

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA LEALDADE ÀS LOJAS
TEMÁTICAS DE TORCEDORES DO ATLÉTICO E CRUZEIRO.**

Mártis do Nascimento Silva

Belo Horizonte
2010

Mártis do Nascimento Silva

**ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA LEALDADE ÀS LOJAS
TEMÁTICAS DE TORCEDORES DO ATLÉTICO E CRUZEIRO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2010

Silva, Mártis do Nascimento

S586a Análise dos determinantes da lealdade às lojas temáticas de torcedores do Atlético e Cruzeiro / Mártis do Nascimento Silva – Belo Horizonte: FNH, 2010.

115 f.

Orientador: Profº Drº Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Comportamento do consumidor. 2. Marketing de relacionamento.
3. Cliente. I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.812



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MÁRTIS DO NASCIMENTO SILVA**

Matrícula: 770160

LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

**TÍTULO: ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA LEALDADE ÀS LOJAS
TEMÁTICAS DE TORCEDORES DO ATLÉTICO E CRUZEIRO.**

DATA: 15/10/2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. José Edson Lara
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
UNA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria Mártis do Nascimento Silva, sob a orientação do Professor Doutor Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PERCEPÇÃO DOS DETERMINANTES DE REALIZAÇÃO DOS TORCEDORES CRUZEIRENSES E ATLETICANOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS", contendo 99 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 19/9/2010 / Término: 22/9/2010

Belo Horizonte, 22 de setembro de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Até chegar ao ponto de defender esta pesquisa de dissertação, muito estresse e renúncias ficaram pelo caminho e muitas pessoas participaram, direta ou indiretamente, de sua elaboração. Mesmo, correndo o risco de esquecer algumas pessoas, às quais antecipo meu pedido de escusas, menciono aquelas outras, merecedoras de agradecimentos especiais.

Primeiramente, a Deus, que é o mentor de tudo que ocorre conosco. Sem dúvida, o que aconteceu neste período, mesmo que tenha sido árduo e difícil, foi e será de relevante utilidade para mim e para outrem. Por isto, obrigado, Senhor!

À Carla, minha querida esposa, que a cada dia admiro mais, pela compreensão de tudo durante nossa convivência, sempre companheira, dispensando-me seu apoio nos momentos mais difíceis. Um beijo carinhoso! Amo você.

Aos meus sobrinhos Ferdinando e Harley, que sempre me ajudaram nas pesquisas na Internet e programas de computador, sempre com boa vontade de ajudar seu titio.

Ao Wendel, meu orientador e companheiro nessa trajetória, que, com muita simplicidade, demonstrou interesse e competência, e me conduziu no caminho de uma conquista com suas precisas orientações.

Ao José Edson, meu coorientador, que, da mesma forma, com simplicidade e competência, teve papel fundamental no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu irmão Walmir, meu verdadeiro “pai” substituto, que sempre me orientou na vida e me ajudou nesta pesquisa com o inglês necessário.

A todo o corpo docente, que nos iluminou com seus admiráveis e profundos conhecimentos.

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação, em especial à Edna, sempre educada, bem humorada, disponível e eficiente em seu trabalho.

Ao Francisco, meu estatístico, o qual, com tantos encontros para análises, com sua incomum dedicação e competência, foi determinante para a conclusão deste trabalho.

Finalmente, ao prezado William Fagundes, meu gerente, sempre benévolo e compreensivo, que muito colaborou, de forma altruísta, para que meu sucesso fosse alcançado.

Eu sei que não vou acertar o futuro; aliás, eu sei que eu vou errar sobre o futuro. Mas eu não quero ser eliminado pelo Futuro.

Peter L. Benrstein

Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter tido sucesso.

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar e analisar as variáveis que influenciam o processo de lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte em relação ao consumo dos produtos oficiais dessas equipes. Estruturado no modelo de *Müssnich* (2004) e Melo Neto (2003), testados previamente, foi desenvolvida esta investigação com 300 torcedores-clientes, cujos dados foram submetidos a análises uni e multivariadas, que resultou na aplicação e do teste do modelo de *Müssnich* (2004), adaptado ao marketing de relacionamento. Os resultados, obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, confirmam, na visão dos clientes, que a oferta de produtos e serviços impacta de forma positiva o investimento, o sentimento de dependência e a confiança. Verificou-se, ainda, que quanto maior o investimento no relacionamento comercial por parte da organização que vende os produtos oficiais, maior o sentimento de dependência do cliente; quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e empresa, maior o sentimento de confiança e o investimento no relacionamento comercial; quanto maiores a dependência e a confiança do cliente em relação à organização, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial; e quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior a lealdade dos clientes à empresa.

Palavras chave: torcedores, lealdade, produtos oficiais, relacionamento comercial, cliente.

ABSTRACT

This research aims to identify and analyze the main variables that influence the process of fidelity of Cruzeiro and Atlético's fans in Belo Horizonte, in relation to consumption of the official products of these teams. Thus, structured on *Müssnich* (2004) and Grandson's model Mello Neto (2003), tested previously, this research was developed with 300 fan-customers, and its data were subjected to univariate and multivariate analysis, which resulted in the expansion and test of *Müssnich* (2004) model, adapted to relationship marketing. The results obtained through structural equation modeling confirm according to the view of customers that the offer of products and services impacts positively on investment in the sense of dependency and trust. It was verified also that the larger the investment in business relationship by the organization which sells official merchandise, the greater the sense of dependency of clients. The more intense is the exchange of information between customer and company, the greater the sense of trust and investment relationships. The greater the dependence and client confidence in terms of organization, the greater the commitment of the client in the commercial relationship, and finally, the greater the commitment of the client in the commercial relationship, the greater the customer loyalty to the company.

Keywords: follower, loyalty, official products, business relationships, customer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo final sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por <i>Müssnich</i>	48
Figura 2 – Modelo para se entender o relacionamento entre aluno e instituição de ensino.....	49
Figura 3 – Modelo sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por <i>Müssnich</i> adaptado pelo autor	51
Figura 4 – Diagrama de Caminhos marketing de relacionamento.....	77
Figura 5 – Modelo estrutural estimado com coeficientes Estimados pelo software SmartPLS (p-valor).....	81
Figura 6 – Diagrama de Caminhos revisado	84
Figura 7 – Modelo estrutural revisado.	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamento de compra função exercida pelos respondentes enquanto na ativa.....	38
Quadro 2 – Categorias sobre o comportamento do consumidor	38
Quadro 3 – Tipos de torcedores.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da arrecadação da Timemania	24
Tabela 2 – Principais receitas dos clubes provenientes da televisão em 2009	29
Tabela 3 – Distribuição dos clientes por equipe preferida	59
Tabela 4 – Distribuição dos clientes por faixa etária	63
Tabela 5 – Distribuição dos clientes segundo o gênero	63
Tabela 6 – Distribuição dos clientes por estado civil	64
Tabela 7 – Distribuição dos clientes segundo a escolaridade	64
Tabela 8 – Distribuição dos clientes segundo renda média mensal	65
Tabela 9 – Distribuição dos clientes segundo região de residência	65
Tabela 10 – Distribuição dos clientes segundo frequência média anual de compra ..	66
Tabela 11 – Comparação da frequência anual de compra entre atleticanos e cruzeirenses	66
Tabela 12 – Distribuição dos clientes segundo valor médio anual de compra.	67
Tabela 13 – Comparação do valor médio anual de compra (R\$) entre atleticanos e cruzeirenses	67
Tabela 14 – Distribuição dos clientes segundo objetivo da compra.	68
Tabela 15 – Distribuição dos clientes segundo o hábito de compra de produtos falsificados	68
Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da dependência	69
Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens do nível de comparação com fornecedores alternativos	70
Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do investimento no relacionamento	70
Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens da troca de informações	71
Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da confiança.	72
Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens do comprometimento	72
Tabela 22 – Média e IC 95% para os itens da Lealdade	73
Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da oferta de serviços ao cliente.	74
Tabela 24 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado	75
Tabela 25 – Resultados construto oferta de serviços ao cliente.	77
Tabela 26 – Resultados do construto investimento no relacionamento.	78

Tabela 27 – Resultados do construto nível de comparação com lojas alternativas ..	79
Tabela 28 – Resultados do construto troca de informações.....	79
Tabela 29 – Resultados do construto dependência da loja	79
Tabela 30 – Resultados do construto confiança.....	80
Tabela 31 – Resultados do construto comprometimento	80
Tabela 32 – Resultados do construto lealdade.	81
Tabela 33 – Medidas de qualidade do modelo estrutural	82
Tabela 34 – Medidas de qualidade do modelo estrutural, revisado	86
Tabela 35 – Sumário dos resultados obtidos a partir do modelo revisado.	88
Tabela 36 – Comparação dos Itens de lealdade entre atleticanos e cruzeirenses....	89
Tabela 37 – Comparação dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema e Justificativa.....	17
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Organização da Pesquisa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Futebol, entretenimento e consumo esportivo.....	22
2.1.1 Timemania.....	23
2.1.2 O Esporte e o Entretenimento	24
2.1.3 O esporte como fonte de entretenimento	26
2.1.4 O Consumo Esportivo Alavancando Negócios.....	27
2.1.4.1 Dependência da Mídia.....	28
2.1.5 A relação entre o futebol brasileiro e os meios de comunicação	29
2.1.6 Copa do Mundo Fifa 2010	32
2.2 Comportamento do Consumidor	33
2.2.1 Comprometimento.....	34
2.2.2 Lealdade.....	35
2.2.3 Processo decisório de compra	36
2.2.4 Influência da Tomada de Decisão.....	37
2.2.5 Cultura.....	39
2.2.6 Crenças	40
2.2.7 Valores	40
2.2.8 Comportamentos do Consumidor-torcedor no Futebol.....	41
2.3 Marketing de Relacionamento e Lealdade	42
2.3.1 Lojas Temáticas.....	44
2.3.2 Ambiente das lojas temáticas.....	45
2.3.3 O Caminho da Lealdade.....	45
2.3.4 Valor para o Cliente	46
2.3.5 Hipóteses de estudo.....	53
2.3.6 O envolvimento acerca de uma decisão de Compra	54
2.4 Contextualização do segmento do futebol profissional	54
3 METODOLOGIA	57
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 Caracterização da amostra	63
4.2 Caracterização das questões do marketing de relacionamento	68
4.2.1 Avaliação da dependência da loja	69
4.2.2 Avaliação do nível de comparação com lojas alternativas.....	69
4.2.3 Avaliação do investimento no relacionamento.....	70
4.2.4 Avaliação da troca de informações.....	71
4.2.5 Avaliação da confiança.....	71
4.2.6 Avaliação do comprometimento	72

4.2.7 Avaliação da lealdade.....	73
4.2.8 Avaliação da oferta de serviços aos clientes	74
4.3 Avaliação da confiabilidade interna das escalas	75
4.4 Modelo estrutural.....	76
4.6 Diagrama de caminhos.....	76
4.7 Modelo de equações estruturais	77
4.8 Modelo revisado e ajustado.....	84
4.8.1 Diagrama de caminhos.....	84
4.8.2 Modelo de equações estruturais	84
4.9 Comparação entre atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICES	104
Apêndice A	104
ANEXOS	108
Anexo A – LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998 (LEI PELÉ).....	108
Anexo B – LEI Nº 8.672, DE 6 DE JULHO DE 1993 (LEI ZICO).....	138
Anexo C – LEI Nº 11.345, DE 14 DE SETEMBRO DE 2006 (LEI TIMEMANIA)	152

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por diversas mudanças econômicas que elevam o grau de competição e faz com que as organizações se desenvolvam e aprimorem sua gestão a cada dia. Percebe-se também que as organizações esportivas estão gradativamente inserindo neste contexto.

Em relação à lacuna entre o potencial para melhorar a exploração econômica dos clubes de futebol e os resultados da indústria futebolística atual, Somoggi (2009b) afirma que somente obterão aporte de recursos as organizações que seguirem as estratégias de gestão profissional e de marketing focadas na satisfação do torcedor, no orçamento controlado e na diversificação das fontes de receitas.

A gestão de marketing, com seus atributos, como as marcas e a imagem, é destacada por autores como Martins e Blecher (1997); Pinho (1996) e Tavares (1998). Para que priorizem esse potencial, dados os desafios crescentes apresentados pelo mercado, as empresas constantemente demandam estratégias e ações referentes a posicionamento. Portanto, a presença do marketing é relevante para a administração estratégica demandada pelos clubes esportivos e seus torcedores consumidores, em um cenário em que se exige uma gestão profissional.

As organizações relacionam essas práticas fortemente à obtenção de lucros. Logo, um dos grandes desafios consiste em compatibilizar a satisfação dos clientes com os objetivos organizacionais. Conforme argumentam Stone e Woodcock (1998), ganhar novos clientes custa muito mais caro do que mantê-los. Diante dessa premissa, o marketing de relacionamento torna-se fundamental para a manutenção e lealdade. Por isso, deve ser encarado como investimento pelas organizações.

Embora o futebol brasileiro seja reconhecido como o melhor do mundo, segundo Rocco Júnior (2007), ainda há grande potencial de crescimento econômico dos clubes. A situação dos clubes brasileiros é bem diferente da dos europeus, gerando uma receita anual de US\$182 milhões, contra US\$ 580 milhões dos espanhóis, US\$ 700 dos italianos e US\$ 1 bilhão dos ingleses. Essa diferença não se refere apenas às disparidades econômicas, mas também ao estágio de organização e administração.

A administração do relacionamento dos clubes com seus torcedores/clientes deve priorizar sua lealdade, por meio de um marketing alinhado com as demandas. Por isso, um planejamento estratégico por parte das organizações esportivas torna-se relevante e um diferencial entre organizações bem-sucedidas.

Manter esses relacionamentos torna-se cada vez mais importante à medida que as organizações passam a identificar esse efeito com a lucratividade e o fluxo futuro dos clientes na empresa, chegando a uma tendência de mudança na estratégia, com base na satisfação para a lealdade, já que os resultados financeiros se justificam quando se tem uma base de clientes leais. Tendo em vista essas perspectivas, esta pesquisa apóia-se na importância de identificar os principais motivos que levam os torcedores do Cruzeiro Esporte Clube e do Clube Atlético Mineiro a consumirem produtos dessas equipes/organizações.

Busca-se aqui verificar os fatores determinantes para a lealdade e identificar o que leva o torcedor a criar identidade com a equipe de futebol e seus produtos, apurar os investimentos que esses consumidores estão dispostos a fazer nos produtos das organizações em estudo, partindo da premissa que as equipes proporcionam-lhes satisfação.

Mowen e Minor (2003) salientam que nos próximos anos poderá haver uma ênfase crescente na lealdade, em vez de na satisfação, embora tais estatísticas estejam ligadas uma à outra. A satisfação é um determinante de lealdade pouco confiável, visto que existem vários obstáculos, como a busca por variedade e a sedução dos concorrentes, com mensagens encantadoras e incentivos. A partir da constatação de que os consumidores leais são defensores de determinadas marcas, até mesmo em situações em que as contraofertas dos concorrentes tentam seduzi-los, reconhece-se que a satisfação é um estado temporário, relativamente passivo. A questão fundamental consiste, então, em avaliar como converter esse estado temporário em lealdade duradoura.

Day (1969) e Jacoby (1973) relatam que a lealdade atualmente contempla os aspectos comportamentais e atitudinais do indivíduo, e ocorre quando o consumidor tem o comportamento de adquirir de maneira contínua e freqüente os produtos da mesma empresa, sendo que esta postura pode ser influenciada em parte pela estratégia de relacionamento da organização.

Compreendendo os diversos fatores que afetam as relações entre as organizações e seus consumidores, por meio da prestação de serviços ao cliente e do marketing de relacionamento, com apoio nas pesquisas de Müssnich (2004) e também Melo Neto (2003) ampliou-se o escopo da pesquisa para o segmento futebolístico. Conforme Marques e Costa

(2009), o futebol brasileiro passa por períodos de contradições, em que, apesar da safra de bons jogadores e do relativo sucesso da Seleção em competições internacionais, os clubes atravessam fortes crises financeiras e de gestão.

Neste cenário, faz-se necessário promover uma gestão mais profissional nos clubes brasileiros, bem como melhorar a geração de suas receitas, elevando sua marca e gerando um portfólio de produtos e serviços que deve receber cuidados especiais em relação à sua imagem, qualidade e preferências do consumidor, para conquistar sua lealdade.

1.1 Problema e Justificativa

Os principais focos de atenção quando se trata de economia no Brasil são direcionados ao agronegócio, à indústria e ao turismo. Entretanto, há outro segmento que começa a ser percebido como uma grande fonte de geração de renda e negócios – o esporte profissional. Os números mostram que, o esporte, considerando o aspecto econômico, vem crescendo num ritmo muito superior ao de outros segmentos produtivos. Segundo Somoggi (2009a), o volume gerado pelos clubes de futebol do Brasil alcançou em 2008 R\$ 1,7 bilhão, cerca de 3,4% do PIB esportivo brasileiro. A economia brasileira cresceu 3,54%, em média, entre 2003 e 2009, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Somoggi (2009a) analisa que aproximadamente em 5 anos o mercado de clubes de futebol do Brasil pode significar cerca de 5,5% do PIB esportivo nacional.

Rocco Júnior (2007) declara que o esporte profissional mundial teria gerado em 2001 uma receita de US\$ 54 bilhões, sendo o futebol o esporte de maior alcance no planeta. Pesquisa realizada pela Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO) concluiu que na Copa do Mundo da África do Sul de 2010 só com a venda de direitos de transmissão as cifras chegaram a US\$ 4 bilhões, considerando com a venda no ciclo de quatro anos em que foram negociados os direitos de televisão para mais de 400 emissoras do planeta e as propriedades de patrocínio para um pequeno grupo de marcas ousadas, atingindo uma audiência global acumulada estimada em 30 bilhões de telespectadores ao longo de todas as 64 partidas.

O esporte impulsiona a economia de forma direta e indireta, quer seja mediante a compra de ingressos para os eventos esportivos, a aquisição de camisas e bandeiras de clubes e o consumo de itens diversos, como uma garrafa de água. Além disso, movimenta vários tipos

de profissionais, como atletas, treinadores, vendedores ambulantes, jornalistas, médicos e policiais.

Apesar de o segmento esportivo brasileiro passar por essa fase de expansão e desenvolvimento, em um contexto de grandes desafios, a modernização e a profissionalização das organizações do futebol profissional no Brasil exigem mudanças imediatas, visto que a maioria dos clubes brasileiros encontra-se endividada, o que demonstra a ineficácia administrativa e a desvalorização de seus produtos, serviços e marcas (LEONCINI, 2001).

O reconhecimento do marketing como um processo em que o mercado sinaliza suas necessidades e as organizações buscam adaptar esse entendimento a seus próprios objetivos e limitações justificam a grande importância de buscar melhorar a administração dos bens e serviços aí envolvidos e de explorar os conhecimentos sobre a lealdade e otimização de recursos organizacionais.

Analisando a história social do esporte moderno, Bourdieu (1983) defende que é necessário avaliá-lo como uma oferta destinada ao encontro de certa demanda social. Configura-se aqui um sistema constituído por organizações e agentes, direta ou indiretamente, ligados à prática e ao consumo associados a este esporte, como agrupamentos esportivos, clubes, ligas, confederações, uniformes e equipamentos esportivos dentre outros, bem como produtores e vendedores de serviços que possibilitam a prática do esporte, como técnicos, médicos, especialistas, fisioterapeutas, psicólogos, preparadores físicos e outros profissionais de suporte técnico, como treinadores e jornalistas esportivos.

Para que essa demanda social seja atendida e para que o consumo responda às expectativas das organizações ofertantes e ao desejo dos clientes, Taylor (1998) afirma que o fator básico para produzir um relacionamento forte e durável entre os clubes de futebol e seus torcedores foi a identidade primária conferida pelo futebol às pessoas.

Leoncini (2001) argumenta que o consumidor busca no produto central ofertado pelo clube (jogos de futebol) uma forma de entretenimento e de identificação social (identidade cultural, na origem, e de grupo). Por sua vez, o clube busca a transformação desse convívio com o torcedor em um relacionamento explorável comercialmente.

Melo Neto (2000) explica que, se, de um lado, o profissionalismo dos clubes de futebol avança em termos de relações de trabalho com os funcionários (jogadores, técnicos e

auxiliares) e nas ações de compra e venda de jogadores, esse mesmo avanço não ocorre em suas gestões administrativas. Estuda-se a interação entre clubes e torcidas, responsável, em grande parte, pela venda dos principais ativos das organizações de futebol (jogos de futebol, produtos e a marca do clube) ao integrante principal da cadeia de produção de um esporte, o torcedor. No caso dos clubes de futebol, Leoncini (2001) destaca que a força e a distribuição do patrimônio de fãs conferem valor ao clube.

Diniz e César (2006) comentam que a dinâmica da indústria do futebol é, fundamentalmente, a mesma desde sua propagação pelo mundo, exceto quanto à explosão das receitas dos clubes europeus (principalmente ingleses) na década de 1990. Apenas os países que buscam aperfeiçoar suas características internas, visando permitir a geração de receitas para suportar os custos determinados no mercado global, é que podem assegurar o desenvolvimento sustentável de uma indústria local de futebol. Restarão, conseqüentemente, poucos centros de viabilidade do futebol enquanto negócio, tendo como principais candidatos Inglaterra, Espanha, Itália, França, Alemanha, Brasil e Argentina.

Atualmente, novos centros de fomento ao futebol têm surgido em alguns países, como Emirados Árabes, Coréia do Sul, Japão e Rússia, alternativamente aos grandes centros europeus, mas ainda com menor relevância econômica, em comparação com os centros de elite do futebol profissional mundial.

Organizando-se melhor o futebol nacional, ainda segundo Diniz e César (2006), é possível que os clubes tenham ativos de valor comparável ao dos principais clubes ingleses, que negociam no mercado de ações, potencial este de grande atração de investidores para promover parcerias.

Os agentes que podem contribuir para a transformação da indústria de futebol no Brasil são liderados, de acordo com Diniz e César (2006), por investidores e emissoras de TV, que pagam mais a cada ano pela transmissão dos campeonatos, embora ainda sejam valores baixos em relação ao mercado europeu. Também contribuem para o desenvolvimento empresas que desejam associar suas marcas a algum produto de qualidade, fornecedores de materiais esportivos e o próprio governo, incentivado por motivos políticos e fiscais.

Como em todo mercado, os detentores das marcas de produtos esportivos desejam que seus clientes comprem cada vez mais e sejam consumidores leais. Mas essa lealdade pressupõe algumas variáveis, que nem sempre estão implícitas ou visíveis ao processo de compra dos clientes. Algumas dessas lacunas requerem uma pesquisa mais exaustiva.

Dessa forma, propõe-se nesta pesquisa responder à seguinte pergunta: **Que variáveis são determinantes em relação à lealdade na compra dos produtos de marcas próprias dos dois principais clubes de futebol profissional de Belo Horizonte?**

Uma vez delineado, o problema de pesquisa constitui-se no fio condutor da investigação científica. As bases teóricas deste estudo fundamentam-se na sociologia, na psicologia social e no marketing, visando alcançar os objetivos da pesquisa, para explicar a lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses aos produtos dessas equipes profissionais de futebol, proporcionando rentabilidade aos clubes.

Como este campo é ainda pouco explorado em termos da literatura acadêmica nacional, busca-se contribuir para o desenvolvimento teórico do marketing aplicado às organizações esportivas, bem como subsidiar a administração dos dirigentes dos clubes de futebol, na medida em que se analisa a realidade de venda dos produtos oficiais de dois dos maiores clubes de futebol brasileiro.

1.2 Objetivos

A problematização que estimula esta pesquisa sustenta-se na decisão de entender a propensão à lealdade dos torcedores/consumidores atleticanos e cruzeirenses que adquirem produtos desses clubes de futebol profissional nas suas lojas temáticas. Dessa forma, delinearão-se os objetivos geral e específicos a seguir apresentados.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar e analisar as variáveis que influenciam o processo de lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte em relação ao consumo de seus produtos.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- a) Identificar os atributos de lealdade, com base na abordagem sugerida por *Müssnich* (2004) e Melo Neto (2003).
- b) Analisar a percepção dos torcedores atleticanos e cruzeirenses quanto a lealdade aos produtos oficiais desses clubes.

1.3 Organização da Pesquisa

O conteúdo desta dissertação encontra-se organizado com a seguinte estrutura:

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que busca-se analisar, a justificativa para escolha do tema, bem como os objetivos deste estudo.

O Capítulo 2 traz a fundamentação teórica, abordando conceitos do esporte, dos clubes de futebol profissional brasileiros e do marketing de relacionamento visando fornecer subsídios para a construção do modelo.

O Capítulo 3 contextualiza o segmento do futebol profissional.

O Capítulo 4 contempla os aspectos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa.

No Capítulo 5 são realizadas as análises estatísticas univariadas e multivariadas, apresentando uma discussão detalhada sobre os resultados.

No Capítulo 6, faz-se as considerações finais, além de analisar as implicações acadêmicas e gerenciais da pesquisa e as limitações e sugestões para futuros estudos.

Após as referências apresenta-se o (Apêndice A) questionário aplicado para coleta de dados e Anexos (A, B e C) referente às Leis Pelé, Zico e Timemania.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivando contribuir para os estudos organizacionais em termos de marketing de relacionamento, procede-se neste capítulo a uma revisão da literatura, visando fornecer subsídios para a construção do modelo proposto.

2.1 Futebol, entretenimento e consumo esportivo

Rocco Júnior (2007), explica que a maioria dos clubes brasileiros é administrada pelos “cartolas”, sócios dos clubes que se alternam em sua vida profissional, ou por profissionais liberais, sendo tal prática incompatível com a complexidade econômica do futebol na atualidade.

Diante da necessidade de modernização da gestão dos clubes de futebol brasileiros, tentou-se nos últimos treze anos criar leis que transformassem esses clubes em agremiações de sociedades comerciais. Surge, então, a figura do clube-empresa, para obrigar os clubes de futebol a adotarem as regras da legislação mercantil.

A primeira prescrição nesse sentido foi a Lei 8.672, de 1993, chamada “Lei Zico”, que permitia aos clubes e confederações transformarem-se em sociedades comerciais com finalidade desportiva. Os clubes teriam de controlar a maioria do seu capital com direito a voto ou contratar uma sociedade comercial para gerenciar suas atividades.

Posteriormente entrou em vigor a Lei 9.615, de 1998, conhecida como “Lei Pelé”, que passou a obrigar aquilo que era facultativo na lei anterior. Entretanto, com a promulgação de várias medidas provisórias, voltou a ser facultativa a conversão dos clubes de futebol em sociedades comerciais.

Essas incipientes alterações na legislação esportiva brasileira provocaram mudanças em alguns clubes brasileiros, sobretudo em sua gestão.

Aidar e Leoncini (2002) identificaram três modelos de gestão surgidos após a Lei Pelé. O principal, em se tratando de resultados obtidos, foi a adoção da cogestão, em que o clube fornece a estrutura e os recursos ligados ao futebol, entretanto seu parceiro com os

recursos financeiros necessários. Esta iniciativa foi, marcada pelo sucesso da parceria do Palmeiras com a Parmalat, que durou de 1991 a 2002.

Apesar do sucesso da cogestão, segundo Leoncini (2001) e Aidar e Leoncini (2002), devido ao alto endividamento dos clubes brasileiros, o modelo mais adotado pelas equipes, passou a ser o de licenciamento de marca, em que se aluga a um investidor interessado a totalidade do direito à sua marca, o qual arca com todas as despesas do futebol. Este tipo de modelo pode ser exemplificado pelo acordo feito entre o Corinthians e a empresa norte-americana *Hicks Muse Tate & Furst*, que criou a Corinthians Licenciamento, no início desta década do ano 2000, para firmar uma parceria de 10 anos, com capital próprio, para gerir o departamento de futebol do clube, sendo que esta parceria fracassou em 2004. Este mesmo tipo de parceria foi desenvolvida pelo Cruzeiro Esporte Clube, em 2000, mas não durou muito tempo, tendo o contrato sido rescindido em 2002.

Um terceiro modelo, citado por Aidar e Leoncini (2002), é o de participação acionária, inaugurado pelo Esporte Clube Bahia, em 1997, em que, o clube é transformado em empresa e o investidor compra a maior parte das ações. No caso, o Banco Opportunity detinha 67% do clube, ficando a agremiação baiana com 33%.

Aidar e Leoncini (2002) esclarecem que existem outros modelos alternativos, sobretudo na Europa, como o do Barcelona, da Espanha, em que os sócios pagam para manter o time de futebol, e o de lançamento de ações, que permite a capitalização das equipes.

2.1.1 Timemania

Criada pela lei 5.524/2006, a Timemania é uma loteria para auxiliar os clubes de futebol brasileiros a sanarem suas dívidas com a União. A intenção da loteria é ajudar a sanar os clubes financeiramente e abrir caminho para que os times invistam na preparação e na permanência dos jogadores no país. Para participarem dessa loteria, os clubes deverão cumprir algumas contrapartidas exigidas pelo governo, como a publicação de balanços financeiros e a apresentação de documentos que comprovem que os dirigentes não têm contra si nenhuma condenação por crime doloso ou transgressão em qualquer instância da Justiça.

Seu funcionamento é semelhante aos jogos da Quina ou Mega Sena, entretanto no lugar de números, o apostador escolherá entre 80 escudos dos times de futebol integrantes, todos participantes do Campeonato Brasileiro nas séries A, B e C. Depois de quitadas as dívidas tributárias e de FGTS, os clubes poderão utilizar os recursos da Timemania como nova receita, investindo em esporte de base, estrutura de treinamento, contratação e manutenção de jogadores, dentre outros projetos.

No seu primeiro ano, a Timemania arrecadou um total de R\$ 124,6 milhões, apenas 24,4% dos R\$ 510 milhões projetados na época de seu lançamento, segundo dados da Caixa Econômica Federal, e somente 22% desse montante é repassado aos clubes na forma de abatimento da dívida fiscal. A maior receita da Timemania foi justamente no seu primeiro sorteio, no dia 1º de março de 2008. Foram registradas 2,06 milhões de apostas e arrecadados R\$ 4,1 milhões. Desde então, os números vem caindo ante a uma meta inicial que era projetada em R\$ 10 milhões por sorteio.

Na busca de valorizar a Timemania, algumas mudanças estão sendo sugeridas, seja na forma do jogo em si ou na distribuição dos recursos aos clubes, bem como ao apostador, pois o prêmio principal também deverá ser reforçado (FUTEBOLNEGOCIO, 2010)
(colocar distribuição em tabela)

Tabela 1 – Distribuição da arrecadação da Timemania

Descrição	Frequência
Prêmios	46%
Dívida dos clubes de futebol	22%
Custos da CEF	20%
Fundo Nacional Penitenciário	3%
Santas Casas de Misericórdia	3%
Secretarias de esportes estaduais	2%
Lei Agnelo/Piva	2%
Seguridade Social	1%
Clubes Sociais	1%

Fonte: JORNAL LOCAL (2010)

2.1.2 O Esporte e o Entretenimento

Bourdieu (1983), em uma análise histórica e social do esporte moderno, considera fundamental a existência de três premissas, básicas e complementares.

A primeira premissa avalia o esporte moderno como uma iniciativa destinada ao encontro de certa demanda social, um sistema constituído por instituições e agentes, diretamente ou não, associados à existência de práticas e de consumos esportivos, mas que, de certa forma, protagonizam o desenvolvimento do esporte. Atualmente assumem maior ênfase:

- a) agrupamentos esportivos públicos ou privados, como clubes, ligas, confederações e federações esportivas;
- b) produtores e vendedores de bens essenciais à prática do esporte: uniformes e equipamentos esportivos, como Reebok, Nike, Umbro, Adidas, Penalty, Diadora, Puma e Topper;
- c) produtores e vendedores de serviços necessários à prática do esporte, como técnicos, médicos especialistas, fisioterapeutas, psicólogos, preparadores físicos e outros profissionais de suporte técnico, como jornalistas esportivos, comentaristas; e
- d) produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados: transmissões televisivas, CDs e DVDs de hinos de clubes, revistas e jornais, fotos de equipes campeãs e loteria esportiva.

Também tem assumido destaque na indústria futebolística a constituição de restaurantes, bares, barracas e semelhantes nos estádios e seus arredores em dias de jogos, bem como os estabelecimentos distribuídos pelas cidades e que constituem redutos de torcedores.

A segunda premissa considera a história do esporte como relativamente autônoma e que, mesmo em articulação com grandes acontecimentos políticos e econômicos, apresenta seu próprio contexto, suas crises e particularidades de evolução.

A terceira premissa refere-se à democracia associada a este esporte quanto aos participantes, pois pode ser praticado por vários atores, em que o ator protagonista, a bola, não faz distinção de cor, raça, tamanho, etnia ou classe social. Enfim, não discrimina ninguém, contemplando todas as pessoas como seres iguais.

DaMatta (1994) manifesta a ideia de que as raízes do futebol se difundem pelas esferas da realidade social. Mesmo sem vínculos sanguíneos, os homens da tribo sentem que têm relações entre si porque partilham um “clã”. O culto a uma equipe de futebol, por exemplo, faz com que todos os participantes se sintam altamente conscientes de pertencerem a um coletivo. Ao aceitar a representação simbólica dessa equipe, segundo Lever (1983), as

pessoas estabelecem entre si um parentesco ritual, baseado nesse vínculo comum.

Gurgel (2006), ao analisar a representatividade em futebol em seu aspecto social, chega a um resultante da mistura de necessidades imediatas, práticas de luta, obtenção de resultados e objetivos, ao mesmo tempo, expressão de alegria e arte popular. Ocorre uma sintonia entre o individual e o coletivo, o que pode ser percebido quando as pessoas expressam sua torcida por determinada equipe de futebol, sendo a equipe o pertencimento à coletividade e o torcedor, a individualidade.

Em uma análise do ambiente em que está inserido o futebol, pode-se dividi-lo em categorias básicas, a partir de conceitos propostos por Bourdieu (1983):

- **Prática** – onde engloba os agentes e instituições associadas, direta ou indiretamente, à produção do futebol (agrupamentos esportivos, clubes, federações, confederações, produtores e vendedores de serviços, como técnicos, médicos e comissão técnica).
- **Consumo** – abrange os consumidores de bens e ou serviços associados ao futebol, os quais podem ser subdivididos em: a) consumidores finais e ou torcedores; b) consumidores intermediários, como produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte, como as empresas fornecedoras de material esportivo (Nike, Reebok, Adidas, Umbro, Topper, Diadora, Penalty e Puma) e patrocinadores, produtores e vendedores de eventos esportivos e bens associados (televisão, rádio e loterias).

2.1.3 O esporte como fonte de entretenimento

Trigo (2003) explica que o entretenimento, estudado com base em seus aspectos históricos, sociais e mercadológicos, e seus métodos próprios de gestão, está ligado a atividades divertidas e programadas, como jogos, festas, shows e campeonatos. Este conceito apareceu de maneira mais específica no decorrer dos séculos XIX e XX, oriundo da estruturação do capitalismo em sua era pós-industrial.

O segmento de entretenimento é o que mais cresce em diversas partes do mundo. Os Estados Unidos possuem o maior desenvolvimento neste setor, seguido pelo Japão. Segundo o *site* Canal executivo, estudo divulgado pela consultoria *Pricewaterhouse*

Coopers, em 15/06/2010, conclui que Brasil e China irão puxar o crescimento deste setor entre os doze maiores países pelos próximos cinco anos e que o Brasil deverá crescer a uma taxa de 8,7% ao ano até 2014, sendo ultrapassado apenas pela China, que deverá crescer em torno de 12% ao ano contra uma média global de crescimento em torno de 5% ao ano, e tornando-se o terceiro maior país no setor, ultrapassando a Alemanha. O relatório da consultoria cita que, globalmente, a receita da indústria do entretenimento deverá passar de US\$1,3 trilhão para US\$1,7 trilhão até 2014. Somente na América Latina o setor foi avaliado no ano de 2009 em US\$ 50 bilhões, sendo que o Brasil corresponde com US\$ 23 bilhões deste total.

Trigo (2003) salienta que enquanto a arte trata cada espectador, ouvinte ou Leitor como um indivíduo, provocando uma resposta individual à obra, o entretenimento trata suas plateias como massa. Assim constitui-se como parte importante da sociedade contemporânea, perpassando tribos, classes sociais, gerações e faixas etárias, às vezes, juntando todas ou trazendo à tona marcas de suas culturas todavia sempre presente no dia a dia das pessoas. O entretenimento sempre acompanhou a humanidade e teve várias faces culturais, sendo a sofisticação radicada na alma da população a que se avizinha e traz à tona de maneira mais evidente.

