

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES

**MARKETING ESPORTIVO:
Estratégia de captação de recursos para uma equipe de futsal.**

Porto Alegre

2014

PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES

MARKETING ESPORTIVO:

Estratégia de captação de recursos para uma equipe de futsal.

Trabalho de conclusão de curso de graduação
Apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Lisiane Quadrado Closs

Porto Alegre

2014.

PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES

**MARKETING ESPORTIVO:
Estratégia de captação de recursos para uma equipe de futsal.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
Apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 09 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

Orientadora – Prof^ª Dr^ª Lisiane Quadrado Closs – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Escola de Administração, por proporcionar um ensino de excelência. Ao longo desses anos tive o prazer de vivenciar experiências enriquecedoras, tanto pessoais, quanto profissionais, principalmente como membro do Centro Acadêmico da Escola de Administração. Roberta, Patty, Felipe, Alex, Marcel, Eduardo, Lúcio, João e Luciano obrigado por acrescentarem muitas histórias às minhas estórias. Aos servidores Nanci dos Anjos, Ezequiel Medeiros, Edison Silva e Arão Moraes quase que não tenho palavras para agradecer pelo que já fizeram por mim.

Aos meus familiares, principalmente meus pais, Sr. Adão e Sra. Francelina Bernardes por me apoiarem, ao seu modo, nos momentos mais críticos dessa jornada. Minha madrinha Êni Corrêa pelas acertadas cobranças. Meus irmãos Janaína, Cleber e Roberto e suas respectivas famílias.

À minha orientadora, Dr^a Lisiane Quadrado Closs, que ao longo de um ano contribuiu com sua experiência e conselhos para que esse estudo pudesse ser concluído.

Aos diversos personagens do salonismo gaúcho, mas em especial, aos Srs. Manoel Mallet, Álvaro Moreira, Luiz Ruckert, Diogo Rímoli, Paulo Duarte e Gilberto Jr, que contribuíram, imensamente, ao se tornarem participantes ativos nesse estudo, dispondo de informações de suas entidades para que se possa elevar a qualidade da gestão esportiva no nosso Estado. Não poderia esquecer alguns dos treinadores e colegas de clubes com os quais tive a oportunidade de trabalhar: Cristiano Cabello, Evandro Lunardelli, Fábio Sanhudo, Renato Lopes, Guilherme Verfe, Luciano Meneghetti, Itamar Nielsen, Eduardo Melgarejo, Alinson Joe, Diego Fabiano e Vinicius Ferreira, tenho a máxima certeza que um pouco do que aprendi com vocês acabou por ser impressa nessas próximas páginas.

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido para se construir uma estratégia básica, porém sólida, que auxilie futuros gestores esportivos, em especial aos do segmento futsal, na captação de recursos financeiros. A partir de três pilares estratégicos foram apresentadas ações de captação que eram comuns aos clubes pesquisados, assim como outras modalidades particulares a cada um. Para atingir esse objetivo foram apropriados de Vlastuin et. al. (2008) os conceitos de potencial mercantil do esporte, e de Soriano (2010) os conceitos de pilares estratégicos para fontes de renda, os quais são: exploração da praça de esportes, marketing de patrocínio e direitos de transmissão. Em seguida, para obtenção de dados e informações pertinentes, foram entrevistados dirigentes de entidades esportivas do futsal gaúcho e jornalistas. Concluiu-se que a modalidade possui potencial para crescimento de investimentos, especialmente em licenciamentos de marcas. Por fim, algumas sugestões quanto a oportunidade de se verificar outros aspectos estratégicos para a sustentabilidade das entidades a médio e longo prazo como estudos do Brand Equity (valor de marca) dos clubes, o Customer Equity (valor do cliente), assim como o impacto de novas mídias.

Palavras-chave: Potencial mercantil do esporte; Praça de esportes; Marketing de patrocínio; Direitos de transmissão; Futsal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Sediamento de competição – 1ª Copa Lavoisier	32
Figura 2	Patrocínios em uniforme da temporada 2013 – AFUSCA	33
Figura 3	Apresentação de uniformes	37
Figura 4	Almofadas	37
Figura 5	Ingressos e Passaportes	38
Figura 6	Patrocínios em uniforme da temporada 2013 – ASIF	39
Figura 7	Camisetas em lojas	42
Figura 8	Ingressos	43
Figura 9	Patrocínios em uniforme da temporada 2013 – ASTF	44
Quadro 1	Síntese da potencialidade mercantil das entidades	45
Quadro 2	Síntese da distribuição do impacto percentual das modalidades mais representativas nas receitas captadas pelos clubes	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAL	-	Associação Brasileira de Licenciamento
ACBF	-	Associação Carlos Barbosa de Futsal
ACM	-	Associação Cristã de Moços
AFUSCA	-	Associação de Futsal Cachoeirinha
ASIF	-	Associação Ibirubense de Futsal
ASTF	-	Associação Teutoniense de Futsal
CBFS	-	Confederação Brasileira de Futebol de Salão
CBV	-	Confederação Brasileira de Volei
DEA	-	Demanda Esportiva Amadorística
DEE	-	Demanda Esportiva Econômica
DESE	-	Demanda Esportiva Semi-Econômica
FGFS	-	Federação Gaúcha de Futebol de Salão
FIFA	-	Federação Internacional de Futebol Associado
FIFUSA	-	Federação Internacional de Futebol de Salão
GRENAL	-	Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional
ICMS	-	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IR	-	Imposto de Renda
NBA	-	National Basketball Association
ONG	-	Organização Não-Governamental
PIBpc	-	Produto Interno Bruto a preços correntes
TV	-	Transmissora televisiva

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	APRESENTAÇÃO DA MODALIDADE ESPORTIVA FUTSAL	13
2.2	MARKETING ESPORTIVO	14
2.2.1	Potencial mercantil do esporte	15
2.3	PILARES PARA FONTES DE RENDA	17
2.3.1	Exploração da praça de esportes	17
2.3.2	Marketing de patrocínio	20
2.3.3	Direitos de transmissão	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	27
3.2	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	28
4	RESULTADOS DA PESQUISA	29
4.1	ASSOCIAÇÃO DE FUTSAL CACHOEIRINHA – AFUSCA	29
4.1.1	Potencial mercantil	30
4.1.2	Exploração da praça de esportes	30
4.1.3	Marketing de patrocínio	32
4.1.4	Direitos de transmissão	33
4.2	ASSOCIAÇÃO IBIRUBENSE DE FUTSAL – ASIF	35
4.2.1	Potencial mercantil	35
4.2.2	Exploração da praça de esportes	36
4.2.3	Marketing de patrocínio	38
4.2.4	Direitos de transmissão	39
4.3	ASSOCIAÇÃO TEUTONIENSE DE FUTSAL - ASTF	40
4.3.1	Potencial mercantil	41
4.3.2	Exploração da praça de esportes	41

4.3.3	Marketing de patrocínio	43
4.3.4	Direitos de transmissão	44
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
5	CONCLUSÕES	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRIGENTES DE CLUBES	55
	ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRETOR DE COMPETIÇÕES E MARKETING DA FGFS, SOBRE DIREITOS DE TRANSMISSÃO E FUTSAL	56
	ANEXO C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM JORNALISTAS ESPORTIVOS SOBRE O FUTSAL GAÚCHO	58
	ANEXO D – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO USO DA GRAVAÇÃO	59

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, com a proximidade do país sediar dois dos maiores eventos esportivos mundiais – Copa do Mundo de Futebol e Olimpíada – aumenta o interesse sobre marketing esportivo. Segundo Branchi (2002, p.10), deve-se passar a tratar o esporte como “um catalisador de efeitos positivos para uma organização que necessita comunicar-se de maneira ágil com seus consumidores finais”.

Desde o início da década de 80 a modalidade futebol passou a ser alvo de investimento de empresas – as quais buscavam potencializar a divulgação de suas marcas e produtos – área que tem se mostrado cada vez mais importante. Considerado como o maior fenômeno social do Brasil, o futebol repercute tanto na esfera política, quanto econômica do país. A modalidade tem seus alicerces na regra Britânica, a qual foi introduzida no nosso país por Charles Miller em 1894, quando o mesmo retorna da Inglaterra com bolas, livro de regras, uniformes, chuteiras (CARRAVETA, 2006). Se inicialmente tratava-se de um esporte de elite, como é exposto por Carraveta (2006, p.24): “representava um mecanismo de distinção da elite brasileira [...] predominavam pessoas de bom nível econômico e cultural”; hoje o esporte perpassa as mais diferentes classes sociais. Atualmente, mesmo que o futebol – enquanto negócio e entretenimento – tenha alcançado valores de recursos jamais imaginados num passado recente, diversos analistas percebem que os clubes brasileiros de futebol não exploram efetivamente todo o seu potencial de mercado. Realidade semelhante se verifica em subgêneros do futebol, como é o caso do *beach soccer*, futebol *society* e do futsal, sendo este último o esporte explorado nesse estudo.

O futsal ainda não possui um apelo popular e comercial semelhante ao do futebol, as cifras envolvidas tanto em número de torcedores, quanto em exibição em mídia e, principalmente, em patrocínios, apresentam uma diferença abissal em relação aos investimentos alcançados pelas duas modalidades. Embora esteja caracterizado, no Estado do Rio Grande do Sul, como um esporte de comunidades com populações pequenas, as soluções de sustentabilidade econômica para os clubes de futsal se assemelham às dos clubes de futebol, porém, sendo mais recorrente uma opção por patrocínios de médios investidores locais. Aqueles clubes que se estruturam melhor e ousam explorar relações de patrocínio como oportunidades de negócios obtém melhores resultados, em longo prazo, tanto dentro, quanto fora de quadra (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Diante desse contexto, a questão norteadora do estudo parte do seguinte questionamento: **quais são as oportunidades de geração de receitas que auxiliariam a viabilidade econômica e manutenção de equipes de futsal.**

Para responder à questão de pesquisa proposta, delineiam-se os objetivos do estudo, apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como seu objetivo geral identificar as oportunidades de geração de receitas que auxiliam a viabilidade econômica e manutenção de equipes de futsal.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar o potencial mercantil da modalidade esportiva;
- Identificar e analisar as fontes de receitas utilizadas por clubes esportivos que atuam no futsal, no que tange à praça de esportes;
- Identificar e analisar as fontes de receitas utilizadas por clubes esportivos que atuam no futsal, no que tange ao marketing de patrocínio; e
- Identificar e analisar as fontes de receitas utilizadas por clubes esportivos que atuam no futsal, no que tange aos direitos de transmissão.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho partiu da necessidade de se explorar diferentes soluções para o financiamento de projetos esportivos de clubes de futsal, modalidade esportiva em que muitos clubes encontram dificuldades para manter a sua sustentabilidade. O trabalho justifica-se por sua contribuição na identificação e análise de aspectos que podem auxiliar os clubes desse

segmento na ampliação de recursos, possibilitando-os usufruir de diversas oportunidades a serem idealizadas e implementadas em suas entidades.

A monografia representa uma contribuição prática que excede os limites de uma única entidade esportiva e modalidade específica. A partir deste trabalho, dirigentes de clubes de prática de diversos esportes poderão orientar seus esforços no desenvolvimento de boas práticas de captação de recursos.

O trabalho também oferece contribuições ao campo teórico, uma vez que a literatura nacional ainda possui um acervo limitado sobre estudos de casos de organizações esportivas, sendo em grande parte concentrado numa única modalidade: o futebol. Uma segunda contribuição desta monografia ao campo teórico é a representação dos conceitos mais relevantes aos dirigentes locais, ultrapassando os limites de uma simples adaptação ou tradução da literatura estrangeira.

A monografia divide-se em mais quatro capítulos além deste capítulo introdutório. Na segunda parte deste, apresenta-se a revisão teórica sobre os assuntos temas dessa pesquisa, os quais abordam uma apresentação da modalidade esportiva; marketing esportivo; e as fontes de renda para uma entidade esportiva, considerados como pilares estratégicos, sendo eles: Exploração da Praça de Esportes, Marketing de Patrocínio e Direitos de Transmissão. No terceiro capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos propostos à pesquisa. No quarto capítulo apresentam-se as análises dos resultados do estudo. Ao final do presente trabalho, apresentam-se as conclusões, as implicações teóricas e práticas do estudo, bem como suas limitações.

2 REVISÃO TEÓRICA

Considerando que se pretende, com o presente trabalho, abordar a sustentabilidade de clubes de futsal, faz-se necessário algumas definições quanto ao segmento esportivo, e às ações oportunas na captação de recursos para os mesmos, permitindo uma melhor percepção do que se é proposto. A presente seção teórica é composta por três subseções, apresentando a revisão da literatura pertinente para a consecução dos objetivos desse estudo. A primeira subseção apresenta a modalidade esportiva futsal. Na segunda subseção, exploram-se fundamentos do marketing esportivo, assim como aportes teóricos sobre o potencial mercantil do esporte. Por fim caracterizam-se os pilares para fontes de renda, os quais são estabelecidos como: exploração da praça de esportes, marketing de patrocínio e direitos de transmissão.

