



**UNICAMP**

---

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE ECONOMIA**

**FERNANDO ARAUJO BOSCO**

**O DESCOMPASSO DA GESTÃO E DO MARKETING  
ESPORTIVO NO BADMINTON NO BRASIL**

**Campinas**

**2012**

**FERNANDO ARAUJO BOSCO**

**O DESCOMPASSO DA GESTÃO E DO MARKETING  
ESPORTIVO NO BADMINTON NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Graduação do Instituto de Economia da  
Universidade Estadual de Campinas para a obtenção  
do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob  
orientação do Prof. Dr. Marcelo Weishaupt Proni.

Campinas

2012

BOSCO, Fernando Araujo. **O descompasso da gestão e do marketing esportivo no Badminton no Brasil**. 2012. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

## RESUMO

Este estudo no campo da economia do esporte tem como objetivo analisar o descompasso no desenvolvimento do Badminton no Brasil, em especial no que se refere à organização e profissionalização. A partir dos conceitos de gestão empresarial, planejamento estratégico e políticas de marketing, o estudo apresenta uma análise das principais entidades internacionais da modalidade, a Badminton World Federation (BWF) e a Badminton Europe Confederation (BEC), mostrando a espetacularização do esporte e o grau de organização do Badminton no mundo. Em seguida, é apresentado o panorama atual da Confederação Brasileira de Badminton (CBBd) e de outras três entidades esportivas brasileiras – a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), a Confederação Brasileira de Tênis (CBT) e a Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) – a fim de estabelecer comparações para mostrar o caráter amador e a falta de planejamento que marcam a gestão da CBBd.

**Palavras-chaves:** economia do esporte; gestão empresarial; marketing esportivo; badminton.

BOSCO, Fernando Araujo. **The gap of the management and the sports marketing at Badminton in Brazil.** 2012. 59f. Monograph (Undergraduation) – Institute of Economics. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

## **ABSTRACT**

This study in the field of sports economics has the objective to analyze the gap of the development of Badminton in Brazil, particularly in relation to organization and professionalization. From the concepts of business management, strategic planning and marketing policies, the study presents an analysis of the main international entities of the modality, Badminton World Federation (BWF) and Badminton Europe Confederation (BEC), showing the popularity of the sport and the degree of development of the Badminton around the world. After that, it's shown the current view of the Confederação Brasileira de Badminton (CBBd) and others three Brazilian sports entities – the Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), the Confederação Brasileira de Tênis (CBT) and the Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) – in order to draw comparisons to show the amateur character and the lack of planning that mark the management of CBBd.

**Keywords:** sports economics; business management; sports marketing; badminton.

Dedico esse trabalho de conclusão aos meus pais e avós que me proporcionaram uma boa educação e fomentaram minha vontade de aprender cada vez mais. Obrigado.

## Sumário

Introdução.....	7
Capítulo 1 - O estudo da economia do esporte.....	9
1.1 O marketing esportivo .....	10
1.2 A gestão empresarial no esporte.....	15
Capítulo 2 - O panorama internacional do Badminton.....	21
2.1 Marketing esportivo e o Badminton como espetáculo .....	22
2.2 Gestão empresarial no Badminton mundial .....	28
Capítulo 3 - O Badminton no Brasil.....	36
3.1 O marketing esportivo e gestão empresarial no Badminton brasileiro.....	37
3.2 O descompasso da organização empresarial e da gestão de marketing do Badminton no Brasil.....	43
Conclusão .....	53
Anexo 1 – Organograma da CBBd.....	56
Bibliografia.....	57

## **Introdução**

O campo da economia do esporte tem ganhado visibilidade nos últimos anos pelo tamanho montante de recursos que este segmento está movimentando na economia. No Brasil, a proximidade de dois megaeventos atrai a atenção do público e da mídia para tal campo de discussão econômica.

Nas últimas décadas, verificou-se a adoção de modelos de gestão empresarial nas modalidades esportivas mais populares. A incorporação de diretrizes adequadas para uma organização profissional do aparato administrativo com base em estratégias empresariais voltadas para atender as especificidades de entidades esportivas tornou-se fundamental para o sucesso e o desenvolvimento de uma modalidade esportiva.

Dessa forma, estabeleceu-se uma relação próxima entre economia e esporte. Além de exigir uma gestão eficiente dos recursos, muitas vezes escassos, por meio da organização e profissionalização de entidades esportivas, o desenvolvimento de vários esportes passou a contar com uma competição crescente por maior participação em diferentes mercados. Porém, essa discussão no Brasil limita-se a poucas modalidades, tais como o Futebol e o Vôlei, que são os maiores expoentes de sucesso de gestão empresarial em entidades esportivas.

A organização de esportes olímpicos menos conhecidos no País é ainda muito amadora, apresentando escassa estruturação e carência de elementos essenciais para o desenvolvimento de uma modalidade, como no caso do Badminton.

A história do Badminton foi iniciada na Índia, quando oficiais da marinha inglesa conheceram um jogo chamado Poona, o qual se transformou em esporte moderno ao ser levado para a Inglaterra, onde começou a ser praticado numa propriedade chamada “Badminton”. Nos últimos vinte anos, transformou-se em esporte-espetáculo.

Atualmente, essa modalidade esportiva é bastante praticada e conhecida, principalmente no Oriente e na Europa, possuindo grande organização, público e mídia especializada. Os campeonatos pagam significativa premiação em dinheiro aos participantes e os atletas melhor ranqueados no mundo são vistos como estrelas em suas terras natais.

No Brasil, este esporte é pouco conhecido, apesar de já ter conquistado medalha de bronze em dois Jogos Pan-Americanos consecutivos – 2007 e 2011. Nessas ocasiões, a modalidade teve alguma visibilidade momentânea na televisão, por conta do ineditismo da conquista.

Porém, a Confederação Brasileira de Badminton (CBBd) ainda é organizada de maneira bastante amadora se comparada com outras ligas nacionais e, em especial, com a Badminton World Federation (BWF) – principal entidade do Badminton mundial. Frente às outras modalidades de maior destaque no País, como a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), a CBBd também se mostra muito abaixo em termos de organização, planejamento e marketing.

O objetivo central do estudo é compreender as necessidades e analisar os desafios para a adoção de uma gestão empresarial na Confederação Brasileira de Badminton, tomando como referência os processos em andamento em outras modalidades esportivas no Brasil. Como objetivos específicos, procura-se entender os conceitos e teorias da economia do esporte, principalmente na área de gestão empresarial de entidades esportivas, assim como realizar um diagnóstico da situação atual da CBBd, evidenciando o descompasso do Badminton em contraste com o estágio alcançado no Voleibol e o panorama da Confederação Brasileira de Tênis (CBT), ou mesmo em comparação com uma modalidade menos conhecida como o Rúgbi.

Para tal, o estudo trata do campo da economia do esporte em seu primeiro capítulo, procurando apresentar como a literatura especializada se refere à adoção de uma gestão empresarial em entidades esportivas e ao crescimento do marketing esportivo, sendo que para esta seção foi utilizado livros e artigos publicados como base. Em seguida, o foco desloca-se para a organização e espetacularização do Badminton no âmbito internacional, descrevendo a estrutura da BWF, bem como seu planejamento estratégico e seu plano de marketing por meio de documentos oficiais das entidades que são publicados pelas mesmas, ressaltando a popularidade do esporte e a movimentação de recursos que ele proporciona.

O último capítulo explicita os problemas da organização do Badminton no Brasil, mostrando o descompasso entre a estrutura e o planejamento da CBBd frente à organização da BWF e em comparação com três entidades esportivas brasileiras: a CBV, a CBT e a CBRu (Confederação Brasileira de Rugby). O terceiro capítulo também se baseia em documentos das entidades esportivas apresentadas, bem como relatórios do Comitê Olímpico Brasileiro (COB). Portanto, o estudo apresenta uma análise técnica das organizações, não contemplando a ótica política das instituições.

## **Capítulo 1**

### **O estudo da economia do esporte**

Ao discutir o tema economia do esporte encontram-se inúmeros conceitos importantes para o entendimento da relação entre as ciências econômicas e a atividade esportiva, os quais estão sendo cada vez mais discutidos no Brasil. Os principais conceitos nesse amplo campo de estudo, segundo Proni (2010) são: os mercados esportivos; os tipos de impacto macroeconômico da atividade esportiva; o marketing esportivo em duas frentes; a gestão empresarial do esporte; o papel desempenhado pela mídia nesse contexto e o papel do Estado no desenvolvimento do esporte no Brasil.