O entretenimento faz parte do mundo do lazer, englobando a recreação, o turismo e as atividades esportivas, dentre outras, e sua oferta consiste em um fator decisivo de preferência dos compradores.

2.1.4 O Consumo Esportivo Alavancando Negócios

Para se entender melhor a evolução do consumo esportivo no Brasil, buscar-se-á no futebol inglês um estudo de comparação, considerado bom indicador da evolução do consumo na indústria do futebol profissional. Intitulado de “Relatório Taylor”, foi escrito pelo juiz das cortes inglesas Peter Taylor e apresentado em 1990. Aborda a tragédia de Hillsborough, quando 95 torcedores do Liverpool morreram esmagados em um jogo da Copa da Inglaterra. Desencadeou profunda reformulação no futebol inglês, envolvido em três décadas de violência e tragédias isoladas. Em menos de dez anos, passou a um patamar elevado de organização, rentabilidade financeira e eventos de puro entretenimento (PERIN, 2008).

O trabalho apresentado significou um marco divisor quando se fala de prevenção da violência, segurança e conforto dos torcedores. Entendeu-se claramente o quanto era fundamental melhorar o evento futebol, compreendendo organização infraestrutura, segurança e adequação da legislação, responsabilizando clubes, entidades da administração esportiva, autoridades locais e enfim, todos os responsáveis pela segurança e ordem pública, bem como os torcedores. Com isso, foi necessário que os clubes se adequassem à nova legislação. Essa obrigação fez surgir estádios monumentais, como o Emirates Stadium, do Arsenal, que gera grandes volumes de receitas, desenvolvendo não apenas jogos de futebol, mas o entretenimento de forma geral, como um shopping e seus atrativos, gerando lucro, com segurança e organização no futebol.

Faria (2007) aponta no futebol brasileiro um bom exemplo de administração nesses moldes: o Clube Atlético Paranaense, com a sua “arena Kyocera”, em que se realizam, além de jogos de futebol, outros tipos de entretenimento ao torcedor.

Ekelund (1998) cita quatro evoluções do sistema de receitas para a Liga Inglesa de Futebol:

- Até a década de 1950, tudo se limitava à receita das entradas nos estádios, fase em que surge o principal relacionamento para o futebol – negócio: a relação clube-torcedor.
- Evoluindo para as décadas de 1950 a 1970, com a entrada da televisão comercial tradicional, que detinha os direitos gratuitos de transmissão dos jogos, originou-se a fase dos patrocinadores.
- Na década de 1980, a partir do interesse pela audiência e da grande visibilidade às marcas propiciadas pelo futebol, houve uma participação cada vez maior de patrocinadores, gerando receitas para os clubes e ligas.
- A partir da década de 1980, as emissoras de televisão começam a pagar pela transmissão dos jogos. Surgem outros consumidores intermediários e financiadores das organizações esportivas: a televisão via satélite e a Internet, consolidando a época das novas mídias.

2.1.4.1 Dependência da Mídia.

No Brasil a rede Globo e a Rede Bandeirantes transmitiram a Copa Fifa de 2010, por terem direitos de transmissão, além das redes de TV por assinatura SporTV, ESPN Brasil e BandSports (WIKIPEDIA,2010).

Os clubes de futebol brasileiros ficam cada vez mais dependentes das receitas de TV. De acordo com um estudo divulgado pela consultora Crowe Horwath RCS, na temporada de 2009, 28% dos lucros dos times foram provenientes dessas cotas, em 2008, esse valor foi de 23%.

Entre os clubes que mais lucraram com as receitas de TV, o Flamengo se destaca. Campeão brasileiro em 2009, o time rubro-negro arrecadou R\$ 44.252.000,00. O segundo colocado foi o Palmeiras, que mesmo não tendo conquistado título, arrecadou R\$ 38.220.000,00, seguido pelo São Paulo, com um total de R\$ 37.074.000,00.

Abaixo, identifica-se as principais receitas provenientes da televisão, aos clubes brasileiros em 2009:

Tabela 2 – Principais receitas dos clubes provenientes da televisão em 2009

Clubes	Receitas
Atlético-MG	R\$27.579.000
Atlético-PR	R\$13.752.000
Botafogo	R\$ 24.269.000
Corinthians	R\$ 29.005.000
Cruzeiro	R\$ 30.170.000
Figueirense	R\$ 869.000
Flamengo	R\$ 44.252.000
Fluminense	R\$ 27.499.000
Goiás	R\$ 12.650.000
Grêmio	R\$ 27.575.000
Internacional	R\$ 31.022.000
Palmeiras	R\$ 38.220.000
Paraná	R\$ 1.418.000
Ponte Preta	R\$ 2.070.000
Portuguesa	R\$ 9.226.000
Santos	R\$ 27.960.000
São Caetano	R\$ 2.040.000
São Paulo	R\$ 37.074.000

Fonte: ESPORTE E MÍDIA (2010)

2.1.5 A relação entre o futebol brasileiro e os meios de comunicação

Há várias formas de a mídia trabalhar com o futebol, dentre elas a exploração dos espaços

publicitários, a propagação da mídia impressa, a transmissão via rádios, Internet, celular e televisão.

Os clubes de futebol profissional estão gradativamente perdendo a sua autonomia, ficando a mercê da força e decisões impostas pela mídia, tanto mo que se refere aos horários da grade televisa, quanto à adequação das regras do jogo às necessidades dos meios de comunicação. Souza (2004), contribui nesse sentido comentando que os clubes, por necessidade de arcar com compromissos de curto prazo, perderam poder de barganha e solicitaram o adiantamento das cotas.

De acordo com REIS (2000), a partir da gestão de João Havelange na presidência da FIFA (1974-1998) foi que o futebol teve um grande avanço na forma de espetáculo e transformou-se na fonte mais rentável da indústria do lazer. Necessitou-se então criar vários complexos esportivos, com o intuito de transformar o futebol num fenômeno mundial e de massa, para comercializar em vários mercados consumidores, como indústrias têxteis, equipamentos, turismo e lazer, calçados, dentre outros. O futebol necessitou transformar-se em algo dinâmico, adequando-se à indústria do entretenimento, que é a maior do mundo em volume de negócios e número de empregos gerados.

O público e a mídia dão popularidade ao espetáculo na medida em que o ídolo, o astro ou a estrela, esteja presente. O ídolo é na maioria das vezes, uma invenção da mídia para atrair cada vez mais a atenção dos espectadores para o seu produto, comenta RODRIGUES e MONTAGNER (2005).

O esporte facilita esse processo de criação de ídolos através dos meios de comunicação, pelo fato de envolver a questão de conquistas e vitórias. A criação do mito baseia-se em conquistas, entretanto não respeita tempo, nem o desenvolvimento natural dos atletas, um exemplo é o jogador Robinho, que se profissionalizou no segundo semestre de 2002, e pelo destaque obtido, foi colocado pela imprensa como herói, apelidado de rei dos dribles, comparado a Pelé.

A construção dos ídolos esportivos acontece quando abrange publicação sistemática de artigos, textos publicitários, narração de jogos, comentários de especialistas e outros, que põem em destaque qualidades e atributos distintos de atletas, elevando-os e transformando-os em “pessoas especiais”. Essa transformação de atletas em ídolos, ocorre em todas as instâncias dos meios de comunicação, sendo que do mesmo modo que a mídia transforma alguns atletas em ídolos, rapidamente pode trabalhar pela desconstrução desses mesmos

ídolos criados por ela, de acordo com o interesse que surge.

O esporte, em particular o futebol é o melhor atrativo para a televisão, pois dá sobrecarga a todo o restante da programação, e incentiva os telespectadores a assinarem TV a cabo ou por satélite. Percebendo esses detalhes, os meios de comunicação utilizam o futebol e os clubes como principal produto de oferta para conquistar a atenção dos telespectadores em potencial, atraindo audiência para comercializar mais caro seus espaços na programação, além de cativar a atenção de clientes para seus canais pagos.

A espetacularização dos esportes pela televisão, principalmente o futebol, através de várias câmeras, replays, tira-teimas, comentaristas, especialistas em arbitragem, convidados especiais, além de toda a inovação tecnológica, se faz com o intuito de cada vez mais prender o telespectador para ficar na comodidade de seu lar, em frente ao seu televisor.

Para Neumann (1998), o futebol mostra ir além dos limites do campo em um país que tem tradição neste esporte, assim investir em patrocínio produz uma imagem ativa, dinâmica e rende bons lucros. A transformação do esporte em espetáculo de fácil consumo globalizado, que é sistematicamente consumida pelos meios de comunicação de massa, começou pela progressiva adaptação do esporte à linguagem televisiva. Assim, a primeira alteração significativa promovida, depois do consentimento da inclusão de publicidade nos uniformes, foi à aprovação de mudanças nas regras de diversas modalidades, sendo condição para estas serem incluídas nas grades de programação televisiva. Dessa forma diminuíram-se os tempos inativos e a imprevisibilidade do tempo total da disputa, estabelecendo também paradas programadas para introduzir material publicitário no decorrer dos jogos.

A mídia trabalha com o futebol das mais variadas formas, explorando o futebol como a sua maior fonte de renda. Os espaços publicitários das partidas do campeonato brasileiro transmitido pela televisão valem milhões, representando cifras significantes, tanto para os clubes quanto para os meios de comunicação. Já as rádios com cifras mais modestas, dependem de seu índice de audiência e recebem pelos espaços, valores menores. Nos jornais as páginas esportivas estão entre as mais lidas pela população, superando as editoriais de política e economia (SANFELICE, 2010).

Cabe ressaltar que o valor da venda não é dividido de forma igualitária entre os clubes, ficando os principais clubes do país com uma parte significativa desse dinheiro comparada com as equipes menores, e muito em função disso acabam se perpetuando no poder.

2.1.6 Copa do Mundo FIFA 2010

A primeira copa do mundo Fifa sob rotação continental foi a de 2010. Trata-se do maior evento desportivo realizado no continente africano e tal como os jogos olímpicos, ainda não tinha sido organizado naquela região. Candidataram-se África do Sul, Marrocos, e Egito além de uma candidatura binacional de Líbia e Tunísia. As equipes africanas têm ganhado destaque nas últimas edições dos mundiais da Fifa, como as participações memoráveis das seleções de Camarões em 1990, Nigéria em 1994, Senegal em 2002 e Gana em 2006 e 2010. Isso proporcionou novos olhares ao continente, trazendo como resultado a realização da primeira *Copa do Mundo de Futebol* no continente africano.

A África do Sul foi escolhida para sediar o mundial de 2010 devido a sua infra-estrutura, pois apesar de ter vencido a Copa Africana de 1996, não é uma potência no futebol mundial e nem teve um bom desempenho nos mundiais das edições anteriores em que participou (1998 e 2002), sendo eliminada na primeira fase em ambas as edições.

No caso da África do Sul, segundo o economista sul-africano Mike Schuessler, da Universidade de Joanesburgo, os benefícios econômicos diretos virão somente em longo prazo, entretanto ficarão com alguns “elefantes brancos”, como alguns estádios. Para os sul-africanos, o essencial é continuar atraindo investimentos estrangeiros, e talvez a maior ajuda da Copa foi forjar um sentimento de unidade nacional.

A pergunta que se faz é se vale a pena ser sede da copa de 2014? Segundo Mário Grangeia, em artigo publicado na Revista Superinteressante em fevereiro de 2008, do ponto de vista econômico, tudo indica que não. Segundo os cálculos preliminares da CBF, o Brasil deve gastar em torno de R\$ 11 bilhões para se preparar para a Copa do mundo Fifa de 2014. Informações do Departamento de Planejamento e Avaliação do Ministério do Turismo, durante a 12ª edição do Seminário Copa 2014, avaliam que os governos federal, estaduais e municipais investirão juntos R\$ 23 bilhões em projetos e ações de mobilidade urbana, melhoria de portos e aeroportos e construção de estádios (SEBRAE, 2010)

Um dos fatos mais repetidos quando se trata de avaliar os benefícios de uma Copa do Mundo ao país que a sedia é dar como certo o crescimento econômico, estimando uma expansão do PIB de 1% a 3% no ano seguinte ao torneio. Os ingleses Simon Kuper e Stefan Szymanski, autores do livro *Soccernomics – o Freakonomics do futebol* – contestaram essa tese, ao comentar que sediar torneios esportivos de modo algum deixa

um país rico. O motivo pelos quais os países são tão ansiosos para sediar um mundial de futebol é completamente diferente: sediar deixa sua população feliz, mas estranhamente os candidatos a anfitriões não parecem compreender seus próprios motivos.

Entretanto compreendem facilmente, que o nome do jogo é dinheiro e tudo quanto é exagero atrelado a ele. Estima-se que o Mundial no Brasil em 2014 custará pelo menos o dobro do realizado na África do Sul. O custo total estimado é de 17,52 bilhões de reais, destinado a 59 obras, sendo 12 delas em estádios. Apenas com os trabalhos de construção ou reforma das arenas serão gastos em torno de 5,4 bilhões de reais. Na África do Sul, dados divulgados apresentaram um total de 7,9 bilhões de reais com infraestrutura geral – e 3,4 bilhões em estádios. Nenhum dos dois países puseram nessa conta as transformações necessárias nos aeroportos. As autoridades brasileiras atribuem despesas maiores que as sul-africanas devido ao número maior de sedes, de 12 ante as 9 da Copa de 2010.

2.1.7 Entusiasmar o povo com a seleção

Como modelo, podemos destacar o da Alemanha, sede da Copa do Mundo de 2006. A federação alemã incentivou o então treinador Klinsmann, a convocar jogadores que atuavam no país, preferencialmente os mais jovens. Houve fascinante entusiasmo no país, algo que não se via ali desde o fim da segunda guerra. Deu-se o casamento da felicidade em abrigar uma Copa do Mundo com a descontração de uma equipe veloz e disposta a fazer gols. A Alemanha ficou em terceiro lugar no mundial, mas nem mesmo a decepção do resultado final para quem sonhava com o título apagou a celebração.

Percebe-se que após a eliminação do Brasil na Copa de 2010, a CBF está adotando o mesmo modelo, com vistas à copa de 2014 (REVISTA VEJA, 2010)

2.2 Comportamento do Consumidor

A competição leva as organizações a desenvolver ações orientadas para o mercado, organizando-se internamente para criar valor superior ao cliente.

Day (2001) ressalta que essas organizações buscam, de forma constante, o que o cliente valoriza, não bastando somente a sua satisfação. É preciso convertê-la em relacionamento e lealdade, o que obriga a entender por que o consumidor compra certos produtos ou não. Estudar o comportamento do consumidor significa estudar seu comportamento de escolha. Engel, Blackwell e Miniard (2000) explicam que esse comportamento envolve as atividades diretamente envolvidas em adquirir, consumir e desfazer de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem tais ações.

Conforme citado por Churchill Júnior e Peter (2000), o objeto do estudo de comportamento do consumidor envolve os pensamentos, sentimentos e as ações dos consumidores e o que os influencia a mudar.

2.2.1 Comprometimento

O comprometimento é um construto que se manifesta nas relações sociais. Teve sua investigação de estudos iniciada por psicólogos, como Kanter (1968) e Becker (1960), que identificaram fatores sociais restritivos ou que levam o indivíduo a uma linha de ação consistente. Kiesler (1971) desejava identificar em seus estudos os motivos que levam a determinado padrão de comportamento.

Autores como Morgan e Hunt (1994) Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) e Berry e Parasuraman (1991) definem comprometimento como uma parte, acreditando que o relacionamento atual com a outra parte é tão importante que devem-se dedicar todos os esforços para mantê-lo.

Estudo de Pritchard, Havitz e Howard (1999) reconhece que o comprometimento está fortemente correlacionado com a lealdade dos clientes, além disso Beatty, Kahle e Homer (1988) reforçam que o comprometimento influencia diretamente o comportamento positivo boca a boca.

Assael (1987) propõe que o valor, princípio procurado com frequência entre os parceiros, pode ser encontrado em empresas cujos produtos tenham desempenho superior. Ele apresenta a ideia de que a lealdade a determinada marca é fortalecida pelas avaliações positivas que o cliente faz das ofertas de produtos apresentados por uma empresa.

2.2.2 Lealdade

Autores como Grönroos (1995), Morgan e Hunt (1994) reconhecem que a maior parte das estratégias mercadológicas de relacionamento buscam a lucratividade total das organizações. A eficiência desta estratégia é confirmada quando o cliente demonstra o desejo de manter o vínculo com a organização. Fortalecendo essa relação, é natural que a pessoa demonstre lealdade à empresa.

Pesquisas de autores como Oliver (1999) Payne e Rickard (1997) Berry (1995) e Reichheld e Sasser Júnior (1990) demonstram que há uma influência positiva da lealdade do cliente sobre a lucratividade da empresa, fundamentada por meio das reduções dos custos e do aumento do retorno de vendas.

Day (1969) Jacob e Kyner (1973) argumentam que a lealdade existe quando um cliente resolve, de maneira frequente e contínua, manter seu comportamento de adquirir produtos da mesma organização. Tal comportamento é em parte, influenciado pela estratégia da empresa, que, além dos aspectos comportamentais, contempla os aspectos atitudinais do cliente.

A importância da lealdade também é comentada por Dwyer Schurr e Oh (1987), os quais observam que as fases finais do ciclo de vida do relacionamento demandam menos investimentos, pelo fato de a empresa criar *knowhow* sobre a sua base de clientes. Outra colaboração é que a lealdade contribui para o crescimento da taxa de retorno por cliente durante o período do ciclo de relacionamento, por meio da possibilidade de vendas cruzadas e do aumento da taxa de penetração por cliente.

Análises feitas por Oliver (1999), mostraram que compras contínuas não são consideradas válidas para um indicador de lealdade, visto que os consumidores podem ser leais a várias marcas, isso pode mascarar o resultado, sendo improvável definir a lealdade apenas pela repetição de compra sem uma análise mais aprofundada, levando-se em consideração aspectos das crenças dos consumidores, suas atitudes, afetos, intenções de compra, enfim um construto amplo que engloba o conceito de compras repetidas até a percepção de um construto vinculado a relacionamentos duradouros.

Dick e Basu (1994) definem quatro tipos de comportamento para a lealdade, a saber: a lealdade verdadeira, que apresenta-se através de uma alta atitude e comportamento de recompra em relação a determinada marca; a lealdade latente, onde o consumidor possui uma forte preferência ou atitude em relação à determinada marca, embora manifeste comportamento de baixa repetição de compra devido a fatores ambientais ou situacionais. Também a lealdade espúria, que normalmente ocorre quando o consumidor adquire uma mesma marca, entretanto não a considera com características significativamente diferentes e relevantes dentre as demais. E finalmente a ausência de lealdade, que ocorre quando os consumidores não diferenciam as marcas, e tem baixo comportamento de recompra.

Trabalhos realizados por Morgan e Hunt (1994); Garbarino e Johnson (1999) sobre Marketing de Relacionamento, incluíram a confiança como forte fator à predição da lealdade, bem como Zeithmal (1988), Parasuraman; Grewal (2000) incluíram o valor como fator preponderante.

2.2.3 Processo decisório de compra

Como os problemas se apresentam de forma diferente, em muitas situações, depara-se com a necessidade de tomar decisões. Assim, os decisores devem compreender o contexto do problema, além de levar em conta vários fatores internos e externos à situação, o que envolve mais do que a simples tomada de decisão para solucioná-lo.

Eden (1983) define problema como uma situação que alguém deseja que seja diferente de como está, mas não tem certeza sobre como obter a situação desejada.

Segundo Churchill Júnior e Peter (2000), o processo decisório de compra envolve, basicamente, sete estágios:

- 1º) Reconhecimento da necessidade – pode vir de uma emoção ou sensação interna, como fome, ou estímulos externos, como um convite. O que estimula o cliente a atender essas necessidades é a motivação. Por isso, as organizações estudam o que motiva o consumidor, para compreendê-lo e levá-lo às compras.

- 2º) Busca de informações – o consumidor buscar informações por meio de várias fontes, como marketing e experimentação, para evidenciar se realmente é aquilo de que ele precisa. Daí, busca-se um conjunto de marcas conhecidas e identifica aquelas cujos produtos possam satisfazer suas necessidades.
- 3º) Avaliação de alternativas – o consumidor, com base em informações, identifica as características e os recursos importantes para cada alternativa oferecida para sua decisão de compra, comparando as marcas.
- 4º) Compra – inclui a decisão de comprar ou não. Em caso positivo, o consumidor define o que, quando, onde e como comprar e pagar.
- 5º) Consumo – requer a análise da decisão do cliente quando irá consumir ou usar o produto, se na primeira oportunidade, no médio prazo ou no longo prazo.
- 6º) Avaliação/comportamento pós-compra – avalia o cliente considerando sua satisfação em relação à experiência da compra, se ficou satisfeito ou não com a aquisição do produto ou serviço adquirido.
- 7º) Despojamento – diz respeito às opções do cliente quanto a descarte, reciclagem ou venda.

Pesquisa realizada por Ensslin, Morais e Petri, (1998) sobre a construção de um modelo em apoio ao processo decisório na compra de um computador criou uma abordagem denominada “multicritérios”, para apoio à tomada de decisão. Esta abordagem ajuda o indivíduo a tomar sua decisão, estruturando o problema e organizando-o numa estrutura compreensível, refletindo-o no mapa cognitivo, que, segundo Montibeller Neto (1996), tem uma forma hierarquizada de meios e fins. Posteriormente, o problema é refletido nas árvores de pontos de vistas fundamentais, que consiste numa sequência de passos que torna possível identificar as variáveis a serem consideradas de todos os aspectos que julgar importantes.

2.2.4 Influência da Tomada de Decisão

Engel, Blackwell e Miniard (2000) explicam que diversas variáveis podem influenciar o consumidor no seu processo decisório. Eles reuniram tais variáveis em três categorias:

- 1ª) Diferenças individuais – afetadas por: recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivação, personalidade, valores e estilo de vida.
- 2ª) Influências ambientais – afetadas por: cultura, classe social, influência pessoal, família e situação.
- 3ª) Processos psicológicos – oriundos de informação em processamento, aprendizagem, mudança de atitude e comportamento.

Kotler (1994) assim divide os principais fatores que influenciam o comportamento de compra (QUADRO 1).

ITENS	DESCRIÇÃO
Fatores culturais	Relacionados a cultura, subcultura e classe social.
Fatores sociais	Relacionados a grupos de referência, família, papéis e posições sociais.
Fatores pessoais	Influenciados por idade e estágio de ciclo de vida, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito.
Fatores psicológicos	Ligados a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Quadro 1 – Comportamento de compra função exercida pelos respondentes enquanto na ativa
Fonte: Kotler, 1994 adaptado pelo autor

Churchil e Peter (2000) descreveram três categorias de influência sobre o comportamento consumidor (QUADRO 2).

ITENS	DESCRIÇÃO
Influências sociais	Cultura, subcultura, classe social, grupos de referência e família.
Influências de marketing	Produto, preço, distribuição e promoção.
Influências situacionais	Ambiente físico, ambiente social, tempo, tarefa e condições momentâneas.

Quadro 2 – Categorias sobre o comportamento do consumidor
Fonte: Churchil e Peter, 2000, adaptado pelo autor

Rokeach (1981) sinaliza que comportamento é formado por crenças, atitudes e valores, que exercem a função de um sistema cognitivo integrado. Assim, se houver mudança em uma das partes, as demais serão afetadas e os comportamentos serão alterados.

Em abordagem mais clássica, Carmo (2005) citado por Reina *et al.*, (2009), sustena que a emoção interfere no autocontrole e dificulta o entendimento pleno das pessoas para discernirem com o que estão lidando.

Von Neuman e Morgenstern (1944), interpretando as escolhas racionais e os acontecimentos sociais, defendem um modelo clássico de racionalidade, pressupondo que as pessoas racionais fazem suas escolhas com base em informações em detrimento da intuição e da emoção.

Franco (2002), comentando a conclusão de Kahneman e Tversky (1974) de que, várias vezes, as pessoas baseiam suas decisões em crenças e comportamentos futuros, incertos e subjetivos, como resultado de uma eleição ou valor futuro do dólar, sustenta que, embora esses estudos tivessem feito sucesso no meio acadêmico na década de 1970, somente após o crash de outubro de 1987, quando o índice Dow Jones caiu 23%, é que se reforçou a ideia de que comportamentos irracionais teriam efeito importante no mercado.

2.2.5 Cultura

Vian e Costa (1978) consideraram aspectos da psicologia social, da antropologia, da sociologia e de outras ciências para afirmar que a cultura é um processo em que o homem se relaciona com o mundo, transformando-se, modificando a natureza e realizando-se como homem no mundo. Partindo desse pressuposto, há que se considerar cultura também como o modo de vida de um povo, incluindo seus conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e todas as disposições e hábitos adquiridos pelo homem, como membro da sociedade. Os autores resumem cultura como sendo a totalidade das significações, valores e normas a que as pessoas se interagem, como portadoras de uma totalidade de veículos que objetivam, socializam e transmitem esses significados. Em tal relação de cultura e comportamento, há procedimentos determinados por processos biológicos (comer, por exemplo) e outros por processos psicossociais (originados da interação de grupos e indivíduos). Isso mostra que cultura é uma maneira de comportamento em que os valores são formados e aprendidos.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), a cultura e seus valores passam de uma geração para outra e exercem grande influência sobre aquilo que leva as pessoas às compras. Assim, afeta os produtos adquiridos, a estrutura de consumo, a tomada de decisão individual e a comunicação social.

2.2.6 Crenças

Engel, Blackwell e Miniard (2000) relatam crença como um pensamento descritivo que uma pessoa apoia sobre alguma coisa e, junto com os sentimentos, forma atitudes e valores, que vão se formando no indivíduo desde a infância. Poderão mudar com maior ou menor intensidade, dependendo da influência dos meios de que faz parte, como família, religião, escola, organizações e eventos importantes que formam suas experiências de vida.

Rokeach (1981) explica que crenças são inferências feitas por um indivíduo sobre estados de expectativas básicas. Representando predisposições para ações, contêm três componentes básicos: **cognitivo** (por exemplo, bom ou ruim, verdadeiro ou falso); **afetivo** (estimula afeto de maior ou menor intensidade); e **comportamental** (conduz à ação), lutando para manter a consistência entre tais componentes.

2.2.7 Valores

Engel, Blackwell e Miniard (2000), assumem que valores imitam as crenças do consumidor sobre a vida e o comportamento aceitável e expressam as metas que motivam as pessoas e as maneiras adequadas e convenientes para atingir essas metas, distinguindo valores sociais de pessoais.

- a) **Valores sociais ou culturais** – são aqueles repartidos amplamente por um grupo de pessoas, definindo o comportamento em um grupo ou sociedade.
- b) **Valores pessoais** – espelham as escolhas que o indivíduo faz de vários valores sociais ou sistemas de valores aos quais ele é exposto. Mesmo sendo influenciados pelos valores sociais dos grupos a que pertencem, os indivíduos selecionam e optam pelos valores sociais para desenvolver os seus.

Rokeach (1981) e Gastaldello (1999) ensinam que valor é o mesmo que uma pessoa dizer que tem uma crença duradoura e socialmente preferível a um modo oposto de conduta ou estado final de existência. Ou seja, o valor, como uma forma de crer, estaria localizado no centro do sistema de crenças da pessoa. Esses valores podem ser formados

conscientemente ou mantidos inconscientemente e devem ser deduzidos daquilo que a pessoa diz ou faz. Têm a ver com os modos preferidos de procedimentos (valores instrumentais) e estados finais de existência (valores terminais).

2.2.8 Comportamentos do Consumidor-torcedor no Futebol

Segundo reportagem da antropóloga Gilda Castro publicada no jornal O Tempo, de 10 de julho de 2010, a Copa do Mundo da Fifa realizada na África do Sul mostra como o futebol tornou-se uma paixão para diferentes povos, mobilizando multidões e alterando seu dia a dia na hora das partidas, o que não acontece com outros eventos esportivos, como as Olimpíadas. Isso demonstra o grande alcance do futebol pelos atuais e potenciais consumidores, que, de certa forma, têm o seu comportamento de consumo alterado em função do desempenho da equipe que torce.

O Brasil é reconhecidamente um celeiro de grandes jogadores, cobiçados por outros centros de desenvolvimento de futebol no planeta. Dessa forma, o futebol aparece como caminho promissor para “vencer na vida”, enquanto projeto individual e familiar de independência financeira. Isso fomenta o interesse dos financiadores de um evento que se tornou grandioso, dinamizando a economia no que se refere a consumo de informações e de objetos, para manifestação do amor pelo país, no caso das copas do mundo FIFA, ou pelo clube, no caso de campeonatos regionais, nacionais ou internacionais.

Leoncini (2001) explica que o torcedor busca nos jogos de sua equipe uma forma de entretenimento e de identificação social. Já o clube busca transformar esse relacionamento em algo explorável comercialmente.

A negociação de jogadores é um processo à parte, devido às particularidades históricas do futebol no mundo, como a construção de laços sociais e de afirmação de nossa identidade cultural, destacando o alto valor de mercado ocorrido de modo crescente, levando alguns clubes, no mundo inteiro, a se voltarem quase exclusivamente para a negociação de jogadores como principal estratégia de negócios, conforme discorre Leoncini, (2001).

Analisa-se a interação entre clubes e torcidas/consumidores, que são responsáveis, em grande parte, pela venda dos principais ativos das organizações de futebol (jogos de futebol, produtos e a marca do clube) e que completa a principal cadeia de produção de um esporte,

o torcedor. Leoncini (2001) destaca que no caso dos clubes de futebol a força e a distribuição do patrimônio de fãs é que conferem valor ao clube. O relacionamento clube-torcedor pode ocorrer de modo direto, assim como via intermediário, como a imprensa. Salienta, também, que alguns estudos realizados na Inglaterra identificam que o produto futebol, voltado ao mercado de consumidores, pode ser explorado com eficácia, pois há uma crescente preocupação dos clubes em aumentar a diversificação de produtos e preços, existindo, inclusive, uma segmentação dos tipos de torcedores (QUADRO 3).

TIPO	COMPORTAMENTO
Torcedores virtuais	Acompanham seu clube via imprensa, sem se deslocar até os estádios.
Torcedores locais	Seguem ao clube de coração sem sair de sua cidade.
Torcedores seguidores	Acompanham o clube na maioria dos jogos, como mandante ou visitante.
Torcedores família	Vão aos estádios com mais de um membro da família.
Torcedores Premium	De alto poder aquisitivo, requerem atendimento superior e notável nos estádios e, em geral são usuários de camarotes especiais.

Quadro 3 – Tipos de torcedores

Fonte: Leoncini, 2001, adaptado pelo autor

Para Leoncini (2001), há um espaço entre o potencial e o real em termos de administração e geração de receitas por parte dos clubes de futebol no Brasil. O fato de o futebol ser o esporte preferido dos brasileiros, com milhões de fãs apaixonados e potencial de transformar-se em clientes leais, parece seduzir investidores, apesar das grandes dívidas de muitos clubes brasileiros.

2.3 Marketing de Relacionamento e Lealdade

Stone e Woodcock, (1998) identificam um ponto essencial nos mercados competitivos: a definição, colocação e venda de produtos que atendam às necessidades dos clientes e que também, gerem a lucratividade desejada pelo provedor dos bens e serviços. Contudo, geralmente, os clientes não adquirem apenas um produto físico ou serviço especificado de forma detalhada; eles adquirem um produto associado a um serviço e, em verdade, ao relacionamento todo com o fornecedor. A maioria dos atos de perceber é afetada pelas percepções desses mesmos clientes quanto aos outros elementos do pacote, e vice-versa. Isso é chamado “efeito aura”.

Em mercados em que os produtos são muito semelhantes, a parcela de serviços envolvida na transferência dos bens é cada dia mais importante. Em muitos casos, é o diferencial de valor buscado pelos clientes. Abordando esse tema, Grönroos (1995, p. 158) revela que:

[...] agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em forma de serviços ou bens. O que conta em linhas progressivamente mais numerosas de negócios são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Fabricantes terão que compreender que eles também são partes da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras dos serviços.

Os serviços complementares referidos por Grönroos (1995) podem estar no atendimento, nas garantias, na entrega, nas assistências técnicas, enfim, numa série de serviços agregados aos produtos.

Lovelock (2001) aponta como característica dos serviços a sua percepção como intangível. Ele destaca que, embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis como o sentar numa poltrona de avião, a realização do serviço é totalmente intangível.

Os serviços vêm da natureza de sua realização, não podendo ser tocados ou embrulhados. Já os produtos têm os seus benefícios de possuir e utilizar, decorrentes de suas características físicas. Nesse caso, aspectos intangíveis, como, força e confiabilidade da marca, também participam desses benefícios.

Para Semenik (1995), pela natureza intocável e variável dos serviços, não surpreende que os clientes identifiquem maiores riscos na seleção de serviços na falta de características tangíveis e critérios padronizados. A tarefa de avaliar as alternativas de serviços pelos consumidores torna-se mais difícil do que a avaliação de produtos tangíveis.

Avançando no entendimento dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços, Kotler (2000) definiu cinco ofertas distintas para categorias de mix de serviços: bem tangível associado a serviços; híbrido; serviço principal associado aos bens ou serviços secundários; e serviço puro.

Para Etzel (2001), o marketing de relacionamento reflete uma interação constante entre comprador e vendedor, em que há uma melhora contínua do vendedor em compreender as necessidades do comprador, que, por sua vez, torna-se progressivamente mais leal ao vendedor, já que suas necessidades estão sendo bem atendidas.

Kotler (2000) defende que o marketing de relacionamento busca instituir relacionamentos mutuamente satisfatórios no longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. Argumenta, ainda, que o resultado final do marketing de relacionamento seria a formação de uma rede de relacionamentos, em que existiriam diversas partes beneficiadas, bem como a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado “rede de marketing”. Neste caso, seriam envolvidos clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e, enfim, todos aqueles que poderiam construir relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

2.3.1 Lojas Temáticas

Em 2009, as lojas que vendem produtos para torcedores de futebol não tomaram conhecimento da crise. O segmento se prepara para um forte crescimento em 2010, auxiliado pelo otimismo da economia, e também pela Copa do Mundo da África do Sul, que deixou o esporte ainda mais em evidência.

Na opinião do executivo André Giglio, sócio-diretor da consultoria Francap, responsável por gerir a franquia criada em parceria com o Corinthians em 2008, a vantagem de trabalhar com times específicos é que o torcedor costuma ser um cliente fiel.

Em razão da Copa do Mundo de 2014, prevê-se crescimento de 25% nas vendas em 2010. Este mercado começou a expandir-se há cerca de cinco anos sobre o mercado de produtos futebolísticos, antes dominados pela pirataria. Com a legalização do mercado, expande-se o portfólio de produtos oferecidos aos torcedores, pois atualmente são muitos os produtos vendidos no varejo, além das tradicionais camisas, também são oferecidos itens como canecas, lingerie e até anéis de diamante.

Para obter a aprovação dos clubes, é preciso atender critérios como qualidade, escala e participação nas vendas. O portal G1 apurou que, em 2009, o São Paulo Futebol Clube faturou o equivalente a 10% da receita obtida, através da venda de produtos licenciados nas lojas temáticas Sao Store, criadas pelo próprio time em parceria com a Reebok, em 2008.

2.3.2 Ambiente das lojas temáticas.

A apresentação externa e interna, o *layout*, vitrine e exposição de produtos exercem influência na decisão de compra do consumidor de varejo. Os clientes percebem as técnicas de *merchandising* visual e reagem diante das práticas de uma vitrine bem preparada considerando que os produtos devem estar bem expostos, assim a decisão de compra do consumidor passa a ser motivada em virtude da atmosfera da loja.

O *merchandising* visual é uma estratégia de *marketing* muito importante no varejo, já que nesse mercado as decisões de *marketing* encaminham para dentro da loja, onde o consumidor apresenta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e grau de satisfação. Já que os varejistas necessitam atrair os consumidores para dentro de sua loja, é fundamental servir-se dos recursos visuais disponíveis e proporcionar ao consumidor um ambiente agradável, para que alcance suas expectativas em relação à loja e concretize sua compra.

2.3.3 O Caminho da Lealdade

Mowen e Minor (2003) explicam que a lealdade a uma marca está intimamente ligada à satisfação do consumidor e ao seu comportamento de reclamação. Representa o grau em que o consumidor mantém uma atitude positiva em relação à marca, estabelecendo um compromisso de continuar comprando-a no futuro. Esta lealdade é influenciada diretamente pela satisfação ou insatisfação acumulada ao longo do tempo, bem como pelas percepções da qualidade do produto.