2.1 APRESENTAÇÃO DA MODALIDADE ESPORTIVA FUTSAL

O futebol de salão, também chamado de “o esporte da bola pesada”, é um esporte derivado do futebol de campo e possui duas versões para o momento provável de sua criação, sendo que em ambas há a presença da Associação Cristã de Moços (ACM). Uma das versões indica ter sido inventado em 1934, por Juan Carlos Ceriani, professor da ACM-Montevideu. Uma segunda versão aponta como o local de sua origem a ACM-São Paulo quando, devido à dificuldade dos seus freqüentadores encontrarem campos de futebol disponíveis, e terem iniciado o uso das quadras de basquete e hóquei no ginásio dessa entidade.

Ao longo do desenvolvimento da modalidade foram criadas ligas e entidades federativas para melhor coordenarem a unificação das regras do esporte. Dois importantes marcos na história da modalidade foram: a criação da Federação Internacional de Futebol de Salão (FIFUSA), no ano de 1971.

Em 1989, a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) cria estatutariamente uma “Comissão de Futebol de Salão”, com o claro “desejo de controle do esporte mundialmente” como citam Melo e Melo (2006, p.20). Em 1990, a Confederação Brasileira de Futebol de Salão (CBFS) desliga-se oficialmente da FIFUSA e passa a integrar o quadro de associados à FIFA, adotando as regras emanadas desta entidade.

O Futsal foi a nova denominação dada à modalidade, inicialmente pela FIFUSA, uma vez que a FIFA proibiu o uso da palavra futebol por outras entidades. Posteriormente, quando

da inscrição da CBFS junto à FIFA, o termo foi mantido em posse da CBFS sendo a denominação adotada pela entidade FIFA.

Ainda que a sua essência tenha sido mantida, algumas mudanças ocorreram nessa modalidade esportiva: a) peso e tamanho das bolas de jogo; b) liberação do ato de atleta efetuar o gol dentro da área adversária; c) permissão ao goleiro atuar como elemento de linha fora de sua área; d) reposição da bola em jogo feita com os pés; e) dimensões da quadra.

Em síntese, essas diferenças nas regras de jogo foram muito sutis, porém interferiram na dinâmica das partidas, o que, segundo Melo e Melo (2006, p. 27) teria gerado interesse por parte da mídia em divulgar o esporte vinculado à FIFA, aparecendo patrocinadores, que ajudaram as equipes a se estruturarem, profissionalizando os atletas e toda a comissão técnica.

Ainda que a modalidade venha se destacando e conquistando espaços na grade de programação de canais esportivos de televisão e que alguns clubes, em especial aqueles que disputam competições nacionais, estejam profissionalizando sua estrutura, é possível se observar a dificuldade de continuidade de projetos de longo prazo para aqueles clubes de atuação regional. No início de cada temporada são recorrentes as notas na imprensa sobre a suspensão das atividades de clubes devido a dívidas contraídas por seus dirigentes. Devido a um planejamento falho, ou, concentrado no curto prazo, são gerados problemas de sustentabilidade dessas organizações. Uma estratégia mais robusta as protegeria, como afirma Mercer (1998 apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p.391), de ameaças que colocariam em risco a sua permanência no cenário esportivo. Por exemplo, seriam evitados atrasos aos pagamentos de atletas, prestadores de serviços e fornecedores, assim como a queda de credibilidade junto ao círculo empresarial que patrocina eventos e equipes esportivas.

Na próxima seção apresenta-se o conceito que conduz o entendimento do pesquisador quanto ao que seja o marketing esportivo, assim como o que este pode oportunizar aos que o desenvolverem em suas organizações.

2.2 MARKETING ESPORTIVO

Diversos autores buscam uma definição para o que seja marketing esportivo. Alguns entendem que seja “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte” (SCHANK, 2002, p.2 apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p.6). Para Melo Neto (2007, p. 34) seria “um novo segmento no mercado de comunicação”. O autor afirma que as

empresas que procuram investir em esporte “buscam novas formas de comunicação com os seus públicos e nos mercados onde atuam” (MELO NETO, 2007, p.25). Ainda segundo esse autor, há uma mudança radical no paradigma do marketing esportivo de um mercado de massa para um mercado com ênfase em experiências e vivências segmentadas e personalizadas (MELO NETO, 2013). De acordo com Trein (2004, p.57), “Marketing Esportivo é, na realidade, uma adaptação dos conceitos de marketing voltado ao esporte”.

Campomar (1992 apud TEITELBAUM, 1997) e Contursi (1996 apud VLASTUIN, ALMEIDA e MARCHI JUNIOR, 2008), concebem o desenvolvimento de duas classes de interações entre os elementos do marketing e do esporte: a primeira classe, marketing do esporte, é definida por Campomar (1992) como aplicação de técnicas de marketing objetivando promover uma modalidade esportiva; em outras palavras, significa a entidade esportiva usando o composto de marketing em seu benefício. Quanto à segunda classe, esporte no marketing ou marketing através do esporte (CONTURSI, 1996), é definida como esforços que objetivam colocar o esporte como um veículo promocional de produtos e serviços esportivos das empresas investidoras. Teitelbaum (1997) percebe essa dualidade como artificial assegurando haver, de fato, uma situação de interdependência entre os dois enfoques.

O pesquisador assume como guia ao seu pensamento do que seja marketing esportivo a mesma percepção apresentada por Teitelbaum (1997), uma vez acreditar ser impossível dissociar a interdependência entre aplicações de técnicas de marketing e o uso do esporte como veículo promocional. A seguir, apresenta-se uma concepção teórica que busca explorar aspectos que impactam economicamente as entidades de futsal.

2.2.1 Potencial mercantil do esporte

O marketing esportivo oferece uma oportunidade ao segmento futsal de se alcançar a interpretação do esporte como um negócio e uma forma de auxiliar neste correto diagnóstico é a busca pela compreensão do potencial mercantil da modalidade. Como as empresas enfrentam cada vez maiores dificuldades em alcançar seus mercados, a opção por associarem-se ao esporte pode lhes oferecer um impacto positivo junto aos seus consumidores.

Assim, faz-se necessário adequado exame – tanto por parte das empresas interessadas em investir, quanto por parte dos clubes em busca de recursos – do potencial mercantil do esporte. Giovanni, Gebara e Proni (1995 apud VLASTUIN, ALMEIDA, MARCHI JUNIOR,

2008) apresentam um modelo que exhibe esse potencial a partir da análise de três parâmetros, os quais permitem reconhecer as condições de mercantilização da modalidade esportiva. Esses parâmetros são considerados na amplitude de maior ou menor grau de impacto, onde os autores consideram os seguintes elementos: a) profissionalização da modalidade; b) exposição na mídia e c) competitividade internacional.

Quanto à profissionalização da modalidade Nogueira (2010, p.23) expõe sua preocupação com o elevado amadorismo na gestão de clubes de futebol: “aqui o Esporte ainda é visto [...] muito em função da paixão, e não como um negócio. Os dirigentes são amadores e têm rejeição ao profissionalismo que o marketing acaba impondo”. Segundo Mattar (2012) esse cenário só poderá ser revertido pela profissionalização das Diretorias Executivas dos clubes.

Quanto à exposição na mídia, Giovanni, Gebara e Proni (1995 apud VLASTUIN, ALMEIDA, MARCHI JUNIOR, 2008) afirmam que o retorno publicitário dos patrocinadores é diretamente proporcional à visibilidade nos meios de comunicação de massa e o resultado será uma maior possibilidade de mercantilização da modalidade. Tal conceito encontra eco em Nogueira (2010) onde o autor destaca que as modalidades mais apreciadas pelo público acabam por obter maior visibilidade na mídia e conseqüentemente, se tornam também as que conseguem os patrocínios mais expressivos.

O terceiro elemento do modelo proposto por Giovanni, Gebara e Proni (1995 apud VLASTUIN, ALMEIDA, MARCHI JUNIOR, 2008) trata da competitividade internacional, o qual atua no interesse que é despertado no público. Esse parâmetro também pode ser reduzido aos níveis local, regional e nacional. Para Melo Neto (2007) o segredo do sucesso de qualquer esporte depende, sobretudo, da combinação correta de elementos como a competição, a emoção e a disputa.

Outra oportuna forma para se alcançar uma interpretação do esporte como um negócio é a identificação do posicionamento da demanda esportiva. As empresas terão um interesse maior em realizar investimentos naquelas modalidades que já tenham ultrapassado o estágio romântico do esporte, e que apresentem uma lógica de espetáculo de entretenimento.

A definição de uma estratégia de investimento e captação passa pela posição da modalidade na demanda esportiva, observada sob critérios de ordem econômica. A demanda de caráter mais básico é definida como Demanda Esportiva Amadorística (DEA), a qual não desperta interesses monetários, muito devido a sua prática estar mais próxima à finalidade de contribuir com integração social, promoção da saúde e educação. Em outro extremo temos a Demanda Esportiva Econômica (DEE) a qual Vlastuin, Almeida e Marchi Júnior (2008)

apresentam como orientada à obtenção de lucros econômicos e auto-sustentação financeira pelo esporte. Por último, a Demanda Esportiva Semi-Econômica (DESE) ocorre numa zona intermediária entre a DEE e a DEA. Mesmo com atividades que geram receitas, estas se mostram insuficientes para o financiamento da entidade esportiva. A DESE é caracterizada por esportes caros ou emergentes.

Uma vez entendido os parâmetros do potencial mercantil do esporte, abordaremos, na seção seguinte, os aspectos que impactam financeiramente as entidades de futsal.

2.3 PILARES PARA FONTES DE RENDA

Uma estratégia de captação de recursos considerada satisfatória para ser aplicada no segmento do futsal foi encontrada na abordagem desenvolvida por Soriano (2010), a qual aponta três pilares como fontes de renda de uma entidade esportiva: a exploração da praça de esportes, o marketing de patrocínio e os direitos de transmissão. Os mesmos serão apresentados e discutidos, a seguir.

2.3.1 Exploração da praça de esportes

O significado de praça de esportes, nesse estudo, envolve as sedes dos clubes e suas lojas oficiais, físicas e/ou virtuais, não se restringindo aos locais das ocorrências dos jogos. São os espaços onde ocorrem os encontros entre os torcedores-consumidores e o clube.

Para Battaglia (2003), o clube deve empenhar-se em manter seu sócio vinculado, ofertando uma extensa diversidade de serviços e produtos que atendam às expectativas destes, levando-os a frequentar assiduamente suas instalações. Mattar (2012) lembra que torcedores são consumidores e que estes dispõem de um importante poder de consumo, direcionando sua – em tese – fidelidade incondicional às marcas que de alguma forma apoiam os clubes para os quais torcem, já que os clubes consideram nulo o risco de perder torcedores para a concorrência. (MATTAR, 2012).

De acordo com Soriano (2010) o investimento em melhorias das instalações dos estádios europeus proporcionou um importante crescimento na renda dos clubes de futebol. Com uma precificação diferenciada para atender expectativas distintas entre o público eles conseguiram aumentar o preço dos ingressos ao agregar valor na experiência do espetáculo.

Trein (2004) enfatiza a importância de se identificar oportunidades de melhorias nos serviços prestados em um estádio. Os estádios brasileiros merecem um tratamento adequado para esses encontros com o torcedor, o que deve gerar maior número de presentes e aumento de receita.

Entretanto, a proposta de explorar a praça de esportes como uma fonte de renda não deve resumir-se somente à venda de ingressos na bilheteria. Existem oportunidades de outros encontros com o torcedor. O esporte move uma área muito particular que é a paixão (CARDIA, 2004). A entidade esportiva precisa atrair a atenção de seus torcedores e incentivá-los a comprar produtos com sua marca, fazê-los comparecer aos jogos e vivenciar experiências agradáveis. São muito comuns atrações musicais antes, no intervalo e após uma partida, assim como sorteios de brindes ou atividades onde o torcedor é convidado a realizar alguma tarefa durante o intervalo de um jogo.

Uma atividade que tem grande potencial a ser explorada é a de sedimento de competições. Exemplos que ilustram esta oportunidade foram implementados pelas entidades esportivas Clube Esportivo e Recreativo Atlântico, da cidade de Erechim, que sediou a Taça Brasil Adulto 2013 (FGFS, 2013) e a Taça Libertadores de Futsal – Região Sul 2014 (FGFS, 2014), e A Associação Carlos Barbosa de Futsal (ACBF) que também foi anfitriã de importantes competições: o Intercontinental Futsal em 2012 e a Taça Brasil Sub-20 em 2013. Segundo a assessoria de comunicação da ACBF, a competição mundial mobilizou cerca de cinquenta profissionais de imprensa na cobertura deste evento.

O Centro Municipal de Eventos Sérgio Luiz Guerra, é um equipamento público na cidade de Carlos Barbosa. E mesmo que esta instalação ou equipamento esportivo não pertença à ACBF, é o local onde ocorrem os encontros de consumo do espetáculo oferecido pelo clube ao seu torcedor-consumidor.