Dessa forma, pode-se constatar o quão amplo é este campo da economia do esporte. Além disso, o entendimento desses conceitos é muito importante para analisar o estágio de desenvolvimento de uma modalidade esportiva no Brasil. Por exemplo, se uma entidade quer aumentar a evidência de seu esporte na mídia e valorizar os contratos de patrocínio, deverá ter uma gestão profissional que se preocupe com uma série de aspectos, contando com profissionais especializados em relações públicas, marketing, direito comercial, entre outros.

Por isso, o nível de profissionalização do esporte passa a ser muito importante para uma gestão empresarial, visto que a profissionalização diz respeito não só aos atletas praticantes da modalidade, mas sim da organização e administração do mesmo. Assim, podem-se perceber diferenças entre as entidades esportivas de acordo com o grau de sofisticação de suas organizações, além de relacionar este grau à eficiência e aos resultados econômicos dessas federações/confederações. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2000), ser profissional em uma atividade que envolva gestão de recursos requer uma gestão eficaz destes e fazê-la num contexto de irregular fluxo de caixa, alta sazonalidade de desencaixes de capital e poucas fontes de receitas, significa mais que apenas maximizar a utilização desses recursos.

A definição de planejamento estratégico para Maximiano (2000, p. 203) é:

O processo de planejamento estratégico consiste em definir os objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. . O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Neste capítulo serão tratados especificamente dois elementos da economia do esporte: o marketing esportivo e a gestão esportiva com planejamento estratégico.

## **1.1 O marketing esportivo**

Segundo Pozzi (1998), a popularização do marketing esportivo deu-se com a indústria de cigarro e bebidas nos EUA, quando a proibição de anúncios e propagandas em determinados horários fez com que grandes marcas voltassem suas atenções ao marketing esportivo, inicialmente no automobilismo, marcas como Marlboro, Camel e Campari passaram a anunciar e patrocinar equipes no esporte. Com o passar do tempo essa se tornou uma prática muito comum entre as empresas.

Isso fez com que o marketing esportivo passasse a ser assunto em diversas áreas, inclusive a acadêmica. Na área de economia, esse tema ganhou maiores proporções devido ao grande potencial de crescimento do campo de estudo e, principalmente, pela grande evolução das movimentações de recursos financeiros e investimentos nesse tipo de marketing.

Para Proni (1998, p. 107):

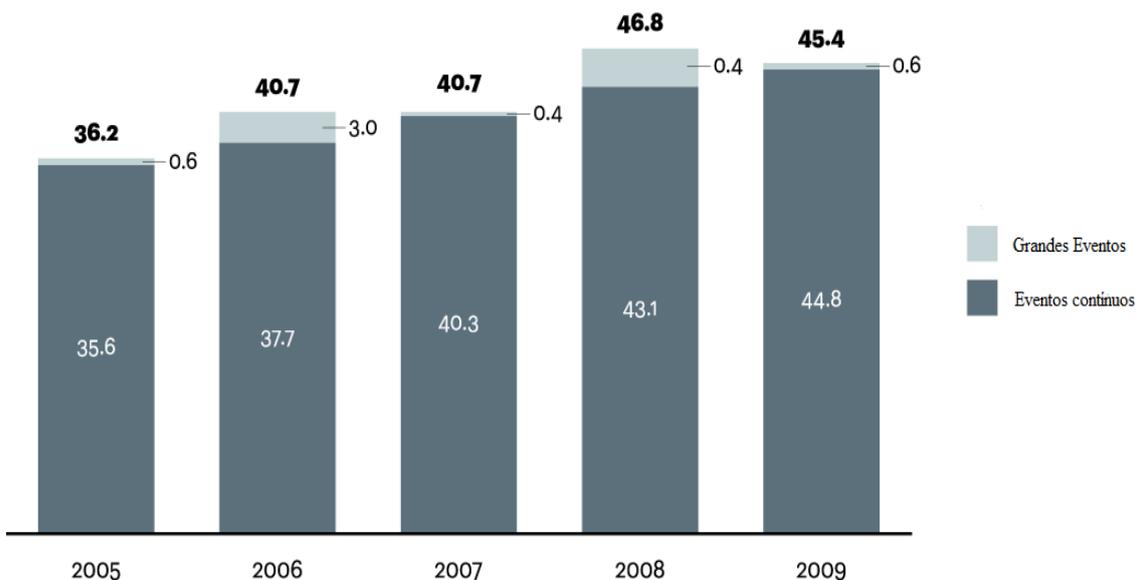
Em consequência do crescente interesse do público, de patrocinadores e da televisão, várias modalidades esportivas tornaram-se bastante assediadas, levando as equipes a criarem departamentos especializados e as próprias federações ou ligas a adotarem planos plurianuais de marketing para valorizar o espetáculo e melhorar as condições de comercialização do seu produto.

Segundo pesquisa divulgada no livro Dossiê Sportv (SPORTV, 2007, p. 129), a parcela do PIB brasileiro representada por atividades de produção, comércio e serviços

ligadas ao esporte representava 1,95% do PIB do Brasil em 2005. Assim, o PIB do esporte brasileiro era de 15,6 bilhões de dólares naquele ano. Além disso, a pesquisa mostra o crescimento anual, em média, entre os anos de 1995 e 2005, sendo que o PIB brasileiro cresceu 3,2% ao ano, enquanto o segmento do esporte cresceu 10,86%.

Hoje a indústria do esporte como um todo movimentava entre 480 e 620 bilhões de dólares, segundo pesquisa recente da consultoria A.T. Kearney, sendo um dos mercados que mais cresce no mundo e sem estremecer durante crise. A indústria global de esportes “está crescendo muito mais rápido que o Produto Interno Bruto (PIB) dos países ao redor do mundo. E o valor da cadeia global dos esportes – seu tamanho, composição e receitas – tem perspectivas de crescimentos para o futuro”<sup>1</sup> (A.T. KEARNEY, 2011, p. 1).

**Gráfico 1 – Crescimento da indústria do esporte, independente da sazonalidade dos grandes eventos (em bilhões de Euros)**



Fonte: A.T. Kearney. The Sports Market. 2011.

Obs: Grandes eventos incluem a Copa do Mundo da FIFA, a UEFA Championship e os Jogos Olímpicos.

O crescimento constante da indústria esportiva está relacionado com a facilidade e rapidez na promoção de uma marca através do esporte. Grandes empresas têm investido muito nesse tipo de marketing, tornando essa indústria cada vez mais bilionária. O gráfico 1 mostra a evolução do mercado esportivo de 2005 a 2009.

<sup>1</sup> “(...) the global sports industry is growing much faster than national Gross domestic product (GDP) rates around the world. And the global sports value chain – its size, makeup and revenues – has significant growth prospects for the future”.

Não só os patrocínios estão crescendo como também a comercialização de direitos de transmissão de ligas e campeonatos no mundo. Segundo reportagem da revista HSM Management (2010, p. 85), especializada em gestão empresarial, os “patrocínios de empresas e direitos de transmissão pela TV estão entre as principais fontes de faturamento dos clubes de futebol europeus e, em muitos casos, superam a venda de ingressos para o estádio”.

Além disso, comprar os direitos sobre uma competição também está sendo muito lucrativo, porém deve-se atentar para o uso desses direitos. Na mesma reportagem, Michael Stirling – fundador da Global Sponsors, consultoria em estratégias de patrocínio – diz à HSM Management (2010, p. 88) que nesses casos as empresas devem:

(...) contar com um orçamento de ativação, pois não basta comprar os direitos, é necessário pensar em como conseguir que sejam relevantes para o negócio, como se comunicar com o público para aumentar as vendas e os lucros. Normalmente há uma relação de um para um: se uma empresa destina US\$ 25 milhões à compra de direitos, deverá dispor de outros US\$ 25 milhões para ativá-los.

No entanto, o conceito de marketing esportivo pode, às vezes, ser parcialmente interpretado. Isso acontece ao não se atentar para os dois caminhos desse elemento da economia do esporte, como colocam Mullin, Hardy e Sutton (2007, p. 24):

Este texto contemplará dois componentes do marketing esportivo: o marketing do esporte e o marketing através do esporte. Uma equipe profissional ou um clube de tênis inclinar-se-á pelo primeiro; uma fábrica de cerveja ou uma concessionária de automóveis inclinar-se-á pelo último.<sup>2</sup>

Tanto uma quanto a outra são de grande importância no projeto de desenvolvimento de uma modalidade, pois um bom “marketing do esporte” pode atrair mais investimentos por empresas interessadas em realizar “marketing através do esporte” e vincular seus nomes à modalidade.

