	42
Tabela 7 – Os 20 Clubes com Maiores Receitas de Transferências 2009/2010	43
Tabela 8 – Deloitte Football Money League 2010	44
Tabela 9 – Fatores de Decisão de Patrocínio	57

LISTA DE ABREVIATURAS

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CBV - Confederação Brasileira de Voleibol

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

UEN - Unidades Estratégicas de Negócio

RESUMO

A maioria dos clubes do futebol brasileiros tem suas principais posições de liderança ocupadas por gestores amadores que trabalham de forma voluntária e sem remuneração. São pessoas que agem impulsionadas pela paixão que carregam por seu time do coração e que se dedicam parcialmente as suas funções nos clubes, pois têm outro emprego.

Esses mesmos indivíduos são responsáveis por negociar os patrocínios, que – junto com as cotas de televisão - formam uma das principais fontes de receita dos clubes. São contratos milionários, mas num patamar ainda bem inferior aos dos clubes europeus.

O que se busca investigar aqui é se há alguma relação entre o vínculo amador desses dirigentes com a capacidade de obtenção de patrocínio dos clubes. Isto é, identificar se as empresas que vinculam suas marcas a clubes de futebol pagariam mais para patrocinar um clube liderado por indivíduos dedicados integralmente as suas funções nos clubes, bem remunerados e com experiência de mercado.

Este trabalho demonstra que mais profissionalismo na gestão dos clubes não trará, necessariamente, maiores receitas de patrocínio. O foco das empresas que investem nas camisas dos clubes de futebol é a exposição da marca, podendo direcionar maior investimento a clubes com mais torcedores e exposição. Não há uma preocupação clara com a forma com que os clubes são geridos e com o que é feito com as receitas oriundas deste tipo de patrocínio.

Palavras Chave:

Liderança; Gestão; Profissionalismo; Patrocínio; Clubes; Futebol.

ABSTRACT

The principal management positions within the majority of Brazilian football clubs are held by amateur administrators who work voluntarily, with no remuneration. They are people motivated by a passion for the club that they hold close to their hearts and dedicate part of their time to the management of their club, as they have other jobs.

These same people are responsible for negotiating sponsorship deals which, together with the sale of television rights, make up the clubs` main source of revenue. These are million-dollar contracts, yet still do not reach the astronomical values of those signed by European clubs.

What this study aims to investigate is whether there is any relation between the amateur status of these directors and the ability to obtain sponsorship for the clubs. In other words, to identify if the companies who match their brand to the football clubs would pay a higher premium if these clubs were led by people who were wholly dedicated to the job in the clubs and who were well paid and had proven experience in the market.

This study shows that greater professionalism in the administration of the clubs does not necessarily lead to higher sponsorship revenues. The focus of most companies who invest in the football clubs` kit is on a greater exposure of their brand, and might consider a higher contribution for clubs with more supporters and exposure. There is no clear concern over how the clubs are run and how the sponsorship money is spent.

Keywords:

Leadership; Administration; Professionalism; Sponsorship; Football Clubs; Football.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. A RELEVÂNCIA DO TEMA	12
2. O PROBLEMA	13
2.1. PERGUNTA DE PESQUISA	13
2.2. OBJETIVOS (FINAL E INTERMEDIÁRIOS)	13
2.3. QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1. A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO	15
3.2. A ESTRUTURA PROFISSIONAL DO FUTEBOL BRASILEIRO	16
3.3. LIDERANÇA	19
3.4. LEI PELÉ	21
3.5. TIMEMANIA: A NOVA LOTERIA DO FUTEBOL.....	23
3.6. A CPI DO FUTEBOL	23
3.7. OS MODELOS DE GESTÃO DOS CLUBES BRASILEIROS	24
3.8. OUTROS MODELOS DE GESTÃO.....	25
3.9. UM MODELO DE GESTÃO DE SUCESSO: CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL	26
3.10. O PATROCÍNIO	28
3.10.1. O PATROCÍNIO ESPORTIVO	28
3.10.2. O PATROCÍNIO NO FUTEBOL.....	31
3.10.3. SELEÇÃO DE PATROCÍNIO.....	33
3.11. PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA	34
3.11.1. RECEITA DE BILHETERIA	35
3.11.2. COTAS DE TELEVISÃO	35
3.11.3. PATROCÍNIOS.....	39
3.11.4. FORNECIMENTO DE MATERIAL ESPORTIVO	41
3.11.5. VENDA DE JOGADORES.....	41
3.11.6. AS FONTES DE RECEITAS DOS PRINCIPAIS CLUBES EUROPEUS.....	43
4. MÉTODO DE PESQUISA	46
4.1. QUANTO AOS FINS	46
4.2. QUANTOS AOS MEIOS	46
4.3. UNIVERSO E AMOSTRA	47
4.4. PERGUNTAS DO ROTEIRO	47
4.5. COLETA DE DADOS	48
4.6. TRATAMENTO DOS DADOS	48
4.7. ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	48
4.8. LIMITAÇÃO DO MÉTODO	49
5. RESULTADOS	50
6. CONCLUSÃO	55
6.1. SUGESTÕES PARA FUTURAS PUBLICAÇÕES	58
7. REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE 1	67

1. INTRODUÇÃO

No fim dos anos 70, um sentimento de crise toma conta do futebol brasileiro, particularmente por conta da redução do número de torcedores nos estádios, da evasão de atletas profissionais e no constante endividamento financeiro dos clubes (HELAL e GORDON, 2002).

Os anos se passaram e o sentimento de crise persistiu até 1996, quando a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) organizou um seminário para discutir o assunto, que ressurgiu com muito destaque (HELAL, 1997, p.18). No entanto, parece que não houve muito efeito, já que, no ano 2000, uma série de escândalos assolou a credibilidade do futebol brasileiro com a instauração de duas CPIs na Câmara e no Senado Federal, quando a crise atingiu seu ponto mais alto (HELAL e GORDON, 2002).

Nesse conturbado período, a CBF solicitou à Fundação Getúlio Vargas (FGV), no ano de 2000, um “Plano de Modernização do Futebol Brasileiro” que apresentou os seguintes problemas: a) falta de ética profissional; b) falta de credibilidade; c) falta de qualificação para dirigentes e árbitros; d) baixos salários para a maioria dos jogadores e altos salários para poucos deles; e) falta de liderança por parte da CBF; f) calendários confusos (HELAL e GORDON, 2002, p.38).

Este estudo terá seus esforços direcionados ao debate de como o profissionalismo e a qualificação dos dirigentes – um dos problemas mencionados no estudo da FGV – impacta os clubes profissionais na obtenção de contratos de patrocínios.

1.1. A Relevância do Tema

Recorrendo novamente ao Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), vê-se que o futebol mundial é uma indústria que movimenta cerca de 250 bilhões de dólares por ano e que, deste valor, o futebol brasileiro representa menos de 1%. Para muitos que analisam o tema, a principal causa para o futebol brasileiro não aproveitar na plenitude seu potencial econômico está na administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol (LEONCINI e SILVA, 2005).

Pelo fato do patrocínio ser umas das principais fontes de receita dos clubes brasileiros, também por conta das elevadas cifras que envolvem a indústria do esporte e pela possibilidade de discorrer a respeito das melhores práticas de gestão nos clubes de futebol, o presente estudo pode ser considerado relevante para uma dissertação de mestrado.

Além disso, o tema também pode ser considerado relevante por conta do limitado número de estudos referentes ao assunto no Brasil. Citado na dissertação de mestrado de Caio de Almeida Grynberg, o estudo de Escobar (2002) informa que dos 299 artigos publicados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) entre 1990 e 2001, apenas três faziam referência a patrocínio ou marketing esportivo. E é esse número que sustenta a premissa de que a produção científica a respeito do tema no Brasil é limitada (GRYNBERG, 2007, p. 18).

A escolha do tema se vale pelas constantes ações de empresas que buscam, através do patrocínio a clubes de futebol, uma exposição positiva e constante na mídia em geral, o que gera um retorno institucional e de vendas (MELO NETO, 1998).

2. O PROBLEMA

O problema de pesquisa é uma questão não resolvida e que se vai buscar resposta via pesquisa (VERGARA, 2009).

2.1. Pergunta de Pesquisa

Será respondida ao final da dissertação a seguinte pergunta: o profissionalismo de um clube e a credibilidade de seus gestores são fatores que influenciam no momento de se obter o patrocínio de uma empresa?

2.2. Objetivos (Final e Intermediários)

O objetivo final deste estudo consiste em:

- Compreender como o profissionalismo e a credibilidade dos dirigentes influenciam na capacidade de um clube de futebol obter patrocínio.

Para concretizar a pesquisa, são definidos os seguintes objetivos intermediários:

- Explicar os benefícios do patrocínio esportivo para as empresas;
- Explicar a importância da obtenção de um patrocínio para um clube de futebol;
- Analisar a percepção que as empresas investidoras em patrocínio esportivo têm dos dirigentes dos clubes de futebol;

Analisar se empresas que patrocinam clubes de futebol levam em consideração o profissionalismo dos “cartolas” antes de tomarem qualquer decisão. Ou se buscam apenas a exposição na mídia de suas marcas, ignorando o profissionalismo dos dirigentes dos clubes.

2.3. Questões a serem respondidas

O trabalho buscará responder às seguintes questões:

- Falta aos clubes brasileiros uma gestão profissional que possa alavancar a capacidade do clube em obter contratos de patrocínios com empresas?
- A credibilidade de seus gestores influencia na decisão de uma empresa de patrociná-los?

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aqui apresentado discorrerá sobre a estrutura profissional do futebol brasileiro, liderança, modelos de gestão e o patrocínio esportivo.

3.1. A Profissionalização do Futebol Brasileiro

Nas primeiras décadas do século XX, o país assistiu ao embate em torno de quem deveria praticar o futebol. De um lado, buscava-se manter o futebol restrito às elites europeizadas; por outro lado, havia aqueles que defendiam a popularização do esporte a toda a sociedade, inclusive aos negros e mestiços. Nos anos subsequentes, tal confronto ganhou nome e a profissionalização do futebol no Brasil passou a ser o tema central das discussões. Desta vez, as elites defendiam o amadorismo e, de forma explícita ou implícita, lutavam por um futebol não-negro. Os opositores a esta ideia lutavam pela profissionalização, abrindo o esporte às classes populares (HELAL e GORDON, 2002).

Em 1917, os clubes do Rio de Janeiro e de São Paulo começaram a cobrar pelos ingressos dos estádios e já em 1915 alguns jogadores recebiam dinheiro de sócios dos clubes para jogar. Por conta disso, este período ficou conhecido como “profissionalismo marrom” ou “falso amadorismo” (HELAL e GORDON, 2002).

As discussões em torno do profissionalismo ganharam mais força quando em 1923 o Clube de Regatas Vasco da Gama sagrou-se campeão do Rio de Janeiro com um time formado em sua maioria por negros e mulatos de classes de baixo poder econômico e com remuneração paga pelo clube. Esse acontecimento provocou forte reação daqueles que defendiam o amadorismo e houve uma cisão no futebol do Rio de Janeiro, criando uma liga à parte que excluía o Clube de Regatas Vasco da Gama. Posteriormente o clube foi reintegrado, mas a discussão só foi encerrada em 1933, quando de fato aconteceu a profissionalização do futebol. O esporte passou a ser uma oportunidade de ascensão socioeconômica para que os

indivíduos das camadas mais baixas da população pudessem lutar por um emprego que não necessitasse de educação formal (HELAL e GORDON, 2002).