Os produtos que venham a ser comercializados, tanto na praça de esportes, quanto na sede social da entidade esportiva, poderão ser fruto de um contrato de licenciamento. Mullin, Hardy e Sutton (2004) apontam para o grau de relevância que os produtos licenciados assumiram nas receitas do ramo esportivo. Cardia (2004, p.126) corrobora essa observação quando afirma que, dentro do marketing esportivo, o licenciamento de marcas esportivas por clubes “tem se mostrado um dos negócios mais interessantes”. O autor ainda elenca uma série de fatores positivos aos clubes que optam por um programa de licenciamento: o controle de uso da marca, evitando o seu uso indevido; o controle quanto à pirataria de produtos com suas marcas; viabilizar a abertura de lojas próprias; e expandir o vínculo com o torcedor.

Siqueira (2009, p.87) afirma que o “licenciamento compreende uma ferramenta de comunicação de marca [...] e fidelização da base de fãs”. Segundo esse autor, as marcas

esportivas possuem uma elevada fidelidade, geralmente influenciadas geograficamente, sujeitas a variações de vendas conforme o desempenho esportivo. Diversos clubes têm investido na abertura de lojas próprias ou em acordos de franquias. Quanto ao modelo de distribuição própria, Siqueira (2009, p.99) alerta que “este modelo exigiria grande capacidade de investimento”.

No Brasil, não existem pesquisas conclusivas quanto ao setor de licenciamento. No entanto, algumas estimativas indicam que propriedades ligadas ao esporte correspondem a 10% do mercado de licenciamentos. Quanto aos segmentos que mais utilizam do licenciamento, são destaques: a) confecção, b) papelaria, c) brinquedos, d) calçados, e) higiene e beleza, f) alimentos e bebidas (BRASILIAN BRANDS, 2013). Em entrevista publicada no site da Associação Brasileira de Licenciamento (ABRAL, 2013) Jorge Avancini, diretor de marketing do Sport Club Internacional, elucida sobre o início do programa de licenciamento do clube:

Muitas pessoas usavam a marca e não havia reembolso. Em seguida, surgiu a ideia de gerar receitas consistentes em cima disso por meio de uma cobrança de royalties, que hoje é um sucesso. Criamos uma área específica para licenciamentos e franquias dentro do clube e que, atualmente, é uma referência entre os que mais faturam no País.

De modo resumido, o licenciamento seria um contrato onde o detentor – não necessariamente o criador ou seu autor – de uma marca, nome, logotipo, imagem ou outra propriedade intelectual, que esteja legalmente protegida, autoriza ou cede o direito de seu uso em um produto ou serviço, durante um determinado período de tempo, em uma área geográfica específica, em troca de um pagamento definido ou de uma série de pagamentos na forma de royalties ou importância fixa (BONFÁ; RABELO, 2009).

Um dos conceitos principais sobre o consumo esportivo é de que o mesmo “permite aos indivíduos compartilhar algo com outros da comunidade [...] estabelecer ligações com outros que poderiam ser chamados de ‘conhecidos socialmente distantes’” (BEISSER, 1967 apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 18).

Para Morgan e Summers (2008, p. 34) “todo consumidor esportivo planeja formas de melhor gastar seu tempo e dinheiro com lazer, e o esporte é apenas uma das opções de lazer/entretenimento disponíveis”. Os autores ainda referem quanto ao envolvimento na decisão desse consumo, que podem ser de baixo envolvimento, com decisões mais simples, quase rotineiras – onde freqüentemente os consumidores pulam a etapa de busca de informações – ou de alto envolvimento, com decisões mais complexas, as quais apresentam

níveis de riscos “financeiro, social, físico, funcional ou psicológico” mais altos (MORGAN, SUMMERS, 2008, p. 99).

Diante do exposto, acredita-se que, tão importante quanto às receitas oriundas de bilheteria, sejam as receitas a serem obtidas com a venda de uma linha diversificada de produtos com a marca da entidade esportiva. Assim, percebe-se como significativo o esforço em preparar-se para o licenciamento de marcas.

Na próxima seção será apresentado o segundo pilar financeiro da abordagem construída por Soriano (2010).

2.3.2 Marketing de patrocínio

Nogueira (2010) afirma que as modalidades que conquistam maior visibilidade na mídia e, conseqüentemente, os patrocínios mais expressivos, são aquelas mais apreciadas pelo público. No entanto, Cardia (2004) alerta quanto ao fato de não ser o bastante reunir um grande público para que se assegure um bom patrocínio. Os gestores de clubes devem ter muito claro que já não há espaço para filantropia quando se buscam recursos a título de patrocínio esportivo. As escolhas, por parte das organizações que farão os investimentos, são realizadas com racionalidade e objetividade, mensurando retornos quanto aos valores investidos. Como enfatiza Cardia (2004, p. 72), todos os envolvidos “querem saber de que forma terão vantagens competitivas sobre os concorrentes, de que forma o esporte pode lhes agregar valor e de que modo poderão fazer com que essa escolha” lhes traga maiores vantagens pelo valor investido. O patrocínio deve ter sua imagem relacionada a contrapartidas. “Quando o auxílio for desinteressado, ele deixará de ser patrocínio para ser mecenato.” (CARDIA, 2004, p.24).

Melo Neto (2007, p.26) corrobora com essa perspectiva de investimento racional:

O segredo do sucesso, no marketing esportivo, é saber compatibilizar a modalidade esportiva adequada à estratégia de mercado da empresa patrocinadora e ao seu perfil institucional. É neste aspecto que reside a sua força como mídia alternativa. Os seus custos (cotas de patrocínio, produção e compra de merchandising etc.) são inferiores aos elevados gastos de propaganda através da mídia convencional.

No entanto, há uma imensa dificuldade de encontrar medidas de retorno que sejam satisfatórias quanto ao impacto dos patrocínios. A falta de continuidade de um patrocínio esportivo pode parecer, primeiramente, uma questão envolvendo a baixa qualificação dos gestores das entidades esportivas. Porém, é preciso estar-se atento a como a ação de

patrocínio foi gerida no interior da entidade patrocinadora. Pode ter sido uma ação de investimento baseada no gosto individual do executivo de marketing da organização. Assim, se esse profissional deixar a empresa, será provável que se encerrará o patrocínio (BRANCHI, 2002).

Segundo Branchi (2002, p.30) a falta de continuidade dos patrocínios esportivos, também está atrelada ao comportamento do executivo da entidade patrocinadora quando este busca por:

objetivos pessoais de valorização junto ao público, e não se interessa pelo patrocínio como um objetivo de valorização da organização, mas como ferramenta de autopromoção. Essa é a pior forma de relacionamento entre promotor-promovido, devido ao risco que o último corre de perder o auxílio. Isso significa que ele somente é liberado por uma questão de vaidade pessoal. Quando cessa o interesse, acaba o investimento. Esses problemas geram investimentos a curto prazo, que são nocivos tanto para os patrocinadores, como para as entidades que estão sendo beneficiadas.

Cardia (2004) exemplifica o mix de patrocinadores adotados pelo clube carioca de futebol Flamengo: a) patrocinador oficial, b) patrocinador de material esportivo, e c) *official suppliers* (fornecedor oficial). Já Melo Neto (2007, p.205) exemplifica a estratégia de cotas do, também carioca, clube Fluminense: a) cota maior cabe ao patrocinador principal, com direito ao uso de sua logomarca nos uniformes de jogos e nas principais placas publicitárias; b) cotas complementares (cinco no total) cabem aos patrocinadores complementares, sendo permitido o uso de suas logomarcas nos uniformes de treinos e nas demais placas publicitárias. Pelos dois exemplos pode-se identificar uma condução diferente quanto à relação com patrocinadores. Enquanto o rubro-negro Flamengo se propõe a uma definição por categoria de papéis do patrocinador, o tricolor Fluminense se posiciona pela capacidade de investimento do investidor.

Uma propriedade dos clubes a ser explorada é o que chamam por denominação fantasia – nomenclatura adotada pelo clube, onde usualmente se agrega a marca de patrocinadores. Entretanto, esta se situa numa área limítrofe entre os pilares de marketing de patrocínio e direitos de transmissão, sendo que a influência mais relevante ocorre por parte do pilar que será visto, nesse trabalho, na próxima seção. Porém é conveniente informar que alguns autores a podem vir a agrupar como um elemento deste pilar estratégico.

Ribeiro (2011) relata o exemplo francês quanto ao investimento público das coletividades territoriais em esporte – mais especificamente em instalações esportivas. Esses investimentos surgiram após a promulgação de algumas leis que vieram descentralizar a gestão de recursos destinados a essa área. Alguns aspectos desse investimento podem ser atribuídos a razões de imagem, de notoriedade, ou de desenvolvimento econômico da região.

No Brasil, os recursos públicos são investidos prioritariamente via Leis de Incentivo. Em nível federal apresenta-se a Lei Nº 11.438 do ano de 2006, a qual oferece dedução pelo imposto de renda (IR) tanto para pessoa física, quanto pessoa jurídica, que a título de patrocínio ou doação apóie projetos desportivos previamente aprovados pelo Ministério do Esporte. No Estado do Rio Grande do Sul a Lei Nº 13.924 de 2012, desempenha papel semelhante ao de sua congênere de âmbito federal, entretanto as deduções incorrem sobre o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Um último ponto quanto a riscos para o patrocínio esportivo refere-se a condutas éticas. Assim como as entidades patrocinadoras devem ter cuidado com os inúmeros casos de entidades esportivas envolvidas em casos de irregularidades (por parte de seus dirigentes), o que lhes trará danos à imagem, o mesmo cuidado deve tomar a entidade esportiva, objetivando não associar-se com empresas inidôneas. Esse risco pode ser evitado com a busca de uma prestação de contas transparente. Segundo a Organização Não-Governamental (ONG) Parceiros Voluntários (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2010, p.32):

A Transparência se relaciona com o cumprimento dos compromissos assumidos pela organização, à medida que fundamenta e orienta a prática de disponibilizar as informações a respeito das diferentes esferas em que a organização se comprometeu. [...] Prestar contas é informar, com transparência, o processo e o desfecho do cumprimento dos compromissos assumidos pela OSC na sua declaração de Missão, nos seus objetivos e nos planos de sua gestão, de maneira a demonstrar os resultados alcançados, os desvios ocorridos e as correções que se fizeram necessárias. A OSC recebe recursos para financiar as causas que defende, e é para essa causa que os apoiadores destinam suas doações.

O pilar de marketing de patrocínio revela-se diretamente influenciado pelo tempo de exposição às mídias, em especial à televisiva, porém, é a qualidade dessa exposição que exerce papel importante no processo de relacionamento com os patrocinadores. Outro aspecto de destaque é quanto a perceber o patrocínio como ação distinta do mecenato esportivo. O Poder Público também exerce um papel relevante, seja através de disposição direta de seus recursos nas entidades sociais, seja através das leis de incentivos orientadas ao esporte, representando uma ação de política pública. Por fim, uma prática que deve ser incentivada, e estar cada vez mais presente no dia a dia das entidades sociais; é a prestação de contas e transparência da gestão.

O terceiro pilar financeiro da abordagem de Soriano (2010) para uma entidade esportiva envolve os direitos de transmissão, tema apresentado a seguir.

2.3.3 Direitos de transmissão

A incerteza sobre quem será o campeão gera um interesse maior da audiência e isso se reflete no interesse por contratos de direitos de transmissão. Rein, Kotler e Shields (2008, p.75) destacam que é essa imprevisibilidade que mantém o torcedor interessado numa atração esportiva. Melo Neto (2007, p.195) observa uma prática na *National Basketball Association* (NBA) que procura fortalecer esse pensamento: as equipes mais fracas têm prioridade na escolha dos melhores talentos universitários (novatos também chamados *rookies*) para reforçarem seus elencos e proporcionarem uma temporada de jogos mais equilibrada tecnicamente.

O direito de arena é o que regulamenta a venda dos direitos de transmissão de um evento esportivo. O modelo mais corrente no país é de uma negociação coletiva por parte dos clubes junto a uma emissora de televisão. Qualquer entidade esportiva que participe de uma competição tem direitos sobre o evento. A entidade esportiva que não concordar com o valor estipulado não terá seus jogos exibidos pelo canal de TV.

A Lei Nº 12.395, alterou a Lei Nº 9.615 (conhecida por Lei Pelé) em seu artigo 42, o qual disciplina o direito de arena:

Art. 42. Pertence às entidades de prática desportiva o direito de arena, consistente na prerrogativa exclusiva de negociar, autorizar ou proibir a captação, a fixação, a emissão, a transmissão, a retransmissão ou a reprodução de imagens, por qualquer meio ou processo, de espetáculo desportivo de que participem.