Pozzi (1998) compartilha da tese de segmentação do marketing em dois segmentos, enfatizando que ao tratar o marketing esportivo apenas como meio de veiculação de propaganda estaria ocultando parte do conceito. Porém, este autor explicita acerca do marketing através do esporte, onde se situa o patrocínio esportivo. Enquanto que Mullin,

---

<sup>2</sup> “Este texto contemplará dos componentes del marketing deportivo: el marketing del deporte y el marketing a través del deporte. Un equipo profesional o un club de tênis se inclinará por el primero; una fábrica de cerveza o un concesionario de automóviles se inclinará por el último”.

Hardy e Sutton (2007) argumentam sobre o marketing do esporte, no qual fazem um estudo da administração de marketing, desde decisões estratégicas até comportamento do consumidor de esportes.

Como dito anteriormente, uma boa visibilidade do esporte pode atrair investimentos e patrocínios, sendo que esses produtos esportivos estão cada vez mais a nossa volta, como explica Pozzi (1998, p. 22):

O marketing esportivo está cada vez mais presente em nossas vidas, profissionalizando entidades esportivas, tornando possível a realização de eventos cada vez mais organizados, vendendo cada vez mais produtos ligados ao esporte, beneficiando a imagem das empresas e proporcionando o devido suporte técnico e financeiro aos atletas, que tornam tudo isso possível.

Neste trecho, Pozzi deixa clara a interface dos elementos da economia do esporte no objetivo de desenvolvimento da indústria em si. A promoção do esporte por meio da profissionalização das entidades e realização de eventos cada vez mais organizados atrai quase que automaticamente mais investidores para a modalidade esportiva.

Com base nisso, o “marketing do esporte” é nada menos que promover o próprio esporte com o empenho de dirigentes, organizadores e atletas. Portanto, isso reflete a necessidade de uma organização mais profissional, com projetos e objetivos claros, que é a ideia de gestão esportiva empresarial, a qual será abordada no próximo item deste capítulo.

Ao dizer que o marketing esportivo é peculiar em relação ao marketing em geral, Cardia (2004, p. 21) cita o elemento da paixão como um grande diferencial no caso dos esportes. Isso porque esse mercado envolve a paixão por um determinado esporte, por um determinado clube/ time, por um evento esportivo:

Da mesma forma que para um produto de consumo ou serviço, deve-se atentar para o tamanho do mercado de fãs de um clube ou aficionados de um esporte. Esses grupos de indivíduos são os potenciais consumidores de um bem. Eles tem em comum uma necessidade ou desejo em comum que pode ser suprido pelo mesmo tipo de produto ou serviço. Isso faz deles um mercado em potencial.

O “marketing através do esporte” explora bastante essa paixão do consumidor por determinado time, clube ou evento esportivo. Por isso, uma empresa divulga sua marca por meio do esporte, pode ser por meio de contratos de patrocínio, em parcerias, concedendo apoio ou na organização de eventos.

Para Pozzi (1998, p. 116), o patrocínio é um acordo profissional entre o patrocinador e o patrocinado para alcançar os objetivos predefinidos por ambas as partes. Isso implicaria uma definição, acompanhamento e controle dos resultados versus os objetivos traçados. Os beneficiados com essa parceria, segundo Pozzi (1998, p. 17), são os seguintes:

- a empresa patrocinadora, que se utiliza do esporte como ferramenta de marketing para atingir diversos objetivos de comunicação;
- o atleta, que tem no marketing uma fonte de receita para possibilita seu desenvolvimento e dedicação integral ao esporte;
- o clube, que passa a contar com outras fontes de receita para equilibrar seu orçamento e reduzir sua dependência das receitas mais tradicionais, como bilheteria e direitos de transmissão;
- o público, que é contemplado com melhores espetáculos e tem a possibilidade de conhecer e vir a praticar esses esportes como formas alternativas de lazer;
- o governo, que tem um de seus papéis desempenhados pela empresa, na medida em que a sociedade passa a ter maior acesso a alternativas de lazer;
- a mídia eletrônica e impressa, que passa a contar com mais opções de programação que atingem em cheio o gosto dos dois públicos-alvo dos veículos de comunicação: os telespectadores e os anunciantes.

A parceria entre equipes e empresas cresceu à medida que estas, de grande porte, perceberam que era mais barato e eficaz associar sua marca a um evento de interesse da mídia. Muitas dessas parcerias não se restringiram ao patrocínio de eventos e atletas. Algumas equipes foram criadas por empresas, tendo o nome vinculado à entidade esportiva, ou adquirindo o estádio do time e administrando-o (PRONI, 1998). O primeiro caso diz respeito a muitas equipes do Voleibol brasileiro (Medley Campinas, SKY Pinheiros), enquanto a maioria dos estádios nos EUA e Europa possuem nomes de empresas (Allianz Arena, MetLife Stadium, Lucas Oil Stadium).

Outra grande área do marketing esportivo é o licenciamento das marcas, ou seja, a licença para produzir e comercializar produtos com a marca de um time, clube ou entidade, bem como de algum atleta. Esse é o caso da marca Nike com o tenista Roger Federer, que conjuntamente criaram uma submarca com o logotipo do atleta e passaram a comercializar esses produtos.

A gama de produtos relacionados ao esporte a partir do licenciamento da marca é muito grande, pois com isso pode-se comercializar cadernos, chaveiros, bolas, camisetas,

jaquetas, toalhas com a marca e símbolo do time ou clube. Assim, atinge ainda mais o aficionado por esporte.

Proni (1998, p. 113) faz uma citação de Sage (1996) para explicar o sistema de licenciamento esportivo:

O sistema de licenciamento no esporte profissional opera deste modo: Uma liga, como a NFL, negocia um contrato com um fabricante, concedendo à essa empresa os direitos de colocar no mercado e vender produtos específicos que tenham estampado o nome, logotipo, cores e outra insígnia da liga. Em retribuição pelos direitos de vender essa mercadoria, a empresa licenciadora geralmente paga à liga profissional uma soma adiantada de dinheiro e então paga uma percentagem do preço de venda para cada item vendido. As ligas esportivas profissionais têm um enorme número de licenciamentos; de fato, em 1994 elas tinham contratos com mais de 850 empresas.

O marketing através do esporte acontece e progride se houver um marketing do esporte bem estruturado e fortalecido. Dessa maneira, uma forma de cativar fãs e atrair público para determinada modalidade é a melhor estruturação de eventos, foco no mercado potencial da modalidade e outros pontos que são alcançados através de uma gestão estratégica e planejamento.

Este tipo de gestão é comumente encontrado em empresas. Por isso, o conceito gestão empresarial no esporte, que será tratada a seguir.

## **1.2 A gestão empresarial no esporte**

Há diversas formas de gestão esportiva, o modelo norte-americano, o modelo europeu, diferenças entre esportes coletivos e esportes individuais. Porém, há muito mais pontos em comum entre esses modelos que pontos antagônicos. Para que a administração esportiva seja conotada como empresarial, necessita ter características próximas as de organizações privadas.

As empresas possuem em suas estruturas um conselho, o setor executivo e diretorias específicas de marketing, financeira, jurídica, de projetos e de desenvolvimento. As

entidades esportivas passaram a estruturar-se dessa forma também, além de ter diretoria técnica e toda a parte operacional como uma empresa privada.

Não obstante, uma gestão empresarial possui missão, visão, orçamento anual, tudo isso como parte de um planejamento estratégico definido pela empresa. Muitas organizações esportivas aproveitaram-se desse modelo de gestão para estruturar suas entidades e conseguir um espaço no grande mercado bilionário que é o do esporte. Afinal, através da organização e do planejamento estratégico é que a modalidade consegue implementar seu “marketing do esporte”, atraindo mais fãs e mais público para seu mercado.

Dessa forma, o principal tópico a ser tratado nesse capítulo é o planejamento estratégico, que em outras palavras quer dizer adiantar-se aos acontecimentos de maneira organizada. Assim como Roche (2002) coloca em sua introdução, o planejamento estratégico é viver antecipadamente.

Ao revisar a literatura acerca da gestão esportiva e principalmente do planejamento estratégico intrínseco a gestão, a introdução de Roche (2002, p. 14) já explicita algumas colocações importantes:

Como sempre ocorre, a construção teórica é relativamente simples, no entanto, sua aplicação no dia-a-dia, no trabalho cotidiano das entidades, é mais complicada. Porém, no planejamento estratégico, tão importante como os resultados é o seu processo. O planejamento estratégico proporciona uma série de ações e atitudes que podem ajudar a mudar a cultura de trabalho das entidades desportivas. E todos os que trabalham nesse meio sabem que não é fácil propor mudanças, e muito menos que essas sejam aceitas. Sempre há muitos interesses em jogo quando se modifica muitas coisas.