Em suma, a evolução do futebol brasileiro aconteceu da seguinte forma (WITTER, 1996):

- Até 1920: consolidação como esporte nacional;
- De 1920 a 1950: profissionalização e internacionalização;
- De 1950 a 1970: ascensão atlética e profissional;
- De 1970 a 1994: grandes alternâncias.

3.2. A Estrutura Profissional do Futebol Brasileiro

Para entender a relevância do profissionalismo, vale uma análise do significado do termo “profissional”. De acordo com Motta e Pereira (1980), este termo surge na Escola de Administração Clássica, num período de racionalização do trabalho e das organizações burocráticas. Nessas organizações, os administradores profissionais lideram a organização de forma racional e impessoal, sem nenhum sentimento de paixão (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2003). E este tipo de liderança se contrapõe ao caráter amador e de renúncia a racionalidade visto em clubes de futebol, em que a paixão pela camisa ou raiva do time adversário pode ser o fator preponderante para a tomada de decisão (LEONCINI e SILVA, 2005). Nos clubes, verifica-se o profissionalismo apenas na negociação de jogadores e administração de seus contratos (AZEVEDO, BARROS e SUAIDEN, 2004).

Outra definição descreve o profissional como indivíduo que se dedica integralmente à sua função e é remunerado por este trabalho (SANTOS, 2002, p.13). Uma situação atípica na maioria dos clubes brasileiros (VALENTE e SERAFIM, 2006), já que os ”cartolas”, sócios de seus clubes, alternam suas vidas profissionais – como empresários ou profissionais liberais – com a gestão do clube, não havendo dedicação integral e remuneração para exercer uma

atividade de tamanha complexidade financeira (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002; ROCCO JÚNIOR, 2007). E justamente por conta das definições acima que o termo “amador” é usado para caracterizar a relação de muitos dirigentes com os clubes.

Azevedo e Barros (2004) apresentam algumas distinções entre as organizações e os clubes:

Tabela 1 - Comparação entre a gestão amadorista e profissional

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

Fonte: Azevedo e Barros (2004)

As receitas dos clubes brasileiros são de aproximadamente US\$ 182 milhões por ano. Embora elevado, este valor é muito inferior à receita anual dos clubes europeus. Na Inglaterra, este número é próximo de US\$ 1 bilhão. Na Itália, fica em torno de US\$ 700 milhões e na Espanha, chega a US\$ 580 milhões. E esta disparidade não pode ser atribuída apenas ao cenário econômico, mas também ao amadorismo dos líderes das agremiações brasileiras, que provocam altos índices de endividamento, dificultando a atração de investidores interessados em se associar aos seus clubes (ROCCO JÚNIOR, 2007).

Em entrevista publicada na edição de julho / setembro de 2006 da Revista de Administração de Empresas da FGV (RAE), José Carlos Brunoro (um dos diretores da co-gestão entre Palmeiras e Parmalat) e Antônio Carlos Kfoury Aidar (autor do livro *A Nova Gestão do Futebol*) apresentaram algumas outras razões para a crise financeira e estrutural dos clubes brasileiros (VALENTE e SERAFIM, 2006).

Brunoro afirma que grande parte da crise financeira dos clubes é consequência da má gestão, que contrai mais despesas do que receitas (VALENTE e SERAFIM, 2006, p. 132), apresentando grande volume de impostos e dívidas provenientes de contribuições previdenciárias a pagar, elevado passivo trabalhista, débitos com fornecedores e empréstimos bancários (MELO NETO, 1998). E um estudo realizado em 1999 com clubes na Inglaterra, Szymanski & Kuypers ilustram e corroboram a afirmação de Brunoro. Este estudo mostra que a relação entre gastos com salários e o sucesso nos campeonatos são variáveis intimamente relacionadas. Isto é, um dos fatores que transforma o futebol num negócio bem sucedido é a administração dos gastos com os atletas, não permitindo que as despesas com salários ultrapassem a capacidade dos clubes gerarem receitas (LEONCINI, AIDAR e OLIVEIRA, 2002, p. 106).

Na mesma entrevista, Aidar critica fortemente a estrutura pouco profissional dos clubes, que não remuneram seus diretores (VALENTE e SERAFIM, 2006). Crítica também feita por outros autores, conforme visto no item 3.2. Todos enxergam que esta situação leva a uma condição de baixo envolvimento dos gestores com os clubes.

Outro ponto criticado por Aidar vai ao encontro do pensamento de Leoncini e Silva (2005). Ele questiona a dificuldade dos gestores do clube em separar a razão da paixão pelo time, afirmando que o caminho a ser seguido é a administração dos clubes como empresas. Isto é, tendo a razão como fator predominante (VALENTE e SERAFIM, 2006, p. 134).

Como contraponto à falta de profissionalismo vista no futebol brasileiro, está a Inglaterra. Lá, todos os 92 clubes das quatro divisões têm seus números auditados e públicos e 23 destes clubes têm parte do capital cotado em bolsa. Nesse caso, fica nítida a relevância do profissionalismo. É que entre aqueles que compram ações, existem torcedores que investiram no clube por impulso passional, mas também existem investidores institucionais que apostam nos times buscando lucro. Sendo assim, por mais que o objetivo principal de um clube para o torcedor seja a alta performance esportiva com a conquista de títulos, os investidores que compram as ações de um clube buscam uma forma de aumentar a rentabilidade de seus investimentos. E a forma de combinar os interesses de torcedores e investidores ocorre no profissionalismo da gestão, multiplicando receitas, gerindo custos e obtendo resultados esportivos relevantes (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

3.3. Liderança

A liderança é um fenômeno social, com diferentes níveis de influencia, confiança e cooperação (POLO, MAXIMO e WEBER, 2005) onde algumas pessoas influenciam outras e tem seu núcleo formado por líderes, liderados, um fato e um momento social (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002). Pode ser observada quando um sujeito (o próprio líder) tem algum tipo de poder sobre os liderados, que aceitam tal condição (POLO, MAXIMO e WEBER, 2005). Neste caso, entende-se como poder a imposição da vontade de uma pessoa sobre outra (WEBER, 1968).

A legitimação da autoridade do líder se apoia na tradição, na racionalidade e no carisma. E isso acontece da seguinte forma (WEBER, 1968):

- Tradição: líder é respeitado pela figura de autoridade. Preconizado na crença dos dominados, no dom concedido a pessoas excepcionais. Autoridade herdada ou delegada. Estrutura patriarcal;

- Racionalidade: trata-se da autoridade legal, impessoal formal e meritocrática. Crença na autoridade conferida ao cargo;
- Carisma: centrada numa pessoa. Quando os liderados reconhecem os atributos e enxergam autoridade no próprio líder. Obedece-se à pessoa, que possui atributos pessoais admiráveis e não ao cargo exercido. Comportamento pode ser inconstante e instável. Não é racional, nem herdado e nem delegável. É baseado no carisma.

Quando se compara o perfil dos líderes dos clubes brasileiros com os de empresas, observa-se uma série de distinções. Nas organizações trabalham os administradores profissionais, que são especialistas qualificados que se dedicam exclusiva e integralmente a suas funções. Lideram sem ódio ou paixão. Não é um administrador por acidente (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2003) e sua ascensão hierárquica tende a acontecer por mérito (AZEVEDO, 2002). Prevalece a racionalidade como legitimação da autoridade.

Já nos clubes, a paixão pelo time pode ser o fator predominante na tomada de decisão (LEONCINI e SILVA, 2005). É uma administração que tem como alicerce valores tradicionalistas e paternalistas. A ascensão hierárquica costuma acontecer por nomeação, sem necessariamente respeitar questões de meritocracia (AZEVEDO, 2002). Tem sua autoridade legitimada pela tradição, pois seu comportamento é influenciado por fatores emotivos e passionais (AZEVEDO, BARROS e SUAIDEN, 2004).

Pelo fato de não se dedicarem exclusivamente ao clube e exercerem mais de uma atividade profissional (LEONCINI, AIDAR e OLIVEIRA, 2002), os líderes dos clubes têm uma formação heterogênea. E talvez seja pelo fato de seus líderes exercerem funções simultaneamente, que os clubes de futebol acabam sofrendo influência da sociedade empresarial em sua estrutura organizacional. No entanto, os clubes têm dificuldade de acompanhar o ambiente de mudanças aceleradas das organizações (PIRES, 2003). E o motivo

desta dificuldade pode estar no comportamento míope comum na liderança de clubes de futebol brasileiros. Acredita-se que o futebol é um negócio para “entendidos”, e não um problema multidisciplinar que exige profissionais com diversas competências capazes de gerenciar questões financeiras, estratégicas e administrativas (AZEVEDO, 2002).

Por conta da complexidade inerente a uma função de liderança num clube de futebol, entende-se que o perfil ideal para a função seria de um indivíduo com habilidade para administração (técnicas gerenciais, conhecimento fiscal / tributário e promoção de eventos), comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas, comunicação) (ZOUAIN e PIMENTA, 2003).

3.4. Lei Pelé

Diante da necessidade de modernizar a gestão do futebol brasileiro, tentou-se criar uma legislação que obrigasse os clubes a adotar os preceitos da legislação mercantil (ROCCO JÚNIOR, 2007). A Lei nº 9.615/98, criada em 24/3/1998, também conhecida como Lei Pelé, regulamentou o futebol no Brasil. Buscava a implementação de medidas moralizadoras que colocariam o esporte brasileiro na direção do futuro, profissionalizando as relações decorrentes de sua prática e inserindo a iniciativa privada em seu processo de desenvolvimento. E dentre as medidas moralizadoras que a lei se refere, está o artigo 28 que estabeleceu o fim da lei do passe do atleta profissional em março de 2001 (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

Foram introduzidas inovações em relação à legislação anterior (Lei Zico, que foi revogada pela própria Lei Pelé), e entre elas estava a obrigação de todos os clubes em se transformarem em empresas ou ligarem seu departamento de futebol a uma companhia pública ou aberta. No entanto, os parágrafos 3º e 4º do artigo 27 da Lei Pelé impunham as entidades desportivas vedações com relação à disposição de seu próprio patrimônio, além de

determinar a forma como os clubes deveriam ser geridos. E estes dispositivos eram inconstitucionais, segundo o texto do artigo 217, I, da Constituição Federal, que consagra o princípio da autonomia interna das entidades desportivas quanto à sua organização e funcionamento. Desta forma, os referidos parágrafos foram revogados e afastaram um significativo número de investidores que planejavam injetar recursos nas entidades esportivas brasileiras (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

Outra mudança relevante que surgiu com a Lei Pelé foi a extinção da Lei 6.354 de setembro de 1976, a Lei do Passe. Até então, os clubes brasileiros tinham na venda de jogadores sua principal fonte de receita. Com a mudança, os clubes perderam sua principal fonte geradora de caixa (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

Na Europa, a extinção do passe aconteceu após o caso do jogador belga Jean-Marc Bosman, que em 1996 pode se transferir sem o consentimento de seu clube, o que abriu um precedente jurídico para o fim do passe no continente. O impacto nos clubes europeus foi menor que nos brasileiros, pois estes – por já apresentarem um histórico de profissionalização de sua gestão - já tinham outras fontes de receitas consolidadas, como bilheteria, parcerias comerciais, contratos com a mídia, museus, lojas e canais próprios de TV (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

Em seu texto, a Lei do Passe tinha uma característica que fugia das demais relações trabalhistas existentes, estendendo-se até mesmo após o término do contrato do jogador com o clube. Em seu artigo 28, Parágrafo 2º, a Lei Pelé dissolvia, para todos os efeitos legais, o vínculo empregatício entre clube e jogador após o término do contrato. Assim, o atleta fica livre para negociar sua transferência para qualquer clube após o fim do contrato, sem a necessidade de remunerar seu clube anterior (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

3.5. Timemania: a nova loteria do futebol

Criada em 2008, a Timemania é uma loteria federal que tem o objetivo de regularizar as dívidas dos clubes de futebol com a União (Estadao.com.br, 2008, seção Esportes. Acesso em 3/10/2010).