§ 1º Salvo convenção coletiva de trabalho em contrário, 5% (cinco por cento) da receita proveniente da exploração de direitos desportivos audiovisuais serão repassados aos sindicatos de atletas profissionais, e estes distribuirão, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo, como parcela de natureza civil.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica à exibição de flagrantes de espetáculo ou evento desportivo para fins exclusivamente jornalísticos, desportivos ou educativos, respeitadas as seguintes condições:

I - a captação das imagens para a exibição de flagrante de espetáculo ou evento desportivo dar-se-á em locais reservados, nos estádios e ginásios, para não detentores de direitos ou, caso não disponíveis, mediante o fornecimento das imagens pelo detentor de direitos locais para a respectiva mídia;

II - a duração de todas as imagens do flagrante do espetáculo ou evento desportivo exibidas não poderá exceder 3% (três por cento) do total do tempo de espetáculo ou evento;

III - é proibida a associação das imagens exibidas com base neste artigo a qualquer forma de patrocínio, propaganda ou promoção comercial.

No cenário brasileiro, mostra-se preocupante tanto a intolerância da não veiculação da denominação fantasia dos clubes, quanto o não pagamento de direitos televisivos por parte de emissoras a alguns tipos de esportes. Quanto a este último ponto, a Federação Gaúcha de Futebol de Salão (FGFS) entidade organizadora da modalidade, poderá desempenhar um papel muito importante, mesmo que a Lei nº 12.395 seja explícita ao atribuir às entidades de prática desportiva e não às entidades de administração do desporto, o poder de negociar os direitos sobre a transmissão do espetáculo. A FGFS possui maior poder de barganha na mesa de negociação por melhores valores do que um clube oferecendo, isoladamente, seu espetáculo. A entidade de administração da modalidade pode e deve assumir a representação dos seus afiliados, uma vez que a ação dos clubes, em bloco, junto à emissora representaria um maior equilíbrio de forças entre as partes.

Klein (2008, p.209) relata algumas experiências de venda de direitos de transmissão no futebol europeu. Destacam-se os modelos de negociação individual na Espanha e na Itália, onde cada clube estabelece uma rodada de negociação com a emissora televisiva, independente dos demais clubes do país. Nos modelos coletivos da Inglaterra, Alemanha e França, a negociação desses contratos foi conduzida pelas suas ligas nacionais, a saber: *Premier League*, *Bundesliga* e *Ligue 1*, respectivamente. Essa negociação conjunta inibe que ocorram grandes distorções entre as cotas recebidas pelos clubes.

Um aspecto que também merece reflexão é a contumaz exigência, de parte dos patrocinadores, de citação das marcas em canais de televisão. Para Melo Neto (2013) embora as emissoras de TV relutem em divulgar as marcas envolvidas com os clubes ou eventos, a visibilidade maior estaria garantida pela exposição de placas de publicidade no entorno do local de jogo e uniformes, por que as mesmas seriam obrigatoriamente mostradas pela TV.

Cardia (2004), por exemplo, reforça o aspecto comercial que envolve um veículo de comunicação como a rede Globo, pois a televisão é orientada por duas premissas: audiência e venda de espaços de publicidade. Se o evento representa ganhos de audiência e boa perspectiva de vendas de espaços comerciais, então haverá interesse do veículo de comunicação. Ao ser negociada a comercialização dos direitos de transmissão deve ser levada em conta pelos detentores do espetáculo em qual situação encontra-se esse produto. A primeira situação estabelece o evento como um “prato cheio”, assim não seriam encontrados muitos questionamentos quanto aos custos de produção serem cobertos pela emissora e ainda ser pago um valor pelos direitos de transmissão. Uma segunda situação coloca o evento como atrativo, no entanto, não a ponto de merecer uma remuneração. Nesse caso, a emissora ficaria

encarregada somente com a cobertura dos custos de produção e transmissão. Sendo o evento menos interessante para a emissora, poderá propor-se a ela dividirem os custos de produção e receita de comercialização dos espaços comerciais. Como última situação, os produtores do evento podem comprar um determinado espaço na programação da emissora, produzindo e veiculando o programa.

Se, por um lado, a mídia tem se mostrado como uma importante ferramenta à disposição dos gestores esportivos, por outro, ela tem exercido uma crescente influência em alguns aspectos do “produto esportivo”, transformando-o para que seus interesses sejam satisfeitos (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.189). Nogueira (2010) afirma que, seja por meio de eventos esportivos ou através de programas de informação, o Esporte sempre estará presente na mídia.

Ultimamente, diversos gestores de clubes e de empresas tem se manifestado contra a política de não se mencionarem os nomes de patrocinadores das equipes esportivas, prática essa adotada por um dos maiores veículos de comunicação no país e detentor do maior volume de direitos de transmissões: a rede Globo. Alguns desses gestores justificam a interrupção de seus projetos esportivos devido a esta decisão unilateral da emissora. Marcelo Campos Pinto, diretor-geral da Globo Esportes, em entrevista ao *blog* ‘Jogo de Negócios’, exprime que não são mencionados nomes de patrocinadores de equipes devido a essa ação ter um valor comercial: Segundo o diretor, “dizer, gratuitamente, um nome de um patrocinador de um clube seria o equivalente a um merchandising.”

Se a emissora atender a essa solicitação dos clubes, o diretor-geral, mencionado anteriormente, imagina que estará gerando ‘mídia espontânea’ – ou seja, citação gratuita sem aquisição de espaço comercial para exposição de produtos ou serviços – o que poderia ser injusto com alguns dos clientes da emissora que pagam por essas ações e lhes traria prejuízos comerciais (JOGO DE NEGÓCIOS, 2009). Mais recentemente o Sr. Vittorio Medioli, presidente do Sada Cruzeiro, clube de voleibol mineiro, enviou um e-mail, tornado público, a alguns dirigentes da Confederação Brasileira de Volei (CBV), onde tece várias críticas quanto ao modelo de direitos de transmissão, sendo as mais diretas:

Os times por imposição de CBV/Globo não possuem nome, quem decide o nome ridículo do time é a rede que levou os direitos televisivos, sem pagá-los aos clubes. Pelo menos, pagasse para fazer o que quer, mas é de graça; [...] não existe vontade de CBV se acordar com mais canais de tevê (mesmo de graça como é com a rede Globo (?), única titular [...]) (UOL ESPORTE, 2013)

Por fim, Gomes, Braguim e Francisco (2012, p.32) ressaltam a importância do profissional de assessoria de imprensa àqueles que desejam espaços na mídia, uma vez que esses facilitam a relação entre seus clientes e os veículos de comunicação.

O processo de investigação para esta pesquisa se deu através de entrevistas em profundidade e observação participante do pesquisador, buscando entender como os clubes de futsal se percebem quanto aos parâmetros do seu potencial mercantil, assim como percebem o impacto das fontes de receitas nas suas entidades. A seguir apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que estruturaram a execução dessa pesquisa.

Inicialmente, assume-se a definição quanto à pesquisa, apontada como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2010, p.1). O autor apresenta como razões que determinam a sua realização como de ordem intelectual, ou seja, o desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer, ou de ordem prática, ou seja, conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

Sendo, de modo geral, categorizados três tipos de pesquisas: a exploratória, a descritiva e a causal, onde se utiliza a pesquisa exploratória para quando se pretende descobrir novas proposições sobre um determinado tema do qual se tem poucas informações; a descritiva para descrever as características de alguma coisa; e a causal para obter evidências de relações de causa e efeito.

A partir disso, a pesquisa seguiu as orientações sugeridas por Malhotra (2006) para a aplicação de uma pesquisa exploratória. Tendo como objetivo principal investigar questões sobre oportunidades de geração de receita a equipes de futsal.

3.1 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Os dados necessários para a execução deste trabalho foram obtidos entre os meses de outubro de 2013 e março de 2014. Foram realizadas entrevistas com os seguintes dirigentes de clubes de futsal: Sr. Manoel Mallet, Diretor de Futsal da Associação de Futsal Cachoeirinha (AFUSCA), Sr. Álvaro Moreira, Presidente da Associação Ibirubense de Futsal (ASIF) e Sr. Luiz Ruckert, Diretor de Futsal da Associação Teutoniense de Futsal (ASTF). Outros integrantes dos clubes não foram entrevistados em função das entrevistas terem ocorrido quando estas equipes apresentavam-se como adversárias da equipe do Grêmio Esportivo Sapucaense, na cidade de Sapucaia do Sul, sendo que acompanhava a delegação das mesmas uma estrutura muito enxuta da diretoria dos referidos clubes, não havendo outros informantes capazes de fornecerem informações relevantes para o estudo.

A escolha dos referidos clubes partiu de uma escolha arbitrada pelo pesquisador, baseada em seu julgamento. O primeiro clube foi selecionado por estar na disputa da série principal da competição organizada pela entidade de administração da modalidade. Enquanto os outros dois disputavam a série secundária e representavam, na avaliação do pesquisador, os clubes com o maior potencial de ascenderem à série principal.

Além dos dirigentes dos clubes, foi entrevistado o dirigente de entidade de administração esportiva: Sr. Diogo Rímoli, Diretor Executivo e Marketing da Federação Gaúcha de Futebol de Salão (FGFS). Assim como o Sr. Paulo Duarte, jornalista esportivo da Rádio Gazeta FM 98.1, da cidade de Sobradinho e o Sr. Gilberto Junior, narrador esportivo da Rádio Caxias 930 AM, da cidade de Caxias do Sul.

3.2 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Como estratégia para a análise de dados optou-se por proceder com a técnica de análise de conteúdo, que segundo Mozzato e Grzybovski (2011) apresenta-se como uma técnica qualitativa de análise pertinente aos estudos organizacionais, permitindo, no campo da administração, uma expansão da qualidade da pesquisa qualitativa. Malhotra (2006) refere-se a este método como apropriado quando a unidade de análise se constitui por palavras, caracteres, medidas de espaço e tempo, ou seja, quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.

Sendo assim, termos e expressões como profissional, amador, produto, licenciamento, público torcedor, patrocinador, direitos de transmissão, planejamento, competitividade, promoção, bilheteria, e marketing estiveram sob olhar mais cuidadoso quando relatados pelos respondentes, buscando associá-los aos pilares da estratégia proposta durante a pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as entidades de prática esportiva e analisados, caso a caso, quatro aspectos que se referem aos objetivos específicos estabelecidos para esse trabalho e que constituem os pilares da estratégia de captação de recursos financeiros: a) o potencial mercantil da modalidade esportiva; b) fontes de receitas pela exploração da praça de esportes; c) fontes de receitas pelo marketing de patrocínio; e d) fontes de receitas pelos direitos de transmissão. Representando as fontes de receitas pela exploração da praça de esportes foram agrupadas três modalidades ou ações executadas pelos clubes: a bilheteria, a venda de produtos e o sediamiento de competições. As fontes de receitas por marketing de patrocínio foram representadas por três modalidades: recursos obtidos junto ao poder público; patrocínio em camisa; e patrocínio de placas de publicidade. Por último, os direitos de transmissão e a denominação fantasia correspondem às fontes de receitas pelos direitos de transmissão.

O fechamento da presente seção discutirá a síntese dos resultados encontrados.

4.1 ASSOCIAÇÃO DE FUTSAL CACHOEIRINHA – AFUSCA

A AFUSCA caracteriza-se como uma associação sem fins lucrativos, que iniciou suas atividades no ano de 2004 organizando os campeonatos municipais de futsal da cidade de Cachoeirinha. Sua equipe profissional de competições foi formada em 2010 para disputar a ‘Série Prata’ do campeonato estadual. No seu segundo ano de atividades conquistou o título dessa competição e o direito de ascender à divisão principal do salonismo gaúcho. Outra competição conquistada no mesmo ano foi a Copa dos Campeões de Esteio, importante certame da região metropolitana. Na temporada de 2013 alcançou a fase semi-final da série ouro, obtendo a quarta colocação no principal certame do Estado.

O município de Cachoeirinha está localizado na região metropolitana, distante 17 Km da Capital do Estado. Possui uma população superior a 118 mil habitantes, com um Produto Interno Bruto a preços correntes (PIBpc) superior à R\$ 3,28 bilhões (IBGE, 2009).

Para o dirigente do clube um ponto mencionado com muito destaque foi a seriedade de se trabalhar o projeto com valores mais próximos ao orçamento final, sem superestimar ou subestimar os recursos necessários.

A seguir serão analisadas as percepções quanto aos elementos para a estratégia de captação de recursos para a AFUSCA.

4.1.1 Potencial mercantil

A AFUSCA apresenta-se como uma entidade gerida por voluntários, pessoas abnegadas ao esporte e à entidade esportiva, que não são profissionais com tempo integral dedicado a ela, e não a tem como sua atividade remuneratória principal. Os atletas desse clube já são percebidos como “profissionais do esporte”, ao que pese como inadequado o uso desse termo de atleta profissional do esporte, uma vez que a Lei nº 9615 não os reconheça assim (somente os atletas de futebol são reconhecidos dessa forma). Pelo relato do seu dirigente, o clube parece ter aproveitado muito bem a exposição em TV que teve no ano de 2013. O mesmo confirma o entendimento da qualidade do espaço de exibição do certame, assim como a competitividade do mesmo, qualidade esta que estaria diretamente ligada a uma nova relação com seus patrocinadores. Se antes da apresentação da AFUSCA nas transmissões dos jogos o sentido do fluxo da relação entre entidade e patrocinador era o clube ir à procura de empresas patrocinadoras, após terem seus jogos transmitidos, esse sentido se inverteu e as empresas é que vem em busca da entidade para estabelecerem parcerias.