Las Casas (2000) traduz a lealdade de clientes, em sentido lato, como a disposição para estabelecer um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais.

Lovelock (2001) define lealdade como uma reação emocional de curto prazo, indicando aí uma volatilidade. Como existem vários níveis de satisfação, aqueles clientes que estão nas faixas próximas à insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade de relacionamento empresa/cliente, menores são as chances de esse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta ter ações no sentido de fidelizar clientes; é preciso implementá-las de forma consistente, e não apenas como modismo.

Na abordagem de Stone e Woodcock (1998), a lealdade não é uma questão de destinar dinheiro a programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito esperando que ela seja instituída. A lealdade será desenvolvida ao longo do tempo, se as variáveis do relacionamento forem planejadas e implementadas correntemente, fortalecendo as relações de longo prazo, como forma de tornar as organizações menos suscetíveis à perda de clientes.

A lealdade no marketing revela um sentimento de afinidade do consumidor com determinados produtos ou marcas de uma empresa, excedendo o simples ato de compra, mesmo sendo um fundamental indicador da satisfação dos clientes (DAY, 2001)

Em mercados competitivos, em que a facilidade de substituir fornecedores, produtos e serviços é cada vez maior, são grandes os esforços das empresas na tentativa de manter relacionamentos no longo prazo. Em alguns casos, tais esforços são insuficientes. Compreender os diversos aspectos que envolvem a lealdade passa a ser um ponto fundamental no sentido de promover a manutenção de clientes. Daí a necessidade da criação produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e os anseios de valor buscados pelos clientes.

2.3.4 Valor para o Cliente

Engel, Blackwell e Miniard (2000) sustentam que os valores dão uma explicação de por que os consumidores variam em sua tomada de decisão, representando suas crenças sobre a vida e o comportamento aceitável. A natureza duradoura dos valores, que podem ser pessoais ou sociais, e seu papel central na estrutura da personalidade os fazem ser aplicados para as situações de compra, incluindo a escolha de produto ou da marca e segmentação de mercado. Os valores pessoais refletem as escolhas que um indivíduo faz de uma variedade de valores sociais ou sistemas de valores aos quais é exposto.

Churchill Júnior e Peter (2000) definem valor como uma nova orientação do marketing. O enfoque estaria na produção de valor para o cliente. Eles definem marketing voltado para o valor como: uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e disponibilizar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização. Os autores enumeram seis princípios do marketing voltado para o valor: do cliente; do concorrente; proativo; interfuncional; da melhoria contínua; e do *stakeholder*. Esses princípios fariam a ligação entre a satisfação dos clientes e os objetivos organizacionais. O

valor gera expectativas que, se cumpridas, levam à satisfação, que, por consequência, derivada de interesses múltiplos, chega a uma suposta lealdade.

Essas expectativas, na visão de Lovelock (2001), são padrões interiores que os clientes aplicam para julgar a qualidade de um serviço. Para ele, as expectativas dos clientes abrangem diversos elementos diferentes, como serviço desejado, serviço adequado e serviço previsto, e uma área de tolerância, que se estende entre os níveis de serviço pretendido e apropriado, levando à satisfação, que, para Kotler (2000), consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Lovelock (2001) enuncia sendo o aspecto temporal relacionado à satisfação, definindo-a como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço.

Segundo Zeithaml, (1988) o valor percebido pelo cliente é um dos fatores mais importantes para o sucesso das empresas fabricantes ou prestadoras de serviço. Nessa mesma linha, Parasuramam e Grewal (2000), comentam que o valor percebido pelo cliente é um antecedente à lealdade, importante no relacionamento em longo prazo e no desempenho do mercado. Porém, afirmam que a percepção de valor para o cliente é situacional, depende do contexto de troca que está inserido, justificando os diversos significados do termo valor.

Assim, Zeithaml, (1988), define como valor percebido, a avaliação geral que o cliente faz do produto ou serviço, baseado na avaliação do que é dado e recebido na negociação, avaliando seus atributos intrínsecos, ou seja, as características do produto, quanto os extrínsecos, do sacrifício e da qualidade percebida.

Singh, Sirdeshmukh e Sabol (2000) comentam que o comportamento de lealdade de um consumidor em relação a uma organização, cresce à medida que essa empresa oferece alguma coisa em troca durante o relacionamento. Dessa forma, definem valor como a percepção que o consumidor tem dos benefícios, excluindo os custos desse relacionamento.

Como a satisfação, retenção e lealdade de clientes configuram um assunto de significância nacional e internacional, as medições destes quesitos foram evoluindo ao longo do tempo. Segundo Johnson *et al.*, (2001), o primeiro modelo de satisfação de clientes surgiu em 1989, sendo o barômetro de satisfação do cliente sueco

(SCBS). Foi evoluindo para o modelo americano, e o norueguês. Um novo modelo surgiu em 1996: o modelo de índice de satisfação do cliente europeu.

Para nortear esta pesquisa, apóia-se no modelo de marketing de relacionamento proposto por *Müssnich* (2004) e Melo Neto (2003), no qual são avaliados os influenciadores da qualidade na busca da lealdade, visto que este processo está relacionado com os atributos do modelo, a serem investigados (FIG. 1). Para examinar as relações causais entre os atributos indicadores do marketing de relacionamento nos processos de troca com os torcedores atleticanos e cruzeirenses, toma-se como base a revisão da literatura sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento.

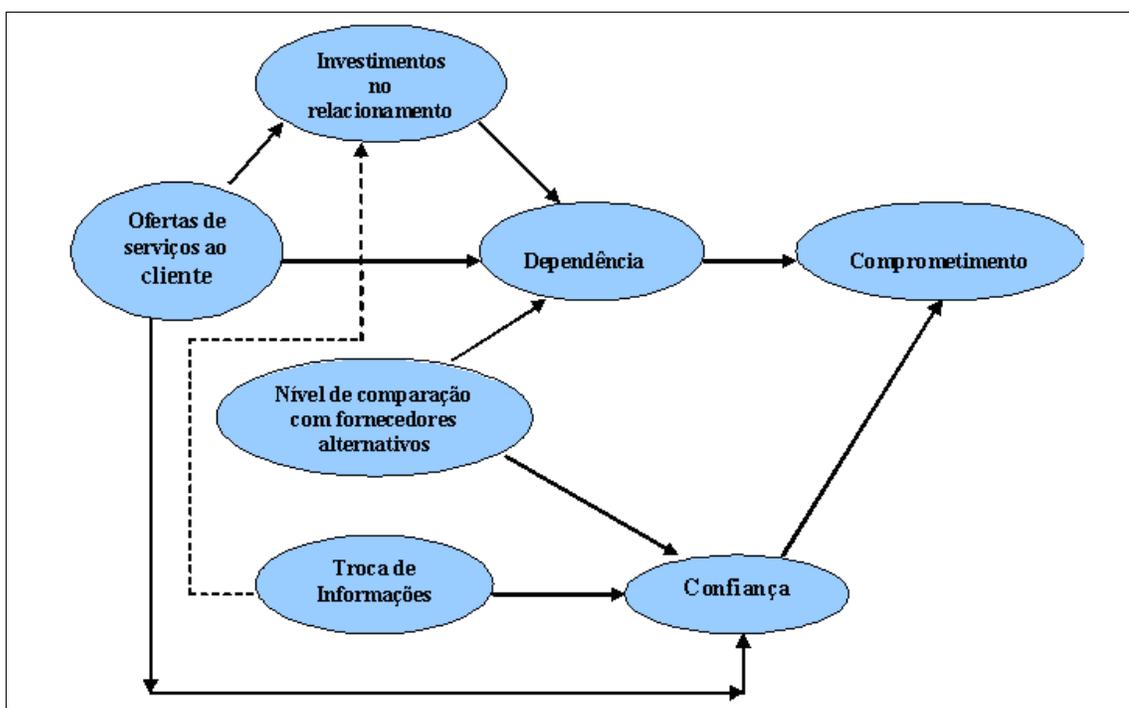


Figura 1 – Modelo final sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por *Müssnich*

Fonte *Müssnich*, 2004

Nota: Após apresentado o modelo final rejeitando a hipótese H3, *Müssnich* (2004) detectou que a troca de informações, atua como antecedente dos construtos investimento no relacionamento e confiança.

Para ampliar a abrangência do estudo proposto, a seguir apresenta-se o modelo desenvolvido e testado por Melo Neto (2003) onde as variáveis antecedentes e mediadoras, influenciam o principal resultante do relacionamento: a lealdade FIG. 2.

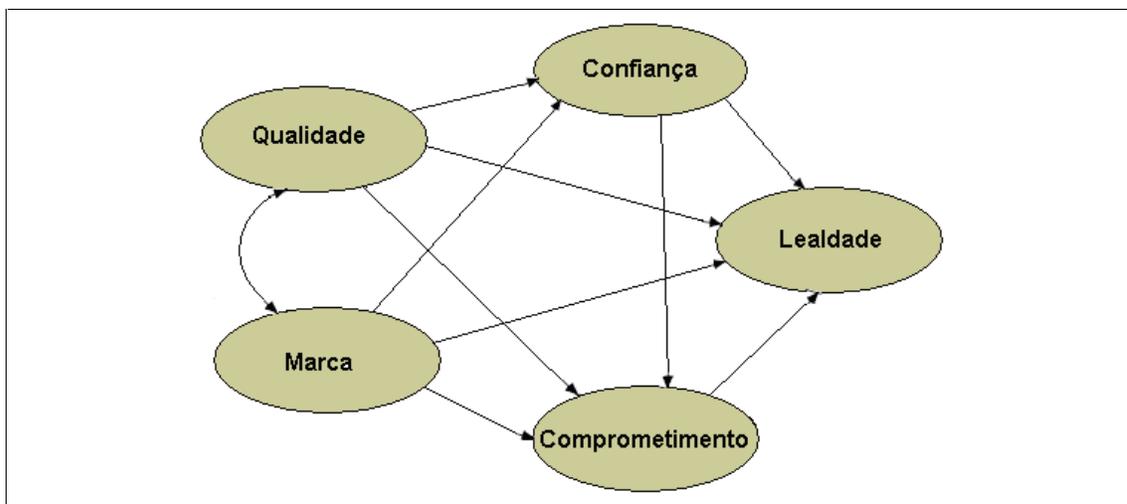


Figura 2 – Modelo para se entender o relacionamento entre aluno e instituição de ensino

Fonte: Melo Neto, 2003

Nota: a seta curvada que liga **Qualidade** à **Marca** trata-se de uma associação sem relação de causa e efeito.

Autores como Geyskens *et al.* (1996), Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998), Mathieu e Ajac (1990) e Strandvik e Liljander (1994); advertem que o comprometimento pode ser influenciado por uma motivação espontânea, identificada como comprometimento emocional ou afetivo. Neste caso, o relacionamento é motivado por um sentimento de parceria, desejando fortalecer a relação ou caracterizado pela coerção, chamado “comprometimento calculado” ou “comprometimento planejado”. Neste caso, a empresa e o consumidor se relacionam porque precisam um do outro.

Estudos de Tinto, Russo e Kadel (1994), Tinto, Goodsell-Love e Russo (1993; 1996) Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001) comprovam que o comprometimento com os próprios objetivos, como ascensão social ou economia, são capazes de influenciar na lealdade.

Hennig-Thurau, Langer e Hansen (2001) e Garbarino e Johnson, (1999) identificaram que o comprometimento influencia positivamente a lealdade.

Também estudo de Pritchard, Havitz e Howard (1999) identificou que o comprometimento está fortemente correlacionado com a lealdade do consumidor.

Morgan e Hunt (1994) analisam também a confiança e o comprometimento como variáveis da lealdade, examinando a relação entre elas e chegando à conclusão de forte correlação entre esses construtos, afirmando ser fundamentais para o Marketing de Relacionamento e também como variáveis mediadoras importantes.

Nessa mesma linha, Garbarino e Johnson (1999) argumentam que a confiança e o comprometimento são construtos chave para identificar como os grupos de clientes distinguem as relações fortes ou fracas em relação à organização. Os resultados mostram que as intenções futuras dos consumidores com baixo grau de relacionamento são dirigidas pela satisfação total, já as intenções futuras dos consumidores altamente relacionais, são dirigidas para o comprometimento e a confiança.

Oliver (1999) utiliza a satisfação como uma avaliação global e refere-se à confiança e ao comprometimento como construtos intercambiados, estabelecendo que a confiança media os demais construtos, elevando os níveis de lealdade.

Ball, Coelho e Machás (2004) também pesquisaram sobre o construto confiança e identificaram no setor bancário, que a comunicação tem maior influência na lealdade em comparação com a confiança, por ser um setor fortemente regulamentado e visto como honesto e possuidor de crédito, por força do governo. Dessa forma, em um mercado regulamentado, onde os serviços básicos diferem pouco, a comunicação pode ser um importante diferencial estratégico da empresa, uma vez que a comunicação é um antecedente da confiança e da lealdade.

Chiou, Droge e Hanvanich (2002) comentam que nem todos os clientes têm a mesma orientação para relacionamentos longos e sustentados, e analisam se o conhecimento dos consumidores afeta a forma como a lealdade é sustentada. Os resultados mostraram que a confiança afeta positivamente a lealdade no que tange a recompra somente para clientes de alto conhecimento, contrariamente à satisfação, que afeta a lealdade em consumidores de baixo conhecimento. Isto mostra que a confiança gerada entre as pessoas que se relacionam e por consequência na empresa, entre consumidores de alto conhecimento é mais dotado de sensibilidade se comparado aos clientes de baixo conhecimento.

Assim, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2000) e Morgan e Hunt (1994) comentam que a relação entre confiança e lealdade embasam em uma reciprocidade, dessa forma quando uma empresa tem ações no sentido de construir confiança no consumidor, o risco percebido com essa empresa é provavelmente reduzido, permitindo a esse consumidor fazer prognósticos confiáveis em relação a essa organização, ao contrário quando não há valorização do relacionamento, há uma desconfiança que poderá diminuir o comprometimento, uma vez que as partes procuram parceiros confiáveis.

Com base no modelo desenvolvido por *Müssnich* (2004) e na constatação de Melo Neto (2003) de que a variável “comprometimento”, dentre as demais apresentadas no modelo, afeta diretamente a lealdade dos clientes, desenvolveu-se e testou-se o modelo final proposto abaixo, ampliando o modelo proposto por *Müssnich* (2004), agregando a variável lealdade.

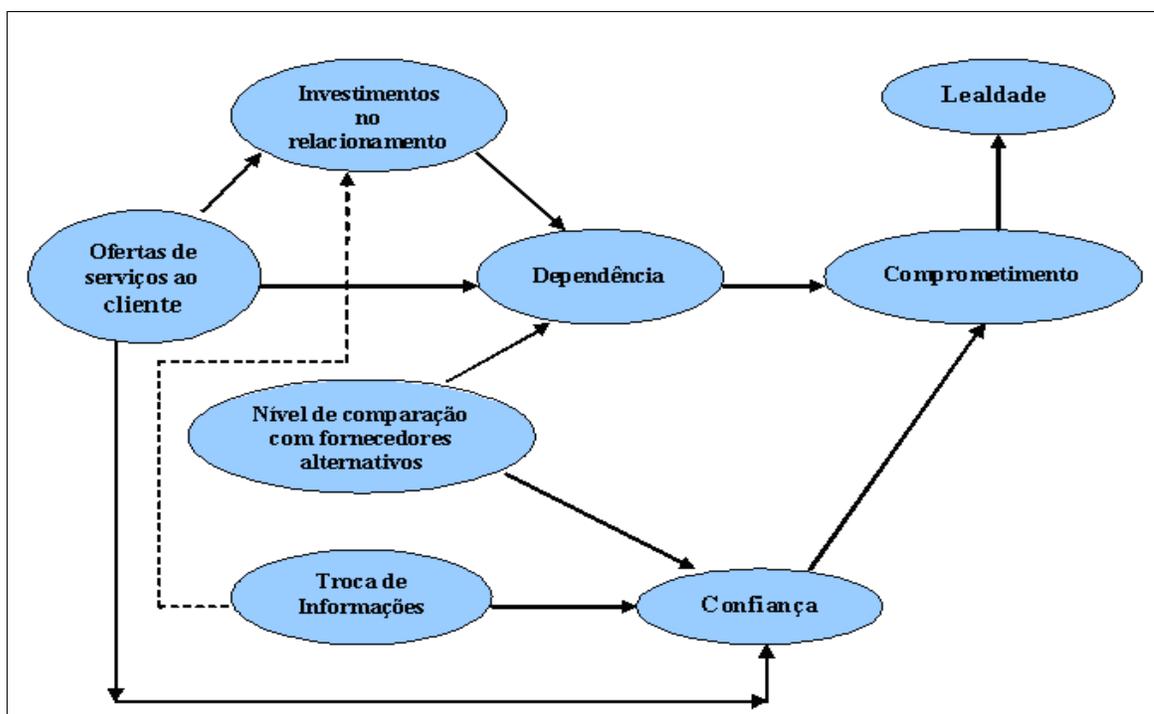


Figura 3 – Modelo sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por *Müssnich* adaptado pelo autor
Fonte *Müssnich*, 2004

- **Oferta de serviços ao cliente** – Lovelock e Wright (2001) afirmam que quanto mais valioso o serviço maior será o esforço que as organizações e as pessoas estarão dispostas a empregar para obtê-lo.
- **Investimento no relacionamento** – *Müssnich* (2004) revela que os investimentos feitos no relacionamento ocasionam maiores custos de substituição do parceiro, tornando a manutenção do relacionamento mais importante para alcançar os objetivos. Logo, quanto maior a aplicação de recursos do comprador no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência em relação ao fornecedor.
- **Dependência** – *Müssnich* (2004) ilustra como a percepção do cliente é difícil de substituir o atual fornecedor sem causar impactos originados do decréscimo do valor de uma transação. Ou seja, quanto maior a oferta de

serviços ao cliente, maior o sentimento de dependência do comprador em relação ao fornecedor.

- **Nível de comparação com fornecedores alternativos** – Grönroos (1995) explica que os serviços ao cliente aumentam o valor ou diferenciam os serviços daqueles criados pelos concorrentes. Assim, quanto maior a oferta de serviços do fornecedor, maiores e mais vantajosas as alternativas de comparação do comprador.
- **Confiança** – *Müssnich* (2004) comenta que o nível de comparação do atual parceiro com os demais disponíveis no mercado tende a ser positivo para aqueles que oferecerem maior valor agregado às transações e esforços, refletindo na qualidade dos serviços e produtos, por conseguinte, na confiança desenvolvida entre as partes. Dessa forma, quanto mais vantajoso for o fornecedor para o comprador, maior será o sentimento de confiança.
- **Comprometimento** – *Müssnich* (2004), Morgan e Hunt (1994) afirmam, que os relacionamentos evidenciados na confiança são tão valorizados que as empresas desejariam obrigar-se com eles, ficando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento do relacionamento. Assim, quanto maior a confiança do comprador no fornecedor, maior o comprometimento com o relacionamento comercial.
- **Troca de Informações** – *Müssnich* (2004) ensina que o comportamento das partes, em relação à circulação de informações é um indicador-chave para a avaliação da vitalidade da interação entre as partes no relacionamento comercial. Dessa forma, quanto maior a troca de informações entre comprador e fornecedor, maior o sentimento de confiança.
- **Lealdade** – Grönroos (2000), Morgan e Hunt (1994) argumentam que a lealdade ocorre quando o consumidor resolve de maneira contínua, adquirir produtos de uma mesma empresa, e esta frequência e postura está ligada à estratégia de relacionamento da organização. Logo, quanto maior o investimento no relacionamento, maior a propensão à lealdade dos consumidores.

2.3.5 Hipóteses de estudo

Para a estimação do modelo de equações estruturais, em princípio, é necessário levantar as hipóteses de pesquisa. A seguir apresentam-se as hipóteses deste estudo:

- **H1** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o investimento no relacionamento comercial;
- **H2** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o sentimento de dependência do cliente para com as lojas;
- **H3** – Quanto maior a oferta de produtos e serviços da loja, maior o sentimento de confiança do cliente;
- **H4** – Quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência do cliente em relação à loja;
- **H5** – Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela;
- **H6** – Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de confiança do cliente;
- **H7** – Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela;
- **H8** – Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o investimento no relacionamento;
- **H9** – Quanto maior a dependência do cliente em relação à loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial;
- **H10** – Quanto maior a confiança do cliente em relação ao fornecedor, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial;
- **H11** – Quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior a lealdade do cliente à loja.

2.3.6 O envolvimento acerca de uma decisão de Compra

De modo geral, o envolvimento na perspectiva de comportamento do consumidor pode ser definido como a importância percebida pelo cliente ou seu interesse em relação à aquisição, ao consumo e à disposição de uma mercadoria, serviço ou ideia (MOWEN e MINOR, 2003). À medida que o nível de relacionamento aumenta, maior é a motivação para captar, compreender e elaborar informações relevantes para comprar e processar informações com maior profundidade. Para esses autores, o processo de decisão varia em categorias, conforme o nível de envolvimento: para o fraco, tem-se a tomada de decisão limitada; para o forte, prolongada.

Quando a análise do envolvimento está voltada mais para a associação com a imagem, a comunicação encontra a contribuição de Petty, Cacioppo e Schumann (1983). Para estes uma comunicação persuasiva pode exercer uma ação psicológica, influenciando as opiniões de indivíduos com baixa motivação ou limitada capacidade cognitiva, em que os receptores tendem a prender-se a parâmetros relativamente superficiais, tais como a atratividade do interlocutor, ou a argumentos contidos na mensagem. Somente quando os indivíduos têm a motivação e a capacidade de destinar seus recursos cognitivos ao processamento da informação disponível, é que se espera que empenham de forma extensiva e que sejam influenciados pela qualidade dos argumentos, a favor ou contra uma dada posição ou atitude.

O envolvimento, em síntese, é um conceito de grande relevância para a compreensão, não só do processamento da informação, mas também de uma variedade de tópicos relativos ao consumidor – no caso, o torcedor –, como processos de memória, tomada de decisão, comunicação boca a boca, formação e alteração de atitudes para aquisição de produtos e valorização da marca do produto escolhido (MOWEN; MINOR, 2003).

2.4 Contextualização do segmento do futebol profissional

A criatividade, a estratégia e o marketing de relacionamento formam os elementos básicos para a análise do sucesso de uma empresa. Logo, com planejamento e boa gestão consegue-se elaborar a infraestrutura para alcançar as vitórias em campo, pois, a partir delas, reforça-se a identidade, a imagem e a lealdade dos clientes consumidores do futebol.

No que se refere ao desempenho do clube, pode-se dizer que se dá com base em vários fatores, como a venda de produtos ligados ao sucesso em campo. Dessa forma, os clubes de futebol deverão destinar especial atenção em disponibilizar produtos de qualidade, bem como planejar e gerir o departamento e a equipe de futebol na direção das vitórias pretendidas pelos clientes torcedores.

DaCosta (2005) explica que as parcerias entre iniciativa privada, governos e clubes de futebol, que serão necessárias à realização da Copa do Mundo Fifa de 2014, ensejarão práticas mais transparentes, honestas e responsáveis na gestão do futebol, pois os princípios de governança podem ser utilizados, mesmo que, em alguns casos, de maneira adaptada.

A administração de um clube de futebol, profissional ou amador, está inserida em um contexto complexo, em que interagem diversos segmentos da sociedade, envolvendo variáveis diferentes daquelas diretamente relacionadas. Por isso, o futebol deve ser tratado como o produto principal da marca de um clube, pois é ele que dá origem a diversos produtos e serviços.

Segundo Aidar e Leoncini (2002), os investidores de um clube são atraídos pelo seu potencial de receita. Dessa forma, o tamanho da torcida é um fator relevante para a concretização dessa potencial receita. “Portanto, as Leis econômicas que regem o produto futebol são especiais, desde a combinação de baixa elasticidade de preço e renda até a estrutura de mercado que precise da competição entre os principais agentes, para produzir seu produto para o consumidor-torcedor”.

Battaglia (2003) ensina que, dada à complexidade que envolve a administração dos clubes, justifica-se a necessidade de uma administração profissionalizada, pois não há uma linha homogênea de ação, mesmo que o grupo da situação suceda a administração anterior. Por consequência, a ausência de objetivos de eficiência, como lucro e maximização de valor para o clube e balanços não transparentes, induz a uma gestão não profissionalizada, comprometendo seu desempenho.

De maneira geral, percebe-se que as empresas que adotam as melhores práticas de governança atraem os melhores investidores. Logo, o equilíbrio entre as ações que maximizem os interesses dos investidores e dos clubes tende a proporcionar melhor desempenho e, por consequência, mais satisfação e lealdade de seus torcedores.

Como os produtos oferecidos pelos clubes de futebol profissional têm um público relativamente fiel, principalmente baseado no desempenho da equipe, recomendam-se ações mais estratégicas e profissionais, apoiadas em princípios das corporações mercantis, guardadas as proporções de paixão que envolve o clube por intermédio de seus torcedores.

3 METODOLOGIA

O objetivo básico desta pesquisa consiste em identificar e analisar as variáveis determinantes da lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte, tendo em vista o consumo dos produtos dessas equipes, adotando-se o modelo proposto por *Müssnich* (2004), e Melo Neto (2000) sobre marketing de relacionamento.

Para testar empiricamente o proposto neste trabalho, realizou-se uma pesquisa quantitativa, cujo objetivo foi examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão, com informantes na cidade de Belo Horizonte, das variáveis que sejam determinantes da lealdade.

Malhotra (2001) explica que as organizações realizam pesquisa de marketing, para identificar e resolver os problemas mercadológicos, obstáculos que, às vezes, não apareçam visivelmente, mas existem ou poderão existir no futuro. A pesquisa para a identificação de problemas, foco deste estudo, na visão de Malhotra (2001), é realizada para identificar questões que incluem participação no mercado, imagem da marca ou da empresa, características do mercado, análise de vendas e tendências dos negócios.

Para Lakatos e Marconi (2004), a pesquisa quantitativa descritiva contempla investigações de pesquisa empírica, com a finalidade principal de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais.

A realização desta pesquisa envolveu, primeiramente, a etapa de revisão teórica da literatura sobre esportes. Posteriormente, considerou a definição e descrição dos clientes consumidores de produtos das equipes, que são objeto deste estudo aplicado. Foram selecionadas para a realização desta investigação as lojas oficiais do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube, em Belo Horizonte.

Visando identificar e analisar as variáveis que influenciam o processo de lealdade dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte em relação ao consumo dos produtos disponibilizados nas lojas oficiais destes clubes no contexto do marketing de relacionamento, realizou-se um estudo transversal de caráter descritivo, visando responder aos objetivos da pesquisa.

Inicialmente, foram levantadas as hipóteses de pesquisa, com base nas diversas variáveis determinantes do marketing de relacionamento e serviços ao cliente, tomados como referência os modelos propostos por *Müssnich* (2004) e Melo Neto (2003), adaptado aos objetivos e ao contexto desta pesquisa. A partir dessas hipóteses, criou-se um modelo de relações múltiplas para respondê-las.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, baseando-se nas escalas utilizadas por *Müssnich* (2004) e por Melo Neto (2003), com o objetivo de mensurar os determinantes de marketing de relacionamento entre lojas e consumidores, além dos serviços ao cliente e de suas inter-relações.

O questionário criado foi submetido ao julgamento de profissionais especializados da área, além de pré-teste, aplicado a 30 clientes. A partir desse processo, o instrumento foi avaliado segundo a validade de conteúdo e o entendimento das questões propostas pelos respondentes, a redundância e a confiabilidade das escalas utilizadas. Após a conclusão deste processo, criou-se a versão final, com 80 questões, divididas em três grupos: de caracterização sócio-demográfica dos clientes; de identificação do marketing de relacionamento; de serviços ao cliente.

A primeira parte do questionário contém 12 questões relativas à descrição dos respondentes; a segunda, questões referentes à forma de relacionamento entre a loja e o cliente, sob o ponto de vista do marketing de relacionamento, divididas em dependência da loja (Q1 a Q5), comparação com lojas alternativas (Q6 a Q9), investimento da loja no relacionamento com os clientes (Q10 a Q16), troca de informações entre as partes (Q17 a Q19), confiança (Q20 a Q26), comprometimento (Q27 a Q33) lealdade dos clientes em relação à loja (Q34 a Q45) e oferta de serviços ao cliente (Q46 a Q68).

As questões referentes ao relacionamento da loja com os clientes contém respostas na escala *Likert* de 5 pontos, variando entre “Discordo totalmente”, 1, a “Concordo totalmente”, 5, exceto as questões referentes à oferta de serviços ao cliente, que também contém respostas na escala *Likert* de 5 pontos, porém com descrições variando de: “Não existe ênfase” 1, a “Existe grande ênfase”, 5.

A população de estudo constituiu-se dos clientes das lojas oficiais do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube situadas na cidade de Belo Horizonte. A amostra é composta por 300 clientes dessas lojas esportivas, que se propuseram responder à entrevista no ato da conclusão da compra.

O tamanho da amostra satisfaz o critério empírico apresentado por Hair *et al.* (2009), segundo o qual para modelos que apresentam comunalidades moderadas – ou seja, as variáveis manifestas explicam de forma moderada a variação dos construtos –, caso algum dos construtos apresente menos de três itens a amostra mínima exigida será de 200.

A coleta dos dados baseou-se no método *survey*, por meio de entrevistas individuais. Para que a amostra coletada seja fiel à população de estudo, os 300 respondentes foram divididos em proporções iguais para as lojas dos dois clubes. Salienta-se que a coleta apoiou-se no critério de aceitação dos clientes em participar da pesquisa. Os participantes foram distribuídos como mostra a TAB. 3.

Tabela 3 – Distribuição dos clientes por equipe preferida

Equipe	Frequência	Percentual
Atlético	150	50,0
Cruzeiro	150	50,0
Total	300	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio dos softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 15.0 e SmartPLS, versão 2.0 com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas pela pesquisa.

O exame dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva e tabelas contendo as frequências, absoluta e relativa, e métodos estatísticos, como média, mediana e desvio padrão, para a identificação das principais características sociodemográficas dos clientes. Segundo Triola (2005), esses métodos são utilizados para descrever características importantes de um conjunto de dados. Os outros aspectos avaliados, como inovação, troca de informações e preservação do meio ambiente, foram descritas no corpo do texto.

A comparação dos resultados obtidos por atleticanos e cruzeirenses em termos de frequência e valor médio anual de compra e lealdade, realizar-se-á através do teste não paramétrico de comparação de dois grupos independentes de *Mann-Whitney*. A utilização deste teste se deve à não normalidade dos dados na maioria dos itens utilizados para comparação dos grupos e tendo em vista que a eficiência deste teste é bem próxima a dos testes paramétricos.

Procedeu-se à análise exploratória dos dados, em que foram identificados *outliers*, que são definidos como observações que apresentam grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas, também chamados de “pontos anormais”. Esses pontos não foram excluídos da amostra, tendo em vista o pequeno número encontrado e o fato de não terem sido identificados erros na coleta e digitalização dos dados, de forma a manter a importância dessas informações no conjunto de respostas obtidas.

No caso da existência de *missings*, para a construção do modelo estrutural, esta informação foi substituída pela média das respostas obtidas para os outros candidatos na mesma questão, a fim de minimizar o efeito desta perda sem reduzir o tamanho da amostra.

A caracterização da avaliação feita pelos clientes das diversas variáveis, referentes ao marketing de relacionamento, abordadas neste estudo, foi feita com base na média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como seu respectivo intervalo, com 95% de confiança.

Para atender aos objetivos da pesquisa, utilizou-se a modelagem de equações estruturais, cuja técnica geral possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados, bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (HAIR JÚNIOR; *et al.*, 2009).

Para avaliar a confiabilidade interna das escalas empregadas no questionário, utilizou-se como análise preliminar o alfa de *Cronbach*, cujo valor mínimo obtido deve ser maior que 0,6, segundo Hair Júnior *et al.*, (2009).

Entretanto, autores como Brown (2006); Vehkalahtin; Puntanen; Tarkkonen (2006); Chin (1998 p. 320) recomendam o uso da confiabilidade composta do construto, que considera como aceitáveis níveis acima de 0,7. Dessa forma, optou-se pela confiabilidade composta como parâmetro de análise da confiabilidade interna das escalas deste estudo.

Para o problema em questão, tendo em vista o objetivo de aprimorar o modelo proposto com o acréscimo de uma variável (Lealdade) e uma conexão (comprometimento => lealdade), realizou-se a análise de equações estruturais para

o desenvolvimento do modelo. A estimação do modelo proposto foi feita por meio do método PLS (*Partial Least Squares*), por ser mais robusto em termos de suposições e tamanho da amostra, tendo em vista que este não requer normalidade multivariada, além do menor tamanho de amostra exigido.

O método PLS é descrito por dois modelos: de mensuração, que descreve a relação entre as variáveis manifestas e as variáveis latentes; e o estrutural, que descreve a relação entre as variáveis latentes (TENENHAUS; *et al.*, 2005).

Ainda com base nesses autores, o modelo deste estudo se caracteriza por ser reflexivo, tendo em vista que cada uma das variáveis manifestas é utilizada para refletir somente uma variável latente.

De acordo com Tenenhaus *et al.*, (2005), uma variável latente que em nenhuma das relações aparece como variável dependente – ou seja, não é explicada por outra variável latente – é chamada de “variável exógena”. Caso contrário, é chamada de “variável endógena”.

Em relação às variáveis do modelo, observa-se que das 8 variáveis utilizadas para sua construção 3 são exógenas, a saber, *oferta de serviços ao cliente*, *nível de comparação com lojas alternativas* e *a troca de informações*, as quais não podem ser explicadas pelo modelo estrutural. As demais variáveis, *investimento no relacionamento*, *dependência*, *confiança*, *comprometimento* e *lealdade*, caracterizam-se por serem endógenas. Elas podem ser explicadas pelo modelo proposto.

Tanto para a avaliação do modelo de mensuração, que utiliza as variáveis indicadoras para explicar as variáveis latentes, quanto para o modelo estrutural, que descreve a relação entre essas variáveis latentes, utilizou-se o método PLS. A significância delas foi obtida por meio do método de reamostragem *Bootstrap*.

A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida por meio do coeficiente de determinação (R^2), que é uma medida de adequação do modelo estrutural. Já a variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada

para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras.

Além dessas características, determinaram-se a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade convergente foi avaliado segundo a variância média extraída (AVE), por meio das cargas fatoriais do modelo, em que se descreveu a validade discriminante. A confiabilidade foi verificada por meio da confiabilidade composta.

A avaliação geral do modelo PLS foi realizada com base na proposta de Tenenhuas, Amato e Vinzi (2004), consistindo em um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit, GoF*), que, basicamente, é média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significantes, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, considera-se como significativa diferença cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra foi feita com base na análise univariada das informações contidas nas questões da primeira parte do questionário, visando à descrição dos respondentes, segundo características sociodemográficas. Essas informações são importantes para a identificação do perfil geral dos clientes que frequentam as lojas das equipes de futebol. Inicialmente, é feita a caracterização dos clientes segundo a idade (TAB.4).

Tabela 4 – Distribuição dos clientes por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Menos de 21 anos	46	15,3	15,3
De 21 a 30 anos	115	38,3	53,7
De 31 a 40 anos	71	23,7	77,3
De 41 a 50 anos	46	15,3	92,7
Mais de 50 anos	21	7,0	99,7
Sem Resposta	1	0,3	100,0
Total	300	100,0	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Destaca-se que 38,3% dos clientes possuem entre 21 e 30 anos, sendo que somente 7,0% possuem mais de 50 anos.

A distribuição dos respondentes segundo o gênero é descrita na TAB.5:

Tabela 5 – Distribuição dos clientes segundo o gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	205	68,3
Feminino	95	31,7
Total	300	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A análise desses resultados mostra que aproximadamente 68% dos clientes são do gênero masculino e aproximadamente 32% do feminino.

Na TAB. 6, descreve-se o estado civil dos clientes.

Tabela 6 – Distribuição dos clientes por estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	182	60,7
Casado	107	35,7
Divorciado	9	3,0
Viúvo	1	0,3
Sem resposta	1	0,3
Total	300	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota-se que aproximadamente 61% dos clientes são solteiros e que 36% são casados.

Outra questão importante na descrição dos clientes se refere à escolaridade. A TAB. 7 mostra essa distribuição.