Ao invés de números, na Timemania escolhem-se os brasões das agremiações. Em troca da concessão de suas marcas, os clubes recebem 22% da arrecadação da loteria e destinam este valor ao pagamento de dívidas com a União, como FGTS, INSS e com a Receita Federal (sítio do Ministério do Esporte. Acesso em 3/10/2010). Aqueles que quitarem suas dívidas passarão a receber integralmente sua parte. Ou seja, na prática, a Timemania funcionaria como um parcelamento de dívidas com a União (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

Uma das exigências para participar da loteria é que não se atrasem mais os pagamentos com a União, obrigando os times a gerenciar melhor seus fluxos de caixa (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

3.6. A CPI do Futebol

O ano 2000 foi um dos mais avassaladores para a credibilidade dos dirigentes do futebol brasileiro. Como citado na introdução deste trabalho, foi um momento dramático que culminou em escândalos envolvendo altos dirigentes do futebol brasileiro e a instauração de duas CPIs na Câmara (CPI do Futebol) e no Senado Federal (CBF / Nike) (HELAL e GORDON, 2002).

No fim do ano de 2001, foi aprovado pelo Senado o relatório final da CPI do Futebol. Este relatório revelava um arsenal de fraudes dos principais cartolas brasileiros, entre eles o ex-presidente do Clube de Regatas do Flamengo, Edmundo Santos Silva, o ex-presidente do Clube de Regatas Vasco da Gama, Eurico Miranda e o presidente da Confederação Brasileira

de Futebol (CBF), Ricardo Teixeira (Veja On-line, 2001, seção Brasil Senado. Acesso em 18/10/2009, 20h).

O presidente da CBF foi o líder de acusações. Segundo edição da revista Veja publicada em dezembro de 2001, pesavam contra o dirigente acusações de lavagem de dinheiro, apropriação indébita, sonegação de impostos e evasão de divisas (Veja On-line, 2001, seção Brasil Senado. Acesso em 18/10/2009, 20h).

Em novembro de 2007, a CPI do futebol foi arquivada por contar com um número de assinaturas inferior ao necessário para sua instalação. E, segundo matéria publicada no sítio Terra.com.br, o arquivamento aconteceu após forte lobby da CBF, a qual temia que a CPI reduzisse as chances do Brasil sediar a Copa do Mundo de 2014 (Terra.com.br, 2007, seção Brasil Política. Acesso em 18/10/2009, 21h).

Mas independente do arquivamento, tal situação gerou um cenário negativo e acentuou o descrédito em relação às instituições que controlam o futebol, afetando em muito a credibilidade dos dirigentes (HELAL e GORDON, 2002).

3.7. Os Modelos de Gestão dos Clubes Brasileiros

As mudanças da legislação esportiva, impulsionadas pela Lei Pelé, provocaram – mesmo que de forma tímida – algumas mudanças na organização de alguns clubes de futebol do país, principalmente em aspectos relacionados à gestão do futebol. Mesmo havendo a presença de dirigentes amadores em muitos dos clubes brasileiros, alguns modelos empresariais surgiram neste contexto (ROCCO JÚNIOR 2007).

Leoncini, Aidar e Oliveira (2002) apresentam três modelos de gestão dos clubes brasileiros oriundos desse cenário. O principal deles foi a co-gestão, que tem como principal exemplo a parceria Palmeiras e Parmalat. Trata-se de um modelo em que o clube fornece sua estrutura e o parceiro comercial os recursos financeiros.

Outro modelo é o licenciamento de marca (ou terceirização do departamento de futebol), que é amplamente utilizado pelos clubes brasileiros devido à maioria estar endividada. Neste caso, o clube cede a totalidade do direito a sua marca para o investidor interessado, que assume as despesas do departamento de futebol. O acordo entre Corinthians e a *Media Sports Investments* (MSI) de 2004 é um típico exemplo. Endividado, o clube paulista fez um contrato de parceria com o fundo de investimento privado, em que empresas associadas investiam no futebol corintiano.

O acordo firmado entre Vasco da Gama e *Bank of America* também é outro exemplo deste modelo. O banco controlava os contratos de TV, bilheteria, entre outras fontes de receita, enquanto o clube gerenciava o departamento de futebol. A parceria hoje é objeto de litígio na justiça.

O terceiro modelo citado pelos autores é o de participação acionária, que foi implantado pelo Esporte Clube Bahia em 1997. Neste modelo, o clube é transformado em empresa lançando ações no mercado. No caso do Bahia, o time foi transformado no Bahia S.A. e o Banco *Opportunity* adquiriu 51% do controle acionário, ficando a agremiação com o restante. Em 2007, o banco já possuía 67% das ações e o clube os outros 33% (ROCCO JÚNIOR 2007).

3.8. Outros Modelos de Gestão

Um formato interessante utilizado por clubes europeus é o de lançamento de ações, mas com a criação de uma empresa com participação mista dos acionistas e do clube. A vantagem deste modelo é que os clubes conseguem – através da venda de ações - uma excelente alternativa para se capitalizarem. Devido às rígidas exigências de demonstração de saúde financeira da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), este modelo dificilmente será implantado no Brasil (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

Outro modelo é a criação de um time de futebol por um investidor. Neste caso, a empresa gestora terá a propriedade de todos os ativos do clube, como sua marca e imóveis. O Centro de Futebol do Zico (CFZ) é um exemplo deste modelo (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002).

3.9. Um Modelo de Gestão de Sucesso: Confederação Brasileira de Voleibol

Embora o objeto de estudo desta dissertação sejam os clubes de futebol, é válido analisar um modelo de sucesso, mesmo que fora deste contexto. A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) não mediu esforços para desenvolver um modelo de gestão que buscasse a profissionalização. Para isso, a CBV estabeleceu uma mentalidade empresarial moderna, que se baseou num modelo de seis conceitos e três pilares de estrutura (KASZNAR e GRAÇA Fº, 2006, p.18):

- Primeiro conceito: para se ter sucesso é preciso planejar o futuro e estabelecer objetivos e metas;
- Segundo conceito: é preciso comunicar resultados da forma mais transparente possível e de maneira contínua;
- Terceiro conceito: resultados que durem pouco, quaisquer que sejam, não geram credibilidade. A estratégia esportiva deve ter como base uma sequência interminável de vitórias;
- Quarto conceito: seus *stakeholders* se tornarão mais exigentes. É preciso estar à par de mudanças e novas atitudes que sejam necessárias;
- Quinto conceito: “Vitórias contínuas equivalem a patrocínios contínuos”. Portanto, devem-se estabelecer todas as condições necessárias para um ambiente vitorioso;

- Sexto conceito: a CBV deve investir em tecnologia de ponta para que atletas, treinadores, comissões técnicas e equipes de voleibol tenham as condições ideais de trabalho. Nada pode faltar;
- Primeiro pilar: a macroestrutura empresarial deve ser flexível e enxuta, com a mínima quantidade de hierarquias. É necessário que haja elos imediatos entre os tomadores de decisão, treinadores e competidores em todo o Brasil. Esta macroestrutura deve ser pequena o suficiente para não pesar no orçamento, mas deve ser composta por profissionais bem preparados;
- Segundo pilar: a estrutura precisa dispor de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) suficientemente independentes, para que sejam capazes de operar com autonomia e agilidade. Entretanto, as UENs devem estar integradas a um comando central único. A CBV possui cinco UENs: Unidade das Competições Nacionais, Unidade das Seleções, Unidade Vôlei de Praia, Unidade de Eventos e Unidade VivaVôlei;
- Terceiro pilar: a macroestrutura da CBV deve dispor de um mecanismo que estimule a descentralização das unidades dedicadas a atividades sociais do esporte. Enquanto a CBV trata de alcançar os principais objetivos internacionais e nacionais do voleibol de alto desempenho – através das seleções e com o patrocínio das grandes empresas - as federações estaduais incentivam de forma independente a prática do esporte na modalidade amadora, profissional e de inserção social.

A principal lição que se pode tirar do caso da CBV é que seus *stakeholders* - principalmente os patrocinadores - ao perceberem sinais claros de capacitação, seriedade e planejamento, passaram a dar maior e melhor apoio às suas aspirações (KASZNAR e GRAÇA Fº, 2006). Um nítido exemplo de que contínuos e expressivos resultados esportivos são sustentados por uma estrutura administrativa sólida, preocupada com a boa gestão. O profissionalismo tornou a CBV uma entidade com credibilidade.

3.10. O Patrocínio

Dentre as estratégias promocionais que uma empresa pode adotar, o patrocínio é a única que busca promoção via associação com uma entidade, evento ou atividade. Normalmente é exposta a mensagem ao público-alvo por meio do logotipo do patrocinador e por referência a este patrocinador na cobertura da mídia associada (BAKER, 2005).

E é justamente para obter tal associação que o patrocinador disponibiliza recursos (dinheiro, pessoas e equipamentos) para determinado evento ou atividade. Como contrapartida, o patrocinador pode utilizar desta associação direta para atingir seus objetivos de marketing ou comunicação (SANDLER & SHANI, 1989).

3.10.1. O Patrocínio Esportivo

O patrocínio esportivo é um investimento comercial (WALLISER, 2003), que não é apenas a mais importante, como também a mais popular modalidade de patrocínio (NUFER e BUHLER, 2010). É a orquestração e execução das atividades de marketing com o objetivo de construir e comunicar uma associação com o patrocínio (CORNWELL, 1995).

Dentre as diversas definições de patrocínio, este trabalho adotará a elaborada pelo *The International Events Group* (IEG), fonte respeitada em todo o mundo e, segundo Roy e Cornwell, aplicável no meio acadêmico e empresarial (ROY E CORNWELL, 2003, p. 307-393).

”Patrocínio é o relacionamento entre um patrocinador, provedor de dinheiro ou recursos, e um patrocinado, que oferece em troca do investimento o direito a potencial exploração comercial (IEG Glossary and Lexicon, 2007)”.

Diversos motivos podem levar uma empresa a patrocinar um evento, equipe ou atleta, Em todos os casos, os patrocinadores planejam obter uma relação em que o patrocínio seja uma ferramenta que fortaleça sua marca, fidelize seus clientes e eleve o moral de seus funcionários, através da celebração de eventos vitoriosos (O'REILLY E FOSTER, 2008).

E dentre os vários motivos que tornam interessante o patrocínio esportivo, vale destacar os argumentos de Pozzi e Oliveira (1996), de que o maior benefício oferecido é a transferência da emoção do evento para a marca do patrocinador (POZZI E OLIVEIRA, 1996). Isto é, busca-se a construção de uma imagem positiva, seja da marca ou do produto da empresa patrocinadora (MEENAGHAN, 2001). E isso acontece porque ao inserir uma marca na camisa de um clube, a empresa gera uma relação de cumplicidade com a performance esportiva do clube, recebendo também a credibilidade obtida pelos atletas (AFIF, 2000).