Quanto ao posicionamento do clube na demanda esportiva, ainda é característico aspectos de uma demanda esportiva semi-econômica, conforme definem Vlastuin, Almeida e Marchi Júnior (2008), quando as atividades geradoras de receitas se mostram insuficientes, uma vez que a entidade não tem uma orientação principal para a busca de lucros e sim para a manutenção do mínimo necessário para suas atividades esportivas.

A próxima seção aborda o segundo elemento da estratégia e refere-se à capacidade da entidade em gerar receitas a partir da exploração de sua praça de esportes.

4.1.2 Exploração da praça de esportes

Quanto ao pilar estratégico de exploração da praça de esportes, o valor de impacto no orçamento foi informado como neutro, ou zero por cento. A AFUSCA ainda não executa a modalidade de venda de ingressos, ação que poderia incrementar futuramente seu orçamento. A entidade possui um acordo com a Prefeitura da cidade onde acordou em não cobrar pela

entrada no ginásio de esportes cedido a ela, sendo que lhes é repassado diretamente pelo poder público cerca de 30% dos valores gastos pelo clube. Mesmo que seja percebida como uma boa oportunidade receber um valor garantido pelo Poder Público Municipal em troca de abrir mão desse tipo de receita, permitindo o acesso gratuito à comunidade nas instalações do ginásio, talvez essa relação pudesse ser mais bem explorada, negociando-se a permissão para que sejam cobrados ingressos do público.

Um ponto importante para que se explore a praça de esportes é o vínculo da entidade com seu torcedor, com o morador da cidade. Nesse aspecto devemos destacar a realidade da AFUSCA que, por estar na Região Metropolitana de Porto Alegre, sofre um duro golpe dos clubes da dupla Grêmio e Internacional (GRENAL). Isso faz com que esse pilar para uma estratégia de captação de recursos sofra significativa perda. Nas palavras literais do seu dirigente: “trata-se de uma briga desleal ... as pessoas pagavam entre 60 e 120 Reais na Arena (estádio do Grêmio) ... e não vinham ver um jogo de futsal no Ginásio Municipal da Fátima que é gratuito”.

A AFUSCA de Cachoeirinha relata que se, por um lado, tem essa dificuldade em não obter receita de venda de ingressos, por outro, tem realizado ações como sorteios para arrecadar fundos, o que para Soriano (2010) representa agregar algum valor na experiência do espetáculo, com o objetivo de manter o vínculo de seus sócios e torcedores. Porém não foram informados o quão relevantes são os valores desta ação.

Não ocorrem, na entidade, a venda de produtos com sua marca. A direção do clube vê como necessário, primeiramente, o seu amadurecimento gerencial.

Uma última modalidade de ação explorando a sua praça de esportes foi implementada no período de pré-temporada do ano de 2013. A entidade foi responsável pelo sedimento de uma competição regional: a Copa Lavoisier de Futsal, contando com a participação de outros três clubes da região metropolitana. Entretanto não foi informado o impacto financeiro dessa ação no pilar estratégico. A Figura 1 reproduz cartaz virtual do evento.



Figura 1 – Sediamento de competição – 1ª Copa Lavoisier

Fonte: AFUSCA

Após analisada a situação da AFUSCA quanto à exploração de sua praça de esportes, será apresentada na próxima seção como a entidade se relaciona com investimentos obtidos junto ao poder público e iniciativa privada nas ações de marketing de patrocínio.

4.1.3 Marketing de patrocínio

No pilar de captação de recursos em marketing de patrocínio para a AFUSCA, o poder público representou 30% – conforme já antecipado acima; o patrocínio em camisa representou 55%; e o patrocínio em placas de publicidade representou 11% da sua receita total.

A AFUSCA possui uma característica de dependência relativa de recursos públicos, pois um terço de seu orçamento é atendido com recursos da municipalidade.

Sendo a modalidade mais impactante financeiramente para o clube, o patrocínio em camisa teve um substancial incremento, conforme acredita o Diretor de Esportes da AFUSCA, pela exposição à mídia de Televisão. Com a visibilidade obtida pela transmissão de seus jogos no Campeonato Gaúcho da Série Ouro, em 2013, a entidade conseguiu atingir sessenta e seis por cento do valor do seu orçamento, junto aos patrocinadores do setor privado que investiram na entidade. O mix de patrocinadores segue uma escolha feita pela entidade que Melo Neto (2007) tipifica pela capacidade de investimento das empresas, onde os espaços de maior exposição são os mais valorizados, em especial, a face frontal dos uniformes de jogos, e espaços com menor exposição, por exemplo, a publicidade no ginásio, correspondem a cotas complementares com valores menos valorizados.

Observando-se a Figura 2, é possível perceber a presença de várias marcas de empresas, reforçando a informação fornecida sobre o assédio de empresas em estarem presentes nos seus uniformes.



Figura 2 – Patrocínios em uniforme da temporada 2013 - AFUSCA

Fonte: AFUSCA

Por fim, o último elemento a ser considerado para uma estratégia de captação para a entidade, identificará e analisará o relacionamento da AFUSCA junto aos veículos de mídia, com especial olhar para os aspectos da venda da transmissão dos espetáculos esportivos que for proprietária.

4.1.4 Direitos de transmissão

A AFUSCA, por disputar a Série Ouro do Campeonato Estadual de Futsal Gaúcho recebeu um valor financeiro que correspondeu a 4% das suas receitas para o ano de 2013. Mesmo que a um primeiro instante esse percentual possa ser percebido como baixo, o fato de terem jogos da equipe sendo transmitidos pela TV alavancou a modalidade de patrocínio em camisa, elemento do pilar Marketing de Patrocínio, e que atingiu o valor de 55% de sua receita total.

O clube já tem muito presente a importância que sua marca obteve ao longo desse último ano devido a uma boa exibição de seus jogos pela TV e, como forma de consolidar sua marca, a entidade tem como uma de suas ações para a temporada de 2014, a contratação de uma empresa para cuidar da sua marca e de suas ações de marketing. Entretanto, há de se ter um melhor entendimento quanto a esta afirmação sobre a empresa a ser contratada. Devido à situação da entidade, previamente identificada como DESE, principalmente pelo auto-

reconhecimento da necessidade de amadurecimento gerencial, há uma possibilidade de o dirigente ter se referido à contratação de uma empresa para comercializar as propriedades de patrocínio do clube, ou para a elaboração de um plano de comunicação, o que, em ambos os casos, representaria uma resposta parcial às necessidades de marketing esportivo do clube.

Quando questionado se os seus patrocinadores se dispunham a pagar algo a mais para terem suas marcas veiculadas na denominação fantasia foi informado que não houve a concretização dessa negociação, segundo o dirigente, muito devido aos valores: “um patrocinador chegou perto – já estava na camiseta – ele poderia ter o seu nome vinculado, mas achou que não era necessário a sua aparição ali”.

Para o Diretor Executivo da FGFS, quando questionado sobre os clubes exigirem mudanças na política da emissora que detém os direitos de transmissão por não terem mencionados os nomes dos patrocinadores das equipes, isso foi um comportamento que já existiu entre os dirigentes de clubes. Porém, hoje, essa questão não ocuparia mais espaço nas conversas e reuniões da Federação com seus afiliados, pois lhe parece que os clubes que num primeiro momento eram relutantes a essa política, hoje observam a questão de forma a concordar com o entendimento de não se citar os patrocinadores. Para o dirigente da FGFS se “não se tem a citação, no entanto, os clubes podem explorar a imagem dos seus patrocinadores na transmissão dos jogos com a propaganda em seus uniformes”.

Esse aspecto é corroborado por Melo Neto (2013) quando o autor comenta sobre a relutância das emissoras de TV em divulgarem as marcas envolvidas com os clubes. Mesmo não havendo a citação destes patrocinadores, haverá meios de se explorar suas marcas pela exibição em uniformes durante as transmissões.

Quanto à comercialização dos direitos de transmissão, a AFUSCA, como uma equipe que disputa a Série Ouro Estadual, recebe um recurso financeiro equivalente aos demais clubes na sua divisão competitiva, aspecto destacado pelo seu dirigente, num modelo que se assemelha ao de ligas européias como a inglesa, a alemã e a francesa, e tido como mais vantajoso aos clubes, como exposto por Klein (2008).

Para a AFUSCA, a exposição na Televisão representou a consolidação da marca do clube. Perceberam, nitidamente, como esse veículo alavancou oportunidades de negócios para a entidade. Morgan e Summers (2008) destacam esse potencial transformador e que encontra reflexo na afirmação do dirigente, onde o mesmo refere-se às oportunidades de negócios alavancadas devido à boa exposição no canal de TV que transmite os jogos da competição.

A seguir serão analisadas as informações do clube ASIF, da cidade de Ibirubá.

4.2 ASSOCIAÇÃO IBIRUBENSE DE FUTSAL – ASIF

A ASIF caracteriza-se como um clube de cunho filantrópico, uma agremiação de futsal que abrange desde categorias de base até categorias adultas, que iniciou suas atividades no ano de 1979. O clube retornou às competições federadas na temporada de 2013, após um longo afastamento, para a disputa da Série Prata do campeonato estadual.

O município de Ibirubá está localizado na região noroeste do Estado, distante 298 Km da Capital Porto Alegre. Possui uma população aproximada de 20 mil habitantes, com um Produto Interno Bruto a preços correntes (PIBpc) próximo à R\$ 560 milhões (IBGE, 2009).

Um ponto muito destacado pelo dirigente seria uma não dependência da entidade por recursos públicos.

A próxima seção aponta as percepções quanto aos parâmetros do potencial mercantil da ASIF.

4.2.1 Potencial mercantil

A ASIF é definida por seu dirigente como estando num estágio semi-profissional, uma vez que alguns de seus atletas ainda possuem alguma forma de trabalho extra-quadra. O dirigente afirma, no entanto, que em termos de gestão do clube, sejam reconhecidos como profissionais. Um ponto importante percebido foi o reconhecimento pelo dirigente de que o clube ainda não pode se autodenominar profissional no esporte, mas acredita que chegarão em breve nesse patamar, desde que cumpram com as etapas estabelecidas em seus projetos ou planejamentos.

Na temporada de 2013, o clube apresentou-se como uma novidade no segmento de clubes do futsal gaúcho. A ASIF possuiu uma situação muito particular para um clube da Série Prata, pois, além de ter duas equipes de Emissoras de Rádio a acompanhando e cobrindo jornalisticamente seu desempenho, contou ainda com a exibição de imagens dos seus jogos por uma sucursal do grupo RBS que tem como área de cobertura a região de Cruz Alta, uma vez que existia essa oportunidade na grade local da sucursal.

Quanto ao posicionamento do clube na demanda esportiva ainda são verificados alguns aspectos que a caracterizam como de uma demanda esportiva semi-econômica, corroborando a definição de Vlastuin, Almeida e Marchi Júnior (2008), embora apresentem

ações bem desenvolvidas, buscando a geração de receitas e uma preocupação de manterem o clube de forma auto-sustentável, não ocorre uma orientação principal pela busca de lucros, visto sua condição de entidade filantrópica.

A seguir será abordado o segundo elemento da estratégia. O qual se refere à capacidade da entidade em gerar receitas a partir da exploração de sua praça de esportes.

4.2.2 Exploração da praça de esportes

No pilar de captação de recursos pela exploração da praça de esportes, a ASIF obteve 29% de sua receita total com a bilheteria, e 5% com a venda de produtos, totalizando esse pilar um percentual de 34% das receitas. Não foi informado impacto na receita através de sediado de competições.

Para o dirigente, a entidade resgatou um desejo de unidade dentro do município, fato que não se via devido uma polarização muito acirrada devido aos pleitos políticos. Quando o clube foi resgatado para a disputa de uma competição na categoria principal, a comunidade de Ibirubá adotou esse sentimento de pertencimento. Com os resultados de quadra, houve um “maior engajamento dos munícipes”, inclusive as empresas os procuraram pretendendo vincular suas marcas à da equipe.

Em relação ao público, é necessário que se faça uma observação quanto à determinação do perfil do público presente no ginásio de esportes. O dirigente cita uma identificação demográfica: “é um público família, as pessoas vão: marido, mulher e filhos – muitas crianças”. Este dado é importante para direcionar as estratégias de produtos a serem oferecidos na praça de esportes do clube.

O impacto de receita com a bilheteria merece um destaque à venda antecipada de passaportes/carnês de ingressos, tendo alcançado um total de quatrocentos e setenta passaportes até a estréia do clube na competição. O que representa 40% da capacidade do ginásio esportivo onde são realizados seus eventos.