Tabela 7 – Distribuição dos clientes segundo a escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Ensino fundamental	25	8,3	8,3
Ensino médio	151	50,3	58,6
Ensino superior	97	32,3	90,9
Pós graduação	27	9,1	100,0
Total	300	100,0	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Percebe-se que aproximadamente 50% dos clientes possuem o ensino médio, seguido pelo ensino superior. Há clientes que possuem especialização, com percentual próximo daqueles que possuem apenas o ensino fundamental.

Em relação à ocupação dos respondentes, observou-se uma grande variabilidade de profissões, com destaque para os estudantes, que representam 12%, comerciantes, engenheiros e donas de casa, representando 2,7% dos respondentes cada um.

Outro ponto importante referente à caracterização dos clientes prende-se à renda média mensal. A TAB. 8 mostra a distribuição dos clientes em relação à renda média mensal.

Tabela 8 – Distribuição dos clientes segundo renda média mensal

Renda Média Mensal	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 2 salários mínimos	68	22,7	22,7
Mais de 2 até 4 salários mínimos	84	28,0	50,7
Mais de 4 até 6 salários mínimos	54	18,0	68,7
Acima de 6 salários mínimos	75	25,0	93,7
Sem resposta	19	6,3	100,0
Total	300	100,0	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que a renda média mensal dos clientes está bem distribuída entre as categorias descritas, com uma ligeira supremacia para o percentual de pessoas que ganham mais de 2 até 4 salários mínimos com 28,0%, sendo o grupo que ganha mais de 4 até 6 salários mínimos representa 18,0% dos respondentes. Percebe-se que aproximadamente 69% dos respondentes ganham até 6 salários mínimos. Dos 300 respondentes, 19 não responderam a esta questão, representando 6,3%.

A TAB. 9 mostra a descrição dos clientes segundo a região de residência.

Tabela 9 – Distribuição dos clientes segundo região de residência

Região de Residência	Frequência	Percentual
Barreiro	94	31,3
Centro-Sul	36	12,0
Noroeste	32	10,7
Leste	27	9,0
Oeste	13	4,3
Pampulha	5	1,7
Nordeste	4	1,3
Venda Nova	3	1,0
Norte	2	0,7
Sem resposta	84	28,0
Total	300	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Identifica-se que 28,0% dos respondentes não declararam a região de residência.

Nas TAB. 10, TAB. 11, TAB. 12 e TAB. 13, apresenta-se a descrição dos respondentes segundo questões relacionadas ao volume de compra durante um ano, frequência, valor médio gasto, para quem compra e se adquire produtos que não são originais. Essa análise inicia-se com a descrição de frequência média anual de compra (TAB.10).

Tabela 10 – Distribuição dos clientes segundo frequência média anual de compra

Frequência Média anual de compra	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1 vez por ano	65	21,6	21,6
2 vezes por ano	60	20,0	41,6
3 vezes por ano	59	19,7	61,3
4 vezes por ano	24	8,0	69,3
5 vezes por ano	23	7,7	77,0
Acima de 5 vezes por ano	68	22,7	99,7
Sem resposta	1	0,3	100,0
Total	300	100,0	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 10, é possível observar que 21,6% dos clientes compram, em média, 1 vez por ano na loja; aproximadamente 20,0%, duas vezes; 19,7%, 3 vezes por ano; e 22,7%, declararam comprar mais que 5 vezes por ano. O número médio de compras anuais foi de 4,9 vezes, com uma mediana de 3,0, desvio padrão de 8,1.

A seguir é apresentado a comparação entre as duas equipes no que diz respeito à frequência anual de compra.

Tabela 11 – Comparação da frequência anual de compra entre atleticanos e cruzeirenses

Equipe que Torce	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor
Atlético	3,5	2,5	3,4	0,152
Cruzeiro	4,7	3,0	10,8	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que a média e a mediana da frequência anual de compra declarada pelos atleticanos é menor que a dos cruzeirenses. Em relação à variabilidade, percebe-se através dos valores que os cruzeirenses apresentam maior dispersão, com desvio padrão cerca de 3 vezes maior que o dos atleticanos.

Conclui-se que não existe diferença significativa entre os dois grupos em relação à frequência anual de compra, de acordo como a probabilidade de significância do teste de *Mann-Whitney*, p-valor (0,152).

Na TAB. 12 descreve-se o valor médio anual de compras.

Tabela 12 – Distribuição dos clientes segundo valor médio anual de compra.

Valor Médio anual de Compra	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até R\$ 200,00 por ano	127	42,3	42,3
De R\$ 201,00 a R\$ 400,00	69	23,0	65,3
De R\$ 401,00 a R\$ 600,00	35	11,7	77
De R\$ 601,00 a R\$ 800,00	14	4,7	81,7
Acima de R\$ 800,00	36	12,0	93,7
Sem resposta	19	6,3	100
Total	300	100,0	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Demonstra-se que grande parte dos clientes, em torno de 65%, gasta até R\$ 400,00 por ano. Destaque para 12,0% dos clientes que compram mais de R\$ 800,00 por mês na loja. O valor médio anual de compras por cliente foi de R\$ 465,00, com mediana de R\$ 300,00 e desvio padrão de R\$ 702,00, considerado alto em relação à média.

A comparação do valor médio anual de compra, entre os torcedores de Atlético e Cruzeiro é apresentada a seguir pela TAB. 13.

Tabela 13 – Comparação do valor médio anual de compra (R\$) entre atleticanos e cruzeirenses.

Equipe que Torce	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor
Atlético	288,62	220,00	192,20	0,858
Cruzeiro	283,29	200,00	188,04	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 13 percebe-se que a média da frequência anual de compra declarada pelos atleticanos e cruzeirenses é bem próxima, sendo a mediana observada para os atleticanos um pouco maior. Em relação à variabilidade, percebe-se que os valores identificados para os torcedores das duas equipes também são próximos.

A partir da probabilidade de significância do teste, p-valor=0,858, conclui-se que não existe diferença significativa entre os dois grupos em relação ao valor médio anual de compra.

Na TAB. 14, demonstra-se para quem os clientes compram.

Tabela 14 – Distribuição dos clientes segundo objetivo da compra.

Objetivo da Compra	Frequência	Percentual
Própria	240	80,0
Presente	166	55,3
Terceiros	54	18,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Percentual em relação ao total de 300 respondentes

Observa-se que 80% dos clientes declararam que fazem compras para uso próprio; 55,3%, que compram para presentes; e 18,0%, para terceiros. Nesses percentuais, existem compradores para os três objetivos de compra.

A última questão desta variável refere à compra de produtos que não são originais (TAB. 15)

Tabela 15 – Distribuição dos clientes segundo o hábito de compra de produtos falsificados.

Compra Produtos Falsificados	Frequência	Percentual
Não	228	76,0
Sim	67	22,3
Sem resposta	5	1,7
Total	300	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos 300 respondentes, 76,0% declararam que não compram produtos falsificados e somente 22,3% declararam comprar esses produtos. Dos clientes respondentes, 5 não responderam a esta questão, (1,7%).

A seguir, procede-se à descrição da opinião dos clientes em relação aos diversos indicadores referentes a cada uma das questões que caracterizam o marketing de relacionamento.

4.2 Caracterização das questões do marketing de relacionamento

A avaliação individual das questões referentes ao marketing de relacionamento será feita com base na nota média obtida em cada um dos itens que compõem as questões e o seu respectivo intervalo, com 95% de confiança (IC 95%), tendo em vista que valores altos estão relacionados com “Concordo totalmente”, 5, e valores baixos com “Discordo totalmente”, 1.

No caso da oferta de serviços aos clientes, essas referências são: “Existe grande ênfase”, 5 e não “Existe ênfase” 1.

Consideram-se satisfatórios os itens cujo intervalo esteja acima de 3 “Nem concordo” e “Nem discordo” e insatisfatório aqueles cujo intervalo esteja abaixo de 3. Para os itens invertidos – ou seja, em que o “Discordo totalmente” é o desejável –, a interpretação será inversa.

4.2.1 Avaliação da dependência da loja

Descreve-se nesta seção a avaliação dos itens que compõem a questão da dependência (Q1 a Q5). Essa análise é apresentada pela TAB.16, que mostra a média dos itens e seus intervalos de confiança, de acordo com a percepção dos clientes.

Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da dependência

Questões	Média	IC 95%	
Q1	3,06	2,88	3,24
Q2	4,00	3,86	4,15
Q3	3,28	3,11	3,44
Q4	4,14	4,00	4,27
Q5	3,63	3,48	3,78

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da TAB.16, observa-se que nem todos os itens que compõem a questão de dependência foram avaliados satisfatoriamente, sendo que a questão Q1 (Você se sente dependente dessa loja em relação aos produtos do seu clube) apresentou a menor nota, com média igual a 3,06 e IC 95% (2,88; 3,24), mostrando que, em média, os clientes nem concordam nem discordam em relação a essa afirmativa. Destaque também para a questão Q4 (Na sua visão, esta loja o considera importante para a geração de lucros e o desenvolvimento da empresa), que obteve maior nota, com média de 4,14 e IC 95% (4,00; 4,27).

4.2.2 Avaliação do nível de comparação com lojas alternativas

Para a avaliação dos itens que compõem a questão do nível de comparação com fornecedores alternativos (Q6 a Q9), construiu-se a TAB.17, que apresenta os resultados,

de acordo com a percepção dos clientes, para média dos itens e seus intervalos de confiança.

Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens do nível de comparação com fornecedores alternativos

Questões	Média	IC 95%	
Q6	3,36	3,19	3,54
*Q7	2,80	2,62	2,98
Q8	4,09	3,94	4,24
*Q9	2,86	2,69	3,02

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: * Questões com tendência inversa (quanto menor, melhor o resultado)

A partir da análise da TAB. 17, observa-se que o item Q7 (O melhor substituto para esta loja teria o mesmo valor para você) obteve média 2,8, com IC 95% (2,62; 2,98), indicando que os respondentes, em geral, não concordam com esta afirmativa. No caso do item Q9 (Há muitas lojas alternativas que têm o mesmo valor para você), os respondentes não mostraram tendência para concordar nem para discordar, com média de 2,86 e IC 95% (2,69 ; 3,02). Destaque para o item Q8 (Comparado com qualquer outra loja de produtos esportivos, seu relacionamento com esta loja é melhor), que obteve nota média de 4,09, com IC 95% (3,94 a 4,24).

4.2.3 Avaliação do investimento no relacionamento

A avaliação dos itens que compõem a questão de investimento no relacionamento (Q10 a Q16) será feita com base na TAB.18, que mostra os valores obtidos, de acordo com a percepção dos clientes, para a média dos itens e seus intervalos de confiança.

Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do investimento no relacionamento

Questões	Média	IC 95%	
Q10	3,11	2,93	3,29
Q11	3,43	3,27	3,59
Q12	4,14	4,00	4,28
Q13	3,09	2,91	3,26
Q14	3,63	3,48	3,79
Q15	3,77	3,62	3,93
Q16	3,29	3,11	3,46

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nenhum item foi considerado insatisfatório, com destaque para Q10 (Seria um transtorno para você encerrar o relacionamento comercial com esta loja.) e Q13 (O seu custo de mudança para uma loja alternativa seria muito grande), que também não foram avaliados satisfatoriamente, tendo em vista que o intervalo de confiança para a média contém o 3 (“Nem concordo”, Nem discordo”), sendo todos os outros itens avaliados satisfatoriamente. Destaque para o item Q12 (O investimento que você tem feito para fortalecer o relacionamento com o clube é significativo), mais bem avaliado, com média 4,14 e IC 95% (4,00; 4,28).

4.2.4 Avaliação da troca de informações

Nesta seção procede-se à avaliação dos itens que compõem a questão da Troca de informações (Q17 a Q19). Para tanto, construiu-se a TAB. 19, que mostra os resultados para a média dos itens e seus intervalos de confiança, de acordo com a percepção dos clientes.

Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens da troca de informações

Questões	Média	IC 95%	
Q17	3,64	3,47	3,81
Q18	3,65	3,49	3,82
Q19	3,28	3,10	3,45

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota-se que todos os itens que compõem a questão de troca de informações foram avaliados de forma satisfatória, com média e intervalo de confiança acima de 3. Destaque para a questão Q18 (Essa loja busca trocar informações com os clientes), com nota média igual a 3,65 e IC 95% (3,49; 3,82).

4.2.5 Avaliação da confiança

Para avaliar os itens que compõem a questão da confiança (Q20 a Q26), na visão dos clientes, utilizaram-se os mesmos passos. Assim, construiu-se a TAB. 20, que apresenta a média dos itens e seus intervalos de confiança, de acordo com a percepção dos clientes.

Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da confiança.

Questões	Média	IC 95%	
Q20	3,73	3,56	3,89
Q21	4,57	4,48	4,66
Q22	4,43	4,32	4,55
Q23	4,41	4,29	4,52
Q24	4,45	4,34	4,56
Q25	3,39	3,21	3,58
Q26	4,49	4,40	4,59

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que se refere à confiança, as notas foram elevadas, estando, em geral, acima de 4 (exceto para Q20 e Q25). Dentre essas questões, a questão Q21 (As negociações com esta loja são confiáveis) foi a mais bem avaliada, com média igual a 4,57 e IC 95% (4,48; 4,66) e a Q25 (Você aceitaria produtos desta loja sem conferir a precisão da quantidade e qualidade) foi a que apresentou menor média, igual a 3,39 com IC 95% (3,21; 3,58).

4.2.6 Avaliação do comprometimento

A avaliação dos itens que compõem a questão do comprometimento (Q27 a Q33) é apresentada a seguir. Para tanto, construiu-se a TAB. 21, que descreve os resultados obtidos para os itens.

Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens do comprometimento

Questões	Média	IC 95%	
Q27	4,56	4,46	4,65
Q28	4,53	4,44	4,63
Q29	4,22	4,10	4,34
Q30	3,78	3,63	3,92
Q31	3,51	3,36	3,67
Q32	3,34	3,17	3,51
Q33	3,70	3,55	3,85

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De maneira geral, os respondentes estão satisfeitos, tendo em vista que para cada item avaliado as notas foram elevadas, acima de 3. Destaque para a Q27 a mais bem avaliada. (Você espera que o relacionamento com esta loja continue por um longo tempo), com média

igual a 4,56 e IC 95% (4,46; 4,65). De outro lado, a questão Q32 (Você está comprometido com esta loja) foi a que, dentro deste domínio, apresentou menor resultado médio, 3,34 com IC 95% (3,17; 3,51).

4.2.7 Avaliação da lealdade

A avaliação dos itens que compõem a questão da lealdade (Q34 a Q45) será feita nesta seção. As médias obtidas para as questões que compõem este construto, bem como os intervalos de confiança, são apresentados na TAB.22.

Tabela 22 – Média e IC 95% para os itens da Lealdade

Questões	Média	IC 95%	
Q34	4,18	4,04	4,31
Q35	4,57	4,47	4,67
Q36	4,32	4,19	4,44
Q37	3,99	3,83	4,14
Q38	3,44	3,27	3,62
Q39	4,70	4,62	4,77
Q40	4,73	4,66	4,80
Q41	4,29	4,17	4,42
Q42	3,39	3,21	3,57
Q43	4,82	4,75	4,89
Q44	3,83	3,68	3,98
Q45	4,07	3,92	4,22

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB.22, é possível perceber que em relação aos itens que compõem o construto *lealdade*, existe grande concordância com as afirmativas do questionário, tendo em vista que todas as notas obtidas estão acima de 3. Aqui, destacam-se a Q43 (Você é fiel a este clube de futebol), com média igual a 4,82 e IC 95% (4,75 ; 4,89), Q40 (Você recomendaria os produtos desta loja para outras pessoas) com média igual a 4,73 e IC 95% (4,66; 4,80), e Q39 (Você recomendaria esta loja para outras pessoas), com média igual a 4,70 e IC 95% (4,62 ; 4,77). Dentre as questões, a que apresentou o menor resultado médio foi a Q42, (De maneira geral, você mantém a preferência pelos produtos do clube: camisetas, preservativo leite, etc., mesmo quando há desvantagens de preço e qualidade) com média 3,39 e IC 95% (3,21 ; 3,57).

4.2.8 Avaliação da oferta de serviços aos clientes

Para avaliar os itens que compõem a questão de oferta de serviços aos clientes (Q46 a Q68), construiu-se a TAB.23, contendo os valores obtidos, de acordo com a percepção dos clientes, para a média dos itens e seus intervalos de confiança.

Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da oferta de serviços ao cliente.

Questões	Média	IC 95%	
Q46	4,53	4,43	4,63
Q47	4,61	4,52	4,69
Q48	4,34	4,23	4,45
Q49	4,42	4,31	4,53
Q50	4,42	4,31	4,53
Q51	4,54	4,45	4,64
Q52	3,46	3,29	3,63
Q53	4,43	4,33	4,53
Q54	3,69	3,52	3,86
Q55	4,16	4,02	4,31
Q56	3,85	3,69	4,01
Q57	3,66	3,49	3,83
Q58	4,00	3,87	4,14
Q59	3,74	3,58	3,90
Q60	3,63	3,47	3,80
Q61	3,78	3,61	3,95
Q62	3,78	3,61	3,94
Q63	4,17	4,05	4,29
Q64	4,43	4,33	4,53
Q65	3,48	3,30	3,65
Q66	4,33	4,22	4,44
Q67	3,96	3,84	4,09
Q68	4,57	4,49	4,65

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota-se que todos os itens que avaliam a oferta de serviços ao cliente obtiveram, de acordo com a percepção dos respondentes, boas notas, acima de 3 para todos os itens avaliados, sendo que todos os intervalos de confiança estão acima de 3. Assim, todos os itens foram considerados satisfatórios, de acordo com os respondentes.

Percebe-se, ainda, que a Q47 foi a mais bem avaliada pelos clientes. (Existe grande variedade de produtos), com média de 4,61 e IC 95% (4,52; 4,69). Já a Q52, sobre eventos culturais promovidos pelo clube (shows, apresentações teatrais, etc.) foi a que apresentou o pior resultado, com média 3,46 e IC 95% (3,29; 3,63).

4.3 Avaliação da confiabilidade interna das escalas

Antes de iniciar a análise do modelo estrutural que avalia as relações entre as diversas variáveis que caracterizam o marketing de relacionamento, é preciso avaliar a adequação das escalas utilizadas para mensurar a opinião dos respondentes quanto a cada uma dessas variáveis. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, alfa de Cronbach. Conclui-se que a consistência interna das escalas é boa quando o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável, que é de 0,6 (HAIR JÚNIOR; *et al.*, 2009).

Para avaliar o impacto individual de cada uma das questões na confiabilidade das escalas utilizadas, trabalhou-se com o mesmo teste, porém excluindo-se o item avaliado. Se este item for realmente importante para a adequação das escalas, o valor de alfa diminuirá substancialmente em relação ao valor geral obtido, ficando abaixo do nível mínimo de 0,6. De outro lado, se a questão retirada impacta de forma negativa na adequação das escalas, o valor de alfa será bem maior que o obtido para todos os itens.

A TAB. 24 apresenta o valor de alfa obtido para cada um dos construtos utilizados nesse estudo.

Tabela 24 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado

Variável	Itens Excluídos	Alfa de Cronbach
Oferta de produtos e serviços	-	0,936
Troca de informações	-	0,618
Investimento no relacionamento	-	0,730
Dependência	-	0,867
Confiança	-	0,752
Comprometimento	-	0,863
Lealdade	-	0,896

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 24, observa-se que todas as questões se apresentam importantes para garantir a confiabilidade das escalas utilizadas, uma vez que o valor de

alfa obtido quando cada uma delas é retirada individualmente manteve-se praticamente o mesmo, acima do nível mínimo aceitável, que é de 0,6. Portanto, a consistência interna da escala é satisfatória de acordo com o teste confiabilidade interna dos dados, alfa de Cronbach. Assim, passou-se à construção do modelo de equações estruturais.

4.4 Modelo estrutural

Para responder ao objetivo principal desta pesquisa, utilizar-se-á a modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Least Squares*).

Neste estudo, serão descritas 8 variáveis latentes, explicadas por 68 variáveis indicadoras: dependência das lojas pesquisadas, investimento no relacionamento, nível de comparação com lojas alternativas, troca de informações, confiança, o comprometimento, lealdade e os serviços ao cliente. Nas seções seguintes, são apresentadas as hipóteses do estudo, bem como o diagrama de caminhos, o modelo de mensuração e o modelo estrutural estimados via PLS.

4.6 Diagrama de caminhos

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica que descreve as relações, causas existentes entre as diversas variáveis sob estudo, com base nas hipóteses levantadas pela pesquisa. Assim, para o problema em questão, construiu-se o diagrama de caminhos descrito na FIG. 4, que mostra as relações causais entre as variáveis determinantes para o marketing de relacionamento e os serviços ao cliente.

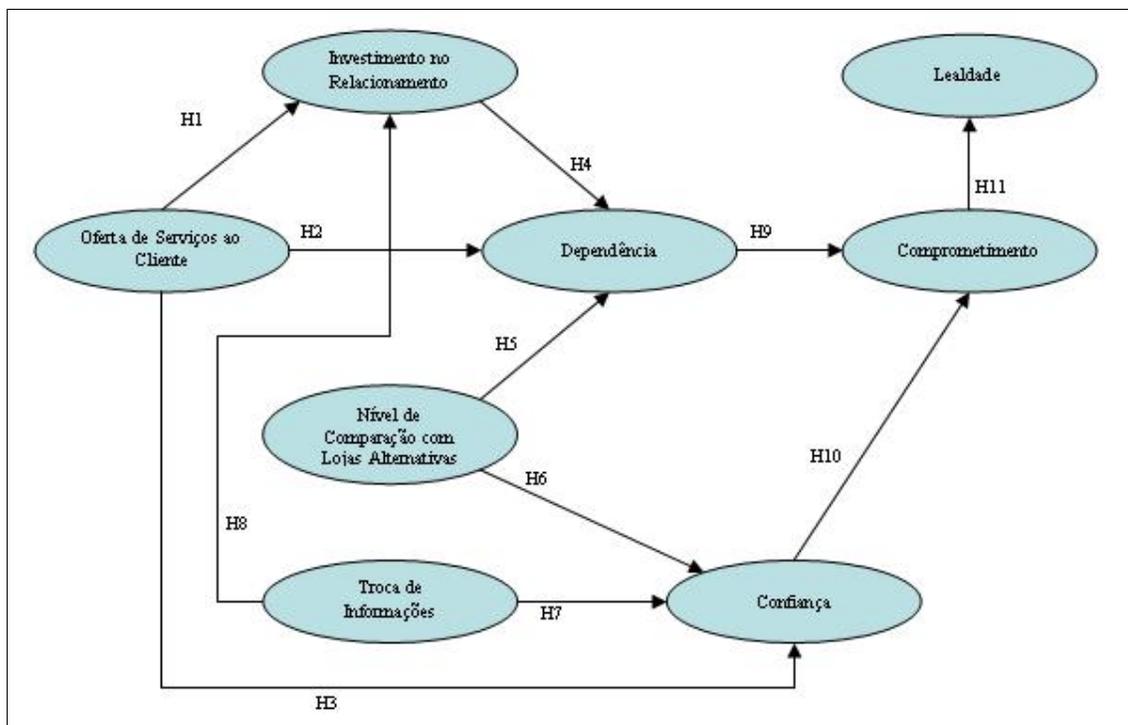


Figura 4 – Diagrama de Caminhos marketing de relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no modelo final sobre serviços ao cliente e marketing de relacionamento proposto por Müssnich (2004) e o modelo proposto por Melo Neto (2003).

4.7 Modelo de equações estruturais

Inicialmente, serão descritos os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação, bem como sua tendência e significância, A TAB. 25 apresenta as cargas fatoriais obtidas para cada uma das variáveis manifestas utilizadas para mensuração da oferta de produtos e serviços ao cliente.

Tabela 25 – Resultados construto oferta de serviços ao cliente.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q46	0,317	< 0,01
Q47	0,563	< 0,01
Q48	0,726	< 0,01
Q49	0,650	< 0,01
Q50	0,477	< 0,01

continua

conclusão		
Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q51	0,677	< 0,01
Q52	0,637	< 0,01
Q53	0,621	< 0,01
Q54	0,677	< 0,01
Q55	0,523	< 0,01
Q56	0,699	< 0,01
Q57	0,712	< 0,01
Q58	0,770	< 0,01
Q59	0,745	< 0,01
Q60	0,692	< 0,01
Q61	0,702	< 0,01
Q62	0,696	< 0,01
Q63	0,728	< 0,01
Q64	0,614	< 0,01
Q65	0,602	< 0,01
Q66	0,700	< 0,01
Q67	0,636	< 0,01
Q68	0,624	< 0,01

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

A análise da TAB. 25 revela que todas as variáveis manifestas refletem na oferta de serviços ao cliente, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,001 para todas as variáveis avaliadas, apresentando como significantes as cargas fatoriais elevadas – em geral, acima de 0,6.

A TAB. 26 apresenta os resultados obtidos para o construto *investimento no relacionamento*.

Tabela 26 – Resultados do construto investimento no relacionamento.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q10	0,698	< 0,01
Q11	0,827	< 0,01
Q12	0,683	< 0,01
Q13	0,653	< 0,01
Q14	0,845	< 0,01
Q15	0,751	< 0,01
Q16	0,755	< 0,01

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Observa-se que para o construto *investimento no relacionamento* todas as variáveis manifestas apresentaram cargas fatoriais elevadas, acima de 0,6, e são significantes tendo em vista que o p-valor foi menor que 0,001.

A TAB. 27 mostra os resultados obtidos para o construto *nível de comparação com lojas alternativas*.

Tabela 27 – Resultados do construto nível de comparação com lojas alternativas

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q6	0,171	0,141
Q7	0,123	0,341
Q8	0,982	< 0,001
Q9	-0,167	0,340

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Nota-se que em relação ao construto *nível de comparação com lojas alternativas* somente a variável Q8 apresentou carga fatorial elevada e foi significativa (p-valor<0,001), sendo que as outras apresentaram cargas abaixo de 0,2 e não foram significantes, pois p-valor é maior que 0,05.

Apresentam-se na TAB. 28 os resultados obtidos para o construto *troca de informações*.

Tabela 28 – Resultados do construto troca de informações

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q17	0,797	< 0,001
Q18	0,781	< 0,001
Q19	0,841	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Para o construto *troca de informações*, todas as variáveis manifestas apresentam carga fatorial elevada e são significantes (p-valor<0,001).

Os resultados obtidos para o construto dependência são apresentados na TAB. 29.

Tabela 29 – Resultados do construto dependência da loja

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q1	0,677	< 0,001
Q2	0,717	< 0,001
Q3	0,724	< 0,001
Q4	0,643	< 0,001
Q5	0,778	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

A partir da análise da TAB. 29, é possível perceber que todas as variáveis manifestas têm grande impacto na variável latente *dependência da loja*, sendo significantes, de acordo com o p-valor do teste t de significância, que foram menores que 0,001 em todos os casos.

Na TAB. 30, são apresentados os resultados obtidos para o construto *confiança*.

Tabela 30 – Resultados do construto confiança

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q20	0,666	< 0,001
Q21	0,738	< 0,001
Q22	0,814	< 0,001
Q23	0,833	< 0,001
Q24	0,792	< 0,001
Q25	0,499	< 0,001
Q26	0,841	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

A análise da TAB. 30 revela que no caso do construto *confiança* todas as variáveis manifestas são significantes, pois o p-valor é menor que 0,001, apresentando cargas fatoriais elevadas – em geral, acima de 0,5.

A TAB. 31 mostra os resultados obtidos para a relação entre o construto *comprometimento* e suas variáveis manifestas.

Tabela 31 – Resultados do construto comprometimento

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q27	0,788	< 0,001
Q28	0,774	< 0,001
Q29	0,755	< 0,001
Q30	0,832	< 0,001
Q31	0,786	< 0,001
Q32	0,771	< 0,001
Q33	0,785	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Todas as variáveis manifestas apresentam cargas fatoriais elevadas e significantes, com probabilidade de significância menor que 0,001, mostrando o impacto delas no construto *comprometimento*.

Na TAB. 32, mostram-se os resultados obtidos para a relação entre o construto *lealdade* e suas variáveis manifestas.

Tabela 32 – Resultados do construto lealdade.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Q34	0,710	< 0,001
Q35	0,680	< 0,001
Q36	0,568	< 0,001
Q37	0,702	< 0,001
Q38	0,505	< 0,001
Q39	0,685	< 0,001
Q40	0,687	< 0,001
Q41	0,578	< 0,001
Q42	0,584	< 0,001
Q43	0,442	< 0,001
Q44	0,775	< 0,001
Q45	0,662	< 0,001

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Todas as variáveis manifestas relacionadas ao construto *lealdade* apresentam cargas fatoriais elevadas, acima de 0,5, e estas são significantes, com probabilidade de significância menor que 0,001 em todos os casos, mostrando impacto significativo delas no construto *lealdade*.

A seguir, apresentam-se os resultados do modelo estrutural, que avalia as inter-relações entre os construtos do modelo, com base nas hipóteses levantadas para esta pesquisa (relações entre variáveis latentes), indicando a magnitude dessa relação, bem como sua tendência e significância. Esta seção trata da descrição dos resultados obtidos para o modelo estrutural proposto. A FIG. 5 apresenta o modelo estrutural estimado.

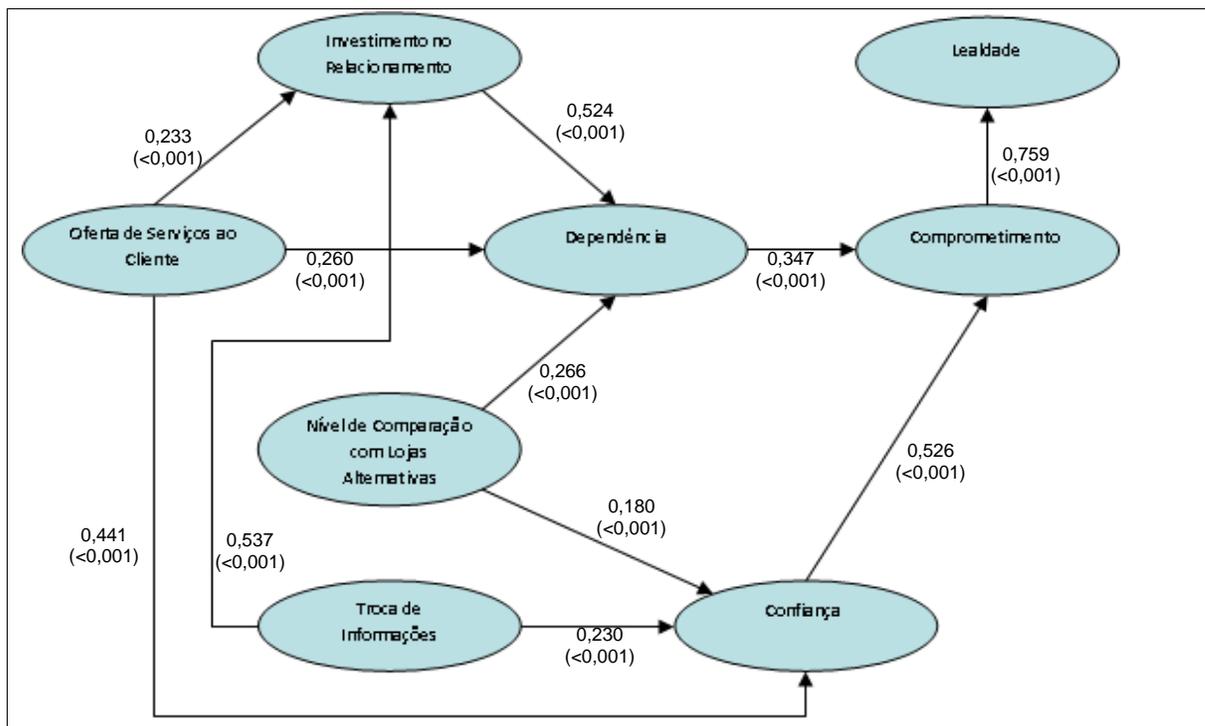


Figura 5 – Modelo estrutural estimado com coeficientes estimados pelo software *SmartPLS* (p-valor).

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que existe impacto positivo para todas as relações propostas pelo modelo, sendo significativo em todos os casos, pois o p-valor obtido a partir do teste “t” de significância dos coeficientes apresentou valores menores que 0,001 em todas as relações estimadas.

A seguir, apresentam-se as medidas de qualidade do modelo estimado. A TAB. 33 apresenta a variância média extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos estimados pelo modelo e a confiabilidade composta para estes construtos.

Tabela 33 – Medidas de qualidade do modelo estrutural

Constructos	AVE	R2	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Oferta de produtos e serviços	0,423	-	0,936	0,943
Nível de comparação com lojas alternativas	0,259	-	0,618	0,294
Troca de informações	0,650	-	0,730	0,848
Investimento no relacionamento	0,559	0,475	0,867	0,898
Dependência	0,503	0,620	0,752	0,835
Confiança	0,561	0,495	0,863	0,897
Comprometimento	0,616	0,612	0,896	0,918
Lealdade	0,407	0,577	0,865	0,890

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

A validade convergente, avaliada por meio da variância média extraída (AVE), que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, mostra quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. Chin (1998) recomenda valores mínimos de 0,5; ou seja, que as variáveis manifestas sejam capazes de explicar no mínimo 50% da variância das variáveis latentes. Observa-se que os construtos *oferta de produtos e serviços*, *nível de comparação com lojas alternativas* e *lealdade* apresentam AVE abaixo de 50%, com destaque para o segundo, que apresentou AVE muito baixo, 0,259.

Em relação à validade convergente, observa-se grande problema com o construto *nível de comparação com lojas alternativas*, tendo em vista o valor baixo de AVE e que três das quatro variáveis manifestas não impactam de forma significativa o construto, conforme demonstrado na TAB. 27. Para os outros dois construtos, *oferta de produtos e serviços*, e *lealdade*, apesar do valor relativamente baixo da AVE, suas variáveis manifestas foram significantes.

Quanto à confiabilidade das escalas, optou-se pela utilização da confiabilidade composta do construto conforme recomenda autores como Brown (2006); Vehkalahtin; Puntanen;

Tarkkonen (2006); Chin (1998 p. 320), por considerar como aceitáveis níveis acima de 0,7. A partir da análise da TAB. 33, pode-se perceber que somente o construto *nível de comparação com lojas alternativas* não apresenta confiabilidade satisfatória.

A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente com as outras variáveis latentes, verificando-se que, em geral, este fato ocorre, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural. Somente para o construto *nível de comparação com lojas alternativas*, não foi observada validade convergente, pois este apresentou cargas fatoriais reduzidas para suas variáveis de mensuração.

A modelagem de equações estruturais PLS não otimiza a função global de ajuste, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas em covariâncias. Não existem portanto, índices de validação global do modelo, como o qui-quadrado nos modelos *Lisrel* (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004; TENENHAUS; *et al.*, 2005).

Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004) propõem um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit, GoF*), que é a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para o modelo da FIG. 5, o GoF foi de 0,526, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R^2) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração como a do modelo estrutural. Como não foi encontrado na literatura um ponto de corte, o resultado obtido foi considerado adequado, visto que o valor mínimo aceitável de AVE é 0,5.

Tendo em vista os problemas de validade convergente, confiabilidade e validade discriminante ocorridos para a variável *nível de comparação com lojas alternativas*, decidiu-se pela sua exclusão do modelo estrutural e por consequência, de suas relações com os construtos *dependência e confiança*.

Na próxima subseção, apresentam-se os resultados obtidos para o modelo final, obtidos sem este construto.

4.8 Modelo revisado e ajustado

4.8.1 Diagrama de caminhos

A partir dos resultados obtidos na seção 5, construiu-se o novo diagrama de caminhos, retirando dele o construto *nível de comparação com lojas alternativas* (FIG. 6).