Com relação ao objetivo dos patrocinadores, pode-se dizer que os principais são a valorização da marca, benefícios para seus funcionários e exposição (BUHLER ET AL, 2007), que, devido ao espaço que a mídia reservou para divulgação de competições esportivas de âmbito nacional e internacional, proporciona um retorno institucional e de vendas interessantíssimo (AFIF, 2000).

Hermanns (1997) diferencia os objetivos em econômicos e psicológicos. Para ele, os objetivos econômicos são aqueles que impactam positivamente aspectos financeiros como receitas, despesas e lucros. Só podem ser alcançados através dos objetivos psicológicos, como melhora de imagem e motivação dos funcionários (HERMANNNS, 1997 *apud* NUFER e BUHLER, 2010, p. 305).

Para Pozzi e Oliveira (1996), os objetivos do patrocínio esportivo são: aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com os segmentos específicos de mercado, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e à emoção do evento (POZZI e

OLIVEIRA, 1996, p. 13-15). Já com relação as modalidades de patrocínio, existem quatro principais (ESCOBAR, 2002, p. 55):

- Patrocínio de Eventos e Equipes;
- Patrocínio de Atletas – Endosso;
- Patrocínio de Mídia;
- Marketing de Emboscada

Este trabalho discorrerá apenas sobre a modalidade “Patrocínio de Eventos e Equipes”, pois está em linha com os objetivos deste estudo.

Essa modalidade de patrocínio talvez seja a mais difundida. Dentre suas alternativas, existe o patrocínio a clubes ou equipes de futebol em que marcas / produtos são estampados nas camisas. Em outros esportes, como o Voleibol, por exemplo, o nome da empresa patrocinadora pode ser adicionado ao nome da equipe, como Vivo / Minas, Pinheiros / Sky entre outros. Raras exceções no futebol brasileiro seguiram este modelo. O exemplo mais difundido é o do Paulista Futebol Clube que durante alguns anos entre o fim do século XX e o início do século XXI passou a se chamar Etti Jundiaí (AFIF, 2000 *apud* ESCOBAR, 2002, p. 60).

Uma das grandes vantagens desta modalidade é o fato de ser uma ferramenta que funciona muito bem para a realização de associações secundárias (ROY e CORNWELL, 2003), que no caso de um clube de futebol, são aquelas associações que ligam a marca com o clube. O objetivo neste caso é esperar que o consumidor transfira a imagem positiva que tem de determinada equipe à marca da empresa patrocinadora. Com isso, a empresa que investe num clube de futebol busca potencializar sua marca e tem como motivo principal explorar o vasto mercado constituído por seus torcedores, divulgando assim sua marca e trazendo-lhe novos atributos advindos do esporte. Os principais retornos são o incremento das vendas e mais exposição na mídia (MELO NETO, 2000).

No entanto, mesmo com a possibilidade valorização da marca através do esporte e exposição na mídia (BUHLER ET AL, 2007), muitas empresas optam por não desenvolverem estratégias de marketing direcionadas ao esporte. Duas variáveis explicam esta decisão: ou por desconhecerem suas vantagens ou por medo de atrelar sua marca a um clube mal administrado e envolvido com polêmicas (SOMOGGI, 2003).

3.10.2. O Patrocínio no Futebol

Os anos 80 foram um marco na história do patrocínio esportivo no futebol. Até este período, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) proibia que as marcas das empresas fossem estampadas nas camisas dos clubes. A forma como algumas empresas que já vislumbravam o potencial do futebol para divulgação de suas marcas fizeram foi vincular sua marca diretamente ao nome de um clube, como os casos do Parma da Itália (patrocinado pela Parmalat), PSV na Holanda (patrocinado pela Phillips) e o Bayer Leverkusen da Alemanha, patrocinado pela Bayer. Posteriormente, o mercado pressionou e conseguiu derrubar a proibição (GRYNBERG, 2008).

Melo Neto (1995) também enxerga nos anos 80 o momento de grande transformação do patrocínio esportivo no Brasil. Foi neste período que as empresas começaram a investir no esporte como um produto capaz de trazer bom retorno publicitário e de vendas, já que o esporte tinha grande aceitação na mídia, sobretudo na Televisão (MELO NETO, 1995). E um dos casos pioneiros do patrocínio esportivo aconteceu em 1987, quando a Coca-Cola patrocinou a Copa União de Futebol e colocou sua marca na camisa de quase todos os clubes que disputaram aquele torneio, obtendo forte aceitação do público (AREIAS, 2007).

Nos anos 90, um dos casos de destaque no patrocínio esportivo brasileiro aconteceu em 1992, quando a italiana Parmalat anunciou uma parceria com a Sociedade Esportiva Palmeiras. O acordo incluía a exposição da marca da empresa italiana nos uniformes dos

times de futebol, basquete, vôlei e hóquei, além de publicidade estática em estádios e a gestão do departamento de futebol do clube paulista. O objetivo da parceria era fazer com que a experiência de gestão da empresa italiana ajudasse no desenvolvimento do clube. A parceria que se encerrou em 2000 obteve excelentes resultados esportivos para o clube, como, por exemplo, a conquista de dois campeonatos brasileiros e uma Copa Libertadores, e de reforço de imagem institucional para empresa. Esta parceria foi citada pela Universidade do Esporte na Suíça como um dos dez casos de marketing em futebol mais bem sucedidos (ESCOBAR, 2002).

Devido a sua importância, observa-se uma mudança na estrutura dos patrocínios como fonte de receita. Originalmente, estes contratos eram feitos com empresas locais que apoiavam determinado clube. Atualmente, observa-se um *pool* de empresas que formam um verdadeiro *portfólio* de patrocinadores nos clubes de futebol. O Chelsea da Inglaterra é um bom exemplo disso. Na temporada 2005/06, o clube tinha a Samsung como patrocinadora oficial, a Umbro como fornecedora de material esportivo, a Orange como parceira oficial em telefonia móvel, a Budweiser como cerveja oficial, a Lucozade como energético oficial, a Sky TV como parceiro oficial e a *Tourism Malaysia* como empresa oficial de viagens (BUHLER ET AL, 2007).

Com base nos exemplos citados anteriormente, pode-se assegurar que o patrocínio é hoje uma das principais fontes de receita dos clubes. Com campeonatos equilibrados e bem organizados e com boas transmissões de TV, as camisas se valorizam e as marcas estampadas ganham visibilidade. Há casos no Brasil em que a camisa de um clube é “vendida” por R\$ 15 milhões por ano, o que significa uma boa receita para o contexto brasileiro (VALENTE e SERAFIM, 2006).

3.10.3. Seleção de Patrocínio

Meenaghan apresenta oito critérios utilizados pelas empresas para selecionar a atividade ou evento patrocinado (MEENAGHAN, 1983 *apud* ESCOBAR, 2002, p. 44):

- Aderência aos Objetivos: é a definição dos objetivos da empresa, seleção correta do patrocínio e verificação da aderência do evento a ser patrocinado;
- Potencial de Associação da Imagem do Evento: trata-se da análise do impacto da associação do evento sobre a imagem corporativa. É algo muito importante no patrocínio esportivo, pois qualquer evento desta natureza carrega um nível alto de imprevisibilidade (MULLIN ET AL, 1995 *apud* ESCOBAR, 2002, p. 45);
- Compatibilidade entre o Produto / Empresa e a Escolha do Patrocínio – Segmentação da Audiência: uma das grandes vantagens do patrocínio esportivo é a possibilidade de segmentação (MELO NETO, 1995, p. 31). Uma competição de Golfe, por exemplo, pode ser patrocinada por uma empresa que busque atingir um público mais sofisticado;
- Potencial de Cobertura de Mídia: a grande audiência faz do patrocínio esportivo uma excelente alternativa de mídia em termos de custo, se comparada com campanhas que envolvam inserções em mídias convencionais (AFIF, 2000 *apud* ESCOBAR, 2002, p.47);
- Necessidade de Recursos: deve-se analisar a consistência entre a verba destinada ao patrocínio e todos os seus demais custos;
- Oportunidades para Hospitalidade de Convidados: o patrocínio a eventos esportivos possibilita a empresa patrocinadora criar centros de hospitalidade para convidados importantes, como funcionários e clientes;

- Tipo de Patrocínio: os eventos têm características distintas que influenciarão na tomada de decisão. Por exemplo, o patrocínio a eventos existentes pode carregar a imagem de outros patrocinadores. No entanto, novos eventos têm maior possibilidade de insucesso. Além desta análise, deve-se estudar se o patrocínio será curto, evitando problemas relacionados ao insucesso, ou buscará relacionamentos duradouros, com foco em longo prazo;

Exclusividade e Possibilidade de Publicidade Adversa: o co-patrocínio pode reduzir a efetividade do envolvimento da empresa com o objeto patrocinado.

A seleção do que ou quem será patrocinado é extremamente complexa e arriscada. Por isso, o patrocinador deve levar em considerações os seguintes fatores: capacidade complementar de ambas as organizações de atingirem o mesmo objetivo; exclusividade e alcance de mídia do objeto patrocinado (O'REILLY E FOSTER, 2008).

3.11. Principais Fontes de Receita

Os clubes de futebol brasileiros têm quatro principais fontes de receita (SOUZA, 2004):

- Receita de bilheteria: consiste na venda de ingressos por parte do time mandante do jogo;
- Cotas de televisão: valor pago por emissora de televisão para transmitir o jogo. É negociado um valor total, que posteriormente é repartido entre os clubes;
- Patrocínios: contrato entre empresa e clube para exibir sua marca nos uniformes ou em outros espaços do clube;
- Fornecimento de material esportivo: empresa fornece o uniforme para o clube. Também estampa sua marca.

Outra poderosa fonte de receita dos clubes brasileiros está na venda de jogadores. Entende-se por venda de jogadores a cessão de seus direitos federativos durante a vigência do contrato (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

3.11.1. Receita de Bilheteria

A receita de bilheteria dos clubes que disputam a série A do campeonato brasileiro vem apresentando um significativo crescimento desde o início da disputa por pontos corridos. Na edição de 2009, os clubes arrecadaram R\$ 125,8 milhões, de acordo com os dados oficiais divulgados pela CBF. O valor representa um crescimento de 24% na comparação com 2008 e 139% quando se compara com o ano de 2004 (Futebol Finance.com, 2009, seção Estudos, Acesso em 14/9/2010, 22h).

Tabela 2 - Receita de bilheteria do Campeonato Brasileiro de 2009

Clubes	Valor (em milhões de R\$)
Flamengo	14.5
Corinthians	12.5
São Paulo	12.4
Palmeiras	12.3
Atlético/MG	10.5
Cruzeiro	7.1
Grêmio	6.4
Atlético/PR	6.1
Internacional	5.8
Vitória	5.3
Coritiba	5.0
Fluminense	4.8
Goiás	4.3
Sport	3.7
Botafogo	3.4
Náutico	3.0
Santos	2.9
Santo André	2.3
Avaí	1.4
Barueri	1.2

Fonte: <http://www.futebolfinance.com/receitas-de-bilheteira-no-brasileirao-2009>

3.11.2. Cotas de Televisão

As cotas de televisão são uma das principais fontes de receitas dos Clubes Brasileiros. O Clube dos Treze – associação criada em 1987 para defender os interesses políticos e

comerciais de alguns dos principais clubes brasileiros – é responsável por negociar as cotas de televisão dos clubes. Os valores são bem expressivos e apresentam crescimento significativo ao longo do tempo. Por exemplo: em 1995, os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro foram negociados por US\$ 10,4 milhões. Já em 1997, o Clube dos Treze fechou um contrato de R\$ 50 milhões por ano para transmissão dos campeonatos de 1997 a 1999. Em agosto de 2002, o valor do contrato foi ampliado para R\$ 130 milhões por ano. E em novembro de 2004, o Clube dos Treze renovou com a TV Globo para os anos de 2005 a 2008 por cerca de R\$ 300 milhões por ano (Clubedostreze.globo.com. Acesso em 20/9/2010, 22h).