Na mesma introdução, o autor coloca que planejamento estratégico não é a cura de todos os males na gestão de qualquer entidade, mas ao antecipar-se dos acontecimentos que estão por vir e organizar-se para enfrentá-los a entidade poderá ter mais sucesso.

Uma organização esportiva seja ela um clube, time ou até uma federação, deve conter uma estrutura organizada, como o próprio nome diz. Além dessa estrutura, a coordenação dela dar-se-ia pelo seu planejamento, no qual há a colocação dos objetivos. Por isso esses elementos acontecem simultaneamente, já que o controle do cumprimento das metas norteia todo o planejamento e, conseqüentemente, a organização como um todo.

Roche (2002, p.25) define planejamento estratégico:

O processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual de se encontra e definidos seus objetivos a médio e longo prazo, elege (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir seus objetivos e define os projetos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias. Todo o processo estabelecendo um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os citados objetivos, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetam a organização.

Dessa forma, o planejamento parte da análise do ambiente, ou seja, panorama da organização esportiva, do mercado potencial daquela modalidade e do desempenho dessa entidade no cenário brasileiro e mundial. A partir disso, definem-se os objetivos os quais a organização pretende alcançar no curto, médio e longo prazos.

Com objetivos idealizados, o planejamento exige as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. Ao adotar uma estratégia, segundo Kasznar e Graça Fº (2006), significa assumir decisões de ordens maiores, as quais direcionam a empresa ou entidade para a evolução a longo prazo. Sendo que, se esta estratégia for bem definida, pode durar por décadas. Para isso, há de contar com pessoas competentes.

A formalidade, globalidade, realismo, flexibilidade, continuidade e a aceitação do plano pelo conjunto da organização são as seis características do planejamento estratégico para Roche (2002).

A formalidade é importante para tornar o planejamento mais profissional e não como uma mera reflexão do que deve ser feito; a globalidade diz respeito ao planejamento da entidade como um todo e não como uma junção dos planos parciais de partes da corporação.

O realismo é imprescindível, pois os objetivos devem ser palpáveis e alcançáveis; a flexibilidade, por sua vez, é defendida por que a entidade não deve ficar engessada ao planejamento inicial, mas sim atualizar-se continuamente.

Dessa forma, Roche (2002) defende também a continuidade para que a entidade não “esqueça” seus objetivos com o passar do tempo. Por último, a aceitação do plano tem suma importância para a concretização dos objetivos, pois reúne os envolvidos com a corporação como um time em busca das metas, que serão comuns.

Assim como numa empresa, as entidades deveriam ter clara sua visão, missão e objetivos, mesmo porque essas são identidades da organização. Não obstante, todos os envolvidos, direta e indiretamente, com essa associação devem estar cientes dos rumos da mesma. Para tanto, um guia para executivos publicado pela consultoria Bain & Company, Rigby (2009, p. 35) descreve missão e visão da seguinte maneira:

Missão define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los. Visão descreve a posição desejada para a empresa no futuro. Os elementos de Missão e Visão são frequentemente combinados para definir os propósitos, as metas e os valores da empresa. Muitas vezes os dois termos são usados indiferentemente.

Na mesma publicação, ficam claros os principais usos desses elementos nas empresas:

Internamente: Guiar os pensamentos dos gestores em questões estratégicas, em momentos de grandes mudanças, assim como as decisões cotidianas de funcionários; Inspirar os funcionários a trabalharem de forma mais produtiva, provendo foco e objetivos em comum; Ajudar a definir os padrões de desempenho e a estabelecer uma estrutura para comportamento ético.

Externamente: Angariar apoio externo; Criar uma ligação mais próxima e melhor comunicação com clientes, fornecedores e parceiros; Servir como ferramenta de relações públicas.

Para fazer um planejamento mais focalizado e coerente é preciso entender o mercado no qual a modalidade está inserida. Isso porque, segundo Bourg e Gouguet (2005), existem diferentes mercados esportivos, cada um envolvendo certos tipos de produtos, empresas e consumidores.

Para Proni (2010, p. 56):

Uma forma de diferenciar os mercados esportivos é separá-los de acordo com a modalidade envolvida. Assim, há o mercado das artes marciais, o dos esportes radicais, o do surfe, o do tênis etc. Outra maneira de distinguir tais mercados é olhando a natureza do produto, ou a forma do consumo.

Essa segmentação dos mercados é um ponto bastante peculiar, sendo que ela pode ser feita em uma modalidade específica. Dessa forma, dá para distinguir os mercados dentro do Voleibol, por exemplo. Kasznar e Graça F<sup>o</sup> (2006) segmentam o Voleibol brasileiro da seguinte forma:

ou é indoor, realizado em quadra, ou é de praia; ou é social e para a criançada, como atividade formadora e educacional, ou é competitivo e para gerar alto desempenho, com equipes profissionais, para ganhar dinheiro; ou é gerador de caixa, ou é feito para inserir segmentos indigentes e desassistidos da população.

Caracterizá-lo dessa forma auxilia na definição de cada projeto e estratégia para um segmento desse mercado. Assim, a entidade pode estabelecer quais são os produtos que a mesma poderá ofertar e à quais clientes direcionar certo produto. Além disso, os empresários passam a saber o que devem produzir para satisfazer os consumidores e o que ganham em troca. Os clientes, por sua vez, identificam o que praticar ou consumir (KASZNAR & GRAÇA Fº, 2006).

É importante ressaltar que nem sempre uma gestão empresarial nesse meio esportivo está com objetivos de ganhar e aumentar lucros, isso porque há algumas entidades sem fins lucrativos. O termo ‘empresarial’ é empregado apenas para demonstrar a profissionalização da entidade e incluir estratégias empresariais dentro das organizações esportivas.

Isso gera algumas tensões e limites, como coloca Proni (1998, p. 117):

Contudo, não se pode dizer que seja uma organização capitalista do esporte, considerando-se que as federações nacionais e a própria FIVB são entidades sem fins lucrativos. Essa convivência de uma administração em moldes empresariais com uma configuração institucional “amadora”, no interior da mesma organização, gera tensões políticas (entre clubes e federações) e impõe limites à acumulação de capital (entendendo-se o esporte-espetáculo como uma “indústria”).

Ainda de acordo com o autor, não se pode dizer que a implantação de uma lógica mercantil na organização de eventos esportivos formará um paradigma empresarial único, nem que a prática de um modelo de gestão empresarial seja inexorável, diante do avanço do marketing esportivo.

Isso porque Proni (1998) compara os modelos de gestão norte-americanos e os modelos europeus, sendo que os primeiros teriam um padrão mais capitalista e o segundo uma formação político-institucional.

O consenso é que tanto em uma entidade esportiva que visa o lucro e a atração de novos investidores, quanto uma organização esportiva sem fins lucrativos carecem de planejamento estratégico e uma gestão profissional para angariar maior sucesso.

Ao fazer uma análise do ambiente na qual a entidade está inserida e planejar em cima dessa análise as mudanças e reestruturações necessárias, inclusive a profissionalização dos cargos dentro da organização, enxerga-se novos horizontes para a área de marketing, para a área de mídia, uma maior interação com o Estado, ou seja, há o foco de cada setor da organização em seu mercado.

Como vimos, no mundo há muitos exemplos de sucesso com essa gestão mais estruturada, porém em algumas modalidades mais que em outras. Qual é o panorama da organização do Badminton no mundo? As associações de Badminton internacionais têm contratos de patrocínio? As entidades mundiais da modalidade possuem missão, visão e planejamento estratégico? Qual o grau de espetacularização desse esporte ao redor do planeta?

## Capítulo 2

### O panorama internacional do Badminton

A análise dos processos de organização, profissionalização e espetacularização do Badminton em esfera internacional são de grande importância para entender o mercado específico da modalidade, bem como seu potencial no Brasil. Porém, antes de entrar nos subcampos de marketing e gestão esportiva, é importante mostrar que o esporte começou seu processo de organização há tempos. Para isso, uma breve introdução à modalidade e a história de sua organização se faz necessária.

A primeira associação nacional do esporte foi criada em 1893 na Inglaterra, a pioneira da modalidade no mundo. Porém, apenas quatro décadas depois a International Badminton Federation (IBF) foi fundada, em 1934, com apenas nove membros, configurando uma nova etapa de organização do Badminton mundial e compilando as regras e leis do esporte.

Mesmo com a federação internacional estabelecida, esta teve seu primeiro campeonato organizado apenas em 1948, denominado Thomas Cup, uma competição de equipes masculinas entre nações. Em 1956 foi a vez das mulheres terem seu campeonato por equipes, a Uber Cup.