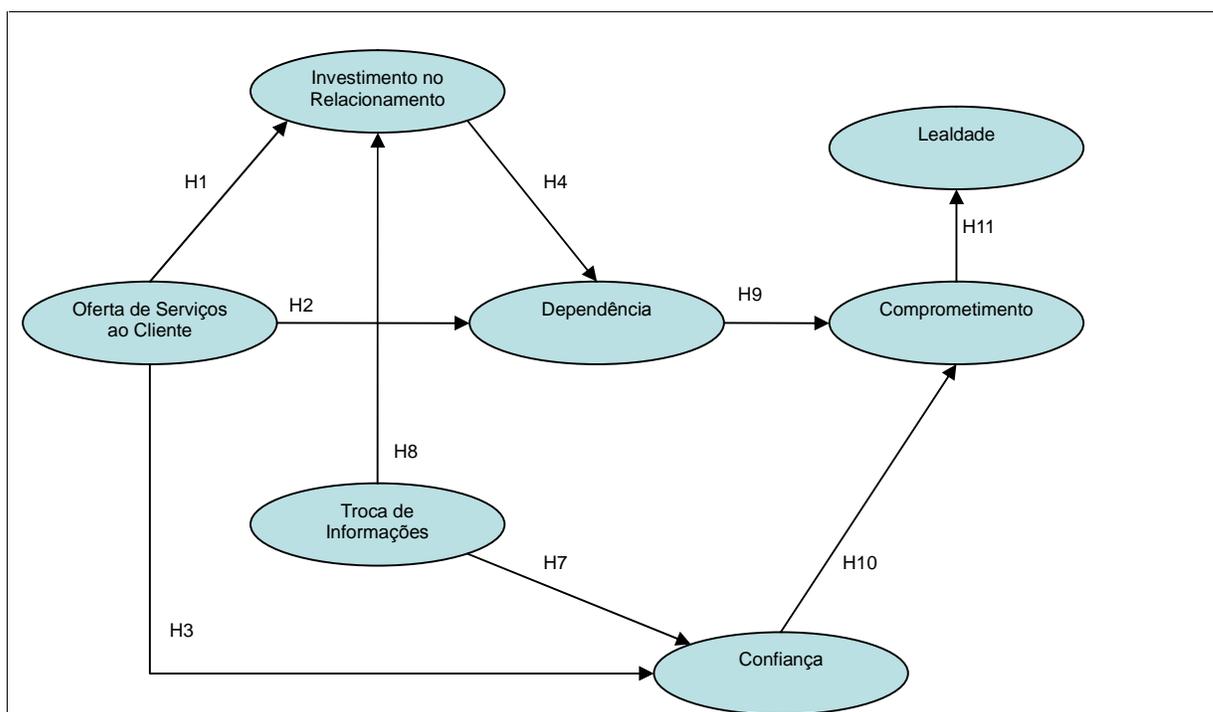


Figura 6 – Diagrama de Caminhos revisado

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados do modelo proposto neste estudo.

4.8.2 Modelo de equações estruturais

Nesta seção, propõe-se a descrever o modelo de equações estruturais final. O modelo de mensuração permanece como o apresentado na seção 5.7, mantendo-se as cargas fatoriais e a significância, com exceção do *construto nível de comparação com lojas alternativas*, excluído do modelo juntamente com suas variáveis manifestas.

A seguir, apresentam-se os resultados do modelo estrutural modificado com a exclusão da variável *nível de comparação com lojas alternativas*. A FIG. 7, descrita a seguir apresenta os resultados do modelo estimado via PLS, bem como a significância das relações, estimada

via *bootstrap*.

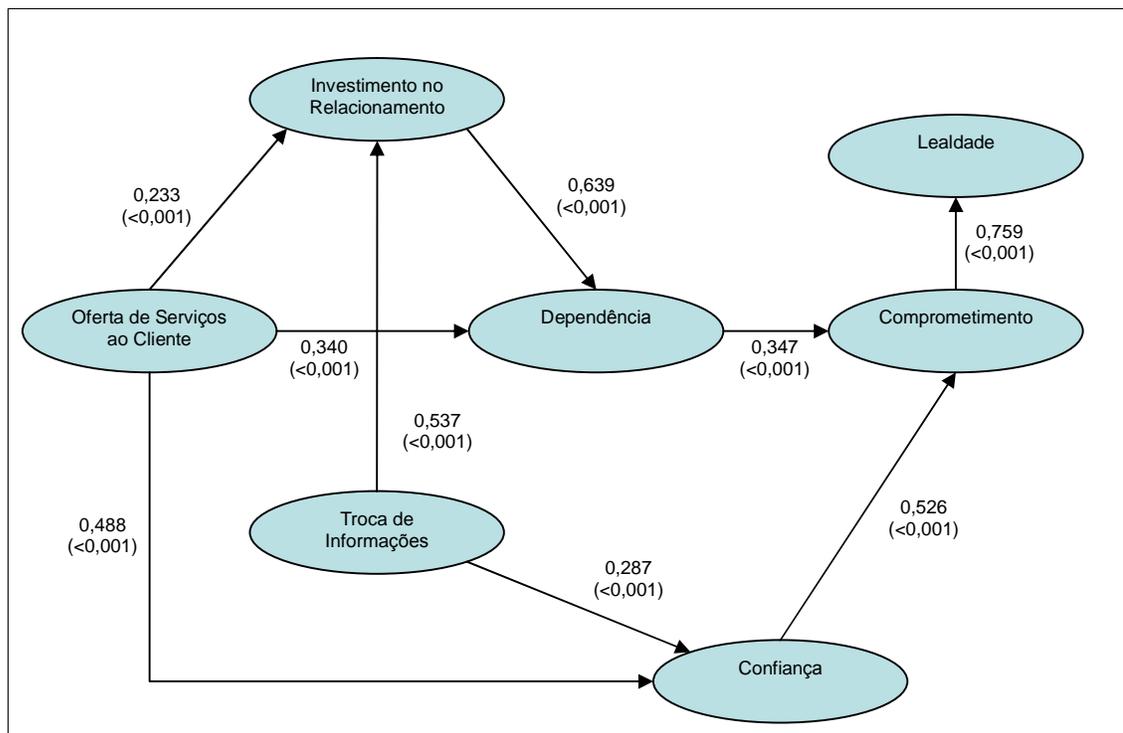


Figura 7 – Modelo estrutural revisado.

Fonte: Coeficientes estimados pelo software SmartPLS (p-valor).

Percebe-se que, em relação às diversas associações avaliadas, existe impacto positivo para todas as relações propostas pelo modelo final, sendo este impacto significativo em todos os casos, pois o p-valor obtido a partir do teste t de significância dos coeficientes apresentou valores menores que 0,001 em todas as relações estimadas.

As medidas de qualidade do modelo estrutural estimado, variância média extraída, coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos endógenos do modelo e confiabilidade composta para cada um dos construtos, são apresentadas na TAB. 34.

Tabela 34 – Medidas de qualidade do modelo estrutural, revisado

Construtos	AVE	R2	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Oferta de produtos e serviços	0,423	-	0,936	0,943
Troca de informações	0,650	-	0,730	0,848
Investimento no relacionamento	0,559	0,475	0,867	0,898
Dependência	0,503	0,572	0,752	0,835
Confiança	0,562	0,470	0,863	0,897
Comprometimento	0,616	0,612	0,896	0,918
Lealdade	0,407	0,577	0,865	0,890

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Estimativas obtidas pelo software *SmartPLS*

Para a avaliação da validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE), que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, a qual mostra quanto as variáveis manifestas explicam dos construtos. A análise da TAB. 34 revela que os construtos *oferta de produtos e serviços*, e *lealdade* apresentam AVE iguais a 0,423 e 0,407 respectivamente, indicando que as variáveis manifestas referentes a estas duas variáveis latentes explicam 42,3% da variabilidade da oferta de produtos e serviços e 40,7% da variabilidade da lealdade.

Estes valores observados estão abaixo de 50%, considerado como ponto de corte. Ou seja, explicações acima de 50% são consideradas satisfatórias. Todos os outros construtos avaliados apresentam AVE acima de 50%. Porém, apesar do valor relativamente baixo da AVE, a relação entre os construtos e suas variáveis manifestas foi significativa em todos os casos, sendo, portanto, considerada também adequada. A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que 53,1% (AVE média) da variabilidade dos construtos pode ser explicada pelas variáveis manifestas.

A confiabilidade das escalas será avaliada também segundo a confiabilidade composta do construto que considera como aceitáveis níveis acima de 0,7, como na seção 5.7. Percebe-se a partir da análise da TAB. 34 que para todos os construtos avaliados a confiabilidade composta está acima de 0,7, indicando que existe confiabilidade das escalas utilizadas para o modelo final.

A validade discriminante foi verificada na seção 5.7, mediante a comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e as outras variáveis latentes, verificou-

se que, em geral, este fato ocorre, com exceção da variável *nível de comparação com lojas alternativas*, excluída do modelo final, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural final.

A adequação geral do modelo foi avaliada segundo o índice de adequação do modelo, estatística *GoF*, proposta por Tenenhuas, Amato e Vinzi (2004), que considera a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Para o modelo estrutural final o *GoF* estimado foi de 0,536, sendo considerado adequado, pois está acima de 0,5.

Observa-se que os construtos *oferta de serviços ao cliente* e *troca de informações* tem impacto significativo e direto no construto *investimento no relacionamento*, sendo que quanto maior a oferta de produtos e serviços, bem como a troca de informações, maior será o *investimento no relacionamento* (FIG. 7). Essas variáveis conseguiram explicar 47,5% da variabilidade do construto investimento no relacionamento (TAB. 34).

Em relação ao construto *confiança*, percebe-se que tanto a variável *troca de informações* quanto a variável *oferta de produtos e serviços* têm impacto direto e significativo neste construto (FIG. 7). Assim, quanto maiores a troca de informações e a oferta de produtos e serviços, maior a confiança. A partir do modelo estimado, é possível observar que 47,0% da variabilidade do construto *confiança* pode ser explicado por estas duas variáveis (TAB. 34).

Já os construtos *oferta de serviços ao cliente* e *investimento no relacionamento* impactam de forma significativa e direta o construto *dependência da loja*, sendo que quanto maior o escore destas variáveis maior será a dependência dos clientes à loja, segundo os repondentes (FIG. 7). Isso significa que quanto maiores a *oferta de produtos e serviços* e o *investimento no relacionamento*, maior será a dependência do cliente com esta loja. Nota-se que 57,2% da variabilidade do construto *dependência da loja* foi explicada por estes dois construtos (TAB. 34).

Nota-se que tanto a variável *dependência da loja* quanto a variável *confiança* têm impacto direto e significativo no comprometimento dos clientes, indicando que quanto maiores a dependência da Loja e a *confiança*, maior será o comprometimento dos clientes. Essas duas variáveis (*dependência* e *confiança*) conseguiram explicar 61,2% da variabilidade do construto *comprometimento*.

Ao final, avaliou-se o impacto do *comprometimento* na *lealdade*. A partir do modelo estimado, percebe-se que existe um impacto direto e significativo do *comprometimento* na *lealdade*, sendo que quanto maior o comprometimento maior a lealdade dos clientes. O *comprometimento* conseguiu explicar 57,7% da variabilidade da *lealdade dos clientes*.

Além da associação direta entre os construtos, o modelo possibilitou a estimação do impacto indireto dos construtos segundo o modelo apresentado na Figura 4. Observou-se que existe um impacto direto e significativo para todas as associações avaliadas pelo modelo. A seguir, apresenta-se um quadro geral com o resumo das hipóteses levantadas, bem como as decisões tomadas em relação às hipóteses a partir do modelo estimado (TAB. 35).

Tabela 35 – Sumário dos resultados obtidos a partir do modelo revisado.

Hipótese	Relação Avaliada	Coef	P-valor	Decisão
H1	Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o investimento no relacionamento comercial.	0,233	< 0,001	Não rejeitada
H2	Quanto maior a oferta de produtos e serviços, maior o sentimento de dependência do cliente para com as lojas.	0,340	< 0,001	Não rejeitada
H3	Quanto maior a oferta de produtos e serviços da loja, maior o sentimento de confiança do cliente.	0,488	< 0,001	Não rejeitada
H4	Quanto maior o investimento no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência do cliente em relação à loja.	0,639	< 0,001	Não rejeitada
H5	Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela.	-		Hipótese rejeitada
H6	Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela.	-		Hipótese rejeitada
H7	Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela.	0,287	< 0,001	Não rejeitada
H8	Quanto mais intensa a troca de informações entre cliente e loja, maior o investimento no relacionamento;	0,537	< 0,001	Não rejeitada
H9	Quanto maior a dependência do cliente em relação a loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial.	0,347	< 0,001	Não rejeitada
H10	Quanto maior a confiança do cliente em relação a loja, maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial.	0,526	< 0,001	Não rejeitada
H11	Quanto maior o comprometimento do cliente no relacionamento comercial, maior a lealdade do cliente às lojas.	0,759	< 0,001	Não rejeitada

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.9 Comparação entre atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade

A comparação dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade foi feita por meio da mediana, medida descritiva e do teste não paramétrico de comparação de dois grupos independentes de *Mann-Whitney*. Inicialmente tratar-se-á cada item específico e logo

após, a lealdade de forma geral, obtida através do modelo de mensuração da análise do Modelo PLS.

Assim, construiu-se a TAB. 36, que descreve para cada um dos itens que compõe a lealdade, a mediana obtida para os torcedores das duas equipes bem como a probabilidade de significância do teste, p-valor.

Tabela 36 – Comparação dos Itens de lealdade entre atleticanos e cruzeirenses.

Questões	Nota Média		P-valor
	Atleticano	Cruzeirense	
Q34	4,3	4,1	0,331
Q35	4,6	4,5	0,707
Q36	4,4	4,3	0,276
Q37	4,2	3,8	0,016
Q38	3,6	3,4	0,481
Q39	4,8	4,6	0,264
Q40	4,7	4,7	0,675
Q41	4,3	4,3	0,533
Q42	3,3	3,5	0,462
Q43	4,8	4,8	0,578
Q44	3,9	3,7	0,084
Q45	3,9	4,2	0,086

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se, a partir da análise da TAB 36, que em geral os atleticanos apresentam escores de lealdade maiores que os cruzeirenses para a grande maioria dos itens observados. Somente para os itens Q42 (De maneira geral, você mantém, a preferência pelos produtos do clube; camisas, preservativo, leite, etc, mesmo quando há desvantagem de preço e qualidade) e Q45, (Existe grande variedade de produtos), os cruzeirenses apresentaram pontuação um pouco mais elevada. Porém, as diferenças observadas não são significantes, sendo o p-valor maior que 0,05 para todos os itens utilizados para mensurar a lealdade dos torcedores.

Assim, conclui-se que os torcedores atleticanos e cruzeirenses são bem similares no que diz respeito à lealdade em relação aos produtos e às lojas temáticas dos clubes, não existindo diferenças significantes entre os mesmos em relação a todos os itens utilizados para mensurar a lealdade.

A seguir, a comparação entre os torcedores em relação à lealdade geral, medida alcançada através da utilização dos escores obtidos para mensurar esta característica, descritos pela TAB. 32. Para cada torcedor avaliado, a nota atribuída a cada questão foi multiplicada pelo peso do respectivo item. O resultado final obtido será a soma de todas os produtos obtidos entre as respostas e os respectivos pesos. A TAB. 37, descrita a seguir mostra estes resultados.

Tabela 37 – Comparação dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em relação à lealdade.

Equipe que Torce	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor
Atlético	32,1	33,3	5,1	0,442
Cruzeiro	31,4	32,9	5,7	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que assim como foi analisado para os itens de forma específica, para a lealdade de forma geral os atleticanos apresentam escores mais elevados, tanto em média quanto em mediana. O desvio padrão dos escores para os dois grupos são similares, mostrando que estes apresentam variabilidade muito próxima.

Porém, o Teste de *Mann-Whitney* mostra que não existe diferença significativa entre os grupos em relação a lealdade à loja e aos produtos do clube, sendo a probabilidade de significância do teste, p-valor igual a 0,442, valor acima do nível de significância utilizado no estudo que é de 0,05.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das variáveis que influenciam na propensão de lealdade dos torcedores cruzeirenses e atleticanos de Belo Horizonte, em relação ao consumo dos produtos oficiais dos dois clubes, inicialmente buscou-se pesquisar na literatura contribuições para estruturar o tema abordado.

Compõem o modelo proposto as variáveis, oferta de serviços ao cliente, investimento no relacionamento, troca de informações, nível de comparação com lojas alternativas, dependência, confiança, comprometimento e lealdade.

Com a revisão da literatura, buscou-se subsídios para, a partir do modelo proposto por *Müssnich* 2004, ampliar e adaptar este modelo ao segmento esportivo estudado. Entretanto, esta ampliação foi possível e devidamente testada, baseando-se também nos estudos de Melo Neto (2003).

Depois de aplicados os questionários a 300 torcedores-clientes, divididos proporcionalmente entre atleticanos e cruzeirenses, obteve-se subsídios para analisar as variáveis dos diversos construtos, bem como sua força de associação entre si e dos construtos entre as variáveis.

A confiabilidade foi avaliada inicialmente por meio do cálculo do alfa de *Cronbach*. Entretanto, com o objetivo de realizar uma análise mais profunda, optou-se pela modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Least Squares*).

Assim, identificou-se alguns atributos e determinantes de lealdade da pesquisa como, a qualidade dos produtos oferecidos, o atendimento personalizado das lojas temáticas facilitando a troca de informações, a variedade de produtos disponibilizados, a confiança nas lojas temáticas e a lealdade ao clube de futebol profissional.

A partir da análise da distribuição dos clientes, identificou-se algumas variáveis relevantes a considerar, como a frequência média anual de compras, com destaque para 22,7% dos clientes pesquisados que adquirem acima de 5 vezes por ano os produtos oficiais, seguidos por 21,6% e 19,7% que adquirem respectivamente uma e duas vezes por ano.

Observou-se também que 65,3% dos pesquisados, gastam até R\$400,00 por ano, com destaque para 42,3% que desembolsam até R\$200,00 por ano, o que nos permite concluir

que mesmo com um percentual de 22,7% dos clientes comprando acima de 5 vezes ao ano, as aquisições são distribuídas também com grande número de produtos de menor valor, mas que tenham o símbolo e a marca do clube.

A renda média mensal de 50,7% dos clientes pesquisados está entre 1 e 4 salários mínimos, sendo que 28% deste percentual recebem entre 2 e 4 salários mínimos por mês.

Ao analisar a faixa etária dos clientes investigados, destaque para 38,3% com idade entre 21 e 30 anos, sendo que 68,3% do total são do gênero masculino, logo conclui-se que se trata de produtos para satisfazer grande parte do público jovem e masculino.

Importante destacar que 76% das pessoas que adquirem esses produtos não comprariam produtos substitutos ou falsificados, o que leva a concluir sobre uma propensão à lealdade aos produtos oficiais.

Observou-se que os clientes estão propensos a investir no bom relacionamento com o estabelecimento comercial que fornece os produtos. Entretanto, caso não haja correspondência por parte do fornecedor, não há nenhum transtorno em substituí-lo por outro.

A partir dos modelos propostos, foram criadas escalas adaptadas para a situação em questão. O modelo de Equações Estruturais mostrou que as escalas utilizadas para mensurar as variáveis do marketing de relacionamento apresentaram confiabilidade. Observou-se ainda por este modelo, a existência de validade convergente e validade discriminante.

O modelo de equações estruturais proposto explicou 53,6% das inter-relações entre os construtos e destes com suas variáveis manifestas, sendo que o modelo de mensuração explicou 53,1% da variabilidade dos construtos e o modelo estrutural explicou 54,1% dessas mesmas variáveis. Tendo em vista que se trata de uma pesquisa social, onde o controle das respostas é mais restrito, considerou-se estes resultados como satisfatórios, por se conseguir explicar mais da metade da variabilidade das variáveis avaliadas.

Os resultados obtidos a partir do modelo revisado, analisados pelo coeficiente e seu p-valor, permitiu aceitar 9 das 11 hipóteses, sendo que a hipótese 5, “Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de dependência do cliente em relação a ela” e a 6, “Quanto mais vantagens oferecidas pela loja, maior o sentimento de confiança do cliente em relação a ela” foram rejeitadas, pois o modelo de mensuração não foi capaz de explicar a

variável *vantagens oferecidas pela loja* e esta foi excluída do estudo, juntamente com suas relações com outras variáveis.

O construto *lealdade*, que foi agregado ao modelo de *Müssnich* 2004, teve resultado satisfatório, o que comprova que o modelo desenvolvido e testado nesta pesquisa mostrou-se adequado. Portanto, é uma importante ferramenta para aplicação no marketing de relacionamento, direcionada para o segmento esportivo de produtos oficiais de clubes de futebol profissional.

Observou-se que os consumidores atleticanos têm maior propensão à lealdade aos produtos do time em relação aos cruzeirenses, entretanto essa propensão não é bastante significativa, podendo considerá-las semelhantes.

Observou-se também que há um aumento em torno de 30% na venda dos produtos oficiais, quando as equipes têm um bom desempenho nos campeonatos que participam.

A atual situação dos clubes de futebol profissional no Brasil demonstra a necessidade de torná-los mais eficazes e eficientes na sua organização e administração, tornando-os menos dependentes dos meios de comunicação, tendo maior autonomia de gestão e ficando menos vulneráveis aos caprichos da mídia. Os espetáculos esportivos modernos necessitam de estádios que recebam o público com conforto e segurança, isso inclui horário dos jogos, venda antecipada de ingressos e calendário bem organizado, o que contribui para os clubes crescerem e se auto-sustentarem, logo devem ser eles e não os meios de comunicação, os responsáveis por essa organização.

Portanto, há que se pensar em uma reorganização da atual estrutura de poder no futebol brasileiro, para proporcionar aos clubes maior independência na organização de seus campeonatos, visando melhorar a exploração do grande potencial popular que eles construíram ao longo da sua história diminuindo a dependência atual da mídia, principalmente a televisão, como fonte de renda quase que exclusiva, para a sua sobrevivência.

Quanto às limitações apresentaram-se como dificultadores desta pesquisa a especificidade regional desse mercado para testar a propensão à lealdade e a análise discriminada dos dados, proporcionalmente aos respondentes de cada equipe, já que foram 50% atleticanos e 50% cruzeirenses, ficando como sugestão para pesquisas posteriores.

Também sugere-se para estudos futuros, analisar se as equipes de futebol profissional sabem otimizar a rentabilidade financeira com seus torcedores, ao mesmo tempo que lhes proporcionam satisfação e entretenimento.

No que se refere a contribuições acadêmicas e gerenciais, a presente pesquisa contribuiu para o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa inédito por meio do marketing de relacionamento para a mensuração de construtos envolvendo a lealdade no segmento esportivo.

Outra contribuição acadêmica refere-se à aplicação dos conhecimentos na área esportiva, visto que não há na literatura muitos estudos neste segmento.

Em termos gerenciais, o estudo contribui para o desenvolvimento de planejamento estratégico dos estabelecimentos comerciais que comercializam estes produtos, bem como dos gestores dos clubes de futebol profissional, para proverem o mercado de seus produtos, gerando rentabilidade aos clubes.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio, a nova gestão do futebol. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de Orgs **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 115-134.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

ASSAEL, Henry. **Consumer behavior and marketing action**. 3. ed. Boston: PWS-Kent, 1987. 458 p.

BALL, Dwayne; COELHO, Pedro S.; MACHÁS, Alexandra. The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: an extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**. Vol. 38, Num. 9/10; Brandford: 2004.

BATTAGLIA, A. F. A. **Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional**. São Paulo: Arte & Ciência, 2003. 132 p.

BEATTY, S.; KAHLE, L.; HOMER, P. The Involvement-Commitment Model: theory and implications. **Journal of Business Research**, v. 16, p. 149-167, 1988.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York: The Free Press, 1991. 592 p.

BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. 208 p.

BRASIL, 1993. **Lei 8.672/1993**. Diário Oficial da União. 1993

BRASIL, 1998. **Lei 9.615**. Diário Oficial da União. 1998

BRASIL, 2006. **Lei 5.524/2006**. Diário Oficial da União. 2006.

BROWN, J. D. Can we use spearman-brown prophecy formula to defend low reliability? Shiken, **JALT Testing & Evaluation Sig Newsletter**, v. 4, n. 3, p.7-9, Jan. 2001. Disponível em: <www.jalt.org/test/bro_13.htm>. Acesso em: 28 jan. 2010.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. Ed. **Modern methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

CHIOU, Jyh-Shen; DROGE, Comelia; HANVANICH, Sangphet, Does Customer Knowledge Affect how loyalty is Formed? **Journal of Service Research**. Vol. 5 Num. 2; Thousand Oaks: Nov. 2002.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p

DA MATTA, Roberto. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol brasileiro. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 10-17, jun./ jul./ago. 1994. Dossiê Futebol.

DACOSTA, Lamartine Pereira. **Atlas do esporte no Brasil: Atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no brasil = atlas of sports in brazil : atlas of sport, of physical educati**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. 923 p

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DAY, George S. Two-dimensional concept of brand loyalty. **Journal of Advertising Research**, v. 9, n. 3, p. 29-35, 1969.

DICK, Alan.; BASU, Kunal. Customer Loyalty:Toward an integrated Conceptual Framework. **Journal Academy of Marketing Science**. Vol. 22 Num. 2 Greenvale: Spring, 1994.

DINIZ, E.; CESAR, L. **A dinâmica da indústria do futebol**. 2006. Disponível em: <<http://www.ifd.com.br/blog/2006/06/23/a-dinmica-da-indstria-do-futebol/>>. Acesso em: 14 Jan. 2010.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n . 2, p. 11-27. 1987.

EDEN, C.; JONES, S.; SIMS, D. **Messing about in problems**. Oxford: Pergamon. 1983.

EKELUND, P. A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. In CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1., 1998. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641 p

ENSSLIN, L.; MORAIS, M. L. S.; PETRI, S. M. **Construção de um Modelo Multicritério em Apoio ao Processo Decisório na Compra de um Computador**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. 8., 1998, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998. v. 1.

ETZEL, Michel J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, Patrícia do Couto Nascimento. **Marketing futebol clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol**. 2007 230 f. Dissertação Mestrado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

FRANCO, Delano. Projeções de lucros sistematicamente exageradas: um estudo de caso para o Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 54, n. 54, out./ dez. 2002.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, Apr., p. 70-87, 1999.

GASTALDELLO, Alexandre Turra. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais**. 1999. 152 f. Dissertação Mestrado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

GEYSKENS, I., *et al.* The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 303-317, 1996.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N., Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, p. 223-248, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 338 p.

GURGEL, A. Riquezas e misérias de uma paixão nacional. **Desafios do Desenvolvimento**, São Paulo, n. 24, p. 24-31, jul. 2006.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 593 p.

HENNIG-THURAU, T.; LANGER, M.; HANSEN, U. Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 331-344, May. 2001.

JACOBY, J.; KYNER, D. B. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 1973.

JOHNSON, Michael D. *et al.* The Evolution and future of National Customer Satisfaction Index Models. **Journal of Economic Psychology**, v. 22, n. 2, abr. 2001.

JORNAL LOCAL. Lei que cria Timemania recebe sanção presidencial. Disponível em <<http://jornallocal.com.br/site/cidades/brasil/arquivo-1238/>> acessado em 04/10/2010.

KAHNEMAN. P. Slavic; TVERSKY. A. **Judgment under uncertainty**: heuristics and biases. Cambridge: Cambridge University Press, 1974.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociology Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968

KIESLER, C. A. **The psychology of commitment**: experiments linking behavior to belief. New York, Academic Press, 1971. 190 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 702 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. São Paulo: Atlas, 2004

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo Atlas, 2000.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 174 f. Tese Doutorado em Engenharia da Produção – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001

LEVER, Janet. **A loucura do futebol**. Rio de Janeiro: Record, 1983. 244 p.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Cristopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton . Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Rev. de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr./maio/jun. 2009.

MARTINS, J. R.; BLECHER, N. **O império das marcas**: como alavancar o maior patrimônio da economia global. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 320 p.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MELO NETO, F. P. **Administração e marketing de clubes esportivos**: a base para a criação do clube-empresa. Rio de Janeiro: Sprint, 2000. 168 p.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing de patrocínio**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas cognitivos**: uma ferramenta de apoio à estruturação de problemas. 155 f. 1996. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G; DESHPANDÉ, R. **Relationships between providers and users of market research**: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.3, ago., p.314-28, 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, July, 1994, p. 20-38.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. In: SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALI, Guilherme; D'ANGELO, André Cauduro Orgs **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e preposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004. 162 p.

NEUMANN, Claudia Ivane. **Evento extra-campo: campanhas publicitárias associam produtos à Copa do Mundo**. In: Sui Generis n°8, São Leopoldo, 1998.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, special issue, p. 33-44, October, 1999.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A research agenda. **Journal Academy of Marketing Science** Vol. 28, Num. 1; Greenvale: Winter 2000.

PAYNE, A.; RICKARD, J. **Relationship marketing**: customer retention and firm profitability. Cranfield: Working paper Cranfield School of Management, 1997.

PERIN, Alexandre. **Relatório Taylor**: como mudar o futebol de um país. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/blog/jsp/default.jsp?source=DYNAMIC,blog.BlogDataServer_getBlog&uf=1&local=1&template=3948.dwt§ion=Blogs&post=51776&blog=158&coldir=1&topo=3994.dwt>. Acesso em: 19 Jan. 2010.

PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T.; SCHUMANN, D. Central and peripheral routes of advertising effectiveness: the moderating role of involvement. **Journal of Consumer Research**, v. 160, sep., p.135-46, 1983.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996. 143 p.

PRITCHARD, M.; HAVITZ, M.; HOWARD, D. Analyzing the commitment-loyalty link in service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 27, p. 333-348, 1999.

REICHHELD, F. F.; SASSER JÚNIOR, W. E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 24, n. 2, set-out., p. 105-111, 1990.

REINA, D. *et. al.* A influência da experiência na tomada de decisão em investimentos de risco no mercado de capitais. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SemeAD. 12., 2009. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/>>. Acesso em: 5 jan. 2010.

REIS, Heloisa Helena Baldy dos. “Lazer e esporte; a espetacularização do futebol”. In: BRUNHS, H. T. **Temas sobre lazer**. Campinas, Autores Associados, 2000.

REVISTA VEJA. **Os cinco desafios para a Copa de 2014** no Brasil. Disponível em:<<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/os-cinco-desafios-para-a-copa-de-2014-no-brasil>>

ROCCO JÚNIOR, Ary José. Clubes esportivos. São Paulo, **GV Executivo**, v. 6, n. 3, maio/jun. 2007. Especial Esporte e Gestão. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=4891>>. Acesso em: 5 jan. 2010.

RODRIGUES, Eduardo Fantato; MONTAGNER, Paulo César. **Esporte-espetáculo, televisão e pedagogia do esporte: o que crianças compreendem e as relações com um programa esportivo de televisão**. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital Lecturas: Educación Física y Deportes - Buenos Aires - Año 10 - N° 85 – 2005.

ROKEACH, Milton. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981. [RSBa2004p739-742.pdf](#)>. Acesso em: 21 Mar. 2010.

SANFELICE, Gustavo Roesse. **Futebol, Espetáculo e Mídia: reflexões, relações e Implicações**. Disponível em: <vsites.unb.br/.../midia/.../futebol_espataculo_e_midia_reflexoes_relacoes_e_implicacoes.pdf> Acesso em 04/10/2010).

SEBRAE, 2010. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?cod=10775189&canal=41>>

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgements. **Journal Academy of Marketing Science**. Vol. 28, Num. 1; Greenvale: Winter 2000.

SOMOGGI, A. **Futebol brasileiro**: um produto movido pela paixão. Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/11futebolBrasil.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2009a.

SOMOGGI, Amir. **As características singulares do esporte como produto de marketing**. Disponível em: <http://www.arenasports.com.br/colunas_amir.asp>. Acesso em: 10 abr. 2009b.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998. 197 p.

STRANDVIK, T.; LILJANDER, V. Relationship strength in bank services. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING, 2., 1994. Atlanta. **Proceedings...** Atlanta: Emory University, 1994. p. 11-13

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1., 1998. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TENENHAUS, M.; AMATO, S.; VINZI, V.E. A global goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. In: ATTI DELLA RIUNIONE SCIENTIFICA DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI STATISTICA, 62., 2004. Roma. **Proceedings...** Roma: SIS, 2004. Disponível em: <<http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/>>

TENENHAUS, M.; *et al.* PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

TINTO, V.; GOODSELL-LOVE, A.; RUSSO, P. Building community. **Liberal Education**, v. 79, n. 4, p. 16-21, 1993.

TINTO, V.; GOODSELL-LOVE, A.; RUSSO, P. Building learning communities for new college students. In: AAHE ASSESSMENT AND QUALITY CONFERENCE, 11., Washington. 1996. **Proceedings...** Pennsylvania: Penn State University, 1996

TINTO, V.; RUSSO, P.; KADEL, S. Constructing educational communities in challenging circumstances. **Community College Journal**, v. 64, n. 4, p. 26-30, 1994.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi, **Ponto futuro**: entretenimento. São Paulo: Senac, 2003

TRIOLA, Mario F. **Introdução a estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005. 656 p.

VEHKALAHTIN, K.; PUNTANEN, S.; TARKKONEN, L. Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha. **Reports in Mathematics**. Finland: University of Helsinki, 2006. Disponível em: <<http://mathstat.helsinki.fi/reports/Preprint430.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

VIAN, Navildo; COSTA, Rovílio. Personalidade, sociedade e cultura. In: MOSQUERA, Juan; VIAN, Navildo; COSTA, Rovílio Orgs. **Sociopsicologia**. Porto Alegre: Sulina, 1978.

VON NEUMAN; MORGENSTEIN, O. **Theory of games and economic behavior**. New York: John Wiley, 1944.

WIKIPEDIA,2010. Disponível:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Mundo_FIFA_de_2010#Televis.C3.A3o> acesso em set. 2010.

ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. Vol. 52 Num. 3, 1988.

APÊNDICES

Apêndice A

Prezado Sr(a):

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico, com foco na “avaliação dos determinantes de fidelização dos torcedores atleticanos e cruzeirenses em Belo Horizonte, analisados num contexto do marketing de relacionamento”. As perguntas estão divididas em três seções, sendo a primeira referente às características dos torcedores, a segunda aos determinantes de fidelização dos torcedores e a terceira aos serviços prestados pela loja na visão do cliente.

Todas as informações serão utilizadas somente para fins de pesquisa, o que confere total anonimato, bem como sigilo das informações fornecidas.

Parte 1 - Características dos Torcedores:

1.1 Idade (anos): _____

1.2 Gênero: Masculino Feminino

1.3 Estado Civil:

Solteiro Casado Divorciado Viúvo

1.4 Equipe que torce: _____

1.5 Profissão: _____

1.6 Escolaridade:

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Pós graduação

1.7 Renda média mensal (em salários mínimos): 1 salário = R\$ 510,00.

Até 2 salários mínimos

Mais de 2 até 4 salários mínimos

Mais de 4 até 6 salários mínimos

Acima de 6 salários mínimos

1.8 Bairro de Residência: _____

1.9 Frequência de compra (anual): _____

1.10 Média anual de compra (R\$): _____

1.11 Compra: Própria Presente Terceiros

1.12 Compra produtos que não são originais:

Sim Não

Parte 2 - Avaliação da Relação entre o Torcedor e Loja do Clube:

Com base em seu relacionamento comercial com esta loja, gostaríamos que o(a) Sr(a) assinalasse seu nível de concordância com cada um dos itens abaixo, os quais se referem às características da existência de Marketing de Relacionamento na interação cliente (torcedor) - fornecedor (loja do clube).