Em março de 2008, pela primeira vez, o Clube dos Treze abriu licitação para a comercialização dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. A licitação incluiu TV aberta, fechada, *pay-per-view* (pagar-para-ver), internet e transmissão internacional. E em setembro do mesmo ano, é firmado o maior contrato de Televisão da história do futebol brasileiro: R\$ 1,4 bilhão pelo período de 2009 a 2011 (Clubedostreze.globo.com. Acesso em 20/9/2010, 22h).

O valor destinado aos clubes em 2009 foi de R\$ 300 milhões. A forma de divisão das cotas de transmissão foi definida pelo Clube dos Treze e os clubes foram separados em grupos de acordo com o valor a ser recebido (Clubedostreze.globo.com, Acesso em 20/9/2010, 22h):

- Grupo 1: Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Vasco;
- Grupo 2: Santos;
- Grupo 3: Grêmio, Internacional, Cruzeiro, Atlético-MG, Fluminense e Botafogo;
- Grupo 4: Atlético-PR, Coritiba, Goiás, Sport e Vitória;
- Grupo 5: Portuguesa;
- Grupo 6: Bahia e Guarani;
- Grupo 7 (convidados): Náutico, Avaí, Santo André e Grêmio Barueri.

Importante observar que, desta verba de R\$ 300 milhões, também são pagas as despesas com hospedagem e viagem dos clubes (Clubedostreze.globo.com. Acesso em 20/9/2010, 22h).

Como dito anteriormente, o contrato assinado em 2008 também incluiu a comercialização dos direitos de transmissão através do *pay-per-view*. Essa modalidade de transmissão, que teve início no Brasil no Campeonato Brasileiro de 1997, é uma das responsáveis pelo aumento das receitas de televisão para os clubes. Em outubro de 2008, a série A do Campeonato Brasileiro ultrapassou os 500 mil pacotes vendidos (Clubedostreze.globo.com. Acesso em 20/9/2010, 22h).

O rateio das receitas oriundas do *pay-per-view* obedece aos resultados de pesquisas realizadas pelos institutos Ibope e Datafolha entre os compradores dos pacotes. Os números são a referência para a distribuição das cotas desde janeiro de 2009. O resultado da pesquisa feita no fim de 2008 apresentou os seguintes percentuais de clientes para os dez clubes mais bem colocados (Lancenet.com.br.com, 2008, seção Notícias. Acesso em 21/9/2010, 22h):

1. Flamengo – 13,84%
2. Corinthians – 9,77%
3. São Paulo – 9,21%
4. Palmeiras – 8,23%
5. Grêmio – 8,17%
6. Internacional – 6,87%
7. Cruzeiro – 6,56%
8. Vasco – 6,46%
9. Atlético-MG – 5,94%
10. Fluminense – 5,55%

O valor total arrecadado por alguns dos principais clubes brasileiros com as cotas de televisão em 2009 pode ser visto na tabela 2 (Clubedostreze.globo.com, Acesso em 20/9/2010, 22h):

Tabela 3 - Valor Total Arrecadado com as Cotas de Televisão em 2009

Clubes	Cota Fixa 2009 (em milhões de R\$)	Cota PPV 2009 (em milhões de R\$)	% Pesq.	Valor total (em milhões de R\$)
Flamengo	21	15.224	13.84	36
Corinthians	21	10.747	9.77	32
São Paulo	21	10.131	9.21	31
Palmeiras	21	9.053	8.23	30
Vasco*	10.5	7.106	6.46	18
Santos	18	2.662	2.42	21
Grêmio	15	8.987	8.17	24
Internacional	15	7.557	6.87	23
Cruzeiro	15	7.216	6.56	22
Atlético-MG	15	6.534	5.94	22
Fluminense	15	6.105	5.55	21
Botafogo	15	5.137	4.67	20
Atlético-PR	11	1.991	1.81	13
Coritiba	11	1.650	1.5	13
Goiás	11	1.650	1.5	13
Sport	11	1.650	1.5	13
Vitória	11	1.650	1.5	13
Portuguesa	5.5	1.650	1.5	7
Bahia	3.45	1.650	1.5	5
Guarani	3	1.650	1.5	5
Total	270	110	100%	380

Fonte: <http://clubedostreze.globo.com/pt/clube-dos-13>

O Clube de Regatas Vasco da Gama teve direito a apenas 50% da cota do Grupo 1, pois disputou a série B do Campeonato Brasileiro em 2009.

É válido observar que para saldar dívidas com vencimento no curto prazo, alguns clubes negociam a antecipação de suas cotas. E a consequência destes adiantamentos pode ser a aceitação de condições impostas pela televisão, que não necessariamente favoreça aos clubes (SOUZA, 2004).

Mesmo com o crescimento das cotas de televisão e com o valor de R\$ 300 milhões destinados aos clubes em 2009, as cifras brasileiras são bem inferiores as dos principais campeonatos europeus, conforme a relação abaixo (Futebolfinance.com, 2010, seção Direitos Televisivos. Acesso em 26/9/2010, 18h):

- Liga Inglesa: contrato para três temporadas (2009/10 a 2012/13) no valor de 3,5 bilhões de Euros, dos quais 1,5 bilhão referente à venda de direitos internacionais. Por ano, os 20 clubes da *Premier League* vão repartir 1,7 bilhão de Euros;
- Liga Italiana: contrato para duas temporadas (2010/11 até 2011/12) no valor de 1,8 bilhão de Euros;
- Liga Francesa: contrato para quatro temporadas (2008/09 até 2011/12) no valor de 2,6 bilhões de Euros;
- Liga Alemã: contrato para quatro temporadas (2009/10 até 2012/13) no valor de 1,6 bilhão de Euros;
- Liga Espanhola: contrato de aproximadamente 500 milhões de Euros anuais para os 20 clubes da liga. O Barcelona e o Real Madrid não se mostram interessados na venda coletiva de direitos de televisão, pois juntos obtêm cerca de 240 milhões de Euros anuais;
- Liga Turca: contrato para quatro temporadas (2010/11 até 2013/14) no valor de 1 bilhão de Euros anuais;
- Liga Holandesa: contrato para três temporadas no valor (2008/09 até 2010/11) no valor de 300 milhões de Euros anuais.

3.11.3. Patrocínios

Os contratos de patrocínios também são expressivas fontes de receita de alguns clubes brasileiros (VALENTE e SERAFIM, 2006). A tabela 3 mostra os valores dos contratos de alguns clubes da primeira divisão em fevereiro de 2010 (Lancenet.com.br.com, 2010, seção Notícias. Acesso em 14/9/2010, 20h).

Tabela 4 - Valor dos contratos de patrocínio dos clubes

Time	Patrocínio	Valor anual (em milhões de R\$)
Corinthians	Grupo Hypermarcas	38
Flamengo	Batavo + BMG	32
São Paulo	LG*	18.5
Palmeiras	Samsung	15
Cruzeiro	BMG + Ricardo Eletro	15
Atlético-MG	BMG + Ricardo Eletro	15
Grêmio	Bansul + Tramontina + Unimed	15
Internacional	Bansul + Tramontina + Unimed	15
Vasco	Eletróbrás + Habib's	14.3
Botafogo	Liquigás*	9

* Contratos já encerrados.

Fonte: <http://www.lancenet.com.br/noticias/10-02-12/700289.stm>

Mesmo com as receitas de Patrocínio e Publicidade dos clubes brasileiros apresentando crescimento anual de 20% (Futebolfinance.com, 2010, seção Análise Financeira. Acesso em 26/9/2010, 19h), os valores são inferiores aos de alguns dos principais clubes europeus, conforme tabela abaixo (Futebolfinance.com, 2009, seção Contratos e Patrocínios. Acesso em 26/9/2010, 19h):

Tabela 5 - Ranking de Patrocínios de Camisas 2009/10

Time	Patrocínio	Valor anual (em milhões de Euros)
CF Real Madrid	Bwin	25
FC Bayern Munique	T-Home	25
Liverpool FC	Standard Chartered Bank	22.5
Manchester United FC	Aon	21.5
FC Schalke 04	Gazprom	12
Chelsea FC	Samsung	11.6

Fonte: <http://www.futebolfinance.com/ranking-de-patrocínios-nas-camisolas-200910>

Os contratos de patrocínio formam a mais importante fonte de receita dos clubes de futebol, mesmo se comparadas com outras fontes, como bilheteria e televisão (BUHLER ET AL, 2007).

3.11.4. Fornecimento de Material Esportivo

Em 2009, o Clube de Regatas do Flamengo e a empresa fabricante de materiais esportivos Olympikus (Grupo Azaleia / Vulcabrás), anunciaram um contrato milionário. Aproximadamente R\$ 20 milhões por ano, até dezembro de 2013 (Abril.com, 2009, seção Esportes. Acesso em 14/9/2010, 21h). O Sport Club Corinthians Paulista também anunciou em 2009 um significativo contrato de fornecimento de material esportivo. O clube renovou com a Nike por R\$ 20 milhões anuais, num compromisso que se encerra apenas em 2014 (Terra.com.br, 2009, seção Esportes. Acesso em 14/9/2010, 21h10).

Além do patrocínio, o fornecimento de material esportivo também será analisado neste trabalho, pois se enquadra perfeitamente no conceito de “Patrocínio de Eventos e Equipes” de Afif (AFIF, 2000, apud ESCOBAR, 2002, p. 60).

3.11.5. Venda de Jogadores

No passado, as receitas oriundas da venda de jogadores sempre foram a principal fonte de receita dos clubes brasileiros. Com a Lei do passe, isso mudou. Agora, são negociados os direitos federativos apenas dos jogadores com contrato em vigor. Após o término do contrato, não há mais relação entre clube e jogador (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006).

Pode-se dizer que os direitos federativos são uma licença para os clubes utilizarem os atletas como seus empregados. Uma espécie de compensação em relação ao antigo sistema do passe. Mas o que fica claro é que agora o vínculo entre atleta e clube é essencialmente trabalhista (RODRIGUES, 2008).