O primeiro campeonato mundial individual organizado pela IBF aconteceu em 1977 na Suécia, antes disso o torneio organizado pela associação inglesa era considerado como tal, o All England Championship<sup>3</sup> já acontecia mesmo antes de ser criada a federação

---

<sup>3</sup> Mais detalhes sobre a história do All England Open podem ser encontrados no site <[www.badmintonengland.co.uk](http://www.badmintonengland.co.uk)>

internacional e é um dos maiores torneios do calendário atual, distribuindo mais de 350 mil dólares em premiação na edição de 2012.

O circuito mundial organizado pela IBF teve seu início na década de 1980, tornando o esporte primordialmente amador em uma modalidade profissional. Com um calendário definido e com sistemas de pontuação e classificação em forma de um ranking, a modalidade passou a ter torneios patrocinados e com premiações em dinheiro, tudo isso conforme o nível do campeonato.

A história do Badminton nos Jogos Olímpico e Jogos Pan-Americanos é recente, já que a primeira aparição do esporte em eventos dessa escala foi em 1992 em Barcelona, como esporte demonstrativo e no ano de 1996 em Atlanta como esporte definitivo. Na competição continental, a sua estreia aconteceu em Mar Del Plata em 1995. Assim, em Guadalajara 2011, o Badminton estava apenas em sua quinta edição em Pan-Americanos e em Londres 2012 na sexta aparição em Jogos Olímpicos.

## **2.1 Marketing esportivo e o Badminton como espetáculo**

Por mais que no Brasil essa modalidade não seja de grande reconhecimento da população, em algumas regiões do planeta ela tem bastante relevância, em grande parte dos países da Ásia e outros da Europa principalmente. A grande popularidade do Badminton na China e Índia eleva o esporte para a segunda posição de esporte mais praticado no mundo.

Quando os Jogos Olímpicos aproximam-se o Badminton é comentado com um pouco mais de frequência na mídia na América. Em 2004, véspera dos Jogos Olímpicos de Atenas, a modalidade é reconhecida como uma das mais populares no mundo em uma reportagem da ESPN (2004):

Não é um esporte muito praticado nos EUA, parcialmente porque há muitas outras opções e a maioria das pessoas cresce jogando o que assistem na televisão. Porém, o badminton é o segundo esporte mais praticado do mundo, atrás apenas do futebol, e é considerado o esporte de raquetes mais rápido. Mais de 1,1 bilhão de pessoas

viram a estreia do badminton em Olimpíadas em 1996, sendo o esporte mais visto daqueles Jogos Olímpicos.<sup>4</sup>

Isso mostra a espetacularização do Badminton fora do continente americano, com grande quantidade de fãs ao redor do mundo. Isto também se deve à organização do calendário de torneios, com premiações altas em alguns deles, mostrando que as entidades estão agindo em busca de fortalecer o Badminton em outras regiões também. Esses são esforços que podem ser classificados dentro do campo de marketing do esporte.

Recentemente, em 2006, em uma reunião geral extraordinária, a federação internacional trocou de nome para Badminton World Federation (BWF)<sup>5</sup>, mas não mudou sua forma de atuação. Com um calendário de torneios bastante cheio, esses foram divididos em níveis, sendo que quanto mais importante é o campeonato, maior será a premiação em dinheiro e também os pontos ganhos pelos atletas para o ranking mundial. Dessa forma, os campeonatos foram divididos da seguinte forma: World Championship, Premier Superseries, Superseries, Grand Prix Gold, Grand Prix, International Challenge, International Series e Future Series. A partir de 2011, as premiações e pontuações foram distribuídas da seguinte forma:

**Tabela 1 – Premiação mínima e pontuações dos níveis de torneio**

Nível do torneio	Premiação mínima	Pontos no ranking
World Championship	800.000	12000
Premier SuperSeries	350.000	11000
SuperSeries	200.000	9200
Grand Prix Gold	120.000	7000
Grand Prix	50.000	5000
International Challenge	15.000	4000
International Series	5.000	2500
Future Series	-	1700

Fonte: BWF. Yearbook 2011 – 2012.

Obs: a premiação mínima refere-se ao prêmio total do torneio e os pontos no ranking aos pontos ganhos pelo 1º colocado no torneio.

De acordo com a tabela, muitos torneios pagam grande quantia em dinheiro nas premiações, isso porque os grandes campeonatos recebem patrocínios robustos, além de

<sup>4</sup> “It's not played as much in the United States, partially because there are so many other athletic options and most people grow up playing what they watch on TV. Yet, badminton is the second most popular participatory sport in the world, just behind soccer, and is considered the fastest racket sport. More than 1.1 billion people watched badminton's Olympic debut in 1996, making it the most watched sport at those Games”.

<sup>5</sup> A história da BWF pode ser encontrada no site <[www.bwfbadminton.org](http://www.bwfbadminton.org)>.

serem televisionados para a Europa e Ásia principalmente. Assim, os colaboradores geralmente são de marcas e empresas regionais, asiáticas ou europeias.

Uma iniciativa da BWF que uniu as duas frentes do marketing esportivo foi a de criar um circuito mais robusto e alavancar ainda mais os prêmios nos torneios chamados “Superseries”, iniciando uma parceria com uma empresa chinesa de cadeiras relaxantes, a OSIM. Assim foi criada a OSIM BWF World Superseries em 2011, visando maior visibilidade ao esporte, organizando um novo tipo de competição com um molde que fez sucesso no Tênis – como é o caso do ATP World Tour - e ao mesmo tempo inserindo um grande patrocinador. O circuito em si engloba os torneios que pagam mais e distribuem mais pontos para o ranking mundial. Além disso, os oito melhores em cada categoria disputam a Superseries Finals (BWF, 2012a).

Muitos desses torneios acabam sendo denominados pelos nomes de seus patrocinadores, como o Victor Korea Superseries Premier, o torneio que distribui a maior premiação em dinheiro, um milhão e duzentos mil dólares e é patrocinado pela fabricante tailandesa de materiais esportivos, Victor (BWF, 2012b).

A tabela a seguir mostra o crescimento das premiações nos últimos três anos, em dólares:

**Tabela 2 – Premiação total dos principais torneios Superseries, em dólares**

<b>Superseries</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Malaysia Open	200.000	200.000	400.000
Korea Open	300.000	300.000	1.200.000
All England	200.000	200.000	350.000
Indonesia Open	250.000	250.000	600.000
Denmark Open	200.000	200.000	400.000
China Open	250.000	250.000	350.000
Yearly Total <sup>A</sup>	2.900.000	3.200.000	5.050.000

Fonte: BWF. Annual Report 2011. Elaboração própria.

<sup>A</sup> O total por ano é a soma de todos os torneios Superseries, inclusive os que não constam na tabela.

Em seu Annual Report 2011, a BWF (2012c, p.35) afirma:

As medições de impacto econômico mostra que os eventos principais da BWF podem impactar significativamente na economia das cidades/ países onde esses torneios são sediados. Então, mesmo que os principais eventos pareçam ser um grande investimento para os hospedeiros, os eventos geram um impacto positivo na economia que equilibra o investimento real no torneio. Por exemplo, as medidas de impacto do Campeonato Mundial em Londres em 2011 mostrou um impacto estimado de mais de US\$ 4,5 milhões.<sup>6</sup>

O pagamento de prêmios altos é possível pelos contratos de patrocínio firmados pelos organizadores dos eventos, ao mesmo tempo em que há contratos de transmissão de jogos na televisão. A tabela abaixo mostra a melhora entre 2009 e 2011 na abrangência da televisão, mesmo que não tenha estatísticas tão precisas em 2009.

**Tabela 3 – Audiência televisiva dos torneios da BWF (Superseries e Major Events)**

<b>Contagem total</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>
Nº de países	33	164
Nº de torneios	12 Superseries e 2 Major Events	12 Superseries e 2 Major Events
Nº de emissoras	47	51
Nº de horas exibidas	1.500	6.770
Horas de produção	-	380
Lares alcançados	-	3.267.867.577

Fonte: BWF. Annual Report 2011. Elaboração Própria.

Obs: os Major Events referem-se ao Campeonato Mundial e à Copa Sudirman.