Para cada afirmativa abaixo, solicita-se que você expresse o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5 pontos, sendo que 1 representa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

A – Dependência da Loja:

Questões:	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente				
	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
1. Você se sente dependente dessa loja em relação aos produtos do seu clube.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
2. Esta loja é estrategicamente importante para você.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
3. Seria difícil para você substituir as vantagens geradas por esta loja.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
4. Na sua visão, esta loja o considera importante para geração de lucros e desenvolvimento da empresa.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
5. Você acredita que tem uma relação comercial equilibrada com esta loja.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

B – Nível de Comparação com Lojas Alternativas:

Questões:	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente				
	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
6. Há muitas lojas alternativas para comprar esses mesmos produtos.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
7. O melhor substituto para esta loja teria o mesmo valor para você.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
8. Comparado com qualquer outra loja de produtos esportivos, seu relacionamento com esta loja é melhor.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
9. Há muitas lojas alternativas que têm o mesmo valor para você.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

C – Investimento no Relacionamento:

Questões:	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente				
	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
10. Seria um transtorno para você encerrar o relacionamento comercial com esta loja.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
11. O investimento que você tem feito para fortalecer o relacionamento com esta loja é significativo.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
12. O investimento que você tem feito para fortalecer o relacionamento com o clube é significativo.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
13. O seu custo de mudança para uma loja alternativa seria muito grande.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
14. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com esta loja são facilmente transformados em vantagens para você.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
15. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este clube são facilmente transformados em vantagens para você.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
16. A forma como você se relaciona comercialmente com esta loja, dificulta encerrar esse relacionamento.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

D – Troca de Informações:

Questões:	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente				
	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
17. Você troca mais informações com essa loja do que com outras.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
18. Essa loja busca trocar informações com os clientes.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□
19. Você compartilha informações com essa loja as quais não seriam compartilhadas com outras.	1.□	2.□	3.□	4.□	5.□

E – Confiança:

Questões:	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. Você sente que esta loja se preocupa com seus interesses.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. As negociações com esta loja são confiáveis.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22. Você está certo de que esta loja respeita a confidencialidade das informações repassadas por você.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23. Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe desta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24. Você acredita que esta loja disponibiliza importantes informações sobre os produtos (preço, pagamento, qualidade, troca, etc.).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25. Você aceitaria produtos desta loja sem conferir a precisão da quantidade e qualidade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26. De maneira geral, esta loja tem merecido sua confiança.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

F – Comprometimento do Relacionamento Comercial com esta Loja:

Questões:	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27. Você espera que o relacionamento com esta loja continue por um longo tempo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28. Você espera que o relacionamento com esta loja se fortifique ao longo do tempo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
29. Você espera aumentar as compras junto a esta loja no futuro.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30. Você está disposto a alocar um considerável esforço e investimento para fortalecer o relacionamento com esta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31. Você tem se empenhado no relacionamento com esta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32. Você está comprometido com esta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
33. O relacionamento comercial com esta loja poderia ser descrito como sendo uma parceria.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

G – Lealdade:

Questões:	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
34. Você tem interesse em manter contato com esta loja após a compra.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
35. Se você tivesse que adquirir produtos do clube novamente, escolheria esta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
36. Passado algum tempo se você tivesse que adquirir produtos do clube novamente, você compraria esses mesmos produtos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
37. Caso percebesse pessoas criticando negativamente essa loja, você a defenderia.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
38. Você não compraria esses tipos de produtos em lojas alternativas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
39. Você recomendaria essa loja para outras pessoas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
40. Você recomendaria os produtos dessa loja para outras pessoas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
41. De maneira geral, você mantém a preferência pelos produtos do clube (camisas, preservativo, leite, etc.), em relação às várias marcas do mercado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
42. De maneira geral, você mantém a preferência pelos produtos do clube (camisas, preservativo, leite, etc.), mesmo quando há desvantagens de preço e qualidade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
43. Você é fiel a este Clube de Futebol.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
44. Você é fiel a esta loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
45. Ser fiel ao Clube (ex: sócio torcedor) proporciona a você os benefícios desejados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Expressar para cada item abaixo sua opinião quanto à existência ou não de ênfase nos serviços prestados ao cliente por esta loja, onde 1 representa “não existe ênfase” e 5 “existe grande ênfase”.

G – Serviços ao Cliente:

Questões:	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> Não ênfase ← existe → Existe grande ênfase </div>				
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
46. Facilidade de acesso à loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
47. Existe grande variedade de produtos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
48. Existe atendimento personalizado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
49. Recepção dos clientes (<i>Welcome drink</i>).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
50. Lojas climatizadas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
51. Rapidez e eficiência no atendimento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
52. Eventos culturais promovidos pelo clube (shows, apresentações teatrais, etc.).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
53. Serviço de pagamento rápido e eficiente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
54. Comunicação da loja através de marketing direto (mala direta e telemarketing).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
55. Site na internet.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
56. Pesquisa de satisfação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
57. Comunicação da loja através de promotores de vendas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
58. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
59. Implementação de sugestões dos clientes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
60. Programa de lealdade (vantagens para o cliente).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
61. Acessibilidade a gerência geral.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
62. Retorno das reclamações e agilidade nas providências.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
63. Aperfeiçoamento dos funcionários.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
64. Horário de atendimento ao cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
65. Disponibilidade de alternativas de descontos por frequência de compras ou pagamentos antecipados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
66. Precisão das informações fornecidas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
67. Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
68. Conforto da loja.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

ANEXOS

Anexo A – LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998 (LEI PELÉ)



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

§ 1º A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto.

§ 2º A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 2º O desporto, como direito individual, tem como base os princípios:

I - da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;

II - da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;

III - da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;

IV - da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;

V - do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

VI - da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;

VII - da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

VIII - da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;

IX - da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;

X - da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;

XI - da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;

XII - da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa.

Parágrafo único. A exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - da transparência financeira e administrativa; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - da moralidade na gestão desportiva; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - da responsabilidade social de seus dirigentes; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

V - da participação na organização desportiva do País. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

CAPÍTULO III

DA NATUREZA E DAS FINALIDADES DO DESPORTO

Art. 3º O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;

~~II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:~~

~~a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;~~

~~b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade.~~

II - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

a) (revogada); (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

b) (revogada). (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

CAPÍTULO IV

DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO

Seção I

Da composição e dos objetivos

Art. 4º O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

~~I - Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes; (Vide Lei nº 9.649, de 1998)~~

~~I - o Ministério do Esporte e Turismo; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~II - o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto - INDESP; (Vide Lei nº 9.649, de 1998)~~

~~III - o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB;~~

I - o Ministério do Esporte; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - (Revogado pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - o Conselho Nacional do Esporte - CNE; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - o sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

§ 1º O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

§ 2º ~~A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social.~~

§ 2º A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social, inclusive para os fins do disposto nos incisos I e III do art. 5º da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas.

Seção II

Do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP (Vide Lei nº 9.649, de 1998)

Art. 5º O Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP é uma autarquia federal com a finalidade de promover, desenvolver a prática do desporto e exercer outras competências específicas que lhe são atribuídas nesta Lei.

~~§ 1º O INDESP disporá, em sua estrutura básica, de uma Diretoria integrada por um presidente e quatro diretores, todos nomeados pelo Presidente da República. (Revogado pela Lei nº 10.672, de 15.5.2003)~~

~~§ 2º As competências dos órgãos que integram a estrutura regimental do INDESP serão fixadas em decreto. (Revogado pela Lei nº 10.672, de 15.5.2003)~~

~~§ 3º Caberá ao INDESP, ouvido o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB, propor o Plano Nacional de Desporto, observado o disposto no art. 217 da Constituição Federal.~~

§ 3º Caberá ao Ministério do Esporte, ouvido o CNE, nos termos do inciso II do art. 11 propor o Plano Nacional do Desporto, decenal, observado o disposto no art. 217 da Constituição Federal. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 4º O INDESP expedirá instruções e desenvolverá ações para o cumprimento do disposto no inciso IV do art. 217 da Constituição Federal e elaborará o projeto de fomento da prática desportiva para pessoas portadoras de deficiência.

~~Art. 6º Constituem recursos do INDESP:~~

Art. 6º Constituem recursos do Ministério do Esporte: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

II - adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que se refere o Decreto-Lei nº 594, de 27 de maio de 1969, e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinado ao cumprimento do disposto no art. 7º;

III - doações, legados e patrocínios;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal, não reclamados;

V - outras fontes.

§ 1º O valor do adicional previsto no inciso II deste artigo não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

~~§ 2º Do adicional de quatro e meio por cento de que trata o inciso II deste artigo, um terço será repassado às Secretarias de Esportes dos Estados e do Distrito Federal, ou, na inexistência destas, a órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no art. 7º.~~

§ 2º Do adicional de quatro e meio por cento de que trata o inciso II deste artigo, um terço será repassado às Secretarias de Esporte dos Estados e do Distrito Federal, ou, na inexistência destas, a órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do esporte, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade da Federação para aplicação exclusiva em jogos escolares de esportes olímpicos e paraolímpicos. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

~~§ 3º Do montante arrecadado nos termos do § 2º, cinquenta por cento caberão às Secretarias Estaduais e/ou aos órgãos que as substituam, e cinquenta por cento serão divididos entre os Municípios de cada Estado, na proporção de sua população. (Revogado pela Medida Provisória nº 502, de 2010)~~

~~§ 4º Trimestralmente, a Caixa Econômica Federal-CEF apresentará balancete ao INDESP, com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado neste artigo.~~

§ 4º Trimestralmente, a Caixa Econômica Federal - CEF apresentará balancete ao Ministério do Esporte, com o resultado da receita proveniente do adicional de que trata o inciso II deste artigo. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

~~Art. 7º Os recursos do INDESP terão a seguinte destinação:~~

Art. 7º Os recursos do Ministério do Esporte terão a seguinte destinação: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - desporto educacional;

II - desporto de rendimento, nos casos de participação de entidades nacionais de administração do desporto em competições internacionais, bem como as competições brasileiras dos desportos de criação nacional;

III - desporto de criação nacional;

IV - capacitação de recursos humanos:

a) cientistas desportivos;

b) professores de educação física; e

c) técnicos de desporto;

V - apoio a projeto de pesquisa, documentação e informação;

VI - construção, ampliação e recuperação de instalações esportivas;

VII - apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade;

VIII - apoio ao desporto para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 8º A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva terá a seguinte destinação:

I - quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

II - vinte por cento para a Caixa Econômica Federal - CEF, destinados ao custeio total da administração dos recursos e prognósticos desportivos;

III - dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de práticas desportivas constantes do teste, pelo uso de suas denominações, marcas e símbolos; (Vide Lei nº 11.118, de 2005)

~~IV - quinze por cento para o INDESP.~~

IV - quinze por cento para o Ministério do Esporte. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

Parágrafo único. Os dez por cento restantes do total da arrecadação serão destinados à seguridade social.

Art. 9º Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, para treinamento e competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

§ 1º Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-Americanos, a renda líquida de um segundo teste da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

§ 2º Ao Comitê Paraolímpico Brasileiro serão concedidas as rendas líquidas de testes da Loteria Esportiva Federal nas mesmas condições estabelecidas neste artigo para o Comitê Olímpico Brasileiro-COB.

~~Art. 10. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 8º e no art. 9º, constituem receitas próprias dos beneficiários que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal - CEF, até o décimo dia útil do mês subsequente ao da ocorrência do fato gerador.~~

Art. 10. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 8º e no art. 9º, **caput**, constituem receitas próprias dos beneficiários que lhes serão entregues diretamente pela CEF. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 1º O direito da entidade de prática desportiva de resgatar os recursos de que trata o inciso III do art. 8º desta Lei decai em 90 (noventa) dias, a contar da data de sua disponibilização pela Caixa Econômica Federal - CEF. (Incluído pela Lei nº 11.118, de 2005)

§ 2º Os recursos que não forem resgatados no prazo estipulado no § 1º deste artigo serão repassados ao Ministério do Esporte para aplicação em programas referentes à política nacional de incentivo e desenvolvimento da prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 11.118, de 2005)

§ 3º (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.118, de 2005)

Seção III

Do Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB

~~Art. 11. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB é órgão colegiado de deliberação e assessoramento, diretamente subordinado ao Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes, cabendo-lhe:~~

Art. 11. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Gabinete do Ministro de Estado do Esporte e Turismo, cabendo-lhe: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 11. O CNE é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Ministro de Estado do Esporte, cabendo-lhe: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

~~I - zelar pela aplicação dos princípios e preceitos desta Lei;~~

~~II - oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;~~

~~III - emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;~~

~~IV - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do INDESP;~~

IV - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Ministério do Esporte; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

~~V - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva;~~

V - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~VI - aprovar os Códigos da Justiça Desportiva;~~

VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~VII - expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva.~~

VII - expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~Parágrafo único. O INDESP dará apoio técnico e administrativo ao Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB.~~

Parágrafo único. O Ministério do Esporte dará apoio técnico e administrativo ao CNE. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 12. (VETADO)

Art. 12-A. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB terá a seguinte composição: (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~I - o Ministro do Esporte e Turismo; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~II - o Presidente do INDESP; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~III - um representante de entidades de administração do desporto; (Incluído pela Lei nº 9.981, de~~

2000)

IV - dois representantes de entidades de prática desportiva; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

V - um representante de atletas; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

VI - um representante do Comitê Olímpico Brasileiro - COB; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

VII - um representante do Comitê Paraolímpico Brasileiro - CPOB; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

VIII - quatro representantes do desporto educacional e de participação indicados pelo Presidente da República; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

IX - um representante dos secretários estaduais de esporte; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

X - três representantes indicados pelo Congresso Nacional, sendo dois deles da maioria e um da minoria. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 12-A. O CNE será composto por vinte e dois membros indicados pelo Ministro do Esporte, que o presidirá. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

Parágrafo único. Os membros do Conselho e seus suplentes serão indicados na forma da regulamentação desta Lei, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Seção IV

Do Sistema Nacional do Desporto

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I - o Comitê Olímpico Brasileiro-COB;

II - o Comitê Paraolímpico Brasileiro;

III - as entidades nacionais de administração do desporto;

IV - as entidades regionais de administração do desporto;

V - as ligas regionais e nacionais;

VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

Art. 14. O Comitê Olímpico Brasileiro-COB e o Comitê Paraolímpico Brasileiro, e as entidades nacionais de administração do desporto que lhes são filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto, ao qual se aplicará a prioridade prevista no inciso II do art. 217 da Constituição Federal, desde que seus estatutos obedeçam integralmente à Constituição Federal e às leis vigentes no País.

Art. 14. O Comitê Olímpico Brasileiro - COB, o Comitê Paraolímpico Brasileiro e as entidades nacionais de administração do desporto, que lhes são filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto, ao qual se aplicará a prioridade prevista no inciso II do art. 217 da Constituição Federal, desde que seus estatutos obedeçam integralmente à Constituição Federal e às leis vigentes no País. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Parágrafo único. Compete ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro o planejamento das atividades do esporte de seus subsistemas específicos. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Art. 15. Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.

§ 1º Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

~~§ 2º É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro-COB o uso da bandeira e dos símbolos, lemas e hinos de cada comitê, em território nacional.~~

§ 2º É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro – COB e do Comitê Paraolímpico Brasileiro – CPOB o uso das bandeiras, lemas, hinos e símbolos olímpicos e paraolímpicos, assim como das denominações "jogos olímpicos", "olimpíadas", "jogos paraolímpicos" e "paraolimpíadas", permitida a utilização destas últimas quando se tratar de eventos vinculados ao desporto educacional e de participação. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 3º Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB são concedidos os direitos e benefícios conferidos em lei às entidades nacionais de administração do desporto.

§ 4º São vedados o registro e uso para qualquer fim de sinal que integre o símbolo olímpico ou que o contenha, bem como do hino e dos lemas olímpicos, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro-COB.

§ 5º Aplicam-se ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, no que couber, as disposições previstas neste artigo.

Art. 16. As entidades de prática desportiva e as entidades nacionais de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos.

§ 1º As entidades nacionais de administração do desporto poderão filiar, nos termos de seus estatutos, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva.

§ 2º As ligas poderão, a seu critério, filiar-se ou vincular-se a entidades nacionais de administração do desporto, vedado a estas, sob qualquer pretexto, exigir tal filiação ou vinculação.

§ 3º É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos nos estatutos das respectivas entidades de administração do desporto.

Art. 17. (VETADO)

Art. 18. Somente serão beneficiadas com isenções fiscais e repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, nos termos do inciso II do art. 217 da Constituição Federal, as entidades do Sistema Nacional do Desporto que:

I - possuírem viabilidade e autonomia financeiras;

II - apresentarem manifestação favorável do Comitê Olímpico Brasileiro-COB ou do Comitê Paraolímpico Brasileiro, nos casos de suas filiadas e vinculadas;

III - atendam aos demais requisitos estabelecidos em lei;

IV - estiverem quites com suas obrigações fiscais e trabalhistas.

V - demonstrem compatibilidade entre as ações desenvolvidas para a melhoria das respectivas modalidades desportivas e o Plano Nacional do Desporto. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

~~Parágrafo único. A verificação do cumprimento da exigência contida no inciso I é de responsabilidade do INDESP, e das contidas nos incisos III e IV, do Ministério Público.~~

~~Parágrafo único. A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a IV deste artigo será de responsabilidade do INDESP. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

Parágrafo único. A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a V deste artigo será de responsabilidade do Ministério do Esporte. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Art. 19. (VETADO)

Art. 20. As entidades de prática desportiva participantes de competições do Sistema Nacional do Desporto poderão organizar ligas regionais ou nacionais. (Regulamento)

§ 1º (VETADO)

§ 2º As entidades de prática desportiva que organizarem ligas, na forma do *caput* deste artigo, comunicarão a criação destas às entidades nacionais de administração do desporto das respectivas modalidades.

§ 3º As ligas integrarão os sistemas das entidades nacionais de administração do desporto que incluem suas competições nos respectivos calendários anuais de eventos oficiais.

§ 4º Na hipótese prevista no *caput* deste artigo, é facultado às entidades de prática desportiva participarem, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estiverem filiadas.

§ 5º É vedada qualquer intervenção das entidades de administração do desporto nas ligas que se mantiverem independentes.

§ 6º As ligas formadas por entidades de prática desportiva envolvidas em competições de atletas profissionais equiparam-se, para fins do cumprimento do disposto nesta Lei, às entidades de administração do desporto. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 7º As entidades nacionais de administração de desporto serão responsáveis pela organização dos calendários anuais de eventos oficiais das respectivas modalidades. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 21. As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, em cada modalidade, à entidade de administração do desporto do Sistema Nacional do Desporto, bem como à correspondente entidade de administração do desporto de um dos sistemas regionais.

Art. 22. Os processos eleitorais assegurarão:

I - colégio eleitoral constituído de todos os filiados no gozo de seus direitos, admitida a diferenciação de valor dos seus votos;

II - defesa prévia, em caso de impugnação, do direito de participar da eleição;

III - eleição convocada mediante edital publicado em órgão da imprensa de grande circulação, por três vezes;

IV - sistema de recolhimento dos votos imune a fraude;

V - acompanhamento da apuração pelos candidatos e meios de comunicação.

Parágrafo único. Na hipótese da adoção de critério diferenciado de valoração dos votos, este não poderá exceder à proporção de um para seis entre o de menor e o de maior valor.

Art. 23. Os estatutos das entidades de administração do desporto, elaborados de conformidade com esta Lei, deverão obrigatoriamente regulamentar, no mínimo:

- I - instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, nos termos desta Lei;
- II - inelegibilidade de seus dirigentes para desempenho de cargos e funções eletivas ou de livre nomeação de:
 - a) condenados por crime doloso em sentença definitiva;
 - b) inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva;
 - c) inadimplentes na prestação de contas da própria entidade;
 - d) afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade;
 - e) inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas;
 - f) falidos.

Parágrafo único. Independentemente de previsão estatutária é obrigatório o afastamento preventivo e imediato dos dirigentes, eleitos ou nomeados, caso incorram em qualquer das hipóteses do inciso II, assegurado o processo regular e a ampla defesa para a destituição. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 24. As prestações de contas anuais de todas as entidades de administração integrantes do Sistema Nacional do Desporto serão obrigatoriamente submetidas, com parecer dos Conselhos Fiscais, às respectivas assembleias-gerais, para a aprovação final.

Parágrafo único. Todos os integrantes das assembleias-gerais terão acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas de contas de que trata este artigo.

Seção V

Dos Sistemas dos Estados, Distrito Federal e Municípios

Art. 25. Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta Lei e a observância do processo eleitoral.

Parágrafo único. Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta Lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

CAPÍTULO V

DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL

Art. 26. Atletas e entidades de prática desportiva são livres para organizar a atividade profissional, qualquer que seja sua modalidade, respeitados os termos desta Lei.

Parágrafo único. Considera-se competição profissional para os efeitos desta Lei aquela promovida para obter renda e disputada por atletas profissionais cuja remuneração decorra de contrato de trabalho desportivo. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:

- I - sociedades civis de fins econômicos;
- II - sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;
- III - entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo.

— Parágrafo único. As entidades de que tratam os incisos I, II e III que infringirem qualquer dispositivo desta Lei terão suas atividades suspensas, enquanto perdurar a violação.

Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~I - transformar-se em sociedade civil de fins econômicos; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~II - transformar-se em sociedade comercial; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~III - constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

Art. 27. As entidades de prática desportiva participantes de competições profissionais e as entidades de administração de desporto ou ligas em que se organizarem, independentemente da forma jurídica adotada, sujeitam os bens particulares de seus dirigentes ao disposto no art. 50 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, além das sanções e responsabilidades previstas no **caput** do art. 1.017 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, na hipótese de aplicarem créditos ou bens sociais da entidade desportiva em proveito próprio ou de terceiros. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 1º (parágrafo único original) (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 2º A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia-geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~§ 3º Em qualquer das hipóteses previstas no **caput** deste artigo, a entidade de prática desportiva deverá manter a propriedade de, no mínimo, cinquenta e um por cento do capital com direito a voto e ter o efetivo poder de gestão da nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000) (Revogado pela Lei nº 10.672, de 2003)~~

~~§ 4º A entidade de prática desportiva somente poderá assinar contrato ou firmar compromisso por dirigente com mandato eletivo. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000) (Revogado pela Lei nº 10.672, de 2003)~~

§ 5º O disposto no art. 23 aplica-se, no que couber, às entidades a que se refere o **caput** deste artigo. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º Sem prejuízo de outros requisitos previstos em lei, as entidades de administração do desporto, as ligas e as entidades de prática desportiva, para obter financiamento com recursos públicos deverão: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - realizar todos os atos necessários para permitir a identificação exata de sua situação financeira; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - apresentar plano de resgate e plano de investimento; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - garantir a independência de seus conselhos de fiscalização e administração, quando houver; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - adotar modelo profissional e transparente; e (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

V - elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 7º Os recursos do financiamento voltados à implementação do plano de resgate serão utilizados: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - prioritariamente, para quitação de débitos fiscais, previdenciários e trabalhistas; e (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - subsidiariamente, para construção ou melhoria de estádio próprio ou de que se utilizam para mando de seus jogos, com a finalidade de atender a critérios de segurança, saúde e bem estar do torcedor. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 8º Na hipótese do inciso II do § 7º, a entidade de prática desportiva deverá apresentar à instituição financiadora o orçamento das obras pretendidas. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 9º É facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária, segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 10. Considera-se entidade desportiva profissional, para fins desta Lei, as entidades de prática desportiva envolvidas em competições de atletas profissionais, as ligas em que se organizarem e as entidades de administração de desporto profissional. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 11. Apenas as entidades desportivas profissionais que se constituírem regularmente em sociedade empresária na forma do § 9º não ficam sujeitas ao regime da sociedade em comum e, em especial, ao disposto no art. 990 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 12. (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 13. Para os fins de fiscalização e controle do disposto nesta Lei, as atividades profissionais das entidades de prática desportiva, das entidades de administração de desporto e das ligas desportivas, independentemente da forma jurídica como estas estejam constituídas, equiparam-se às das sociedades empresárias, notadamente para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 27-A. Nenhuma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de qualquer entidade de prática desportiva poderá ter participação simultânea no capital social ou na gestão de outra entidade de prática desportiva disputante da mesma competição profissional. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 1º É vedado que duas ou mais entidades de prática desportiva disputem a mesma competição profissional das primeiras séries ou divisões das diversas modalidades desportivas quando: (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

a) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, através de relação contratual, explore, controle ou administre direitos que integrem seus patrimônios; ou, (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

b) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de mais de uma sociedade ou associação que explore, controle ou administre direitos que integrem os seus patrimônios. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 2º A vedação de que trata este artigo aplica-se: (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

a) ao cônjuge e aos parentes até o segundo grau das pessoas físicas; e (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

b) às sociedades controladoras, controladas e coligadas das mencionadas pessoas jurídicas, bem como a fundo de investimento, condomínio de investidores ou outra forma assemelhada que resulte na participação concomitante vedada neste artigo. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 3º Excluem-se da vedação de que trata este artigo os contratos de administração e investimentos em estádios, ginásios e praças desportivas, de patrocínio, de licenciamento de uso de marcas e símbolos, de publicidade e de propaganda, desde que não importem na administração direta ou na co-gestão das atividades desportivas profissionais das entidades de prática desportiva, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam celebrados entre as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, e entidades de prática desportiva para fins de transmissão de eventos desportivos. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 4º A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para a percepção dos benefícios de que trata o art. 18, bem como a suspensão prevista no art. 48, IV, enquanto perdurar a transgressão. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

—§ 5º Ficam as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, impedidas de patrocinar entidades de prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 4º A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para percepção dos benefícios de que trata o art. 18 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º As empresas detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, ficam impedidas de patrocinar ou veicular sua própria marca, bem como a de seus canais e dos títulos de seus programas, nos uniformes de competições das entidades desportivas. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º A violação do disposto no § 5º implicará a eliminação da entidade de prática desportiva que lhe deu causa da competição ou do torneio em que aquela se verificou, sem prejuízo das penalidades que venham a ser aplicadas pela Justiça Desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 28. A atividade do atleta profissional, de todas as modalidades desportivas, é caracterizada por remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do respectivo contrato de trabalho.

~~§ 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho.~~

§ 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade desportiva contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo trabalhista, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - com o término da vigência do contrato de trabalho desportivo; ou (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - com o pagamento da cláusula penal nos termos do **caput** deste artigo; ou ainda (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial de responsabilidade da entidade desportiva empregadora prevista nesta Lei. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º O valor da cláusula penal a que se refere o **caput** deste artigo será livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~§ 4º Em quaisquer das hipóteses previstas no § 3º deste artigo, haverá a redução automática do valor da cláusula penal apurada, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos: (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~—a) dez por cento após o primeiro ano; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~—b) vinte por cento após o segundo ano; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~—c) quarenta por cento após o terceiro ano; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~—d) oitenta por cento após o quarto ano. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

§ 4º Far-se-á redução automática do valor da cláusula penal prevista no **caput** deste artigo, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - dez por cento após o primeiro ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte por cento após o segundo ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - quarenta por cento após o terceiro ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - oitenta por cento após o quarto ano. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º Quando se tratar de transferência internacional, a cláusula penal não será objeto de qualquer limitação, desde que esteja expresso no respectivo contrato de trabalho desportivo. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~§ 6º Na hipótese prevista no § 3º, quando se tratar de atletas profissionais que recebam até dez salários mínimos mensais, o montante da cláusula penal fica limitado a dez vezes o valor da remuneração anual pactuada ou a metade do valor restante do contrato, aplicando-se o que for menor. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000) – (Revogado pela Lei nº 10.672, de 2003)~~

§ 7º É vedada a outorga de poderes mediante instrumento procuratório público ou particular relacionados a vínculo desportivo e uso de imagem de atletas profissionais em prazo superior a um ano. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

~~Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos.~~

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com esse, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

Parágrafo único. (VETADO)

§ 2º Para os efeitos do *caput* deste artigo, exige-se da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~§ 3º A entidade de prática desportiva detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

§ 3º A entidade de prática desportiva formadora detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º O atleta não profissional em formação, maior de quatorze e menor de vinte anos de idade, poderá receber auxílio financeiro da entidade de prática desportiva formadora, sob a forma de bolsa de aprendizagem livremente pactuada mediante contrato formal, sem que seja gerado vínculo empregatício entre as partes. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º É assegurado o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional menor de vinte anos de idade à entidade de prática de desporto formadora sempre que, sem a expressa anuência dessa, aquele participar de competição desportiva representando outra entidade de prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º Os custos de formação serão ressarcidos pela entidade de prática desportiva usufruidora de atleta por ela não formado pelos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - quinze vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezesseis e menor de dezessete anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezessete e menor de dezoito anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - vinte e cinco vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezoito e menor de dezenove anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - trinta vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezenove e menor de vinte anos de idade. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 7º A entidade de prática desportiva formadora para fazer jus ao ressarcimento previsto neste artigo deverá preencher os seguintes requisitos: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - cumprir a exigência constante do § 2º deste artigo; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - comprovar que efetivamente utilizou o atleta em formação em competições oficiais não profissionais; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - propiciar assistência médica, odontológica e psicológica, bem como contratação de seguro de vida e ajuda de custo para transporte; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - manter instalações desportivas adequadas, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade, além de corpo de profissionais especializados em formação técnico-desportiva; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

V - ajustar o tempo destinado à formação dos atletas aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, exigindo o satisfatório aproveitamento escolar. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

~~Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses.~~

Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. Não se aplica ao contrato de trabalho do atleta profissional o disposto no art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 31. A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a três meses, terá o contrato de trabalho daquele atleta rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra agremiação de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a multa rescisória e os haveres devidos.

§ 1º São entendidos como salário, para efeitos do previsto no *caput*, o abono de férias, o décimo terceiro salário, as gratificações, os prêmios e demais verbas inclusas no contrato de trabalho.

§ 2º A mora contumaz será considerada também pelo não recolhimento do FGTS e das contribuições previdenciárias.

~~§ 3º Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no *caput*, a multa rescisória a favor da parte inocente será conhecida pela aplicação do disposto nos arts. 479 e 480 da CLT.~~

§ 3º Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no **caput** deste artigo, a multa rescisória a favor do atleta será conhecida pela aplicação do disposto no art. 479 da CLT. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º (Incluído e vetado pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 32. É lícito ao atleta profissional recusar competir por entidade de prática desportiva quando seus salários, no todo ou em parte, estiverem atrasados em dois ou mais meses;

~~Art. 33. Independentemente de qualquer outro procedimento, entidade nacional de administração do desporto fornecerá condição de jogo ao atleta para outra entidade de prática, nacional ou~~

internacional, mediante a prova da notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou por documento do empregador no mesmo sentido.

Art. 33. Cabe à entidade nacional de administração do desporto que registrar o contrato de trabalho profissional fornecer a condição de jogo para as entidades de prática desportiva, mediante a prova de notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou documento do empregador no mesmo sentido, desde que acompanhado da prova de pagamento da cláusula penal nos termos do art. 28 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~Art. 34. O contrato de trabalho do atleta profissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei.~~

Art. 34. São deveres da entidade de prática desportiva empregadora, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - registrar o contrato de trabalho do atleta profissional na entidade de administração nacional da respectiva modalidade desportiva; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - proporcionar aos atletas profissionais as condições necessárias à participação nas competições desportivas, treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - submeter os atletas profissionais aos exames médicos e clínicos necessários à prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~Art. 35. A entidade de prática desportiva comunicará em impresso padrão à entidade nacional de administração da modalidade a condição de profissional, semi-profissional ou amador do atleta.~~

Art. 35. São deveres do atleta profissional, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - participar dos jogos, treinos, estágios e outras sessões preparatórias de competições com a aplicação e dedicação correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - preservar as condições físicas que lhes permitam participar das competições desportivas, submetendo-se aos exames médicos e tratamentos clínicos necessários à prática desportiva; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - exercitar a atividade desportiva profissional de acordo com as regras da respectiva modalidade desportiva e as normas que regem a disciplina e a ética desportivas. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~Art. 36. A atividade do atleta semiprofissional é caracterizada pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho, pactuado em contrato formal de estágio firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral. (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)~~

~~—§ 1º Estão compreendidos na categoria dos semiprofissionais os atletas com idade entre quatorze e dezoito anos completos.~~

~~—§ 2º Só poderão participar de competição entre profissionais os atletas semiprofissionais com idade superior a dezesseis anos.~~

~~—§ 3º Ao completar dezoito anos de idade, o atleta semiprofissional deverá ser obrigatoriamente profissionalizado, sob pena de, não o fazendo, voltar à condição de amador, ficando impedido de participar em competições entre profissionais.~~

~~—§ 4º A entidade de prática detentora do primeiro contrato de trabalho do atleta por ela profissionalizado terá direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, sendo facultada a cessão deste direito a terceiros, de forma remunerada ou não.~~

~~—§ 5º Do disposto neste artigo estão excluídos os desportos individuais e coletivos olímpicos, exceto o futebol de campo.~~

~~Art. 37. O contrato de estágio do atleta semiprofissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei. (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)~~

~~Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional, na vigência do contrato de trabalho, depende de formal e expressa anuência deste, e será isenta de qualquer taxa que venha a ser cobrada pela entidade de administração.~~

Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 39. A transferência do atleta profissional de uma entidade de prática desportiva para outra do mesmo gênero poderá ser temporária (contrato de empréstimo) e o novo contrato celebrado deverá ser por período igual ou menor que o anterior, ficando o atleta sujeito à cláusula de retorno à entidade de prática desportiva cedente, vigorando no retorno o antigo contrato, quando for o caso.

Art. 40. Na cessão ou transferência de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira observar-se-ão as instruções expedidas pela entidade nacional de título.

§ 1º As condições para transferência do atleta profissional para o exterior deverão integrar obrigatoriamente os contratos de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva brasileira que o contratou. (Renumerado do Parágrafo Único para § 1º pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 2º Se a entidade de prática desportiva cedente de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira tiver sido cessionária do atleta, no prazo inferior a doze meses, em transferência definitiva ou empréstimo, oneroso ou gratuito, para qualquer outra entidade de prática desportiva, será caracterizada como entidade repassadora, fazendo jus a vinte e cinco por cento do valor pactuado para a cessão ou transferência internacional, ficando a entidade formadora com direito de receber setenta e cinco por cento do valor pago pela entidade estrangeira, desde que a entidade formadora do atleta não tenha sido previamente indenizada. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 41. A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração convocante e a entidade de prática desportiva cedente.

§ 1º A entidade convocadora indenizará a cedente dos encargos previstos no contrato de trabalho, pelo período em que durar a convocação do atleta, sem prejuízo de eventuais ajustes celebrados entre este e a entidade convocadora.

§ 2º O período de convocação estender-se-á até a reintegração do atleta à entidade que o cedeu, apto a exercer sua atividade.

Art. 42. Às entidades de prática desportiva pertence o direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem.

§ 1º Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço total da autorização, como mínimo, será distribuído, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo ou evento.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes de espetáculo ou evento desportivo para fins, exclusivamente, jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três por cento do total do tempo previsto para o espetáculo.

§ 3º O espectador pagante, por qualquer meio, de espetáculo ou evento desportivo equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor, nos termos do art. 2º da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

~~Art. 43. É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas amadores de qualquer idade e de semiprofissionais com idade superior a vinte anos.~~

Art. 43. É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas não-profissionais com idade superior a vinte anos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 44. É vedada a prática do profissionalismo, em qualquer modalidade, quando se tratar de:

I - desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1º e 2º graus ou superiores;

II - desporto militar;

III - menores até a idade de dezesseis anos completos.

~~Art. 45. As entidades de prática desportiva serão obrigadas a contratar seguro de acidentes pessoais e do trabalho para os atletas profissionais e semiprofissionais a elas vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que estão sujeitos.~~

~~—Parágrafo único. Para os atletas profissionais, o prêmio mínimo de que trata este artigo deverá corresponder à importância total anual da remuneração ajustada, e, para os atletas semiprofissionais, ao total das verbas de incentivos materiais.~~

Art. 45. As entidades de prática desportiva são obrigadas a contratar seguro de acidentes de trabalho para atletas profissionais a ela vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que eles estão sujeitos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. A importância segurada deve garantir direito a uma indenização mínima correspondente ao valor total anual da remuneração ajustada no caso dos atletas profissionais. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 46. A presença de atleta de nacionalidade estrangeira, com visto temporário de trabalho previsto no inciso V do art. 13 da Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, como integrante da equipe de competição da entidade de prática desportiva, caracteriza para os termos desta Lei, a prática desportiva profissional, tornando obrigatório o enquadramento previsto no caput do art. 27.

§ 1º É vedada a participação de atleta de nacionalidade estrangeira como integrante de equipe de competição de entidade de prática desportiva nacional nos campeonatos oficiais, quando o visto de trabalho temporário expedido pelo Ministério do Trabalho recair no inciso III do art. 13 da Lei 6.815, de 19 de agosto de 1980.

§ 2º A entidade de administração do desporto será obrigada a exigir da entidade de prática desportiva o comprovante do visto de trabalho do atleta de nacionalidade estrangeira fornecido pelo Ministério do Trabalho, sob pena de cancelamento da inscrição desportiva.

Art. 46-A. As ligas desportivas, as entidades de administração de desporto e as de prática desportiva envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais, independentemente da forma jurídica adotada, ficam obrigadas a: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - elaborar e publicar, até o último dia útil do mês de abril, suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - apresentar suas contas juntamente com os relatórios da auditoria de que trata o inciso I ao Conselho Nacional do Esporte - CNE, sempre que forem beneficiárias de recursos públicos, na forma do regulamento. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 1º Sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, cambial, e das conseqüentes responsabilidades civil e penal, a infringência a este artigo implicará: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - para as entidades de administração do desporto e ligas desportivas, a inelegibilidade, por dez anos, de seus dirigentes para o desempenho de cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação, em quaisquer das entidades ou órgãos referidos no parágrafo único do art. 13 desta Lei; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - para as entidades de prática desportiva, a inelegibilidade, por cinco anos, de seus dirigentes para cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação em qualquer entidade ou empresa direta ou indiretamente vinculada às competições profissionais da respectiva modalidade desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 2º As entidades que violarem o disposto neste artigo ficam ainda sujeitas: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - ao afastamento de seus dirigentes; e (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - à nulidade de todos os atos praticados por seus dirigentes em nome da entidade após a prática da infração. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º Os dirigentes de que trata o § 2º serão sempre: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - o presidente da entidade, ou aquele que lhe faça as vezes; e (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - o dirigente que praticou a infração ainda que por omissão. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º (Incluído e vetado pela Lei nº 10.672, de 2003)

CAPÍTULO VI

DA ORDEM DESPORTIVA

Art. 47. No âmbito de suas atribuições, os Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros e as entidades nacionais de administração do desporto têm competência para decidir, de ofício ou quando lhes forem submetidas pelos seus filiados, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras de prática desportiva.