No comparativo com a Europa, observa-se que mesmo não sendo a principal fonte de receita dos maiores clubes (SILVA E CAMPOS FILHO, 2006), os valores arrecadados são bem maiores que os dos clubes brasileiros, como mostram as tabelas 6 e 7:

Tabela 6 - Maiores receitas na transferência de jogadores no Brasil de 2003 a 2008

Clube	Transferência de jogadores (em milhões de Euros)	Média anual (em milhões de Euros)
Internacional	95.1	15.9
São Paulo	82.5	13.8
Cruzeiro*	68.6	13.7
Santos	56.7	9.5
Atlético-PR	48.0	8.0
Corinthians	47.4	7.9
Palmeiras	44.2	7.4
Grêmio	39.8	6.6

* de 2004 a 2008

Fonte adaptada de: <http://www.futebolfinance.com/as-maiores-receitas-em-transferencias-brasil-20032008>

Tabela 7 - Os 20 Clubes com Maiores Receitas em Transferências 2009/2010

Clube	Transferência de jogadores (em milhões de Euros)
Internazionale	106
Manchester United	103.1
Real Madrid	87.5
AC Milan	80.1
FC Porto	65.8
Génova FC	54
Olympique Lyon	52.5
FC Arsenal	47.7
FC Liverpool	43.8
FC Portsmouth	41.3
Fiorentina	40.7
Shakhtar Donetsk	39.5
Udinese	34.6
Blackburn Rover	33.2
Estugarda	30
Werder Bremen	29.9
Tottenham Hotspur	29.0
Manchester City	28.3
Olympique Marselha	28.3
FC Everton	27.5

Fonte: <http://www.futebolfinance.com/os-20-clubes-com-maiores-receitas-em-transferencias-20092010>

3.11.6. As Fontes de Receitas dos Principais Clubes Europeus

O relatório da empresa de consultoria Deloitte apresentou o Ranking dos principais clubes em termos de receita. Destaque para os clubes Ingleses e Espanhóis, que ocupam seis das sete primeiras posições.

O relatório considerou as receitas de bilheteria, direitos de televisão e comércio (patrocínio e *merchandising*) da temporada 2008/09. As receitas excluem transferência de jogadores e outras fontes de receita (DELOITTE, 2010).

Tabela 8 - Deloitte Football Money League 2010

Clube	Bilheteira (em milhões de Euros)	Direitos TV (em milhões de Euros)	Comércio (em milhões de Euros)	Receita Total (em milhões de Euros)
Real Madrid	101,4	160,8	139,2	401,4
FC Barcelona	95,5	158,4	112	365,9
Manchester United	127,7	117,1	82,2	327
Bayern Munique	60,6	69,6	159,3	289,5
Arsenal	117,5	89,0	56,5	263
Chelsea	87,4	92,9	62	242,3
Liverpool	49,9	87,6	79,5	217
Juventus	16,7	132,2	54,3	203,2
Internazionale	28,2	115,7	52,6	196,5
AC Milan	33,4	99,0	54,6	187
Hamburger SV	55,5	35,6	55,6	146,7
AS Roma	18,8	86,9	40,7	146,4
Olympique Lyon	22,4	68,1	49,1	139,6
Olympique Marselha	24,9	65,6	42,7	133,2
Tottenham Hotspur	46,3	52,6	33,8	132,7
Schalke 04	29,2	34,2	61,1	124,5
Werder Bremen	27,8	61,2	25,7	114,7
Borussia Dortmund	22,2	22,4	58,9	103,5
Manchester City	24,4	56,7	21,1	102,2
Newcastle United	34,1	44,1	22,8	101
	1.023,9	1.649,7	1.263,7	3.937,3

Fonte: http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/6a5fb29b3f907210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Um dos destaques desta edição do ranking é o Barcelona, que teve um incremento na sua receita total de aproximadamente 57 milhões de euros, o que lhe fez subir da terceira para

a segunda posição do ranking, quando comparadas as temporadas 2007/08 e 2008/09. Um dos motivos que explica o aumento de receita é o título da Liga dos Campeões da Europa da temporada 2008/09.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção apresentará o Método de Pesquisa a ser utilizado neste trabalho e seguirá a taxionomia proposta por Vergara (2009), que indica dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A taxionomia de Vergara (2009) também será explorada nos demais itens desta etapa do estudo.

4.1. Quanto aos Fins

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, pois o objetivo final do trabalho é compreender como o profissionalismo e a credibilidade dos dirigentes influencia na capacidade de um clube de futebol obter patrocínio.

A pesquisa descritiva buscou identificar o que as empresas esperam do clube de futebol que pretendem patrocinar e as correlações existentes entre o profissionalismo destes clubes e sua capacidade de se tornar atrativo para obter bons contratos de patrocínio.

Já a pesquisa explicativa teve como objetivo justificar os motivos que levaram determinada empresa a patrocinar um clube de futebol. A finalidade aqui estabelecida é esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência desta decisão.

4.2. Quanto aos Meios

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa empírica, pois durante a investigação conversou-se com funcionários de empresas que investem no patrocínio a clubes de futebol. Ou seja, buscaram-se informações daqueles que dispõem de elementos para explicar se o profissionalismo dos gestores dos clubes influencia na capacidade destes times em obter melhores contratos de patrocínio.

4.3. Universo e Amostra

O Universo de estudo é composto por empresas que atualmente patrocinam clubes da primeira divisão do futebol brasileiro.

A Amostra é não-probabilística definida por tipicidade, constituída de três empresas que ocupam posição de liderança em seus respectivos segmentos e que investem alto no patrocínio a times de futebol. São elas:

- A companhia de bebidas AmBev;
- A estatal brasileira de energia elétrica Eletrobrás;
- A empresa italiana de telecomunicações TIM.

Na AmBev, o entrevistado foi o Sr. Rafael Pulcinelli, Gerente de Marketing de Futebol. Na Eletrobrás a entrevista foi feita com o Senhor Luiz José Bacha Rizzo que é Assessor da Área de Comunicação. E na TIM, a entrevista foi realizada com o Sr. Bernardo Bittencourt, Gerente de Marketing da empresa.

Além dessas três empresas, também foi entrevistado o Sr. João Henrique Areias, Consultor Esportivo, ex-Diretor de Marketing do Clube dos Treze e um dos idealizadores da Copa União de 1987 (realizada pelo Clube dos Treze como campeonato Brasileiro na época). Também foi dirigente de clubes do futebol Brasileiro como o Clube de Regatas do Flamengo e Avaí Futebol Clube. Atualmente, além de Consultor na área de Marketing Esportivo e autor de livros sobre o tema, é Diretor de Negócios do Serrano Futebol Clube, clube de futebol da cidade de Petrópolis-RJ.

4.4. Perguntas do Roteiro

O roteiro utilizado nas entrevistas tem 17 perguntas divididas em quatro temas: Objetivos do Patrocinador, Liderança do Clube, Performance Esportiva e Infraestrutura.

4.5. Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas telefônicas realizadas entre os meses de novembro de 2010 e fevereiro de 2011. Todas as quatro entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma integral, sem qualquer tipo de alteração do seu conteúdo.

Em todas as entrevistas foi utilizado o mesmo roteiro, composto de 17 perguntas divididas em quatro temas: Objetivos do Patrocinador, Liderança do Clube, Performance Esportiva e Infraestrutura.

4.6. Tratamento dos Dados

O Tratamento dos Dados foi realizado através do método de Análise de Conteúdo, que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado conteúdo (VERGARA, 2008).

A Análise de Conteúdo compreendeu as seguintes etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação (VERGARA, 2008).

Na etapa de pré-análise, foi elaborado o roteiro e definido que as entrevistas seriam feitas pessoalmente ou por telefone e que deveriam ser gravadas, para que posteriormente todo o conteúdo fosse fielmente transcrito para a dissertação.

A etapa de exploração do material refere-se à realização das entrevistas, que sempre aconteceram por telefone.

O tratamento e a interpretação das informações levantadas nas entrevistas estão no tópico 5, referente aos resultados das entrevistas.

4.7. Roteiro de Entrevista

O apêndice 1 desta dissertação apresenta o roteiro usado nas entrevistas com o funcionário da AmBev, Eletrobrás, TIM e com o Consultor Esportivo João Henrique Areias.

4.8. Limitação do Método

O Método escolhido apresenta as seguintes limitações:

- A amostra de quatro entrevistas é pequena e pode ser pouco conclusiva para fazer qualquer tipo de extrapolação;
- Por ser tratar de um trabalho acadêmico, é necessário cumprir prazos definidos pela instituição de ensino. Para garantir o cumprimento destes prazos, as entrevistas foram concluídas até o dia 3/2/2011. Com toda a certeza, o trabalho ganharia mais robustez se fossem realizadas mais entrevistas, o que não foi possível devido ao cronograma estabelecido. Portanto, deve-se alertar aos riscos de qualquer generalização a partir das conclusões deste trabalho.

5. RESULTADOS

As entrevistas demonstraram o que o referencial teórico deste trabalho já apontava: o patrocínio esportivo tem o objetivo de deixar a marca das empresas patrocinadoras mais próximas dos clientes. No caso da AmBev, o entrevistado afirma haver “uma conexão grande entre bebida e futebol”. Além disso, os entrevistados entendem haver mais exposição de mídia no patrocínio ao futebol. A Eletrobrás, por exemplo, buscou o Vasco da Gama por entender que desta forma “estará na mídia diariamente”.

A questão da visibilidade faz do futebol o esporte favorito para os patrocinadores, pois é capaz de “entrar em todas as classes”, conforme opinião do entrevistado da TIM.

O consultor esportivo João Henrique Areais cita o caso da Hyundai como exemplo da força do futebol para difusão de uma marca. Antes de patrocinar o Fluminense em 1995, a fabricante de veículos era pouco conhecida no Brasil. Depois de expor sua marca nos uniformes do clube e de realizar diversas promoções e eventos, tornou-se uma das três marcas de automóveis importados mais conhecidas no país.

Apesar da visibilidade e de aproximar a marca da empresa dos clientes, o patrocínio a clubes de futebol tem certas desvantagens. O entrevistado da TIM, por exemplo, explica que se trata de um investimento “caro, onde o retorno é incerto e que muitas vezes não é possível se medir”. Também critica o “amadorismo” e a “falta de profissionalismo dos clubes” por sua “lentidão para fechar negócios”.

Os critérios adotados para escolher o clube a se patrocinar são parecidos nas empresas entrevistadas: número de torcedores e exposição de mídia. Ou seja, visibilidade para a marca. A única empresa entrevistada que respondeu diferente foi a Eletrobrás. É que neste caso, foi o Vasco da Gama quem procurou a empresa para fazer uma oferta de contrato de patrocínio.

As entrevistas apresentaram opiniões distintas quando as empresas foram questionadas se a credibilidade dos líderes dos clubes influencia na decisão de patrocinar determinado time.

O entrevistado da TIM entende que sim. Mas não deixaria de patrocinar o esporte por isso. Segundo ele, “o futebol é bem amador no Brasil e por isso não é possível colocar o profissionalismo como principal *driver* para decisão de patrocínio”.

Já o entrevistado da AmBev enxerga que no cenário atual os clubes buscam cada vez mais gerir suas atividades através de modelos parecidos com os das empresas. Apesar de ainda existirem algumas “travas dentro dos clubes”, ele entende que o “nível das pessoas tem melhorado bastante”.

O entrevistado da Eletrobrás afirma que a empresa analisa quem são os líderes dos clubes e também os atletas. Ele entende que há riscos de eleições trazerem dirigentes “polêmicos”, mas diz que seu contrato foi elaborado para prevenir que descumprimentos prejudiquem a empresa. E completa dizendo que caso a liderança do clube, mesmo que polêmica, cumpra o contrato, a Eletrobrás nada pode fazer.

O consultor Areais observa que as empresas estão cada vez mais conscientes de que “uma entidade esportiva bem administrada e transparente pode proporcionar mais benefícios a sua marca”. Segundo ele, “existem empresas que não patrocinam porque realizaram pesquisas e os resultados foram negativos. A saída da Batavo do Flamengo é algo para se pensar”.