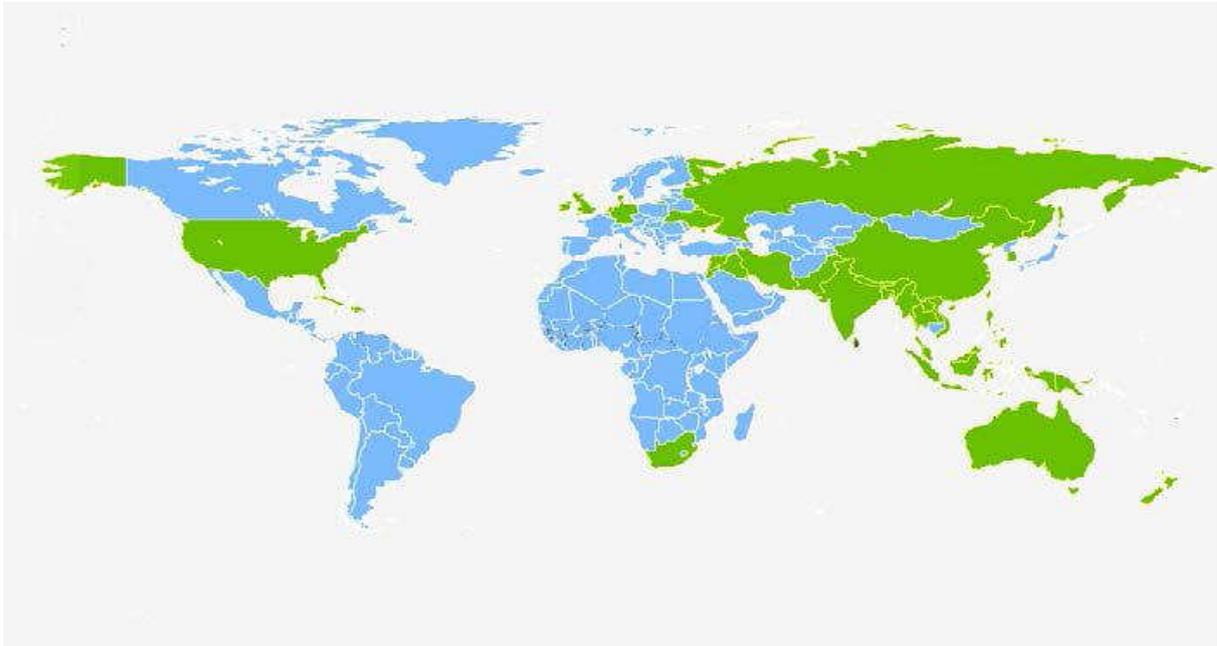
Essa tabela nos mostra que há transmissões ao vivo de televisão e estas são regulares, tendo alcance em muitos países no mundo. Nesses países, como o Badminton encontra espaço na mídia, as empresas se interessam mais em utilizar o esporte como meio de propaganda de suas marcas.

Ainda para ilustrar o alcance das transmissões no mundo, o Figura 1 revela, em verde, os países que exibiram Badminton na televisão em 2011. No mapa, percebe-se que no Oriente o Badminton é bastante difundido e possui transmissões televisivas para quase todos

<sup>6</sup> “Economic impact measurements show that BWF Major Events generate significant economic impact for the cities/countries where the tournaments are hosted. So even though BWF Major Events seem to be a big investment for both hosts, the events generate a positive economic impact for the city and country that balances the actual investment in the event. For example measurements at the Yonex World Championships in London showed an estimated economic impact of more than USD 4.5 million”.

os países da Ásia e Oceania. Enquanto isso, não há exibição de Badminton na TV em nenhum país da América do Sul.

**Figura 1 – Distribuição das exibições de Badminton na TV**



Fonte: BWF. Annual Report 2011. 2012, p. 36.

A grande popularidade que os asiáticos proporcionam à modalidade também é notável em Jogos Olímpicos. Em uma reportagem durante os eventos de Londres 2012, o jornal britânico *The Telegraph* (2012) publicou no dia da final do Badminton que “o ingresso mais precioso dos Jogos Olímpicos nesse domingo não foi o de Wimbledon ou Weymouth, mas sim o de Wembley. Apenas 6 mil pessoas conseguiram o ingresso, porém, pouquíssimas eram britânicas”<sup>7</sup>.

Ainda na mesma reportagem o autor ao falar da rivalidade entre os atletas da Malásia e da China na final masculina (*THE TELEGRAPH*, 2012, p. 1):

Na Malásia, por sua vez, desejam isso apenas como uma nação de 28 milhões de pessoas que nunca ganhou uma medalha de ouro olímpica. [...] Na verdade, ele deve ser o único atleta de classe mundial da Malásia, com toda expectativa que isso implica. Ele poderia receber 920 mil libras se ganhasse a medalha de ouro. A nação toda ficou acordada até tarde para assistir à final. Muitos, inclusive, fizeram a

<sup>7</sup> “The most precious ticket for the Olympic Games on Sunday was not at Wimbledon or Weymouth, but Wembley. Only 6,000 people had realised this, however, and very few of them were British.”

viagem para o noroeste de Londres, torcendo estridentemente entre os pontos e transformaram a arena em um local de bandeiras e banners.<sup>8</sup>

Estes atletas são vistos como heróis nacionais, os principais ficam milionários e tratados como celebridades em seus países. Por isso, algumas empresas assinam contratos de campanhas publicitárias com esses atletas. O chinês bicampeão olímpico, Lin Dan, estrelou campanhas da Gillete<sup>®</sup>, marca mundial da empresa Procter & Gamble, a qual patrocina outros cinco atletas da modalidade em países como Índia, Coréia do Sul, Turquia, Tailândia e Irlanda.

O malaio, duas vezes vice-campeão dos Jogos Olímpicos e atual primeiro do ranking mundial, não fica atrás nesse quesito, ele possui contrato com a marca de isotônico 100Plus<sup>®</sup>, que possui vendas no Canadá, Africa do Sul e grande parte da Ásia. Este contrato foi considerado um dos maiores já acordados por um jogador de Badminton com uma empresa do privado.

Já no continente americano as proporções são bem menores, os principais torneios no continente são o Aberto dos Estados Unidos e o Aberto do Canadá, que correspondem respectivamente aos níveis Grand Prix Gold e Grand Prix. O Brasil Internacional, que é promovido pela Confederação Brasileira de Badminton, está no nível International Challenge. Além desses, ainda acontece o Campeonato Pan-Americano de Badminton, o qual não ocorre em ano de Jogos Pan-Americanos. Desses torneios citados, todos atraem patrocínios pequenos, porém nenhum deles é televisionado, o que limita muito a divulgação do esporte.

A espetacularização do Badminton, a grande popularidade em algumas regiões do mundo, grandes patrocínios de equipes e eventos, competições bem organizadas e que pagam altos prêmios. Esses elementos podem ser considerados como essenciais para o marketing, alguns deles seguindo a vertente de marketing através do esporte e outros seguindo o marketing do esporte, como foi colocado no início desse trabalho.

O segmento do marketing do esporte exige uma organização interna do esporte e estratégias coordenadas para aumentar a visibilidade da modalidade, a legião de seguidores e até mesmo o crescimento do número de praticantes do esporte ao redor do planeta. Para isso,

---

<sup>8</sup> “Malaysia, meanwhile, craves this as only a nation of 28 million people that has never won an Olympic gold medal can. [...] In fact, he may be Malaysia’s only genuinely world-class athlete, with all the crushing expectation that entails. He is reported to be on a 4.5 million ringgit (£920,000) bonus if he wins gold. The entire nation has stayed up late to watch the final. Many, indeed, have made the trip to north-west London, cheering shrilly between points and turning the arena into a place of flags and banners.”

passo a abordar o subcampo da gestão empresarial esportiva no Badminton, por hora com o foco no ambiente internacional, analisando as organizações mundiais e continentais que obtêm sucesso com planejamento, metas e projetos específicos para cada segmento do esporte.

## **2.2 Gestão empresarial no Badminton mundial**

A Badminton World Federation (BWF) – antiga IBF – está com cerca de 176 membros e segmentada em organizações continentais, como a Badminton Europe (BEC), a Badminton Asia Confederation (BAC), a Badminton Panamerican Confederation (BPAC), a Badminton Confederation of Africa e a Badminton Oceania. Estas entidades, por sua vez, estão segmentadas em federações e confederações, como a Confederação Brasileira de Badminton (CBBd), a Federação Mexicana de Badminton, entre outras.

As associações mais desenvolvidas, sejam elas continentais ou nacionais, são estruturadas empresas, sendo que fazem parte de sua organização o conselho, o quadro executivo, os comitês e as comissões. Além disso, como toda grande empresa, divulgam a visão, a missão e os objetivos da entidade. Os últimos são traçados conforme um plano estratégico aprovado no início do mandato do conselho administrativo e são implementados por seu departamento competente.

No caso da BWF (2011a), a missão da entidade é colocada nos seguintes termos: “liderar e inspirar todos os interessados, promover eventos de classe mundial e iniciativas de desenvolvimento inovadoras para garantir que o Badminton torne-se um dos esportes líderes no mundo”<sup>9</sup>.