Art. 48. Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

- I - advertência;
- II - censura escrita;
- III - multa;
- IV - suspensão;
- V - desfiliação ou desvinculação.

§ 1º A aplicação das sanções previstas neste artigo não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§ 2º As penalidades de que tratam os incisos IV e V deste artigo somente poderão ser aplicadas após decisão definitiva da Justiça Desportiva.

CAPÍTULO VII

DA JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 49. A Justiça Desportiva a que se referem os §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal e o art. 33 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, regula-se pelas disposições deste Capítulo.

~~Art. 50. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em Códigos Desportivos.~~

Art. 50. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em códigos desportivos, facultando-se às ligas constituir seus próprios órgãos judicantes desportivos, com atuação restrita às suas competições. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 1º As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

- I - advertência;
- II - eliminação;
- III - exclusão de campeonato ou torneio;

- IV - indenização;
- V - interdição de praça de desportos;
- VI - multa;
- VII - perda do mando do campo;
- VIII - perda de pontos;
- IX - perda de renda;
- X - suspensão por partida;
- XI - suspensão por prazo.

§ 2º As penas disciplinares não serão aplicadas aos menores de quatorze anos.

§ 3º As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

§ 4º Compete às entidades de administração do desporto promover o custeio do funcionamento dos órgãos da Justiça Desportiva que funcionem junto a si. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 51. O disposto nesta Lei sobre Justiça Desportiva não se aplica aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros.

~~Art. 52. Aos Tribunais de Justiça Desportiva, unidades autônomas e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compete processar e julgar, em última instância, as questões de descumprimento de normas relativas à disciplina e às competições desportivas, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório.~~

Art. 52. Os órgãos integrantes da Justiça Desportiva são autônomos e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compondo-se do Superior Tribunal de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades nacionais de administração do desporto; dos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades regionais da administração do desporto, e das Comissões Disciplinares, com competência para processar e julgar as questões previstas nos Códigos de Justiça Desportiva, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 1º Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal.

§ 2º O recurso ao Poder Judiciário não prejudicará os efeitos desportivos validamente produzidos em consequência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

~~Art. 53. Os Tribunais de Justiça Desportiva terão como primeira instância a Comissão Disciplinar, integrada por três membros de sua livre nomeação, para a aplicação imediata das sanções decorrentes de infrações cometidas durante as disputas e constantes das súmulas ou documentos similares dos árbitros, ou, ainda, decorrentes de infringência ao regulamento da respectiva competição.~~

Art. 53. Junto ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, para julgamento envolvendo competições interestaduais ou nacionais, e aos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionarão tantas Comissões Disciplinares quantas se fizerem necessárias, compostas cada qual de cinco membros que não pertençam aos referidos órgãos judicantes e que por estes serão indicados. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 1º (VETADO)

§ 2º A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário, assegurados a ampla defesa e o contraditório.

~~§ 3º Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso aos Tribunais de Justiça Desportiva.~~

§ 3º Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso ao Tribunal de Justiça Desportiva e deste ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, nas hipóteses previstas nos respectivos Códigos de Justiça Desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 4º O recurso ao qual se refere o parágrafo anterior será recebido e processado com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

Art. 54. O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonadas suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

~~Art. 55. Os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por, no mínimo, sete membros, ou onze membros, no máximo, sendo:~~

~~— I - um indicado pela entidade de administração do desporto;~~
~~— II - um indicado pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal;~~
~~— III - três advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;~~

~~— IV - um representante dos árbitros, por estes indicado;~~

~~— V - um representante dos atletas, por estes indicado.~~

~~— § 1º Para efeito de acréscimo de composição, deverá ser assegurada a paridade apresentada nos incisos I, II, IV e V, respeitado o disposto no caput deste artigo.~~

~~— § 2º O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça terá a duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução.~~

~~— § 3º É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva.~~

~~— § 4º Os membros dos Tribunais de Justiça desportiva serão obrigatoriamente bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada.~~

Art. 55. O Superior Tribunal de Justiça Desportiva e os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por nove membros, sendo: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - dois indicados pela entidade de administração do desporto; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - dois indicados pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - dois advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

IV - um representante dos árbitros, por estes indicado; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

V - dois representantes dos atletas, por estes indicados. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 2º O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça Desportiva terá duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 3º É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 4º Os membros dos Tribunais de Justiça Desportiva poderão ser bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

CAPÍTULO VIII

DOS RECURSOS PARA O DESPORTO

Art. 56. Os recursos necessários ao fomento das práticas desportivas formais e não-formais a que se refere o art. 217 da Constituição Federal serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

I - fundos desportivos;

II - receitas oriundas de concursos de prognósticos;

III - doações, patrocínios e legados;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;

V - incentivos fiscais previstos em lei;

VI – dois por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

VII - outras fontes. (Renumerado pela Lei nº 10.264, de 2001)

§ 1º ~~Do total de recursos financeiros resultantes do percentual de que trata o inciso VI do caput, oitenta e cinco por cento serão destinados ao Comitê Olímpico Brasileiro e quinze por cento ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, devendo ser observado, em ambos os casos, o conjunto de normas aplicáveis à celebração de convênios pela União. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)~~

§ 1º Do total de recursos financeiros resultantes do percentual de que trata o inciso VI do **caput**, oitenta e cinco por cento serão destinados ao Comitê Olímpico Brasileiro e quinze por cento ao Comitê Paraolímpico Brasileiro - COB, devendo ser observado, em ambos os casos, o conjunto de normas aplicáveis à celebração de convênios pela União. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 2º Dos totais de recursos correspondentes aos percentuais referidos no § 1º, dez por cento deverão ser investidos em desporto escolar e cinco por cento, em desporto universitário. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

§ 3º Os recursos a que se refere o inciso VI do caput: (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

I – constituem receitas próprias dos beneficiários, que os receberão diretamente da Caixa Econômica Federal, no prazo de dez dias úteis a contar da data de ocorrência de cada sorteio; (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

II – serão exclusiva e integralmente aplicados em programas e projetos de fomento, desenvolvimento e manutenção do desporto, de formação de recursos humanos, de preparação técnica, manutenção e locomoção de atletas, bem como sua participação em eventos desportivos. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

§ 4º Dos programas e projetos referidos no inciso II do § 3º será dada ciência aos Ministérios da Educação e do Esporte e Turismo. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

§ 5º Cabe ao Tribunal de Contas da União fiscalizar a aplicação dos recursos repassados ao Comitê Olímpico Brasileiro e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro em decorrência desta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.264, de 2001)

§ 6º Os recursos citados no § 1º serão geridos diretamente pelo Comitê Olímpico Brasileiro - COB e pelo Comitê Paraolímpico Brasileiro, ou de forma descentralizada em conjunto com as entidades nacionais de administração ou de prática do desporto. (Redação dada pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Art. 56-A. É condição para o recebimento dos recursos públicos federais, que as entidades nominadas nos incisos I, II e III do parágrafo único do art. 13 desta Lei, celebrem contrato de desempenho com o Ministério do Esporte, na forma do regulamento. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 1º Entende-se por contrato de desempenho o instrumento firmado entre o Ministério do Esporte e as entidades de que trata o **caput**, com vistas ao fomento público e à execução de atividades relacionadas ao Plano Nacional do Desporto, mediante cumprimento de metas de desempenho. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 2º São cláusulas essenciais do contrato de desempenho: (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela entidade; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

IV - a que estabelece as obrigações da entidade, entre as quais a de apresentar ao Ministério do Esporte, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do seu objeto, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

V - a que estabelece a obrigatoriedade de apresentação de regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 56-B desta Lei; e (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

VI - a de publicação, no Diário Oficial da União, de seu extrato e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória referida no inciso V, sob pena de não liberação dos recursos nele previstos. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 3º A celebração do contrato de desempenho condiciona-se à aprovação do Ministério do Esporte quanto ao alinhamento e compatibilidade entre o programa de trabalho apresentado pela entidade e o Plano Nacional do Desporto. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 4º O contrato de desempenho será acompanhado de plano estratégico de aplicação de recursos, considerando o ciclo olímpico ou paraolímpico de quatro anos, em que deverão constar a estratégia de base, as diretrizes, os objetivos, os indicadores e as metas a serem atingidas. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 5º Para efeito desta Lei, ciclo olímpico e paraolímpico é o período de quatro anos compreendido entre a realização de dois Jogos Olímpicos ou dois Jogos Paraolímpicos, de verão ou de inverno, ou o que restar até a realização dos próximos Jogos Olímpicos ou Jogos Paraolímpicos. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 6º A verificação do cumprimento dos termos do contrato de desempenho será de responsabilidade do Ministério do Esporte. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 7º O Ministério do Esporte poderá designar comissão técnica de acompanhamento e avaliação do cumprimento dos termos do contrato de desempenho, que emitirá parecer sobre os resultados alcançados, em subsídio aos processos de fiscalização e prestação de contas dos resultados do contrato sob sua responsabilidade junto aos órgãos de controle interno e externo do Poder Executivo. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

§ 8º O descumprimento injustificado das cláusulas do contrato de desempenho é condição para a sua rescisão por parte do Ministério do Esporte, sem prejuízo das medidas administrativas cabíveis. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Art. 56-B. Sem prejuízo de outras normas aplicáveis a repasse de recursos, para a assinatura do contrato de desempenho será exigido das entidades beneficiadas que sejam regidas por estatutos cujas normas disponham expressamente sobre: (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

I - observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

II - adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

III - constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

IV - prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo: (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das normas brasileiras de contabilidade; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

Art. 56-C. As entidades interessadas em firmar o contrato de desempenho deverão formular requerimento escrito ao Ministério do Esporte, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos: (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

I - estatuto registrado em cartório; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

II - ata de eleição de sua atual diretoria; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício; (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

IV - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes; e (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

V - comprovação da regularidade jurídica e fiscal. (Incluído pela Medida Provisória nº 502, de 2010)

~~Art. 57. Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais – FAAP:~~

- ~~— I — um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;~~
- ~~— II — um por cento do valor da multa contratual, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pela entidade cedente;~~
- ~~— III — um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional;~~
- ~~— IV — penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos Tribunais de Justiça Desportiva.~~

Art. 57. Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais – FAAP: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - um por cento do valor da cláusula penal, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pelo atleta; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

IV - penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos órgãos da Justiça Desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 58. (VETADO)

CAPÍTULO IX

DO BINGO

Art. 59. Os jogos de bingo são permitidos em todo o território nacional nos termos desta Lei. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 59. A exploração de jogos de bingo, serviço público de competência da União, será executada, direta ou indiretamente, pela Caixa Econômica Federal em todo o território nacional, nos termos desta Lei e do respectivo regulamento. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001)

~~— Art. 60. As entidades de administração e de prática desportiva poderão credenciar-se junto à União para explorar o jogo de bingo permanente ou eventual com a finalidade de angariar recursos para o fomento do desporto. (Vide Decreto nº 3.659, de 14.11.2000) (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~— § 1º Considera-se bingo permanente aquele realizado em salas próprias, com utilização de processo de extração isento de contato humano, que assegure integral lisura dos resultados, inclusive com o apoio de sistema de circuito fechado de televisão e difusão de som, oferecendo prêmios exclusivamente em dinheiro.~~

~~— § 2º (VETADO)~~

~~— § 3º As máquinas utilizadas nos sorteios, antes de iniciar quaisquer operações, deverão ser submetidas à fiscalização do poder público, que autorizará ou não seu funcionamento, bem como as verificará semestralmente, quando em operação.~~

~~— Art. 61. Os bingos funcionarão sob responsabilidade exclusiva das entidades desportivas, mesmo que a administração da sala seja entregue a empresa comercial idônea. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~— Art. 62. São requisitos para concessão da autorização de exploração dos bingos para a entidade desportiva: (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)~~

~~— I — filiação a entidade de administração do esporte ou, conforme o caso, a entidade nacional de~~

administração, por um período mínimo de três anos, completados até a data do pedido de autorização;

— II - (VETADO)

— III - (VETADO)

— IV - prévia apresentação e aprovação de projeto detalhado de aplicação de recursos na melhoria do desporto olímpico, com prioridade para a formação do atleta;

— V - apresentação de certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas, criminais e dos cartórios de protesto;

— VI - comprovação de regularização de contribuições junto à Receita Federal e à Seguridade Social;

— VII - apresentação de parecer favorável da Prefeitura do Município onde se instalará a sala de bingo, versando sobre os aspectos urbanísticos e o alcance social do empreendimento;

— VIII - apresentação de planta da sala de bingo, demonstrando ter capacidade mínima para duzentas pessoas e local isolado de recepção, sem acesso direto para a sala;

— IX - prova de que a sede da entidade desportiva é situada no mesmo Município em que funcionará a sala de bingo.

— § 1º Excepcionalmente, o mérito esportivo pode ser comprovado em relatório quantitativo e qualitativo das atividades desenvolvidas pela entidade requerente nos três anos anteriores ao pedido de autorização.

— § 2º Para a autorização do bingo eventual são requisitos os constantes nos incisos I a VI do *caput*, além da prova de prévia aquisição dos prêmios oferecidos.

— Art. 63. Se a administração da sala de bingo for entregue a empresa comercial, entidade desportiva juntará, ao pedido de autorização, além dos requisitos do artigo anterior, os seguintes documentos: (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— I - certidão da Junta Comercial, demonstrando o regular registro da empresa e sua capacidade para o comércio;

— II - certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas e de cartórios de protesto em nome da empresa;

— III - certidões dos distribuidores cíveis, criminais, trabalhistas e de cartórios de protestos em nome da pessoa ou pessoas físicas titulares da empresa;

— IV - certidões de quitação de tributos federais e da seguridade social;

— V - demonstrativo de contratação de firma para auditoria permanente da empresa administradora;

— VI - cópia do instrumento do contrato entre a entidade desportiva e a empresa administrativa, cujo prazo máximo será de dois anos, renovável por igual período, sempre exigida a forma escrita.

— Art. 64. O Poder Público negará a autorização se não provados quaisquer dos requisitos dos artigos anteriores ou houver indícios de inidoneidade da entidade desportiva, da empresa comercial ou de seus dirigentes, podendo ainda cassar a autorização se verificar terem deixado de ser preenchidos os mesmos requisitos. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 65. A autorização concedida somente será válida para local determinado e endereço certo, sendo proibida a venda de cartelas fora da sala de bingo. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Parágrafo único. As cartelas de bingo eventual poderão ser vendidas em todo o território nacional.

— Art. 66. (VETADO) (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 67. (VETADO) (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 68. A premiação do bingo permanente será apenas em dinheiro, cujo montante não poderá exceder o valor arrecadado por partida. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Parágrafo único. (VETADO)

— Art. 69. (VETADO) (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 70. A entidade desportiva receberá percentual mínimo de sete por cento da receita bruta da sala de bingo ou do bingo eventual. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Parágrafo único. As entidades desportivas prestarão contas semestralmente ao poder público da aplicação dos recursos havidos dos bingos.

— Art. 71. (VETADO) (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— § 1º (VETADO)

— § 2º (VETADO)

— § 3º (VETADO)

— § 4º É proibido o ingresso de menores de dezoito anos nas salas de bingo.

— Art. 72. As salas de bingo destinar-se-ão exclusivamente a esse tipo de jogo. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Parágrafo único. A única atividade admissível concomitantemente ao bingo na sala é o serviço de bar ou restaurante.

— Art. 73. É proibida a instalação de qualquer tipo de máquinas de jogo de azar ou de diversões eletrônicas nas salas de bingo. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 74. Nenhuma outra modalidade de jogo ou similar, que não seja o bingo permanente ou o eventual, poderá ser autorizada com base nesta Lei. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Parágrafo único. Excluem-se das exigências desta Lei os bingos realizados com fins apenas beneficentes em favor de entidades filantrópicas federais, estaduais ou municipais, nos termos da legislação específica, desde que devidamente autorizados pela União.

— Art. 75. Manter, facilitar ou realizar jogo de bingo sem a autorização prevista nesta Lei. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Pena - prisão simples de seis meses a dois anos, e multa.

— Art. 76. ~~(VETADO)~~ (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 77. Oferecer, em bingo permanente ou eventual, prêmio diverso do permitido nesta Lei. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Pena - prisão simples de seis meses a um ano, e multa de até cem vezes o valor do prêmio oferecido.

— Art. 78. ~~(VETADO)~~ (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Art. 79. Fraudar, adulterar ou controlar de qualquer modo o resultado do jogo de bingo. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Pena - reclusão de um a três anos, e multa.

— Art. 80. Permitir o ingresso de menor de dezoito anos em sala de bingo. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Pena - detenção de seis meses a dois anos, e multa.

— Art. 81. Manter nas salas de bingo máquinas de jogo de azar ou diversões eletrônicas. (Revogado, a partir de 31/12/2001, pela Lei nº 9.981, de 2000)

— Pena - detenção de seis meses a dois anos, e multa.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 82. Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto, inscritas ou não no registro de comércio, não exercem função delegada pelo Poder Público, nem são consideradas autoridades públicas para os efeitos desta Lei. (Vide Lei nº 12.346, de 2010)

Art. 83. As entidades desportivas internacionais com sede permanente ou temporária no País receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades nacionais de administração do desporto.

Art. 84. ~~Será considerado como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em competição desportiva no País ou no exterior.~~

~~— § 1º O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros fazer a devida comunicação e solicitar ao Ministério Extraordinário dos Esportes a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente.~~

Art. 84. Será considerado como efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em treinamento ou competição desportiva no País ou no exterior. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 1º O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico ou Paraolímpico Brasileiros fazer a devida comunicação e solicitar ao INDESP a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

Art. 84-A. Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. As empresas de televisão de comum acordo, ou por rodízio, ou por arbitramento, resolverão como cumprir o disposto neste artigo, caso nenhuma delas se interesse pela transmissão. O órgão competente fará o arbitramento. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 85. Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para verificação do rendimento e o controle de frequência dos estudantes que integram representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

Art. 86. É instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 23 de junho, Dia Mundial do Desporto Olímpico.

Art. 87. A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades e aos atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelidos.

Art. 88. Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir entidades nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

Parágrafo único. Independentemente da constituição de sociedade ou entidades, os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretas onde atuarem, e sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias.

Art. 89. Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e do descenso, observado sempre o critério técnico. (Vide Lei nº 12.346, de 2010)

Art. 90. É vedado aos administradores e membros de conselho fiscal de entidade de prática desportiva o exercício de cargo ou função em entidade de administração do desporto.

Art. 90-A. (Incluído e vetado pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 90-B. (Incluído e vetado pela Lei nº 10.672, de 2003)

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 91. Até a edição dos Códigos da Justiça dos Desportos Profissionais e Não-Profissionais continuam em vigor os atuais Códigos, com as alterações constantes desta Lei.

Art. 92. Os atuais atletas profissionais de futebol, de qualquer idade, que, na data de entrada em vigor desta Lei, estiverem com passe livre, permanecerão nesta situação, e a rescisão de seus contratos de trabalho dar-se-á nos termos dos arts. 479 e 480 da C.L.T.

~~Art. 93. O disposto no § 2º do art. 28 somente entrará em vigor após três anos a partir da vigência desta Lei.~~

Art. 93. O disposto no art. 28, § 2º, desta Lei somente produzirá efeitos jurídicos a partir de 26 de março de 2001, respeitados os direitos adquiridos decorrentes dos contratos de trabalho e vínculos

desportivos de atletas profissionais pactuados com base na legislação anterior. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. (VETADO) (Incluído e vetado pela Lei nº 9.981, de 2000)

~~Art. 94. As entidades desportivas praticantes ou participantes de competições de atletas profissionais terão o prazo de dois anos para se adaptar ao disposto no art. 27.~~

~~Art. 94. As entidades desportivas praticantes ou participantes de competições de atletas profissionais terão o prazo de três anos para se adaptar ao disposto no art. 27 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.940, de 1999)~~

Art. 94. Os artigos 27, 27-A, 28, 29, 30, 39, 43, 45 e o § 1º do art. 41 desta Lei serão obrigatórios exclusivamente para atletas e entidades de prática profissional da modalidade de futebol. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. É facultado às demais modalidades desportivas adotar os preceitos constantes dos dispositivos referidos no *caput* deste artigo. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 94-A. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei, inclusive a distribuição dos recursos, gradação das multas e os procedimentos de sua aplicação. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 95. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 96. São revogados, a partir da vigência do disposto no § 2º do art. 28 desta Lei, os incisos II e V e os §§ 1º e 3º do art. 3º, os arts. 4º, 6º, 11 e 13, o § 2º do art. 15, o parágrafo único do art. 16 e os arts. 23 e 26 da Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; são revogadas, a partir da data de publicação desta Lei, as Leis nºs 8.672, de 6 de julho de 1993, e 8.946, de 5 de dezembro de 1994.

Brasília, 24 de março de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Iris Rezende

Pedro Malan

Paulo Renato Souza

Paulo Paiva

Reinhold Stephanes

Edson Arantes do Nascimento

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 25.3.1998

Anexo B – LEI Nº 8.672, DE 6 DE JULHO DE 1993 (LEI ZICO)



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 8.672, DE 6 DE JULHO DE 1993.

Regulamento

Revogada pela Lei nº 9.615, de 1998

(Mensagem de veto).

Texto para impressão

Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I

Das Disposições Iniciais

— Art. 1º desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

— § 1º A prática desportiva formal é regulada por normas e regras nacionais e pelas regras internacionais aceitas em cada modalidade.

— § 2º A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

CAPÍTULO II

Dos Princípios Fundamentais

— Art. 2º O desporto, como direito individual, tem como base os seguintes princípios:

— I - soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;

— II - autonomia, definido pela faculdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva como sujeitos nas decisões que as afetam;

— III - democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem distinções e quaisquer formas de discriminação;

— IV - liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidades do setor;

— V - direito social, caracterizado pelo dever do Estado de fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

— VI - diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;

— VII - identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

- VIII - educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante e fomentado através da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;
- IX - qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;
- X - descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual e municipal;
- XI - segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;
- XII - eficiência, obtido através do estímulo à competência desportiva e administrativa.

CAPÍTULO III

Da Conceituação e Das Finalidades Do Desporto

—Art. 3º O desporto como atividade predominantemente física e intelectual pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

- I - desporto educacional, através dos sistemas de ensino e formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e o lazer;
- II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e da educação e na preservação do meio ambiente;
- III - desporto de rendimento, praticado segundo normas e regras nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com outras nações.

—Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

- I - de modo profissional, caracterizado por remuneração pactuada por contrato de trabalho ou demais formas contratuais pertinentes;
- II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:
 - a) semiprofissional, expresso pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;
 - b) amador, identificado pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais.

CAPÍTULO IV

Do Sistema Brasileiro Do Desporto

SEÇÃO I

Da Composição e Objetivos

—Art. 4º O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

- I - o Conselho Superior de Desportos;
- II - a Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto;
- III - o Sistema Federal, os Sistemas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

—§ 1º O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

—§ 2º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro do Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem ou aprimorem especialistas.

—§ 3º Ao Ministério da Educação e do Desporto, por sua Secretaria de Desportos, cumpre elaborar o Plano Nacional do Desporto, observadas as diretrizes da Política Nacional do Desporto, e exercer o papel do Estado na forma do art. 217 da Constituição Federal.

SEÇÃO II

Do Conselho Superior De Desportos

—Art. 5º O Conselho Superior de Desportos é órgão colegiado de caráter consultivo e normativo, representativo da comunidade desportiva brasileira, cabendo-lhe:

- I - fazer cumprir e preservar os princípios e preceitos desta lei;
- II - oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;
- III - dirimir os conflitos de superposição de autonomias;
- IV - emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;
- V - estabelecer normas, sob a forma de resoluções, que garantam os direitos e impeçam a utilização de meios ilícitos nas práticas desportivas;
- VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações;
- VII - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo (Fundesp), elaborado pelo Ministério da Educação e do Desporto, por meio de sua Secretaria de Desportos;
- VIII - outorgar o Certificado de Mérito Desportivo;
- IX - exercer outras atribuições constantes da legislação desportiva.

—Art. 6º O Conselho Superior de Desporto será composto de quinze membros nomeados pelo Presidente da República, discriminadamente:

- I - o Secretário de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto, membro nato que o preside;
- II - dois, de reconhecido saber desportivo, indicados pelo Ministro da Educação e do Desporto;
- III - um representante do Comitê Olímpico Brasileiro;
- IV - um representante das entidades de administração federal do desporto profissional;
- V - um representante das entidades de administração federal do desporto não-profissional;
- VI - um representante das entidades de prática do desporto profissional;
- VII - um representante das entidades de prática do desporto não-profissional;
- VIII - um representante dos atletas profissionais;
- IX - um representante dos atletas não-profissionais;
- X - um representante dos árbitros;
- XI - um representante dos treinadores desportivos;

—XII— um representante das instituições que formam recursos humanos para o desporto;

—XIII— um representante das empresas que apoiam o desporto;

—XIV— um representante da imprensa desportiva.

—§ 1º A escolha dos membros do Conselho dar-se-á por eleição ou indicação dos segmentos e setores interessados, na forma da regulamentação desta lei.

—§ 2º Quando segmentos e setores desportivos tornarem-se relevantes e influentes, o Conselho, por deliberação de dois terços de seus membros, poderá ampliar a composição do colegiado até o máximo de vinte e nove conselheiros.

—§ 3º O mandato dos conselheiros será de três anos, permitida uma recondução.

—§ 4º Os conselheiros terão direito a passagem e diária para comparecimento às reuniões do Conselho.

SEÇÃO III

Do Sistema Federal Do Desporto

—Art. 7º O Sistema Federal do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

—Parágrafo único. O Sistema Federal do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, da administração, da normatização, do apoio e da prática do desporto, bem como às incumbências da Justiça Desportiva e, especialmente:

— I — o Comitê Olímpico Brasileiro;

— II — as entidades federais de administração do desporto;

— III — as entidades de prática do desporto filiadas àquelas referidas no inciso anterior.

—Art. 8º Ao Comitê Olímpico Brasileiro, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e no Movimento Internacional e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional.

—§ 1º Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

—§ 2º É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro o uso da bandeira e dos símbolos olímpicos.

—Art. 9º As entidades federais de administração do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomos, e terão as competências definidas em seus estatutos.

—§ 1º As entidades federais de administração do desporto filiarão, nos termos dos seus estatutos, tanto entidades estaduais de administração quanto entidades de prática desportiva.

—§ 2º É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos no estatuto da respectiva entidade.

—Art. 10. As entidades de prática do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei, mediante o exercício do direito de livre associação.

—Parágrafo único. As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, por modalidade, a entidades de administração do desporto de mais de um sistema.

— Art. 11. É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:

- I — transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;
- II — constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto;
- III — contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.

— Parágrafo único. As entidades a que se refere este artigo não poderão utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta na assembléia geral dos associados e na conformidade dos respectivos estatutos.

— Art. 12. As entidades de prática desportiva poderão organizar ligas regionais ou nacionais e competições, seriadas ou não, observadas as disposições estatutárias das entidades de administração do desporto a que pertençam.

— Parágrafo único. Na hipótese do caput deste artigo é facultado às entidades de prática desportiva participar, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estejam filiadas.

— Art. 13. A duração dos mandatos deve ajustar-se, sempre que possível, ao ciclo olímpico ou à periodicidade das competições mundiais da respectiva modalidade desportiva.

— Art. 14. São causas de inelegibilidade para o desempenho de cargos e funções, eletivas ou de livre nomeação, de entidades federais de administração do desporto, sem prejuízo de outras estatutariamente previstas:

- I — ter sido condenado por crime doloso em sentença definitiva;
- II — ser considerado inadimplente na prestação de contas de recursos financeiros recebidos de órgãos públicos, em decisão administrativa definitiva.

— Parágrafo único. A ocorrência de qualquer das situações previstas neste artigo, ao longo do mandato, importa na perda automática do cargo ou função de direção.

SEÇÃO IV

Do Sistema Dos Estados, Distrito Federal e Municípios

— Art. 15. Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta lei.

— Parágrafo único. Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

CAPÍTULO V

Do Certificado De Mérito Desportivo

— Art. 16. É criado o Certificado de Mérito Desportivo a ser outorgado pelo Conselho Superior de Desportos.

— Parágrafo único. As entidades contempladas farão jus a:

- I — prioridade no recebimento de recursos de natureza pública;
- II — benefícios previstos na legislação em vigor referente à utilidade pública;
- III — benefícios fiscais na forma da lei.

~~— Art. 17. Para obtenção do Certificado de Mérito Desportivo são requisitos entre outros:~~

~~— I - ter estatuto de acordo com a legislação em vigor;~~

~~— II - demonstrar relevantes serviços ao desporto nacional;~~

~~— III - (Vetado.)~~

~~— IV - apresentar manifestação do Comitê Olímpico Brasileiro, no caso de suas filiadas;~~

~~— V - possuir viabilidade e autonomia financeiras;~~

~~— VI - manter a independência técnica e o apoio administrativo aos órgãos judicantes.~~

CAPÍTULO VI

Da prática Desportiva Profissional

~~— Art. 18. Atletas, entidades de prática desportiva e entidades de administração do desporto são livres para organizar a atividade profissional de sua modalidade, respeitados os termos desta lei.~~

~~— Art. 19. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional depende de expressa anuência deste.~~

~~— Art. 20. A cessão ou transferência de atleta profissional para entidade desportiva estrangeira observará as instruções expedidas pela entidade federal de administração do desporto da modalidade.~~

~~— Parágrafo único. Além da taxa prevista na alínea b do inciso II do art. 43 desta lei, nenhuma outra poderá ser exigida, a qualquer título, na transferência do atleta.~~

~~— Art. 21. A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração e a entidade de prática desportiva cedente.~~

~~— § 1º A entidade convocadora indenizará a cedente dos encargos previstos no contrato de trabalho, pelo período em que durar a convocação do atleta, sem prejuízo de eventuais ajustes celebrados entre estes e a entidade convocadora.~~

~~— § 2º O período de convocação estender-se-á até a reintegração do atleta à entidade que o cedeu, apto a exercer sua atividade.~~

~~— Art. 22. A atividade do atleta profissional é caracterizada por remuneração pactuada em contrato com pessoa jurídica, devidamente registrado na entidade federal de administração do desporto, e deverá conter cláusula penal para as hipóteses de descumprimento ou rompimento unilateral.~~

~~— § 1º A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salários dos atletas profissionais em atraso, por período superior a três meses, não poderá participar de qualquer competição, oficial ou amistosa.~~

~~— § 2º Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta lei ou integrantes do contrato de trabalho respectivo.~~

~~— Art. 23. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência não inferior a três meses e não superior trinta e seis meses.~~

~~— Parágrafo único. De modo excepcional, o prazo do primeiro contrato poderá ser de até quarenta e oito meses, no caso de atleta em formação, não profissional, vinculado à entidade de prática, na qual venha exercendo a mesma atividade, pelo menos durante vinte e quatro meses.~~

~~— Art. 24. Às entidades de prática desportiva pertence o direito de autorizar a fixação, transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo desportivo de que participem.~~

—§ 1º Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço da autorização serão distribuídos, em partes iguais, aos atletas participantes do espetáculo.

—§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes do espetáculo desportivo para fins exclusivamente jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três minutos.

—Art. 25. Na comercialização de imagens decorrentes de contrato com a entidade de administração de desporto, as entidades de prática desportiva participarão com vinte cinco por cento do resultado da contratação, de modo proporcional à quantidade de atletas que cada uma cedeu, ressalvados os direitos assegurados no artigo anterior.

—Art. 26. Caberá ao Conselho Superior de Desportos fixar o valor, os critérios e condições para o pagamento da importância denominada passe.

—Art. 27. É vedada a participação de atletas não-profissionais, com idade superior a vinte anos, em competições desportivas de profissionais.

—Art. 28. É vedada a prática do profissionalismo em qualquer modalidade desportiva, quando se tratar de:

— I - desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1º e 2º graus ou superiores;

— II - desporto militar;

— III - menores até a categoria de juvenil.

—Art. 29. Será constituído um sistema de seguro obrigatório específico para os praticantes desportivos profissionais, com o objetivo de cobrir os riscos a que estão sujeitos, protegendo especialmente os praticantes de alto rendimento.

CAPÍTULO VII

Da Ordem Desportiva

—Art. 30. No âmbito de suas atribuições, cada entidade de administração do desporto tem competência para decidir, de ofício ou quando lhe forem submetidas pela parte interessada, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras desportivas.

—Art. 31. É vedado às entidades federais de administração do desporto intervir na organização e funcionamento de suas filiadas.

—§ 1º Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos e fazer cumprir os atos legalmente expedidos pelos órgãos ou representantes do Poder Público, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

— I - advertência;

— II - censura escrita;

— III - multa;

— IV - suspensão;

— V - desfiliação ou desvinculação.

—§ 2º A aplicação das sanções previstas nos incisos I, II e III do parágrafo anterior não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

—§ 3º As penalidades de que tratam os incisos IV e V do § 1º deste artigo só serão aplicadas após a decisão definitiva da Justiça Desportiva.

— Art. 32. Quando se adotar o voto plural, a quantificação ou ponderação de votos observará, sempre, critérios técnicos e a classificação nas competições oficiais promovidas nos últimos cinco anos ou em período inferior, sem prejuízo de outros parâmetros estabelecidos em regulamento.

CAPÍTULO VIII

Da Justiça Desportiva

— Art. 33. A Justiça Desportiva a que se referem os §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal, e o art. 33 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, regula-se pelas disposições deste capítulo.

— Art. 34. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em Códigos.

— § 1º Os Códigos de Justiça dos desportos profissional e não profissional serão propostos pelas entidades federais de administração do desporto para aprovação pelo Conselho Superior de Desportos.

— § 2º As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

- I - advertência;
- II - eliminação;
- III - exclusão de campeonato ou torneio;
- IV - indenização;
- V - interdição de praça de desporto;
- VI - multa;
- VII - perda de mando de campo;
- VIII - perda de pontos;
- IX - perda de renda;
- X - suspensão por partida;
- XI - suspensão por prazo.

— § 3º As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

— § 4º O disposto nesta lei sobre Justiça Desportiva não se aplica ao Comitê Olímpico Brasileiro.

— Art. 35. Aos Tribunais de Justiça Desportiva, unidades autônomas e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compete processar e julgar, em última instância, as questões de descumprimento de normas relativas à disciplina e às competições desportivas, sempre assegurada a ampla defesa e o contraditório.

— § 1º Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis, nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal.

— § 2º O recurso ao Poder Judiciário não prejudica os efeitos desportivos validamente produzidos em consequência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

— Art. 36. As entidades de administração do desporto, nos campeonatos e competições por elas promovidos, terão como primeira instância a Comissão Disciplinar integrada por três membros de sua livre nomeação, para aplicação imediata das sanções decorrentes de infrações cometidas durante as

disputas e constantes das súmulas ou documentos similares dos árbitros, ou ainda, decorrentes de infringência ao regulamento da respectiva competição.

—§ 1º A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário.

—§ 2º Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso aos Tribunais Desportivos, assegurados o contraditório e a ampla defesa.

—§ 3º O recurso a que se refere o parágrafo anterior será recebido com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

—Art. 37. O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonada suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

—Art. 38. Os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por, no mínimo, sete membros e, no máximo, onze membros, sendo:

- a) um indicado pelas entidades de Administração do Desporto;
- b) um indicado pelas entidades de Práticas Desportivas que participem de competições oficiais da divisão principal;
- c) três advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;
- d) um representante dos árbitros, por estes indicado;
- e) um representante dos atletas, por estes indicado.

—§ 1º Para efeito de acréscimo na composição, deverá ser assegurada a paridade apresentada nas alíneas a, b, d e e, respeitado o constante no caput deste artigo.

—§ 2º O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça Desportiva será de, no máximo, quatro anos, permitida apenas uma recondução.