Com exceção da Eletrobrás, os outros entrevistados não demonstraram ter preocupação alguma com o destino que é dado ao dinheiro investido nos clubes. O entrevistado da AmBev explica que a empresa não estampa nenhuma de suas marcas nas camisas. Eles investem no clube como se fosse um “direito de associação de imagem para criação de conexão do torcedor com a marca”. Dessa forma, parte do dinheiro é investida em ações promocionais e outra no clube. E conclui dizendo que “o que é feito com a parte que é investida no clube é problema deles”. O entrevistado da TIM tem conclusão parecida, pois entende que “a forma como o clube gere o dinheiro não é nossa preocupação. Temos é que pagar o patrocínio e receber pelo que estamos investindo”.

No caso da Eletrobrás, todo o dinheiro investido pela empresa no Vasco da Gama é carimbado, permitindo que tenham algum controle sobre o que é feito. Há um percentual destinado a esportes olímpicos e outro ao futebol, cabendo ao clube prestar contas. Segundo o entrevistado, toda a empresa do governo tem que fazer o mesmo.

Na opinião de Areais, “ainda há certa condescendência das empresas com a forma de atuação das entidades esportivas. Pouco profissionais e transparentes”. E ele completa dizendo que acredita já haver uma mudança, “pois o próprio mercado dará indicações de que elas devam ser mais criteriosas, assim como acontece com empresas que fazem projetos sociais ou ecológicos”.

Um dos pontos mais explorados no referencial teórico deste trabalho refere-se ao fato dos clubes não remunerarem bem seus principais líderes, obrigando-os a ter uma atividade profissional paralela a função de gestor. Quando foram perguntados sobre como esta realidade impacta na decisão ou nos valores do patrocínio, os entrevistados não demonstraram enxergar relevância alguma nesta questão. Já Areais, diz que a administração amadora das entidades esportivas é um “entrave ao seu desenvolvimento”. Para ele, este modelo funcionou bem até os anos 70. Depois disso, o futebol evoluiu e nos anos 80 a iniciativa privada – através da televisão e dos patrocinadores – foi introduzida no esporte de forma definitiva através da Copa União de 1987. Já nos anos 90, surgiram “os investidores e agentes de jogadores oficializados pela FIFA. E do lado dos clubes, permaneceram os mesmos dirigentes voluntários”. Uma situação que “dificulta as negociações com as empresas e traz um resultado normalmente desbalanceado para os clubes”.

Quando questionados se pagariam mais para patrocinar um clube liderado por profissionais que se dedicam exclusivamente ao clube e com remuneração, os entrevistados mantiveram a posição de indiferença para a questão e responderam de forma negativa. Segundo o entrevistado da TIM, esta questão faria diferença apenas como critério de

desempate, caso tivessem que decidir entre dois clubes. No entanto, Areais acredita que esta situação faria sim diferença, pois traria mais segurança de que os investimentos teriam mais retorno.

Areais afirma que escândalos de corrupção prejudicam a marca do patrocinador, pois, “diferente de um canal de comunicação tradicional, a empresa investe no futebol justamente pelo diferencial de se associar a uma marca que traz atributos positivos, algo que só o esporte pode oferecer”. Como forma de se precaver, tanto TIM quanto a Eletrobrás possuem cláusulas contratuais que permitem rescisão caso haja uma conduta de má fé.

Diferente do pensamento de Areias, o entrevistado da AmBev acredita que pelo fato dos clubes também possuírem “marcas fortes, este tipo de acontecimento não respinga tanto no patrocinador”.

Quando perguntados se o fato dos clubes serem liderados por ex-atletas e/ou indivíduos que ocupam cargos públicos (como de vereadores ou deputados) pode influenciar a decisão de patrocínio , todos os entrevistados responderam que não.

As entrevistas demonstraram que a performance esportiva é considerada um fator de grande influência na decisão de patrocínio. O entrevistado da Eletrobrás diz que as vitórias do clube trazem mais exposição de marca, como “aconteceu no fim de 2009 quando o Vasco da Gama foi campeão brasileiro da Série B. A marca Eletrobrás foi exposta em todos os jornais e os torcedores guardarão estes exemplares para sempre. A marca foi eternizada”. O entrevistado da TIM explica que a marca e o número de torcedores são os fatores que mais pesam para escolher o clube que será patrocinado. Mas diz que se “soubesse de antemão que o clube teria um ano ruim e com pouco apelo de mídia, priorizaria outro investimento. Se tivesse de escolher, por exemplo, entre o Fluminense, que tem menos torcedores, mas foi campeão brasileiro e teve muita exposição de mídia, ou o Flamengo, que teve um ano ruim, escolheria o Fluminense”.

Os atletas que atuam no time têm pouca influência na decisão de patrocínio das empresas entrevistadas. TIM e Eletrobrás citam que, devido à rotatividade dos atletas, isso não pode influenciar.

As constantes trocas de treinadores, comum no futebol brasileiro, também não têm relevância para os entrevistados. Segundo Areias, apenas “ajuda a demonstrar o amadorismo” dos clubes brasileiros.

O atraso de salários, situação que acontece com alguns clubes brasileiros, também não demonstrou ser relevante para os entrevistados. “O importante é estar com nosso investimento em dia”, diz o entrevistado AmBev. Mais uma vez, Areias disse que esta é uma questão que evidencia a má administração dos clubes.

Por fim, foi perguntado se o fato de o clube possuir um centro de treinamento e/ou estádio pode fazer com que as empresas paguem mais no patrocínio. O entrevistado da TIM diz ser um critério importante, mas que faz parte de uma série de outros que são levados em consideração. O consultor Areias diz que este tipo de estrutura “ajudaria, por exemplo, Flamengo e Corinthians, clubes com as maiores torcidas do Brasil, a captarem mais recursos em forma de patrocínio, licenciamento e etc”.

6. CONCLUSÃO

Esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo final de compreender como o profissionalismo e a credibilidade dos líderes influenciam na capacidade dos clubes brasileiros obterem melhores contratos de patrocínio.

O referencial teórico foi extremamente importante para demonstrar que ainda há alguma distância entre as melhores práticas das empresas e a maneira como os clubes são geridos (AZEVEDO, 2002; LEONCINI e SILVA, 2005). Por exemplo, a dedicação parcial dos principais dirigentes é um assunto amplamente criticado pelos autores que escrevem sobre futebol (AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, 2002; VALENTE e SERAFIM, 2006; ROCCO JÚNIOR, 2007), pois consideram inapropriado que entidades que geram receitas superiores a US\$ 182 milhões por ano tenham seus principais líderes trabalhando como voluntários (ROCCO JÚNIOR, 2007).

Também foi demonstrado no referencial teórico que o patrocínio é extremamente importante, tanto para os clubes, quanto para as empresas. Para os clubes, pelo fato de ser uma das principais fontes de receitas (VALENTE e SERAFIM, 2006), o que torna fundamental negociar bem estes contratos. Há casos no Brasil em que a receita anual com o patrocínio gira em torno de R\$ 30 milhões (Lancenet.com.br.com, 2010, seção Notícias. Acesso em 14/9/2010, 20h).

Para as empresas, pelo fato de permitir que explorem o vasto mercado constituído por seus torcedores, além da possibilidade de transferir para a marca a imagem positiva que estes torcedores têm de determinada equipe (ROY e CORNWELL, 2003).

O roteiro de entrevistas foi elaborado para estimular os entrevistados a dizerem o que poderia fazê-los pagar mais numa cota de patrocínio. O grande objetivo era entender se as questões acima – consideradas relevantes pelos autores que escrevem sobre o futebol no

Brasil – têm impacto para as empresas que investem neste esporte e vinculam suas marcas aos clubes brasileiros.

De forma bem objetiva – e respondendo o problema de pesquisa definido no tópico 2 deste trabalho – pôde-se concluir que variáveis como estrutura profissional de um clube e credibilidade de seus líderes não necessariamente são capazes de aumentar suas receitas com patrocínio. Ou seja, o foco das empresas está em expor sua marca, independente de como os clubes gerem o dinheiro investido.

Isso significa que o número de torcedores do clube é uma das variáveis vitais para se conseguir bons contratos de patrocínio. O que as empresas priorizam é a exposição intensa em diversas mídias (BUHLER ET AL, 2007), permitindo que a ação de patrocinar leve sua marca a pessoas de diversas classes sociais que, teoricamente, a enxergarão de uma forma bem positiva (MEENAGHAN, 2001), pois farão conexões com os momentos felizes proporcionados pelo futebol. É uma alternativa de mídia que permite atingir o consumidor no momento a que este assiste ou pratica o esporte, criando esta importante simpatia (SOMOGGI, 2003).

A performance esportiva também foi considerada relevante para os entrevistados. Isso mostra que o investimento em bons atletas e a criação de um ambiente vitorioso é fundamental para se obter bons contratos de patrocínio (KASZNAR e GRAÇA F^o, 2006). E vitórias constantes ajudarão os clubes a despertar o interesse de mais candidatos a patrocinadores e, conseqüentemente, de melhores contratos.

A corrupção nos clubes é motivo de atenção para os entrevistados, tanto que seus contratos permitem manobras e até rescisão caso algum escândalo respingue no patrocinador. Um dos pontos levantados na entrevista do Consultor Esportivo João Henrique Areias é que algumas empresas não investem e nunca investiram no futebol justamente pelo receio de que escândalos nos clubes possam abalar a reputação de suas marcas.

Definitivamente, os entrevistados não estão preocupados com o destino do dinheiro investido nos clubes e nem com o fato de existirem dirigentes sem remuneração que se dedicam parcialmente a suas atividades de cartola. Embora seja uma crítica ampla ao modelo de gestão dos clubes, este aspecto se mostra indiferente para os que patrocinam estas entidades. A exposição na mídia é a prioridade (BUHLER ET AL, 2007).

Tabela 9 - Fatores de decisão do patrocínio

Fatores que influenciam	Fatores que pouco influenciam	Fatores que não influenciam
Número de torcedores	Lentidão dos clubes para fechar negócio	Destino do dinheiro investido no clube
Exposição constante na Mídia	Credibilidade dos líderes	Remuneração dos líderes dos clubes
Busca de atributos positivos	Corrupção nos clubes	Dedicação exclusiva dos líderes dos clubes
Visibilidade da marca em todas as classes sociais	Atletas que atuam no time	Cargos de liderança ocupados por ex-atletas ou por indivíduos que também ocupem cargos públicos (exemplo: vereadores ou deputados)
Performance esportiva	Estádio ou Centro de Treinamento	Atrasos de salários e constante troca de treinadores

Não há dúvidas de que as questões de liderança e gestão abordadas no referencial teórico são fundamentais para o fortalecimento dos clubes brasileiros. Até porque o que se vê hoje são entidades com potencial enorme de geração de receitas assoladas por dívidas e resultados financeiros ruins (MELO NETO, 1998; VALENTE e SERAFIM, 2006). Mas o que se concluiu neste trabalho é que o fato de serem bem gerenciados não necessariamente fará com que uma empresa decida pagar mais para patrociná-los.

Mais uma vez, o que este trabalho pôde concluir é que se o clube tem uma grande quantidade de torcedores e pode gerar exposição à empresa patrocinadora, há boas chances de se obter grandes receitas de patrocínio, independente do fato de seus gestores serem voluntários e, por isso, não ganharem salários nos clubes. No entanto, o que a boa gestão pode fazer é ajudá-los a obterem resultados esportivos positivos e constantes e, dessa forma, atrair

mais torcedores e, cada vez mais, despertar o interesse das mídias e – consequentemente – dos patrocinadores (KASZNAR e GRAÇA F^o, 2006).