Outra ação que se destacou foi a comercialização de mais de novecentas camisetas na temporada de 2013. Outros produtos comercializados com a marca do clube foram almofadinhas para uso no ginásio. A venda desses produtos sinaliza o potencial de consumidores de produtos do clube.

Quando questionado sobre o potencial de receitas com licenciamento de sua marca, o dirigente do clube informou que existem planos de se montar, em breve, uma loja dentro do

município, fazendo a aquisição de diversos produtos. Por enquanto, não pensaram em um licenciamento específico. Siqueira (2009) destaca que diversos clubes têm investido em abertura de lojas próprias.

A entidade demonstra uma preocupação em cuidar da melhor forma de sua marca, porém, não possui uma linha diversificada de itens a serem oferecidos ao seu público como recomendado por Battaglia (2003). As Figuras 3, 4 e 5, abaixo, apresentam exemplares de itens comercializados pelo clube.



Figura 3 – Apresentação de uniformes.

Fonte: ASIF



Figura 4 – Almofadas

Fonte: ASIF



Figura 5 – Ingressos e Passaportes

Fonte: ASIF

Na próxima seção será apresentado como a ASIF se relaciona com investimentos obtidos junto ao poder público e a iniciativa privada nas ações de marketing de patrocínio.

4.2.3 Marketing de patrocínio

No pilar de captação de recursos em marketing de patrocínio para a ASIF o poder público representou 10%; o patrocínio em camisa representou 33%; e o patrocínio em placas de publicidade representou 23% do seu orçamento total.

O mix de patrocinadores segue uma escolha pela capacidade de investimento das empresas (MELO NETO, 2007). A entidade apresentou sete patrocinadores principais, dispostos nos uniformes, e quarenta e dois patrocinadores de cotas complementares, distribuídos nos espaços de quadra.

Mas o fato que atraiu maior atenção foi a forma de ativação, ou alavancagem, de um dos patrocínios principais, ponto que merece a maior atenção, tanto de parte do tomador de recursos, quanto do investidor. Segundo Morgan e Summers (2008, p.336) a “alavancagem é a arte de encontrar formas criativas de gerar valor para o investimento em uma propriedade esportiva”. A ASIF, nesse aspecto, soube aproveitar muito bem uma característica peculiar da cidade que é eminentemente agrícola. A mesma propôs uma ativação de marketing esportivo entre seu apoiador e seus torcedores da seguinte forma: os torcedores – que são produtores rurais – ao entregarem sua produção a determinados cerealistas patrocinadores da ASIF receberiam R\$ 1,00 a mais na cotação por saca de soja. Esse valor seria repassado para a entidade esportiva. Assim os três atores: entidade, patrocinador e torcedor obtinham alguma

vantagem nessa relação. A entidade obtinha um recurso financeiro, o patrocinador recebia produção para comercializar e o torcedor tinha um ganho de ordem subjetiva ao se sentir socialmente pertencente a um projeto da sua comunidade. A entidade foi muito criativa ao possibilitar que seus torcedores compartilhassem de um sentimento de importância para a construção da entidade, reforçando uma idéia de pertencimento a sua comunidade, algo que Beisser (1967) conceitua como fortalecimento de ligações entre conhecidos socialmente distantes. A Figura 6 exhibe o uniforme do clube e alguns de seus patrocinadores no ano de 2013.



Figura 6 – Patrocínios em uniforme da temporada 2013 - ASIF

Fonte: ASIF

Na próxima seção se identificará e analisará o relacionamento da ASIF junto aos veículos de mídia, com especial olhar para os aspectos da venda da denominação fantasia.

4.2.4 Direitos de transmissão

A ASIF, por ter disputado, no ano de 2013, a Série Prata do Campeonato Gaúcho de Futsal não tinha seus jogos televisionados, assim como não tinha direito a receber pagamento advindo da venda de direitos de transmissão, porém, sua situação se mostrava peculiar. Além de ter duas equipes de Rádio a acompanhando e cobrindo jornalisticamente seu desempenho, contou ainda com a veiculação de alguns dos seus jogos por uma sucursal do grupo RBS que tem como área de cobertura a região de Cruz Alta, uma vez que existia essa oportunidade na grade local da sucursal. Para o dirigente do clube, foi muito satisfatório o acompanhamento dado pelos veículos de comunicação.

Quando questionado se os seus patrocinadores se dispunham a pagar algo a mais para terem suas marcas veiculadas na denominação fantasia, a ASIF foi a única a responder que efetivou esse tipo de patrocínio: ASIF/VENCE TUDO. Segundo seu dirigente “as empresas maiores querem vincular o seu nome junto ao nome da equipe”. Entretanto, o valor correspondente a esta ação foi apropriada, pelo clube, junto à ação de patrocínio em camisa. O principal patrocinador da entidade recebe destaque nestas duas modalidades.

Embora não tenham incrementado suas receitas através da venda dos direitos de transmissão, a possibilidade de serem exibidos num canal de TV os favoreceu na conclusão da venda dos direitos de denominação fantasia do clube junto a um dos seus patrocinadores, corroborando o que expôs Melo Neto (2013).

O próximo bloco se dedica às considerações acerca das informações obtidas junto à ASTF, as quais permitem abordar os elementos para uma estratégia de captação de recursos seguindo a abordagem desenvolvida por Soriano (2010).

4.3 ASSOCIAÇÃO TEUTONIENSE DE FUTSAL – ASTF

A ASTF caracteriza-se como uma entidade voltada à prática competitiva de futsal, tendo iniciado suas atividades no ano de 2009 com a finalidade de disputar competições estaduais organizadas pela FGFS. Foi finalista do certame de 2013 na série prata, ascendendo à elite do salonismo gaúcho na temporada de 2014.

O município de Teutônia está localizado na região do Vale do Taquari, distante 100 Km da Capital do Estado. Possui uma população de aproximadamente 25 mil habitantes, com um Produto Interno Bruto a preços correntes (PIBpc) de R\$ 606 milhões (IBGE, 2009).

Para o dirigente do clube, dois pontos se destacam: o primeiro, foi o fato de tratar-se da quinta temporada consecutiva de atividades da entidade e isso ter refletido no apoio oferecido pelo Poder Público Municipal, assim como nos valores captados em Patrocínio de Camisa junto às empresas da região; o segundo, o fato de terem traçado um bom planejamento estratégico visando, em cinco anos, a ascensão da equipe à série ouro – a elite do futsal gaúcho.

A seguir serão analisadas as percepções quanto aos elementos para a estratégia de captação de recursos para a ASTF.

4.3.1 Potencial mercantil

A ASTF foi a única a se apresentar como um empreendimento com objetivos e prazos para realização destes. Outro importante termo utilizado na apresentação do clube de Teutônia foi o de terem traçado um planejamento estratégico. Admitem que eles estejam num estágio muito avançado rumo à profissionalização, faltando poucas etapas para que se possam assumir como profissionais do esporte. Foi observada, em diversos momentos, a preocupação em desenvolverem planejamentos, projetos e metas, fatos que encontram em Mattar (2012) um reforço à sua interpretação quanto ao cenário de amadorismo que só será revertido com a profissionalização das diretorias executivas dos clubes.

Foi relatada pelo seu dirigente uma boa exposição conseguida nas rádios locais que os acompanharam e divulgaram tanto o clube como seus patrocinadores.

Quanto ao posicionamento da entidade na demanda esportiva, foi a que se apresentou como a mais próxima de características de uma demanda esportiva econômica, conforme definem Vlastuin, Almeida e Marchi Júnior (2008) como sendo aquela organização orientada à obtenção de lucros econômicos e auto-sustentação financeira pelo esporte. Isso se refletiu ao final da temporada, quando alcançou a condição de finalista e obteve uma das duas vagas na primeira divisão estadual da modalidade.

A seguir será abordada a capacidade da entidade em gerar receitas a partir da exploração de sua praça de esportes, segundo elemento estratégico da abordagem dessa pesquisa.

4.3.2 Exploração da praça de esportes

No pilar de captação de recursos pela exploração da praça de esportes, a ASTF obteve 20% de sua receita total com a bilheteria, e 2% com a venda de produtos, totalizando esse pilar um percentual de 22% das receitas. Não foi informado impacto na receita através de sediamiento de competições.

Em relação ao público presente no ginásio de esportes, percebe-se a diferença de interpretação que seu dirigente tem sobre como identifica o perfil do seu público. O dirigente enfatiza uma variável comportamental deste, ao afirmar que: “nós estamos notando que no

início do projeto nós tínhamos um público mais assistente [...] não tinha aquela característica de ficar incentivando”.

A direção afirma que a entidade vem colhendo agora os frutos de um projeto sólido, pois vem difundindo ano a ano o futsal na sua comunidade, para que se adquira o hábito e gostem de ir ao ginásio. Foi ressaltado que os resultados foram diretamente proporcionais à presença de público no ginásio. Com maior presença de público, obtiveram melhores patrocínios e puderam melhorar as opções de elenco, fatos que fortaleceram a presença de público para as temporadas seguintes.

A comercialização de camisetas tem sido um importante item explorado pelo clube. A ASTF comercializa esse artigo tanto no ginásio de esportes, como em lojas parceiras e apoiadoras do clube.

Quanto a receitas com licenciamento de sua marca, a entidade afirma que embora essa seja uma questão relativamente nova para ela, a mesma sente algumas dificuldades em encontrar profissionais dessa área. Assim como os demais clubes pesquisados para esse trabalho, a entidade não possui uma linha diversificada de produtos, concentrando suas receitas deste pilar tanto na venda de camisetas quanto em ingressos para os jogos. Mas é importante destacar a descentralização da venda desses artigos, a entidade vale-se de empresas locais que a apóiam nessa ação. As Figuras 7 e 8 apresentam exemplares de itens comercializados pelo clube.



Figura 7 – Camisetas em lojas

Fonte: ASTF



Figura 8 – Ingressos

Fonte: ASTF

Após apresentada a situação da ASTF quanto à exploração de sua praça de esportes, será apresentada, na próxima seção, como a entidade se relaciona com investimentos obtidos junto ao poder público e à iniciativa privada nas ações de marketing de patrocínio.

4.3.3 Marketing de patrocínio

No pilar de captação de recursos em marketing de patrocínio para a ASTF o poder público representou 30%, o patrocínio em camisa representou 45%; e o patrocínio em placas de publicidade representou 3% do seu orçamento total.

A ASTF possui uma característica de dependência relativa de recursos públicos, pois um terço de seu orçamento é atendido com recursos do poder público.

Em relação ao mix de patrocinadores, podemos verificar que o modelo adotado pelo clube segue o verificado nos demais dessa pesquisa: segmentação por capacidade de investimento. Um valor mais elevado de cota garante um espaço de destaque como patrocinador de uniforme; valores mais modestos garantem espaço como cotas complementares, ou seja, patrocinador anunciante de placa de publicidade/lona/*banner* no entorno da quadra de jogo. Também foi explorada pelo clube a divulgação de patrocínio na locução oficial dos jogos, no momento da apresentação dos elencos.

Uma ação destacada pela ASTF é sua relação de transparência na prestação de contas junto aos seus patrocinadores. Essa estratégia reforça não só a imagem de seriedade com o uso de recursos de seus investidores, mas demonstra os esforços da gestão da entidade em apresentar-se de maneira profissional com o controle das aplicações financeiras. A ONG

Parceiros Voluntários (2002) demonstra o quanto é importante que as entidades desenvolvam um programa de transparência na prestação de contas e o quanto isso representa de segurança às empresas que se vinculam a seu projeto. Essa ação tem se mostrado como uma facilitadora junto aos patrocinadores para que alcance novos patamares de valores nos patrocínios. A Figura 9 apresenta o uniforme do clube com os seus principais patrocinadores.



Figura 9 – Patrocínios em uniforme da temporada 2013 - ASTF

Fonte: ASTF

Por fim, o último elemento a ser considerado para uma estratégia de captação para a entidade, identificará e analisará como a ASTF percebe a relação com a mídia televisiva e como poderia obter vantagens junto a ela.

4.3.4 Direitos de transmissão

A ASTF, por ter disputado, no ano de 2013, a Série Prata do Campeonato Gaúcho de Futsal, não tinha seus jogos televisionados, assim como não tinha direito a receber pagamento advindo da venda de direitos de transmissão. O dirigente destacou o papel desempenhado pelas rádios locais que acompanharam e divulgaram o clube e seus patrocinadores.

O dirigente da ASTF percebe novas oportunidades que ainda não foram exploradas pela emissora de TV e que poderiam auxiliar, principalmente, aos demais clubes que não tem jogos televisionados. O mesmo sugere que, não apenas se transmitam os jogos, mas que se filmem alguns treinos, que se façam entrevistas com atletas, onde a marca do patrocinador poderá aparecer. O dirigente, ao perceber uma oportunidade de se criar conteúdo e gerar maior visibilidade à modalidade e aos seus patrocinadores corrobora a afirmação de Nogueira (2010) que vê nas modalidades com maior visibilidade um patrocínio mais expressivo.