—§ 3º (Vetado).

—§ 4º É vedado a dirigentes desportivos das Entidades de Administração e das Entidades de Prática, o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros de Conselho Deliberativo das Entidades de Prática Desportiva.

CAPÍTULO IX

Dos Recursos para o Desporto

—Art. 39. Os recursos necessários à execução da Política Nacional do Desporto serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos Orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

- I - fundos desportivos;
- II - receitas oriundas de concursos de prognósticos;
- III - doações, patrocínios e legados;
- IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;
- V - incentivos fiscais previstos em lei;
- VI - outras fontes.

— Art. 40. Ao Comitê Olímpico Brasileiro é concedida autorização para importar, livre de tributos federais, equipamentos, materiais e componentes destinados, exclusivamente, ao treinamento de atletas, às competições desportivas do seu programa de trabalho e aos programas das entidades federais de administração do desporto que lhe sejam filiadas ou vinculadas.

— § 1º O Ministério da Fazenda poderá, mediante proposta do Ministério da Educação e do Desporto, através de sua Secretaria de Desportos, estender o benefício previsto neste artigo às entidades de prática desportiva e aos atletas integrantes do Sistema Federal do Desporto, para execução de atividades relacionadas com a melhoria do desempenho das representações desportivas nacionais. *(Revogado pela Lei nº 9.532, de 10.12.97)*

— § 2º É vedada a comercialização dos equipamentos, materiais e componentes importados com benefício previsto neste artigo. *(Revogado pela Lei nº 9.532, de 10.12.97)*

— § 3º Os equipamentos, materiais e componentes importados poderão ser definitivamente transferidos para as entidades e os atletas referidos no § 1º, caso em que, para os fins deste artigo, ficarão equiparados ao importador. *(Revogado pela Lei nº 9.532, de 10.12.97)*

— § 4º A infringência do disposto neste artigo inabilita definitivamente o infrator aos benefícios nele previstos, sem prejuízo das sanções e do recolhimento dos tributos dispensados, atualizados monetariamente e acrescidos das combinações previstas na legislação pertinente. *(Revogado pela Lei nº 9.532, de 10.12.97)*

— Art. 41. *(Vetado)*.

— Art. 42. Por unificação do Fundo de Assistência ao Atleta Profissional de que trata a Lei nº 6.269, de 24 de novembro de 1975, com o Fundo de Promoção ao Esporte Amador de que trata a Lei nº 7.752, de 14 de abril de 1989, fica criado o Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo (Fundesp), como unidade orçamentária destinada a dar apoio financeiro a programas e projetos de caráter desportivo que se enquadrem nas diretrizes e prioridades constantes da Política Nacional do Desporto. *(Alterado de FUNDESP para INDESP pela MPV 1.549-35, de 09/10/97)*

— § 1º O Fundesp, de natureza autárquica, será subordinado ao Ministério da Educação e do Desporto, através de sua Secretaria de Desporto, observado o disposto no inciso VII do art. 5º desta lei.

— § 2º O Fundesp terá duas contas específicas: uma destinada a fomentar o desporto não-profissional, e, outra, à assistência ao atleta profissional e ao em formação.

— Art. 43. Constituem recursos do Fundesp:

— I - para fomento ao desporto não-profissional:

— a) receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

— b) adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que refere o Decreto-Lei nº 594, de 27 de maio de 1969 e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinada ao cumprimento do disposto neste inciso;

— c) doações, legados e patrocínios;

— d) prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados;

— e) *(Vetado)*;

— f) outras fontes:

— II - para assistência ao atleta profissional e ao em formação:

— a) um por cento do valor do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Federal do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;

— b) um por cento do valor da indenização fixada pela entidade cedente, no caso de cessão de atleta a entidade estrangeira;

— c) um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades federais de administração do desporto profissional;

— d) penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos Tribunais de Justiça Desportiva;

— e) receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

— f) dotações, auxílios e subvenções da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

— g) doações, legados e outras receitas eventuais.

— Art. 44. Os recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo terão a seguinte destinação:

— I - para o desporto não-profissional:

— a) desporto educacional;

— b) desporto de rendimento, nos casos de Jogos Olímpicos, Campeonatos Mundiais, Jogos Pan-americanos e Jogos Sul-Americanos;

— c) desporto de criação nacional;

— d) capacitação de recursos humanos: cientistas desportivos, professores de educação física e técnicos em desporto;

— e) apoio a projetos de pesquisa, documentação e informação;

— f) construção, ampliação e recuperação de instalações desportivas;

— II - para o desporto profissional, através de sistema de assistência ao atleta profissional e ao em formação, com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho, quando deixar a atividade;

— III - para apoio técnico e administrativo do Conselho Superior de Desportos.

— Art. 45. A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva Federal terá a seguinte destinação:

— I - quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

— II - vinte por cento para a Caixa Econômica Federal, destinados ao custeio total da administração dos concursos de prognósticos desportivos;

— III - dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de prática desportiva, constantes do teste, pelo uso de suas denominações ou símbolos;

— IV - quinze por cento para o Fundesp.

— Parágrafo único. O total da arrecadação, deduzidos os valores previstos nos incisos I, II, III e IV será destinada à seguridade social.

— Art. 46. Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro para o treinamento e as competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

—Parágrafo único. Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-americanos, a renda líquida total de um segundo teste será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

—Art. 47. (Vetado).

—Art. 48. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 45 e nos arts. 46 e 47 desta lei constituem receitas próprias dos beneficiários, que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal até o décimo dia útil do mês subsequente ao da ocorrência do fato gerador.

CAPÍTULO X

Das Disposições Gerais

—Art. 49. Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto inscritos no Registro Público competente, não exercem função delegada pelo Poder Público nem são considerados autoridades públicas para os efeitos da lei.

—Art. 50. A Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto expedirá instruções e desenvolverá ações para o cumprimento do disposto no inciso IV do art. 217 da Constituição Federal e elaborará projetos de prática desportiva para pessoas portadoras de deficiência.

—Art. 51. As entidades desportivas internacionais, com sede permanente ou temporária no País, receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades federais de administração do desporto.

—Art. 52. Será considerado como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta, servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em competição desportiva no País ou no exterior.

—§ 1º O período de convocação será definido pela entidade federal de administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou ao Comitê Olímpico Brasileiro fazer a devida comunicação.

—§ 2º O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

—Art. 53. Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para a verificação do rendimento e o controle de frequência dos estudantes que integrarem representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

—Art. 54. Fica instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 19 de fevereiro.

—Art. 55. A denominação e os símbolos de entidades de administração do desporto ou de prática desportiva são de propriedade exclusiva dessas entidades, contando com proteção legal válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

—Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades referidas neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação e de seus símbolos.

—Art. 56. São vedados o registro e o uso, para fins comerciais, como marca ou emblema, de qualquer sinal que consista no símbolo olímpico ou que o contenha, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro.

—Art. 57. As entidades de direção e de prática desportiva filiadas a entidades de administração em, no mínimo, três modalidades olímpicas, e que comprovem, na forma da regulamentação desta lei, atividade e a participação em competições oficiais organizadas pela mesma, credenciar-se-ão na

Secretaria da Fazenda da respectiva Unidade da Federação para promover reuniões destinadas a angariar recursos para o fomento do desporto, mediante sorteios de modalidade denominada Bingo, ou similar.

—§ 1º O órgão competente de cada Estado e do Distrito Federal normatizará e fiscalizará a realização dos eventos de que trata este artigo.

—§ 2º Quando se tratar de entidade de direção, a comprovação de que trata o caput deste artigo limitar-se-á à filiação na entidade de direção nacional ou internacional.

—Art. 58. Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir associações nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

—Parágrafo único. Independentemente da constituição das associações referidas no caput deste artigo, os árbitros e auxiliares de arbitragem não têm qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretas onde atuam, e a sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas e previdenciárias.

—Art. 59. Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e descenso, observado sempre o critério técnico.

—Art. 60. É vedado aos administradores e membros de Conselho Fiscal das entidades de prática desportiva o exercício de cargo ou função nas entidades de administração do desporto.

—Art. 61. Nas Forças Armadas os desportos serão praticados sob a direção do Estado-Maior das Forças Armadas e do órgão especializado de cada Ministério Militar.

—Art. 62. O valor do adicional previsto na alínea b do inciso I do art. 43 desta lei não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

—Parágrafo único. Trimestralmente a Caixa Econômica Federal apresentará à Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto balancete com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado no caput deste artigo.

—Art. 63. Do adicional de quatro e meio por cento de que trata a alínea b do inciso I do art. 43 desta lei, a parcela de um ponto e meio percentual será repassada à Secretaria de Esporte dos Estados e do Distrito Federal ou órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada Unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no inciso I do art. 44.

CAPÍTULO XI

Das Disposições Transitórias

—Art. 64. Até a regulamentação do valor do passe, prevista no art. 26 desta lei, prevalecem as Resoluções nºs 10, de 10 de abril de 1986, e 19, de 6 de dezembro de 1988, do Conselho Nacional de Desportos.

—Art. 65. Fica extinto o Conselho Nacional de Desportos.

—Art. 66. Até a aprovação dos Códigos de Justiça dos Desportos Profissional e não-Profissional, continuam em vigor os atuais códigos.

—Art. 67. As atuais entidades federais de administração do desporto, no prazo de cento e oitenta dias a contar da publicação desta lei, realizarão assembléia geral para adaptar seus estatutos às normas desta lei.

—§ 1º Em qualquer hipótese, respeitar-se-ão os mandatos em curso dos dirigentes legalmente constituídos.

—§ 2º A inobservância do prazo fixado no caput deste artigo sujeita a entidade infratora ao cancelamento do Certificado de Mérito Desportivo que lhe houver sido outorgado e importará na sua exclusão automática do Sistema Federal do Desporto até que se concretize e seja averbada no registro público a referida adaptação estatutária.

—Art. 68. No prazo de sessenta dias contados da vigência desta lei, a Caixa Econômica Federal promoverá a implantação dos registros de processamento eletrônico, necessários à cobrança do adicional a que se refere a alínea b do inciso I do art. 43.

Art. 69. O Poder Executivo proporá a estrutura para o funcionamento do Fundesp e do Conselho Superior de Desportos, num prazo de sessenta dias a contar da publicação desta Lei.

Art. 69. No prazo de noventa dias contados da publicação desta lei, o Poder Executivo proporá a estrutura para o financiamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo e do Conselho Superior de Desportos. (Redação dada pela Lei nº 8.879, de 20/05/94)

—§ 1º Enquanto não for aprovada a estrutura para o funcionamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo (Fundesp), os recursos previstos no art. 43 desta lei serão geridos pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), em conta específica com contabilidade em separado. (Incluído pela Lei nº 8.879, de 20/05/94)

—§ 2º Cabe à Secretaria de Desportos decidir sobre a relevância e a adequação técnica dos projetos e atividades a serem executados e elaborar, sob supervisão ministerial, os respectivos planos de aplicação. (Incluído pela Lei nº 8.879, de 20/05/94)

—Art. 70. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

—Art. 71. Revogam-se as Leis nºs 6.251, de 8 de outubro de 1975, 6.269, de 24 de novembro de 1975, o Decreto-Lei nº 1.617, de 3 de março de 1978, o Decreto-Lei nº 1.924, de 20 de janeiro de 1982, o art. 5º da Lei nº 7.787, de 30 de junho de 1989, a Lei nº 7.921, de 12 de dezembro de 1989, o art. 14 e art. 44 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 e demais disposições em contrário.

—Brasília, 6 de julho de 1993, 172º da Independência e 105º da República.

ITAMAR FRANCO
Murílio de Avellar Hingel

Este texto não substitui o publicado no D.O.U de 7.7.1993

Anexo C – LEI Nº 11.345, DE 14 DE SETEMBRO DE 2006 (LEI DA TIMEMANIA)



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 11.345, DE 14 DE SETEMBRO DE 2006.

Texto compilado

Regulamento

Dispõe sobre a instituição de concurso de prognóstico destinado ao desenvolvimento da prática desportiva, a participação de entidades desportivas da modalidade futebol nesse concurso e o parcelamento de débitos tributários e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS; altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, e 10.522, de 19 de julho de 2002; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica o Poder Executivo Federal autorizado a instituir concurso de prognóstico específico sobre o resultado de sorteio de números ou símbolos regido pelo Decreto-Lei nº 204, de 27 de fevereiro de 1967.

§ 1º O concurso de prognóstico de que trata o caput deste artigo será autorizado pelo Ministério da Fazenda e executado pela Caixa Econômica Federal.

§ 2º Poderá participar do concurso de prognóstico a entidade desportiva da modalidade futebol que, cumulativamente:

I - ceder os direitos de uso de sua denominação, marca, emblema, hino ou de seus símbolos para divulgação e execução do concurso;

II - elaborar, até o último dia útil do mês de abril de cada ano, independentemente da forma societária adotada, demonstrações financeiras que separem as atividades do futebol profissional das atividades recreativas e sociais, na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, segundo os padrões e critérios estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, observado o § 3º deste artigo;

III - atender aos demais requisitos e condições estabelecidos nesta Lei e em regulamento.

§ 3º As demonstrações financeiras referidas no inciso II do § 2º deste artigo, após auditadas por auditores independentes, deverão ser divulgadas, por meio eletrônico, em sítio próprio da entidade desportiva, e publicadas em jornal de grande circulação.

Art. 2º O total dos recursos arrecadados com a realização do concurso de que trata o art. 1º desta Lei terá exclusivamente a seguinte destinação:

I - 46% (quarenta e seis por cento), para o valor do prêmio;

II - 22% (vinte e dois por cento), para remuneração das entidades desportivas da modalidade futebol que cederem os direitos de uso de suas denominações, marcas, emblemas, hinos ou símbolos para divulgação e execução do concurso de prognóstico;

III - 20% (vinte por cento), para o custeio e manutenção do serviço;

IV - 3% (três por cento), para o Ministério do Esporte, para distribuição de:

a) 2/3 (dois terços), em parcelas iguais, para os órgãos gestores de esportes dos Estados e do Distrito Federal para aplicação exclusiva e integral em projetos de desporto educacional desenvolvido no âmbito da educação básica e superior; e

b) 1/3 (um terço), para as ações dos clubes sociais, de acordo com os projetos aprovados pela Confederação Brasileira de Clubes;

V - 3% (três por cento), para o Fundo Penitenciário Nacional – FUNPEN, instituído pela Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994;

~~VI - 3% (três por cento), para o Fundo Nacional de Saúde, que destinará os recursos, exclusivamente, para ações das Santas Casas de Misericórdia e de entidades hospitalares sem fins econômicos, que serão contempladas com os mesmos direitos e obrigações estendidas às entidades esportivas constantes nos arts. 4º, 5º, 6º, 7º e 8º desta Lei, que tratam dos termos da renegociação de débitos tributários e para com o FGTS; ~~Atenção:~~ (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)~~

VI – 3% (três por cento) para o Fundo Nacional de Saúde, que destinará os recursos, exclusivamente, para ações das Santas Casas de Misericórdia, de entidades hospitalares sem fins econômicos e de entidades de saúde de reabilitação física de portadores de deficiência; (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

VII - 2% (dois por cento), para atender aos fins previstos no § 1º do art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, com a redação dada pela Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001, observado o disposto nos §§ 2º ao 5º do citado artigo; e

VIII - 1% (um por cento), para o orçamento da seguridade social.

§ 1º Sobre o total dos recursos destinados ao prêmio a que se refere o inciso I do caput deste artigo incidirá o imposto sobre a renda, na forma prevista no art. 14 da Lei nº 4.506, de 30 de novembro de 1964.

§ 2º O direito a resgate dos prêmios a que se refere o inciso I do caput deste artigo prescreve em 90 (noventa) dias contados da data de realização do sorteio.

§ 3º Os recursos de premiação não procurados dentro do prazo de prescrição serão destinados ao Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES.

§ 4º As Santas Casas de Misericórdia, as entidades hospitalares e as de reabilitação física referidas no inciso VI do **caput** deste artigo deverão ter convênio com o Sistema Único de Saúde há pelo menos 10 (dez) anos antes da publicação desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 5º As entidades de reabilitação física referidas no inciso VI do **caput** deste artigo são aquelas que prestem atendimento a seus assistidos em caráter multidisciplinar mediante as ações combinadas de profissionais de nível superior. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 6º No caso das Santas Casas de Misericórdia, a entidade de classe de representação nacional delas informará ao Fundo Nacional de Saúde aquelas que deverão receber prioritariamente os recursos. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

Art. 3º A participação da entidade desportiva no concurso de que trata o art. 1º desta Lei condiciona-se à celebração de instrumento instituído pela Caixa Econômica Federal, do qual constará:

I - a adesão aos termos estabelecidos nesta Lei e em regulamento;

II - a autorização para a destinação, diretamente pela Caixa Econômica Federal, da importância da remuneração de que trata o inciso II do art. 2º desta Lei para pagamento de débitos com os órgãos e entidades credores a que se refere o art. 4º desta Lei;

III - a cessão do direito de uso de sua denominação, emblema, hino, marca ou de seus símbolos durante o período estipulado no instrumento de adesão de que trata o caput deste artigo, que não poderá ser inferior ao prazo máximo de parcelamento fixado no art. 4º desta Lei.

Art. 4º ~~As entidades desportivas poderão parcelar, mediante comprovação da celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei, seus débitos vencidos até 30 de setembro de 2005 com a Secretaria da Receita Previdenciária, com o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, com a Secretaria da Receita Federal, com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, inclusive os relativos às contribuições instituídas pela Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001.~~ ~~Atenção:~~ (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)

— § 1º O parcelamento será pago em até 180 (cento e oitenta) prestações mensais.

Art. 4º As entidades desportivas poderão parcelar, mediante comprovação da celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei, seus débitos vencidos até a data de publicação do decreto que regulamenta esta Lei, com a Secretaria da Receita Federal do Brasil, com o Instituto Nacional de Seguro Social - INSS, com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, inclusive os relativos às contribuições instituídas pela Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 1º Os parcelamentos de que tratam o **caput** e os §§ 12 e 13 deste artigo serão pagos em 240 (duzentas e quarenta) prestações mensais com a redução, sob condição resolutória de cumprimento do parcelamento, de 50% (cinquenta por cento) das multas que incidem sobre os débitos parcelados. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 1º-A A redução da multa prevista no § 1º deste artigo não se aplica aos débitos relativos ao FGTS que forem destinados à cobertura das importâncias devidas aos trabalhadores. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 2º No parcelamento a que se refere o caput deste artigo, serão observadas as normas específicas de cada órgão ou entidade, inclusive quanto aos critérios para rescisão.

§ 3º ~~No âmbito da Secretaria da Receita Federal e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, o parcelamento reger-se-á pelas disposições da Lei nº 10.522, de 19 de julho de 2002, não se aplicando o disposto no § 2º do seu art. 13 e no inciso I do seu art. 14.~~

— § 4º ~~O parcelamento de débitos relativos às contribuições sociais previstas nas alíneas a e c do parágrafo único do art. 11 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, às contribuições instituídas a título de substituição e às contribuições devidas, por lei, a terceiros reger-se-á pelas disposições da referida Lei, não se aplicando o disposto no § 1º do seu art. 38.~~

— § 5º ~~No período compreendido entre o mês da formalização do pedido de parcelamento de que trata o caput deste artigo e o mês de implantação do concurso de prognóstico, a entidade desportiva pagará a cada órgão ou entidade credora prestação mensal no valor fixo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).~~ ~~Atenção:~~ (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)

§ 3º Observadas as normas específicas trazidas por esta Lei, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, o parcelamento reger-se-á pelas disposições da Lei nº 10.522, de 19 de

julho de 2002, não se aplicando o disposto no § 2º do seu art. 13 e no inciso I do **caput** do seu art. 14. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 4º Observadas as normas específicas trazidas por esta Lei, o parcelamento de débitos relativos às contribuições sociais previstas nas alíneas a e c do parágrafo único do art. 11 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, às contribuições instituídas a título de substituição e às contribuições devidas, por lei, a terceiros rege-se-á pelas disposições da referida Lei, não se aplicando o disposto no § 1º do seu art. 38. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 5º No período compreendido entre o mês da formalização do pedido de parcelamento de que trata o **caput** deste artigo e o 3º (terceiro) mês após a implantação do concurso de prognóstico, a entidade desportiva pagará a cada órgão ou entidade credora prestação mensal no valor fixo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), salvo no caso de parcelamento de contribuição previdenciária que era administrada pela extinta Secretaria de Receita Previdenciária, em que a prestação mensal a ser paga à Secretaria da Receita Federal do Brasil será de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 6º O valor de cada parcela será apurado pela divisão do débito consolidado, deduzindo-se os recolhimentos de que trata o § 5º deste artigo pela quantidade de meses remanescentes, conforme o prazo estabelecido no § 1º deste artigo.

§ 7º O disposto neste artigo aplica-se também a débito não incluído no Programa de Recuperação Fiscal - REFIS ou no parcelamento a ele alternativo, de que trata a Lei nº 9.964, de 10 de abril de 2000, e no Parcelamento Especial - PAES, de que tratam os arts. 1º e 5º da Lei nº 10.684, de 30 de maio de 2003, sem prejuízo da permanência da entidade desportiva nessas modalidades de parcelamento.

§ 8º Os saldos devedores dos débitos incluídos em qualquer outra modalidade de parcelamento, inclusive no Refis, ou no parcelamento a ele alternativo ou no Paes, poderão ser parcelados nas condições previstas neste artigo, desde que a entidade desportiva manifeste sua desistência dessas modalidades de parcelamento no prazo estabelecido no art. 10 desta Lei para a formalização do pedido de parcelamento.

§ 9º O parcelamento de que trata o caput deste artigo aplica-se, inclusive, aos saldos devedores de débitos remanescentes do Refis, do parcelamento a ele alternativo e do Paes, nas hipóteses em que a entidade desportiva tenha sido excluída dessas modalidades de parcelamento.

§ 10. A entidade desportiva que aderir ao concurso de prognóstico de que trata o art. 1º desta Lei poderá, até o término do prazo fixado no art. 10 desta Lei, regularizar sua situação quanto às parcelas devidas ao Refis, ao parcelamento a ele alternativo e ao Paes, desde que ainda não tenha sido formalmente excluída dessas modalidades de parcelamento.

§ 11. A concessão do parcelamento de que trata o caput deste artigo independe de apresentação de garantias ou de arrolamento de bens, mantidos os gravames decorrentes de medida cautelar fiscal e as garantias decorrentes de débitos transferidos de outras modalidades de parcelamento e de execução fiscal.

~~§ 12. Sem prejuízo do disposto no inciso VI do art. 2º desta Lei, o parcelamento de que trata o caput deste artigo estender-se-á às demais entidades sem fins econômicos, portadoras do certificado de entidade beneficente de assistência social concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social, independentemente da celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei. (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)~~

§ 12. O parcelamento de que trata o **caput** deste artigo estender-se-á, independentemente da celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei, às Santas Casas de Misericórdia, às entidades hospitalares sem fins econômicos e às entidades de saúde de reabilitação física de deficientes sem fins econômicos. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 13. As demais entidades sem fins econômicos também poderão se beneficiar do parcelamento previsto no **caput** deste artigo, independentemente da celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei, caso possuam o Certificado de Entidade Beneficente da Assistência Social concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 14. Aplica-se o disposto no § 12 aos clubes sociais sem fins econômicos que comprovem a participação em competições oficiais em ao menos 3 (três) modalidades esportivas distintas, de acordo com certidão a ser expedida anualmente pela Confederação Brasileira de Clubes. (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

Art. 4º-A (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

~~Art. 5º A adesão de que trata o art. 3º desta Lei tornar-se-á definitiva somente mediante apresentação à Caixa Econômica Federal pela entidade desportiva de certidões negativas emitidas pela Secretaria da Receita Previdenciária, pelo INSS, pela Secretaria da Receita Federal e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, bem como de Certificado de Regularidade do FGTS – CRF emitido pelo agente operador do FGTS.~~

Art. 5º A adesão de que trata o art. 3º desta Lei tornar-se-á definitiva somente mediante apresentação à Caixa Econômica Federal pela entidade desportiva de certidões negativas emitidas pelo INSS, pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, bem como de Certificado de Regularidade do FGTS – CRF emitido pelo agente operador do FGTS. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

Parágrafo único. Os comprovantes de regularidade de que trata o caput deste artigo deverão ser apresentados em até 30 (trinta) dias contados do término do prazo fixado no art. 10 desta Lei.

Art. 6º Os valores da remuneração referida no inciso II do art. 2º desta Lei destinados a cada entidade desportiva serão depositados pela Caixa Econômica Federal em contas específicas, cuja finalidade será a quitação das prestações do parcelamento de débitos de que trata o art. 4º desta Lei, obedecendo à proporção do montante do débito consolidado de cada órgão ou entidade credora.

§ 1º Os depósitos de que trata o caput deste artigo serão efetuados mensalmente até o 5º (quinto) dia do mês subsequente ao da apuração dos valores.

~~§ 2º O depósito pela Caixa Econômica Federal da remuneração de que trata o inciso II do art. 2º desta Lei diretamente à entidade desportiva em conta de livre movimentação subordina-se à apresentação de comprovantes de regularidade emitidos por todos os órgãos e entidades referidos no art. 4º desta Lei que contemplem, inclusive, a quitação dos parcelamentos de que tratam o caput deste artigo e o art. 7º desta Lei ou de qualquer outra modalidade de parcelamento relativamente aos débitos vencidos até o dia 30 de setembro de 2005. **Atenção:** (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)~~

§ 2º O depósito pela Caixa Econômica Federal da remuneração de que trata o inciso II do **caput** do art. 2º desta Lei diretamente à entidade desportiva em conta de livre movimentação subordina-se à apresentação de comprovantes de regularidade emitidos por todos os órgãos e entidades referidos no art. 4º desta Lei que contemplem, inclusive, a quitação dos parcelamentos de que tratam o **caput** deste artigo e o art. 7º desta Lei ou de qualquer outra modalidade de parcelamento relativamente aos débitos vencidos até a data de publicação do decreto que regulamenta esta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 3º A entidade desportiva deverá renovar perante a Caixa Econômica Federal os comprovantes de regularidade de que trata o § 2º deste artigo antes de expirado o prazo de sua validade, sob pena de bloqueio dos valores, na forma do art. 8º desta Lei.

~~§ 4º Para o cálculo da proporção a que se refere o caput deste artigo, a Secretaria da Receita Previdenciária, o INSS, a Secretaria da Receita Federal, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e o agente operador do FGTS informarão à Caixa Econômica Federal o montante do débito parcelado~~

na forma do art. 4º desta Lei e consolidado no mês da implantação do concurso de prognóstico de que trata o art. 1º desta Lei.

§ 4º Para o cálculo da proporção a que se refere o **caput** deste artigo, o INSS, a Secretaria da Receita Federal do Brasil, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e o agente operador do FGTS informarão à Caixa Econômica Federal o montante do débito parcelado na forma do art. 4º desta Lei e consolidado no mês da implantação do concurso de prognóstico de que trata o art. 1º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 5º A quitação das prestações a que se refere o caput deste artigo será efetuada mediante débito em conta mantida na Caixa Econômica Federal específica para cada entidade desportiva e individualizada por órgão ou entidade credora do parcelamento, vedada a movimentação com finalidade diversa da quitação dos parcelamentos de que tratam os arts. 4º e 7º desta Lei.

§ 6º Na hipótese em que não haja dívida parcelada na forma do art. 4º desta Lei com algum dos credores nele referidos, os valores de que trata o inciso II do art. 2º desta Lei serão destinados pela Caixa Econômica Federal aos demais credores, mediante rateio proporcional aos respectivos montantes de débitos parcelados.

§ 7º Os valores destinados pela Caixa Econômica Federal na forma do caput deste artigo, em montante excedente ao necessário para a quitação das prestações mensais perante cada órgão ou entidade credora, serão utilizados para a amortização das prestações vincendas até a quitação integral dos parcelamentos.

§ 8º Na hipótese de os valores destinados na forma do caput deste artigo serem insuficientes para quitar integralmente a prestação mensal, a entidade desportiva ficará responsável por complementar o valor da prestação, mediante depósito a ser efetuado na conta a que se refere o § 5º deste artigo até a data de vencimento da prestação, sob pena de rescisão do parcelamento, observadas as normas específicas de cada órgão ou entidade.

§ 8º-A. A partir de 2009, o quantitativo máximo da complementação prevista no § 8º será o resultado da diferença entre 10% (dez por cento) do valor da prestação mensal prevista no **caput** do art. 4º desta Lei e a remuneração mensal constante do **caput** deste artigo, ou R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), prevalecendo o maior montante, sem prejuízo da manutenção da quantidade de parcelas dispostas no § 1º do art. 4º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.945, de 2009).

§ 8º-B. O percentual do valor da prestação mensal, previsto no § 8º-A deste artigo referente ao cálculo do quantitativo máximo da complementação de que trata o § 8º, deverá ser, em 2010, reajustado para 20% (vinte por cento), sendo acrescido em mais 10% (dez por cento) da prestação mensal a cada ano subsequente, prevalecendo para pagamento o resultado desse cálculo, ou R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), o que representar maior montante. (Incluído pela Lei nº 11.945, de 2009).

§ 9º Ao final de cada ano civil, a Caixa Econômica Federal revisará a proporção de que trata o caput deste artigo, mediante informações dos órgãos e entidades credores quanto ao montante da dívida remanescente.

§ 10. A revisão a que se refere o § 9º deste artigo poderá ser solicitada à Caixa Econômica Federal pela entidade desportiva ou pelos órgãos e entidades credoras, a qualquer momento.

§ 11. No 1º (primeiro) ano de vigência do parcelamento, o complemento a cargo da entidade desportiva referido no § 8º deste artigo fica limitado a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

Art. 6º-A O disposto no § 2º do art. 6º desta Lei aplica-se a quaisquer valores de remuneração ou pagamentos às entidades desportivas que tenham celebrado o instrumento de adesão previsto no art. 3º desta Lei pelo uso de sua denominação, marca ou símbolos, em quaisquer concursos de prognósticos administrados pela Caixa Econômica Federal. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 1º Expirado o prazo de validade dos comprovantes de regularidade de que tratam os §§ 2º e 3º do art. 6º desta Lei sem a apresentação de novos comprovantes, os valores originários de outros concursos de prognósticos que não aquele previsto no art. 1º desta Lei serão mantidos indisponíveis em conta corrente específica na Caixa Econômica Federal. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 2º Os recursos tornados indisponíveis na forma referida no § 1º deste artigo somente poderão ser utilizados para pagamento, integral ou parcial, de débitos da entidade desportiva aos órgãos e entidade referidos no art. 5º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

§ 3º A disponibilidade dos recursos somente ocorrerá mediante a apresentação dos comprovantes de regularidade de que tratam os §§ 2º e 3º do art. 6º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

Art. 7º Se a entidade desportiva não tiver parcelamento ativo na forma do art. 4º desta Lei e estiver incluída no Refis, no parcelamento a ele alternativo ou no Paes, os valores a ela destinados, de acordo com o disposto no inciso II do art. 2º desta Lei, serão utilizados, nos termos do art. 6º desta Lei, na seguinte ordem:

I - para amortização da parcela mensal devida ao Refis ou ao parcelamento a ele alternativo, enquanto a entidade desportiva permanecer incluída nesses programas de parcelamento;

II - para amortização da parcela mensal devida ao Paes, enquanto a entidade desportiva permanecer incluída nesse programa de parcelamento, obedecida a proporção dos montantes consolidados, na forma dos arts. 1º e 5º da Lei nº 10.684, de 30 de maio de 2003, nos casos em que a entidade não tiver optado pelo Refis nem pelo parcelamento a ele alternativo, tiver sido excluída desses programas ou houver liquidado o débito neles consolidado.

§ 1º Os valores destinados pela Caixa Econômica Federal na forma dos incisos I e II do caput deste artigo, em montante excedente ao necessário para a quitação das prestações mensais do Refis, ou do parcelamento a ele alternativo ou do Paes, serão utilizados para a amortização do saldo devedor do débito consolidado nas respectivas modalidades de parcelamento.

§ 2º Na hipótese de os valores destinados na forma do caput deste artigo serem insuficientes para quitar integralmente a prestação mensal, a entidade desportiva ficará responsável pelo recolhimento complementar do valor da prestação.

Art. 8º A não-apresentação dos comprovantes de regularidade a que se referem os §§ 2º e 3º do art. 6º desta Lei implicará bloqueio dos valores de que trata o inciso II do art. 2º desta Lei, em conta específica, na Caixa Econômica Federal, desde que:

I - não exista parcelamento ativo, na forma do art. 4º desta Lei, com nenhum dos credores nele referidos; e

II - a entidade desportiva não esteja incluída no Refis, ou no parcelamento a ele alternativo ou no Paes.

§ 1º Para os efeitos do disposto no caput deste artigo, não se consideram parcelamentos ativos aqueles já quitados ou rescindidos.

§ 2º O bloqueio será levantado mediante a apresentação dos comprovantes de regularidade referidos no caput deste artigo.

Art. 9º O prazo para celebração do instrumento de adesão a que se refere o art. 3º desta Lei será de 30 (trinta) dias contados da data da publicação do Regulamento de que trata o art. 16 desta Lei.

Art. 10. O pedido de parcelamento a que se refere o caput do art. 4º desta Lei poderá ser formalizado no prazo de 60 (sessenta) dias contados da data da publicação do Regulamento de que trata o art. 16 desta Lei. (Vide Lei nº 11.941, de 2009)

Art. 11. A partir da realização do 1º (primeiro) sorteio, os valores da remuneração de que trata o inciso II do art. 2º desta Lei serão reservados pela Caixa Econômica Federal para fins de destinação na forma estabelecida no art. 6º desta Lei.

Art. 12. A Lei nº 10.522, de 19 de julho de 2002, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 13-A:

“Art. 13-A. O parcelamento dos débitos decorrentes das contribuições sociais instituídas pelos arts. 1º e 2º da Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001, será requerido perante a Caixa Econômica Federal, aplicando-se-lhe o disposto nos arts. 10 a 12, nos §§ 1º e 2º do art. 13 e no art. 14 desta Lei.

§ 1º O valor da parcela será determinado pela divisão do montante do débito consolidado pelo número de parcelas.

§ 2º Para fins do disposto no § 1º deste artigo, o montante do débito será atualizado e acrescido dos encargos previstos na Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e, se for o caso, no Decreto-Lei nº 1.025, de 21 de outubro de 1969.

§ 3º O Ministro de Estado da Fazenda poderá, nos limites do disposto neste artigo, delegar competência para regulamentar e autorizar o parcelamento dos débitos não inscritos em dívida ativa da União.

§ 4º A concessão do parcelamento dos débitos a que se refere este artigo inscritos em dívida ativa da União compete privativamente à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.”

Art. 13. Fica assegurado, por 5 (cinco) anos contados a partir da publicação desta Lei, o regime de que tratam o art. 15 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e os arts. 13 e 14 da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, às entidades desportivas da modalidade futebol cujas atividades profissionais sejam administradas por pessoa jurídica regularmente constituída, segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil. (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)

Parágrafo único. Às entidades referidas no caput deste artigo não se aplica o disposto no § 3º do art. 15 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)

Art. 13-A. O disposto no art. 13 desta Lei aplica-se apenas às atividades diretamente relacionadas com a manutenção e administração de equipe profissional de futebol, não se estendendo às outras atividades econômicas exercidas pelas referidas sociedades empresariais beneficiárias. (Incluído pela Lei nº 11.505, de 2007)

Art. 14. O § 11 do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, passa a vigorar com a seguinte redação: (Vide Medida Provisória nº 358, de 2007)

“Art. 22.....

§ 11. O disposto nos §§ 6º ao 9º deste artigo aplica-se à associação desportiva que mantenha equipe de futebol profissional e atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços e que se organize regularmente, segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.

..... ”(NR)

Art. 15. As entidades de prática desportiva ou de administração do desporto que tiverem qualquer um dos seus dirigentes condenados por crime doloso ou contravenção, em qualquer instância da justiça, tanto federal como estadual, não podem receber recursos, nem se beneficiar de qualquer incentivo ou vantagem, conforme disposto nesta Lei.

Art. 16. O Poder Executivo regulamentará esta Lei, inclusive quanto aos critérios para participação e adesão de entidades desportivas da modalidade futebol e ao prazo para implantação do concurso de prognóstico.

Art. 17. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 14 de setembro de 2006; 185^o da Independência e 118^o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Bernard Appy

Luiz Marinho

Nelson Machado

Orlando Silva de Jesus Júnior

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 15.9.2006