6.1. Sugestões para Futuras Publicações

Futuras pesquisas podem reforçar ou rejeitar a conclusão de que mais profissionalismo na gestão dos clubes não necessariamente trará mais receitas de patrocinadores. Também podem ratificar a opinião construída nesta dissertação que o principal interesse das empresas que investem nos clubes de futebol é de associar sua marca a determinado time e conseguir grande exposição com isso, sem se preocupar muito de que forma o dinheiro investido é gerido. Para isso, será necessário entrevistar um número maior de empresas que patrocinam clubes de futebol no Brasil. Pois conforme citado no item 3.8 (Limitação do Método), a obrigação de se cumprir os prazos estabelecidos pela instituição de ensino para entrega desta dissertação não permitiu a tentativa de realizar mais algumas entrevistas. Esta é a forma mais segura de se obter resultados que permitirão generalizações acerca das conclusões supracitadas.

Também é possível seguir uma metodologia inversa e entrevistar empresas que investem alto para ter suas marcas na mídia, mas que não direcionam seus investimentos para o futebol. Seria válido tentar entender o motivo de não associarem suas marcas aos clubes brasileiros.

7. REFERÊNCIAS

Abril.com. *Flamengo assina contrato com nova fornecedora de material*. Seção Esportes. 2009.

Disponível em: <http://www.abril.com.br/noticias/esportes/futebol/flamengo/flamengo-assina-contrato-nova-fornecedora-material-400284.shtml>. Acesso em 14/9/2010.

AFIF, A. *A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito, 2000.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. *A Nova Gestão do Futebol*. 2ª Ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

AREIAS, João Henrique. *Uma Bela Jogada: 20 Anos de Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Editora Outras Letras, 2007.

AZEVEDO, Paulo Henrique. *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Dissertação de Mestrado: Universidade de Brasília - UBN, 2002.

BAKER, M. *Administração de Marketing*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

BUHLER, A. W.; HEFFERNAN, T. W.; HEWSON, P. J.; *The Soccer Club-Sponsor Relationship: Identifying the Critical Variables for Success*. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship. Julho, 2007. p.291-309, 2007.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

Clube dos 13 Brasil. Disponível em: <http://clubedostreze.globo.com/pt/clube-dos-13>. Acesso em 20/9/2010;

CORNWELL, T.B. *Sponsorship-linked Marketing Development*. Sports Marketing Quarterly 4(4), 13-24, 1995

DELLOITTE. *Football Money League*. 2010. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/6a5fb29b3f907210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm. Acesso em: 26/9/2010.

ESCOBAR, Maurício Nogueira. *Patrocínio esportivo e seus efeitos para o valor da marca: um estudo exploratório no Brasil*. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

Estadao.com.br *Entenda o que é a Timemania, nova loteria do futebol*. Seção Esportes. 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,entenda-o-que-e-a-timemania-nova-loteria-do-futebol,126620,0.htm>. Acesso em 3/10/2010

Futebolfinance.com. *A Evolução de Receitas do Mercado Brasileiro*. Seção Análise Financeira. 2010. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/a-evolucao-de-receitas-do-mercado-brasileiro>. Acesso em 26/9/2010

Futebolfinance.com. *As Maiores Receitas em Transferências, Brasil 2003/2008*. Seção Estudos e Rankings. 2009. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/as-maiores-receitas-em-transferencias-brasil-20032008>. Acesso em 26/9/2010

Futebolfinance.com. *Os 20 Clubes com Maiores Receitas em Transferências 2009/2010*. Seção Estudos e Rankings. 2009. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/os-20-clubes-com-maiores-receitas-em-transferencias-20092010>. Acesso em 26/9/2010

Futebolfinance.com. *Ranking de Patrocínio nas Camisolas 2009/10*. Seção Contratos e Patrocínios. 2009. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/ranking-de-patrocínios-nas-camisolas-200910>. Acesso em 26/9/2010

Futebolfinance.com. *Ranking dos Direitos de Transmissão TV 2010*. Seção Direitos Televisivos. 2010. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/ranking-de-direitos-de-transmissao-tv-2010>. Acesso em 26/9/2010

Futebolfinance.com. *Receitas de bilheteria no brasileirão 2009*. Seção Estudos. 2009. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/receitas-de-bilheteira-no-brasileirao-2009>. Acesso em 14/9/2010.

GRYNBERG, Caio de Almeida (AlmeiRa ou AlmeIda?). *O Impacto do Patrocínio Esportivo no Consumidor: Um Modelo para Mensuração de sua Efetividade*. Dissertação de Mestrado: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

HELAL, Ronaldo e GORDON, Cesar. *A Crise do Futebol Brasileiro: Perspectivas para o Século XXI*. Eco-Pós – v.5, n.1, 2002, pp. 37-55.

HELAL, Ronaldo. *Passes e Impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1997.

KASZNAR, I.K.; GRAÇA FO, A.S. *Estratégia Empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

Lancenet.com.br. *Flamengo lidera vendas de Pay-per-view*. Seção Notícias. 2008. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/clubes/FLAMENGO/noticias/08-12-15/451161.stm?flamengo-lidera-vendas-de-pay-per-view>. Acesso em 21/9/2010.

Lancenet.com.br. *Flamengo se torna o segundo maior patrocínio do Brasil*. Seção Notícias. 2010. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/noticias/10-02-12/700289.stm>. Acesso em 14/9/2010. LEONCINI, M. P. ; SILVA, M. T. . *Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório*. Gestão e Produção (UFSCar), v. 12, p. 11-23, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MEENAGHAN, T. *Understanding Sponsorship Effects*. *Psychology & Marketing*. Fevereiro, 2001, p,95-122, 2001

MELO NETO, Francisco Paulo. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Record. 1995.

MELO NETO, Francisco Paulo. *Administração e Marketing de Clubes Esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo. *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. <http://portal.esporte.gov.br/timemania/>

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

NUFER, G.; BUHLER, A. *How Effective is the Sponsorship of Global Events? A Comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998*. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. Julho, 2010. p.303-319, 2010.

O'REILLY, N.; FOSTER, G. *Risk Management in Sports Sponsorship: application to human mortality risk*. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. Outubro, 2008. p.45-62, 2008.

PIRES, G. *Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional*. Porto: APOGESD, 2003.

POLO, E.; MAXIMO, M.; WEBER, W. *Desenvolvimento da Liderança Formal: o Modelo de Gestão da Siemens*. *Organizações & Sociedade – v.12 – n. 34 - Julho / Setembro, 2005*

POZZI, L.; OLIVEIRA, M. *Patrocine o Evento Certo*. *Mercado Global*. São Paulo, n.99, p.13-15. 1996.

RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

ROCCO JÚNIOR, Ary José . *Clubes Esportivos*. GV Executivo, São Paulo, p. 54 - 58, 01 jun. 2007.

RODRIGUES, F. *Direitos Federativos, Negociações de Jogadores e Flexibilização de Contratos de Trabalho no Futebol Brasileiro*. In: 1º ENCONTRO DA ALESDE “Esporte na

América Latina: atualidade e perspectivas”, Curitiba, 2008. Disponível em: <
<http://www.alesde.ufpr.br/encontro/trabalhos/45.pdf>>. Acesso em: 26/9/2010.

ROY, D.P; CORNWELL, T.B. *Brand Equity's Influence on Responses to Event Sponsorships*. The Journal of Product and Brand Management; 2003; 12, 6; p.377-393.

SANDLER, Dennis; SHANI, David. *Olympic Sponsorship vs. 'ambush' Marketing: Who Gets the Gold?* Journal of Advertising Research, New York, v. 29, n. 4, p. 9-14, Aug/Sept. 1989.

SANTOS, L.M.V. *A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro*. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

SILVA, C.; CAMPOS FILHO, L. *Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita*. Revista Eletrônica Sistema e Gestão. v.1. n.3. p.195-209, 2006.
Disponível em:

< http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume1/Numero3/Artigo2006_13_SG049_2006.pdf>.
Acesso em 3/9/2010.

SOMOGGI, A. *As características singulares do esporte como produto de marketing*. Disponível em: <<http://www.arenasports.com.br>>. Acesso em 14/9/2010.

SOUZA, F. A. P. *Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros*. Dissertação de Mestrado: FEA/USP, São Paulo, 2004.

Terra.com.br. *Corinthians renova com Nike por R\$ 20 mi anuais*. Seção Esportes. 2009. Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/estaduais/2009/interna/0,,OI3515300-EI12403,00.html>. Acesso em 14/9/2010.

Terra.com.br. *CPI do Futebol é Arquivada no Congresso*. Seção Brasil Política. 2007. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/brasil/interna/0,,OI2058923-EI7896,00.html>. Acesso em 18/10/2009.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. *Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro*. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 46, p. 131-136, 2006.

Veja On-line. *A CBF perde votação de goleada*. Seção Brasil Senado. 2001. Disponível em: http://veja.abril.com.br/121201/p_138.html. Acesso em 18/10/2009. VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALLISER, B. *An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update*. International Journal of Advertising 22(1), 5-40, 2003.

WEBER, Max. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Tradução da 4ª edição de *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1956. New York: Bedminster, 3v. 1968

WITTER, José S. *Breve História do Futebol Brasileiro*. São Paulo: FTD, 1996

ZOUAIN, D; PIMENTA, R. *Perfil dos Profissionais de administração Esportiva no Brasil*. In: Esport Congress, Barcelona Anais do Esport Congress, v. 1, 2003

APÊNDICE 1

Roteiro de entrevistas

Objetivos do patrocinador

1. Por que pretende patrocinar (ou patrocina) um clube de futebol?
2. Quais as vantagens que você enxerga em patrocinar um time de futebol?
3. E as desvantagens e riscos?
4. Quais os critérios que você adota para escolher o clube de futebol que vai patrocinar?
5. Quais os critérios que você adota para quando vai patrocinar outro esporte, que não o futebol?

Liderança do clube

1. A credibilidade dos líderes do clube influencia na sua decisão de patrocinar um time de futebol? Ou você está preocupado apenas com a exposição da sua marca na mídia?
Por quê?
2. Você se preocupa com o que está sendo feito com o dinheiro que sua empresa investiu? Ou para você, basta que sua marca esteja associada ao clube que basta?
3. E o fato do clube possuir líderes que não tem sequer remuneração? Por quê?

4. Você acha que escândalos de corrupção envolvendo os líderes de um clube de futebol podem afetar a marca de sua empresa?
5. Você pagaria mais para patrocinar um clube que possui líderes com experiência de mercado, remunerados e com dedicação integral ao clube?
6. O fato de um ex-atleta liderar o clube influencia na sua decisão de patrocínio?
7. O fato dos líderes dos clubes ocuparem cargos públicos (como vereador ou deputado) influencia na sua decisão de patrocínio?

Performance esportiva

1. A capacidade de o clube obter bons resultados esportivos influencia na sua decisão de patrocinar um clube? Por quê?
2. Os atletas que estão no clube influenciam sua decisão de patrocínio?
3. O fato de o clube demitir treinadores constantemente influencia na sua decisão?

Infraestrutura

1. O fato de o clube atrasar o salário dos funcionários influencia na sua decisão?
2. Você pagaria mais para patrocinar um clube que possui infraestrutura (Centro de treinamento e / ou estádio)?