Quando questionado se os seus patrocinadores se dispunham a pagar algo a mais para terem suas marcas veiculadas na denominação fantasia, o dirigente insinua que, talvez, com uma visibilidade maior, principalmente com o envolvimento da televisão, existissem empresas dispostas a essa modalidade de patrocínio. O clube não informou receita oriunda desta modalidade.

A seguir dedica-se a seção para analisar impactos de ordem econômica e financeira das entidades participantes dessa pesquisa.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer da presente pesquisa ficaram evidentes algumas diferenças entre as formas organizacionais e estágios de maturidade, bem como seus modelos de captação entre as entidades abordadas, o que leva-nos a um momento de destaque quanto às estratégias adotadas pelas mesmas.

Pelo Quadro 1 podemos observar como impactam os parâmetros de potencialidade mercantil dos clubes da pesquisa, conforme o modelo de Giovanni, Gebara e Proni (1995), assim como foi interpretada e posicionada a dimensão esportiva das entidades, conforme Vlastuin et.al. (2008).

PARÂMETROS	AFUSCA	ASIF	ASTF
Profissionalismo	Direção: voluntários Elenco: profissionais	Direção: profissionais Elenco: poucos ainda não-profissionais	Direção: profissionais Elenco: profissionais
Exposição em mídia	Ótima	Ótima	Boa
Competitividade	Necessita manter	Necessita melhorar	Necessita manter
Demanda Esportiva	DESE	DESE	DEE

Quadro 1: Síntese da potencialidade mercantil das entidades.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao profissionalismo, destaca-se o fato de todas as entidades apresentarem ao menos um dos elementos do parâmetro sendo caracterizado como profissional do esporte. A situação da ASTF é a que demonstra a condição mais ideal, com a direção e elenco profissional. A AFUSCA é a que necessita de um cuidado mais urgente, pois, conforme Mattar (2012) o profissionalismo na direção executiva trata-se de um cenário a ser alcançado para se tratar o esporte como um negócio e não apenas como uma paixão.

Quanto à exposição em mídia, foi identificada uma ótima visibilidade em duas entidades, o que repercutiu positivamente nos patrocínios dos clubes. A ASTF obteve boa exposição em mídias como rádios e jornais regionais.

Quanto à competitividade, destaca-se o fato de necessidade de manutenção do nível de competitividade da AFUSCA e ASTF. Porém, a ASIF necessita melhorar sua condição para se firmar como postulante à série principal da modalidade.

Quanto ao posicionamento da demanda esportiva, todas as entidades superaram a etapa de dimensão esportiva amadorística, porém a ASTF apresentou alguns elementos que a qualificaram como sendo de demanda esportiva econômica, em especial a apresentação da entidade por uma concepção de empreendimento, e a condição de diretoria e elenco serem profissionais do esporte. Destaca-se que o atingimento dessa condição pelos demais é perfeitamente factível.

Pelo Quadro 2 podemos observar o quanto os pilares de receitas, conforme o modelo de Soriano (2010), impactaram na distribuição dos orçamentos informados, em valores percentuais, das entidades esportivas pesquisadas. Entre as ações ou modalidades mais representativas de captação de receitas dos clubes nessa distribuição estão: bilheteria; venda de produtos (principalmente camisetas); sedimento de eventos; Poder Público; patrocínio em camisa; patrocínio de lonas/placas; direitos de transmissão; e denominação fantasia.

Os dados desta pesquisa representam os impactos percentuais de cada ação nos respectivos orçamentos dos clubes. Assumiu-se essa postura objetivando preservar as informações internas dos clubes.

PILAR	Modalidade	AFUSCA	%	ASIF	%	ASTF	%
Exploração da Praça de Esportes	Bilheteria	0%	0	29%	34	20%	22
	Venda de produtos	0%		5%		2%	
	Sedimento de eventos	0%		0%		0%	

Marketing de Patrocínio	Poder Público	30%	96	10%	66	30%	78
	Patrocínio em camisa	55%		33%		45%	
	Patrocínio de lonas/placas	11%		23%		3%	
Direitos de Transmissão	Direitos de Transmissão	4%	4	0%	0	0%	0
	Denominação fantasia	0%		0%		0%	
Totais		100%		100%		100%	

Quadro 2: Síntese da distribuição do impacto percentual das modalidades mais representativas nas receitas captadas pelos clubes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se, inicialmente, o fato da AFUSCA ser a única a receber pagamentos pelos direitos de transmissão de seus jogos.

Dentre as três entidades, percebe-se a ASIF com uma distribuição mais equilibrada das modalidades de receitas do que se é verificado nas demais.

Quanto a ASTF, percebe-se uma distribuição semelhante à AFUSCA, tanto pelo valor captado junto ao poder público, quanto ao captado pela comercialização dos espaços em uniforme.

Quanto aos recursos de bilheteria e venda de produtos, podemos considerar as entidades ASIF e ASTF como equivalentes, somente o clube AFUSCA destoa nesses itens. A ASIF possui uma leve superioridade à ASTF. Entretanto, preocupa a situação da AFUSCA que não realiza qualquer incremento de receita nesse pilar, devendo estar presente a conscientização que é na praça de esportes que se dá o principal ponto de encontro do clube com o seu torcedor, que é ali que se reforça um sentimento de pertencimento a um grupo e que um clube deve proporcionar diferentes opções de consumo, explorando a sua marca em produtos, pois se trata de oportunidade única de se relacionar com seu torcedor, pois, como afirma Cardia (2004), o esporte representa uma paixão para esse indivíduo que está disposto a consumir tudo que diga respeito ao seu time do coração.

Ainda, foi identificado um esforço entre os dirigentes entrevistados em não terem as bilheterias como suas únicas receitas na exploração da praça de esportes. Ações mais comuns como jantares, rifas, bingos e sorteios, também foram propostas, porém não foram dimensionados os impactos financeiros dessas ações. A ASIF obteve o mais relevante impacto neste pilar estratégico do orçamento, principalmente pela venda antecipada de passaportes/carnês de ingressos junto aos seus torcedores.

Nenhuma entidade informou receitas vindas de ação de sedimento de eventos.

Quanto aos recursos vindos do Poder Público, podemos considerar que se verifica um impacto semelhante nas entidades AFUSCA e ASTF. Quase um terço de seus orçamentos depende da esfera pública. Por outro lado, a ASIF mostra-se como uma entidade independente desse recurso, ou que não sofreria uma consequência muito forte decorrente de uma suspensão dessa receita. Embora a entidade ASIF exista desde 1979, ela retornou às competições oficiais no ano de 2013, após alguns anos estando afastada. Para a ASTF, assim como para a AFUSCA, trata-se do quinto ano consecutivo de atividades e isso pode ter se refletido no apoio garantido pelo Poder Público Municipal das diferentes cidades.

Quanto ao patrocínio em camisa, a AFUSCA é a que possui o maior impacto. A ASTF tem também uma importante parcela de seu orçamento nessa ação de captação. Embora a ASIF possua o menor valor entre as entidades abordadas, um terço do seu orçamento está aqui vinculado. A AFUSCA observou esse incremento estando diretamente ligado ao fato da sua generosa exposição na mídia televisiva, fato corroborado por Morgan e Summers (2008) quando as autoras comentam sobre o reconhecimento de benefícios mútuos e retornos vantajosos aos parceiros.

Quanto ao patrocínio em placas e lonas de publicidade, o maior impacto é observado na entidade ASIF. Devemos considerar que o espaço de exposição em quadra seja muito semelhante em metragem, porém, não podemos afirmar qual entidade obteve o melhor desempenho e maior valor na venda dos espaços por não serem fornecidos dados financeiros.

Quanto aos direitos de transmissão, somente a AFUSCA, por competir na série principal, foi contemplada. Porém, faz-se necessária a observação que a ASIF relata ter concluído a venda de sua denominação fantasia, porém não foi informado o quanto esse valor estaria impactando seu orçamento.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve determinado como seu objetivo original a identificação de oportunidades de geração de receitas para clubes de futsal, as quais os auxiliassem na viabilidade econômica e manutenção dos projetos. O estudo contou com importantes contribuições dos dirigentes entrevistados, e que poderão ser adaptados por outros clubes.

Estando inserido num segmento de mercado de entretenimento e lazer, o esporte necessita ser compreendido como uma oportunidade de negócios. Sendo assim, o sucesso de uma entidade esportiva não deverá se alicerçar no acaso da sorte ou azar de um atleta no momento decisivo de uma partida, mas ser construído por sua cúpula dirigente, a partir da elaboração de uma sólida estratégia de captação, a qual poderá impulsionar um ciclo virtuoso do clube com a melhoria do elenco, conquistas e aumento de receitas. Para isso, vê-se fundamental a participação de profissionais qualificados, tanto assessorando o desenvolvimento de ações definidas pela direção das entidades, como propriamente as dirigindo, para uma melhor interação com organizações patrocinadoras e demais *stakeholders* envolvidos com as mesmas.

A elaboração de uma estratégia de captação se faz necessária para direcionar esforços e desenvolver as entidades esportivas. A mesma possibilita que se explorem efetivamente as oportunidades de investimentos dos seus mais diversos públicos.

No presente trabalho, entre os principais resultados, encontramos que o posicionamento da modalidade na demanda esportiva que melhor define os clubes pesquisados é a Demanda Esportiva Semi-Econômica. Conforme a análise dos parâmetros do potencial mercantil do esporte, podemos classificá-lo como de grau médio, levemente ascendente, necessitando melhorar principalmente quanto ao grau de competitividade das competições.

Quanto aos pilares para fontes de renda, podemos observar que a exploração da praça de esportes apresenta um enorme potencial, em especial, se as entidades esportivas buscarem assessoramento quanto ao licenciamento de suas marcas. Esse ponto poderia ser melhor desenvolvido com trocas de informações com outros clubes que já desenvolvem esse tipo de ação. Uma sugestão é buscar transferência de *know-how* nesse ponto, em particular. Há oportunidades para que cada clube explore determinadas características de seus públicos. Isso implica na realização de uma identificação de quais são os elementos mais significativos desse torcedor-consumidor. Se for observado um número significativo de crianças

acompanhando os pais, talvez seja conveniente a criação de uma linha de produtos dirigida a elas, tais como cadernos, estojos e mochilas escolares, além das peças de uniformes do clube. Por outro lado, se for evidenciada a presença massiva de jovens adultos, talvez a linha de produtos deva remeter a peças como mantas, gorros, blusões, mochilas de viagem. Cada clube deverá descobrir que perfil de torcedor melhor o identifica. Outra ação a ser melhor explorada pelos clubes refere-se ao sedimento de competições. Esta ação possui potencial de geração de receitas diretas e auxilia na promoção e fixação da marca da entidade para além da sua área de influência original.

Quanto ao marketing de patrocínio, fica evidente tratar-se da principal ação construída pelas entidades. Convém lembrar a importância das Leis de Incentivo ao Esporte nos diferentes planos do Poder Público. As referidas leis facilitam a aproximação dos projetos esportivos a empresas que vêem o esporte como um investimento que lhes proporciona algum retorno. Ficou evidente a opção dos clubes abordados por uma abordagem de marketing de patrocínio pela capacidade de investimento das empresas.

Quanto aos direitos de transmissão, mesmo que o valor financeiro pelos direitos de transmissão não sejam representativos no orçamento, foi identificado pelo gestor da AFUSCA que houve uma inversão no fluxo de aproximação com as empresas logo após terem seus jogos transmitidos pelo canal de TV. Se antes a entidade partia em busca dos patrocínios, hoje percebe o movimento contrário, ou seja, as empresas passaram a lhe procurar para lhe propor um relacionamento de patrocínio ao clube. Isto sugere que, no segmento esportivo do futsal gaúcho, é mais valiosa a qualidade e tempo de exposição da marca nos veículos de mídia do que propriamente o pagamento decorrente dos direitos de transmissão.

Um dos clubes da Série Prata, mesmo sem receber valores financeiros diretamente por direitos de transmissão, demonstrou ser possível desenvolver geração de receitas através da comercialização da denominação fantasia da entidade. O fato de ter alguns jogos exibidos em canal de TV facilitou a concretização dessa ação. Ainda quanto a essa ação, é necessário um cuidado no momento da sua comercialização, pois a entidade esportiva deve evitar prometer que a marca da empresa patrocinadora será citada durante a exibição na mídia televisiva, pois a emissora entende que não poderia ceder uma mídia espontânea para não prejudicar seus clientes que pagam por ações de merchandising. O dirigente da FGFS inclina-se a concordar com a política da empresa parceira e detentora dos direitos de transmissão quanto à prática de não se citar o nome de patrocinadores dos clubes.

Entre as implicações práticas e teóricas deste estudo podemos estabelecer que o mesmo possa subsidiar gestores esportivos na construção de estratégias de captação de

recursos, assim como, para outros pesquisadores, possa determinar um ponto de partida em questões de pesquisa que busquem um melhor entendimento sobre o patrocínio no segmento esportivo.