A Badminton Europe (BEC), entidade do continente europeu, em seu Plano Estratégico divulgado nos anuários todo início de ano, divide os objetivos e as ações estratégicas a serem tomadas por cada um de seus departamentos: administrativo, comunicação, desenvolvimento, marketing e esporte.

---

<sup>9</sup> “(...) to lead and inspire all stakeholders, deliver world class events and innovative development initiatives to ensure badminton becomes a leading global sport”.

No Plano Estratégico da BEC (2012), cada departamento possui seus próprios projetos, como os da área de Desenvolvimento: Centros de Treinamento para atletas de alto nível, Programa Olímpico, Projeto Escola, Suporte de Materiais, Mulher no Badminton, Capacitação de Treinadores, entre outros.

Cada um desses projetos, por sua vez, possui um público alvo específico, objetivos e um planejamento das ações que devem ser executadas para alcançá-los. De acordo com a BEC (2008), o Projeto Escola é designado a todos os países membros, mas é mais focalizado nos países que ainda estão em fase de desenvolvimento do Badminton. Esse projeto visa popularizar o esporte nas escolas de toda a Europa por meio do fornecimento de material a preços mais baixos, sendo um kit com 16 raquetes, 18 petecas, 4 redes e um manual com as regras e conceitos básicos do esporte são vendidos pela Badminton Europe por 50 euros. Além disso, quando aliado ao projeto Suporte de Materiais, alguns países recebem esses materiais sem custo algum, sendo que em 2010 foram distribuídos para 24 países menos desenvolvidos na modalidade: 1900 dúzias de petecas, 725 raquetes, mais de 650 camisetas e outros 50 kits escolares.

Já na Dinamarca, um dos países com maior tradição no Badminton mundial, o campeonato nacional é organizado por uma liga (Badminton Association of Denmark) composta por mais de 550 clubes, com grande cobertura televisiva e acompanhamento do público local. Além disso, a Dinamarca orgulha-se de prover condições para que as pessoas pratiquem o Badminton a qualquer idade, pois a liga é organizada tanto para os atletas de elite quanto para os idosos e para as crianças.<sup>10</sup> Dessa forma, o país nórdico desponta como o principal expoente do esporte fora da Ásia, sendo o detentor de maior número de medalhas olímpicas da Europa na modalidade, com 1 ouro, 2 pratas e 3 bronzes.<sup>11</sup>

Pode-se perceber o alto grau de organização e profissionalização do esporte nos países centrais, com mais tradição no Badminton, vê-se uma carga bem mais elevada de patrocínios, contratos de televisão, prestígio do público e contratos entre clubes e atletas. Esse tipo de organização facilita a formulação de projetos de desenvolvimento que, por sua vez, fornecem uma base para os investidores analisarem o potencial de retorno de seus investimentos.

---

<sup>10</sup> Essas informações podem ser encontradas em <[www.badmintondenmark.com](http://www.badmintondenmark.com)>, site oficial da Badminton Association of Denmark.

<sup>11</sup> O quadro de medalhas por modalidade pode ser encontrado em <[www.olympic.org](http://www.olympic.org)>, visualizado em 21 de outubro de 2012.

Geralmente, as políticas e planejamentos das entidades continentais estão alinhados com o Plano Estratégico da Federação Mundial. Este planejamento compila uma série de metas num quadriênio, as quais a BWF focalizará seus esforços em parceria com as associações regionais. Em seu Plano Estratégico mais recente, a BWF (2011a) divide seus maiores objetivos, chamados por ela como KRA (Key Result Area), em atividades essenciais e em áreas funcionais.

As atividades essenciais são: os eventos, os Jogos Olímpicos, o desenvolvimento e o Para-Badminton. Ao mesmo tempo, as áreas funcionais são: administração, operações, comunicação, marketing e finanças. Dessa forma, os objetivos externos fazem parte das atividades essenciais enquanto os objetivos internos às estruturas da federação fazem parte das áreas funcionais.

Sendo assim, no âmbito dos eventos, a entidade coloca como principal objetivo (BWF, 2011a, p. 5):

(...) entregar eventos de nível mundial para mostrar o esporte para uma audiência mundo afora e inspirar as pessoas a participar de uma crescente base de fãs para o esporte. Através desses eventos, alcançar mais pessoas assistindo badminton, mais pessoas jogando badminton e mais pessoas seguindo o badminton.<sup>12</sup>

O esforço para tal está em realizar campeonatos cada vez mais organizados, com maior número de câmeras de televisão e maior qualidade de transmissão. Também estão sendo analisadas mudanças nos formatos de competições como já ocorreu com os torneios Superseries.

Seguindo os objetivos do Plano, a segunda prioridade da BWF nesses quatro anos é o fortalecimento da modalidade junto ao Comitê Olímpico Internacional (COI) e estabelecer-se como um esporte fundamental nos Jogos Olímpicos. Para isso, a entidade propõe uma maior participação do Badminton em eventos multiesportivos como os Jogos da Commonwealth, a Universíade e os Jogos Continentais.

O próximo ponto, o desenvolvimento, engloba algumas estratégias chave da organização mundial em seu progresso. A primeira delas é o projeto do Badminton nas

---

<sup>12</sup> “(...) to deliver world class events which showcase the Sport to a worldwide audience and inspire people to join na increasing fan base for the sport. Through events, to achieve more people watching badminton, more people playing badminton and more people following badminton.”

escolas, o qual tem como base o programa “Shuttle Time”, desenvolvido pela federação com o intuito de ajudar os professores das escolas a aprender sobre o esporte e ter algumas dicas na hora de planejar aulas do esporte para as crianças (BWF, 2011b).

Não obstante, há distribuição de materiais em um kit escolar contendo raquetes, petecas, redes e manual de atividades para o professor. Esse programa é livre e foi disponibilizado na internet, mas para que a informação chegue até as escolas, a BWF conta com a colaboração das confederações continentais e nacionais. Só em 2011, a entidade investiu mais de 117 mil dólares no desenvolvimento desse e de outros projetos ligados ao “School Project”, segundo a BWF (2012c, p. 89).

O outro programa chave na área de desenvolvimento é o de educação de treinadores, focalizando o alto rendimento. Para isso, a BWF divide em níveis os treinadores conforme seu conhecimento e treinamentos pelos quais passaram. Em seus planos, a federação espera aumentar a frequência de treinamentos, principalmente em regiões onde o Badminton não é tão desenvolvido, bem como disponibilizar alguns treinamentos na internet.

A última atividade essencial é o Para-Badminton e nesse Plano Estratégico a organização mundial coloca como um dos objetivos principais a melhor estruturação do Badminton para deficientes de forma a integrar a organização do Para-Badminton à organização existente em Federação Mundial, Confederações Continentais e, onde forem possíveis, Confederações Nacionais. Além disso, aprimorar os modelos de competição das categorias de deficientes para que em 2020 consiga integrar o quadro de modalidades das Paraolimpíadas.

Partindo para as áreas funcionais, o que merece mais destaque nesse Plano quadrienal são as estratégias de comunicação da entidade. Utilizar da tecnologia da informação para buscar mais fans por meio da comunicação nas mídias sociais e aplicativos de smartphones. Não obstante, o desenvolvimento de um local na internet onde passam vídeos ao vivo, podendo ter assinatura do canal na internet. Esse modelo já funciona nas ligas americanas, principalmente na NFL<sup>13</sup>.

Na área de finanças, a BWF visa manter o maior padrão de transparência e confiabilidade no controle financeiro, gerindo os fundos da federação para assegurar uma base

---

<sup>13</sup> A NFL, National Football League, nos Estados Unidos possui em seu website um sistema de assinaturas para acompanhar da temporada ao vivo. Pode ser encontrado em <[www.nfl.com/gamepass](http://www.nfl.com/gamepass)>

estável para o desenvolvimento da entidade. Para isso, coloca como prioridade encontrar uma empresa global de auditoria para auditar tanto a BWF quanto as Confederações Continentais.

Além do plano estratégico, a BWF divulga um anuário com a análise das áreas, dos desenvolvimentos e dos objetivos da entidade que aconteceram no ano antecedente. Dessa forma, há a comparação entre o previsto e o realizado, até mesmo na esfera financeira.

O anuário mais recente é o Annual Report 2011, divulgado em março de 2012. Nele, a BWF (2012c, p. 65) explicita que o resultado financeiro foi muito bom, já que esperavam um déficit de US\$ 1,5 milhões de dólares e obtiveram, na realidade, um superávit de US\$ 774 mil dólares.

Para a BWF, houve três razões principais para tal resultado:

- a) Maiores receitas comerciais provenientes dos eventos principais – pois houve um grande sucesso de mídia no Campeonato Mundial de Londres em 2011 – e do novo modelo comercial do circuito de torneios Superseries, que rendeu maiores direitos comerciais e de mídia.
- b) Estimativas altas de gastos futuros, se comparadas com as atividades empreendidas.
- c) Maior prudência nas decisões de gastos.