O presente estudo apresentou algumas limitações, tais como o número reduzido de entrevistados por entidade, sendo mais adequado que dois ou mais respondentes por uma mesma organização fossem ouvidos. Isso enriqueceria a percepção que se tem do clube observado. Outra limitação observada na condução do estudo foi a falta de um procedimento metodológico mais rígido, porém, quanto a essa limitação, já se havia previsto na seção sobre o método da pesquisa.

Como sugestões para estudos futuros, seria importante a oportunidade de verificação do Brand Equity (valor de marca) dos clubes, assim como o Customer Equity (valor do cliente), o qual seria mais estratégico para a sustentabilidade das entidades a médio e longo prazo. Outro estudo oportuno seria quanto à “atmosfera de consumo” numa praça de esportes, como o torcedor sente esse ambiente de encontro com o clube, o quanto é agradável, confortável e atraente. Por último, seria importante investigar o impacto de novas mídias como smartphones ou canais de TV por assinatura, com programação segmentada, nos produtos esportivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LICENCIAMENTO (ABRAL). **Paixão colorada transforma a Inter Shop em campeã de receitas.** Disponível em < <http://abral.org.br/paixao-colorada-transforma-a-inter-shop-em-campea-de-receitas/> >. Acesso em: 08 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO CARLOS BARBOSA DE FUTSAL (ACBF). **Intercontinental Futsal movimenta a cidade de Carlos Barbosa.** Disponível em < http://www.acbf.com.br/pt/noticias//1409_intercontinental_futsal_movimenta_a_cidade_de_carlos_barbosa >. Acesso em 08 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO CARLOS BARBOSA DE FUTSAL (ACBF). **Tradicional bingo da ACBF acontece dia 9 de outubro.** Disponível em < <http://www.acbf.com.br/pt/noticias//tradicional-bingo-da-acbf-acontece-dia-9-de-outubro> >. Acesso em 08 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO CARLOS BARBOSA DE FUTSAL (ACBF). **Memória Viva ACBF: A História de uma paixão.** Carlos Barbosa: Associação Carlos Barbosa de Futebol, 2001.

BATTAGLIA, Arthur Fernando Arnold. **Administração de Clubes:** uma perspectiva inovadora no mercado profissional. São Paulo: Arte & Ciência, 2003. 132 p.

BEISSER, A. Membership in the tribe. In: Beisser, A., The madness in sports. Nova York: Meredith Publishing Company, 1967, p. 124-41. *apud* MORGAN, Melissa; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo.** São Paulo: Thomson Learning, 2008. 422 p.

BONFÁ, Sebastião; RABELO, Arnaldo. **Licensing:** como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.

BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas.** 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BRASIL. LEI Nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm >. Acesso em 10 dez. 2012.

BRASIL. LEI Nº 11.438 de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438compilado.htm >. Acesso em 09 set. 2013.

BRASIL. LEI Nº 12.395 de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível e < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm#art1 >. Acesso em 09 set. 2013.

BRASILIAN BRANDS. **O Setor** . Disponível em < <http://brandsbr.com/o-setor/> > . Acesso em 14 set. 2013.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 261 p.

FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL DE SALÃO (FGFS). **Atlântico goleia na abertura da Taça Brasil**. Disponível em < http://www.fgfs.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=448:atlantico-goleia-na-abertura-da-taca-brasil&catid=36:listar-todas-as-noticias > . Acesso em 13 set. 2013.

GOMES, Diego; BRAGUIM, Giuliano; FRANCISCO, Leonardo. **Manual de assessoria de imprensa esportiva**. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto dos Municípios 2005-2009**.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005_2009/default.shtm>. Acesso em: 20 out. 2013.

KLEIN, Marco Aurelio. Entretenimento, esporte e o Santo Graal. In: COBRA, Marcos. **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. p.191-222.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Michel Fauze. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha (Orgs.). **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012. p.119-137.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 247p.

_____. **Marketing esportivo: o valor do esporte no século XXI**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013. 320p.

MERCER, D. Long-range marketing. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, v.4, n.6, 1998, p. 174-184. *apud* MORGAN, Melissa; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 422 p.

MORGAN, Melissa; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 422 p.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4> > Acesso em: 15 jun. 2014

MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Marketing esportivo**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004. 335p.

NOGUEIRA, Claudio. **Zeros à direita: marketing & mídia no esporte**. Rio de Janeiro: iVentura, 2010. 107 p.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Transparência e prestação de contas : conceitos e práticas/ Realização: Parceiros Voluntários, BID, MIF/FUMIN ; Responsabilidade técnica: Maria Inês Andreotti Pereira ; Projeto: Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**. Porto Alegre : Parceiros Voluntários, 2010. 3 v. : il. < <http://transparencia.ihomolog.com.br/biblioteca/MateriaisReferencia/Doc-Base082010.pdf> > Acesso em: 04 mai. 2011.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RIBEIRO, Fernando Telles. **Novos espaços para esporte e lazer: planejamento e gestão de instalações para esportes, educação física, atividades físicas e lazer**. 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. LEI Nº 13.924 de 17 jan. de 2012. Institui o Sistema Estadual de Apoio e Incentivo a Políticas Estratégicas do Estado do Rio Grande do Sul – SISAIPE/RS – e dá outras providências. Disponível em: < http://www.sel.rs.gov.br/upload/1352216274_LEI_Incentivo.pdf >. Acesso em: 14 set. de 2013.

SIQUEIRA, Marco. Licenciamento de marcas esportivas. In: BONFÁ, Sebastião; RABELO, Arnaldo. **Licensing: Como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos**. São Paulo: M. Books, 2009.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

TREIN, Fernando Luís. **Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso**. 2004. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

UOL ESPORTE. **Leia a íntegra das críticas feitas por presidente de time da Superliga à CBV**. < <http://esporte.uol.com.br/volei/ultimas-noticias/2013/04/18/leia-a-integra-das-criticas-feitas-por-presidente-de-time-da-superliga-a-cbv.htm> >. Acesso em 07 set. 2013.

VLASTUIN, Juliana; ALMEIDA, Bárbara; MARCHI JUNIOR, Wanderley. O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 9-24, maio 2008. Disponível em < <http://rbceonline.org.br/revista/index.php/RBCE/article/view/206/210> >. Acesso em: 27 nov. 2013.

YIN, Robert K. **O Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Roteiro para entrevista com dirigentes de clubes.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação: data, identificação do entrevistado, e propósito da entrevista.

1 – peço que caracterize a Entidade Esportiva:

Apoio (se o entrevistado não desenvolver a resposta, posso “largar essas iscas”)

- a) Tempo de atividades
- b) A forma de gestão se encontra em um estágio amador ou profissional
- c) Em percentual, quais as mais representativas formas de captação de receitas? (bilheteria, venda produtos – camisetas, dir. transmissão, poder público, Pat. camisa, Pat. lonas/placas)

2 – quais ações a Entidade realiza para captação de recursos?

Apoio

- a) Junto ao público
- b) Junto aos patrocinadores

3 – a Entidade vê perspectivas de obter receitas pelo licenciamento da marca?

Apoio

- a) Qual a dimensão da linha de produtos que a Entidade explora com a marca própria?

4 – como considera o vínculo que existe entre a comunidade local e a Entidade Esportiva?

Apoio

- a) Qual o papel que a Entidade Esportiva representa ao morador da cidade?
- b) Qual o perfil do público presente no ginásio de esportes? Gênero e faixa etária.

5 – como considera a exposição em mídia, tanto da Entidade quanto da modalidade?

Apoio

- a) O veículo que o patrocinador mais deseja é aquele que mais expõe a Entidade?
- b) O clube possui assessoria de comunicação?

6 – qual o modelo de mix de patrocinadores foi adotado pelo clube?

Apoio

- a) Cota ouro, prata, bronze (cada cota tem um perfil de locais para anúncios) (pacote)
- b) Patrocinador principal em camisa, patrocinador coligado em camisa, patrocinador em serviço, patrocinador de placas no ginásio, denominação fantasia (mais específico)

7 – O patrocinador se demonstra disposto a pagar algo a mais para que a marca dele seja veiculada na denominação fantasia?

8 – se a Entidade Esportiva pudesse propor por um modelo de venda dos dir. de transmissão?

- a) direitos de transmissão são adquiridos por uma emissora que paga uma quantia de R\$ 6000,00 para cada clube da competição. A emissora não veicula o nome dos patrocinadores dos clubes.
- b) direitos de transmissão são entregues gratuitamente a uma emissora que se compromete em veicular o nome dos patrocinadores dos clubes.

Alguma consideração final que possa contribuir sobre a situação econômica, ou o planejamento do clube?

- a) se a temporada tem se desenvolvido sem percalços \$\$\$, se o planejado inicialmente foi executado ou necessitou de mudança drástica.

ANEXO B – Roteiro para entrevista com Diretor de Competições e Marketing da FGFS, sobre Direitos de Transmissão e Futsal.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação: data, identificação do entrevistado, e propósito da entrevista.

1 – no momento em que assumiram a direção da Entidade, qual a situação encontrada referente ao contrato de direitos de transmissão das competições de futsal, junto à emissora que detinha esses direitos?

2 – sobre o atual contrato, quais considerações a Federação pode relatar sobre a qualidade e benefícios dele?

O atual contrato pode ser melhorado ou aprimorado em quais oportunidades?

3 – hoje existe um desembolso feito pela emissora a título de aquisição de direitos de transmissão. Quais contrapartidas são exigidas da Federação e dos clubes, por parte da emissora?

4 – o contrato de direitos de transmissão se dá de forma coletiva (todos os clubes da série ouro) através da Entidade junto à emissora. Qual seria o prejuízo para a Federação se algum clube se propusesse a negociar isoladamente com a emissora?

5 – ainda sobre o contrato de direitos de transmissão. Os clubes trazem reclamações à Federação quanto à política da emissora em não mencionar seus patrocinadores; quanto a não terem divulgação ou reportagens sobre suas equipes?

6 – seria sustentável, tanto para clubes quanto para a Federação, se os direitos de transmissão fossem cedidos a uma emissora que não desembolsasse qualquer valor monetário, mas que veiculasse a denominação dos patrocinadores dos clubes durante as transmissões dos jogos?

7 – houve uma experiência recente com uma emissora concorrente. Qual(ais) teria(m) sido o(s) fato(s) para que essa experiência não tivesse prosperado?

8 – que aspectos a Direção da Entidade considera ou enxerga como falhos, por parte dos clubes, e que influenciam no valor final do contrato de transmissão?

9 – a emissora tem proposto/sugerido alterações para aumentar o apelo comercial da modalidade?

10 – os clubes enviam material da imprensa local para a Entidade? Isso ajudaria a Entidade em algum sentido?

11 – quanto à transmissão via canais de internet, a Entidade pensa em explorar um canal próprio ou comercializar os direitos de transmissão decorrentes dessa mídia?

12 – podemos considerar que o campeonato estadual (série ouro) é um produto que reserva espaço para competitividade e emoção, ou ainda temos a certeza que não ocorrerão grandes surpresas quanto à presença dos clubes da Liga Nacional entre os quatro finalistas?

13 – a exibição em canal de TV por assinatura seria mais adequada?

14 – o recebimento por direitos de transmissão é algo comum no futsal das demais unidades federativas?

ANEXO C – Roteiro para entrevista com jornalistas esportivos sobre o Futsal Gaúcho.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação: data, identificação do entrevistado, e propósito da entrevista.

1 – o Profissional é procurado pelas Assessorias de Imprensa ou Assessorias de Comunicação dos clubes gaúchos de futsal?

2 – considera que existam fatos que gerem grande interesse jornalístico sobre a modalidade futsal? Como se poderia promover melhor a modalidade, ganhar maiores e melhores espaços? Na sua interpretação, o que faltaria?

3 – considera o futsal gaúcho como um produto atrativo/atraente? Poderia destacar pontos fortes e deficiências dos clubes gaúchos de futsal?

4 – se coubesse a você estabelecer uma fórmula de disputa, quais características estariam destacadas nessa proposta de competição?

5 – a exibição de futsal em canal de TV por assinatura seria mais adequada do que em canal de TV aberta? Ou caberia à mídia Rádio desenvolver melhor esse setor?

ANEXO D – Declaração de consentimento do uso da gravação.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Eu, _____,
na qualidade de:

Autorizo a transcrição da entrevista concedida ao aluno Paulo Ricardo Corrêa Bernardes, cartão nº 26383, para subsidiar seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como tema:
MARKETING ESPORTIVO: Estratégia de captação de recursos para uma equipe de futsal.

Sapucaia do Sul, 05 de outubro, 2013.

Observações:

Desejo que sejam omitidas as seguintes informações:

Contatos:

Orientando: Paulo Ricardo Corrêa Bernardes – corberce@hotmail.com

Professora Orientadora: Dra. Lisiane Quadrado Closs – lisiane.closs@ufrgs.br