A tabela a seguir mostra as receitas realizadas e orçadas de 2011, bem como a diferença percentual entre o plano e o realizado:

**Tabela 4 – Receitas da BWF em 2011 – Orçado x Realizado, em milhares de Dólares**

<b>Receitas em 2011</b>	<b>Orçamento (A)</b>	<b>Realizado (B)</b>	<b>B/A</b>
Fundo de Desenvolvimento Olímpico	50	70	140,0%
Eventos	7.491	9.728	129,9%
Administração	317	341	107,6%
Marketing e Comunicação	50	88	176,0%
Finanças	15	29	193,3%
<b>Total</b>	<b>7.923</b>	<b>10.256</b>	<b>129,4%</b>

Fonte: BWF. Annual Report 2011. Elaboração própria.

Todas as fontes de receitas tiveram um resultado acima do esperado no orçamento, sendo que os eventos renderam 29,9% a mais do que o orçado, ou seja, uma diferença de quase 2,3 milhões de dólares. Este ganho inesperado foi a principal razão do superávit obtido no ano.

O total das receitas da entidade no ano de 2011 foi de US\$ 10.256.000, sendo que a receita gerada pelos eventos – torneios da BWF e torneios abertos de Badminton – foi de US\$ 9.728.000, representando 94,9% do total. Isso porque estão inclusos todos os ganhos dos eventos com direitos de transmissão, direitos comerciais, patrocínio, vendas de produtos, inscrições.

O projeto comercial do OSIM BWF World Superseries, circuito dos principais torneios, mostrou-se muito bom em seu primeiro ano e espera-se que o mesmo gere estabilidade para a BWF. No Annual Report 2011, a entidade esclarece (BWF, 2012, p. 65):

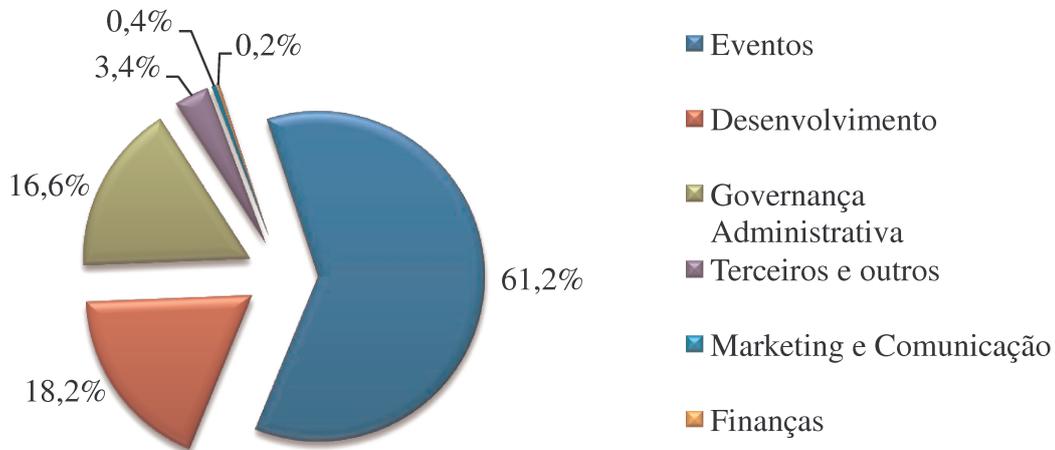
O primeiro ano do ciclo de três anos entre 2011-2013 dos acordos comerciais e direitos de mídia garantidos pelos eventos Superseries foi muito bem sucedido e gerou lucros reais para a BWF em comparação com o déficit gerado nos últimos dois anos. Os contratos do circuito Superseries para 2011 - 2013 mantêm a expectativa de assegurar a estabilidade financeira da BWF.<sup>14</sup>

O panorama dos gastos é diferente, já que são distribuídos entre despesas com torneios e eventos, com o desenvolvimento do esporte e com a administração geral e governança. Os gastos somaram US\$ 9.482.000 e seguem a distribuição do gráfico 2:

---

<sup>14</sup> “The first year in the three year cycle 2011-2013 for the commercial and media rights agreements secured for the Superseries events were very successful and created actual profits for BWF as compared with a deficit for the last two years. The Superseries contracts for 2011-2013 are expected to deliver financial stability for BWF”.

**Gráfico 2 – Distribuição dos gastos da BWF em 2011**



Fonte: BWF. Annual Report 2011. Elaboração própria.

Com o superávit de 774 mil dólares a entidade passou a ter em reserva de capital o montante de 7 milhões de dólares. No orçamento de 2012 a BWF espera gastar 1,6 milhões de dólares a mais que em 2011, em contrapartida a expectativa é que a receita aumente mais de 8,6 milhões de dólares. Isso porque em 2012 é ano de Jogos Olímpicos e o retorno esperado desse mega evento para a organização é de US\$ 11.080.000.

Os projetos e estratégias de desenvolvimento tanto da BWF quanto da Badminton Europe são muitos similares, isso porque a associação europeia tenta seguir os mesmos objetivos centrais da federação mundial, enquanto esta se esforça para que as entidades continentais coloquem em prática o planejamento proposto por ela. Dessa forma, ao trabalharem em sinergia, os resultados aparecem de forma mais eficaz e com mais rapidez.

Os subsídios da BWF às Confederações Continentais são concedidos para a implementação do plano de desenvolvimento do Badminton ao redor do mundo. Essas verbas foram distribuídas em 2011 da seguinte forma:

**Tabela 5 – Distribuição de subsídios para o desenvolvimento do Badminton nos continentes, em dólares.**

<b>Confederações Continentais</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Confederação de Badminton da África	224.565	194.000
Confederação Asiática de Badminton	290.286	278.000
Confederação Europeia de Badminton	309.030	278.000
Confederação de Badminton da Oceania	98.062	74.000
Confederação Pan-americana de Badminton	225.185	200.000
<b>Total dos subsídios</b>	<b>1.147.128</b>	<b>1.024.000</b>

Fonte: BWF. Annual Report 2011. Elaboração própria.

Os repasses da BWF às Confederações Continentais cresceram, acompanhando os gastos da entidade. Esses repasses mostram-se bastante igualitários e distribuídos se considerarmos o número de filiados em cada continente, tendo a Europa a maior verba e a Oceania a menor.

Como exposto até aqui, a popularidade do esporte, o apelo da mídia, a espetacularização do Badminton, a atração de patrocínios para a modalidade e a organização das entidades na Europa e na Ásia estão num estágio bem desenvolvido. Então, com maior grau de organização a partir de uma gestão profissional das entidades e apelo de marketing pode haver potencial para que o esporte cresça no mundo em regiões nas quais a modalidade não seja tão desenvolvida.

Cabe agora examinar o caso brasileiro. Qual é o tamanho do atraso na organização do Badminton no Brasil em relação à estrutura da BWF? A gestão brasileira possui planejamento e projetos sólidos como os mostrados nesse capítulo? Há divulgação e transparência nas contas da Confederação Brasileira? Como é feita a atração de empresas para patrocinar a CBBd, clubes ou atletas? Em comparação com outras confederações esportivas no Brasil que já têm uma gestão relativamente profissional, a gestão da CBBd pode ser qualificada como amadora?

## Capítulo 3

### O Badminton no Brasil

A história do Badminton no Brasil é bastante recente, já que tem menos de 30 anos desde seu primeiro campeonato, a I Taça São Paulo de Badminton, em 1984. Este campeonato foi organizado pela extinta Associação Paulista de Badminton (APB), a qual era a única entidade que organizava torneios da modalidade no Brasil. Antes mesmo da fundação de qualquer federação estadual de Badminton, o país já havia participado em 1984 do campeonato sul-americano e em 1987 do campeonato pan-americano de Badminton.<sup>15</sup>

Em 1988, foi criada a Federação Paulista de Badminton (FPB), também já extinta, mas que representava o Brasil sendo filiada à Badminton World Federation, na época ainda chamada de Intenational Badminton Federation. Apenas em 1993, a Confederação Brasileira de Badminton (CBBd) foi fundada a partir das federações paulista, brasiliense e catarinense.

Em 1995, já participava da estreia do Badminton em Jogos Pan-americanos, na Argentina. A partir deste, o Brasil participou de todos os Jogos Pan-americanos desde então, tendo conquistado duas medalhas de bronze até hoje, a primeira em duplas masculinas no Rio de Janeiro em 2007 e a outra em simples masculina em 2011 em Guadalajara, no México.

Este capítulo analisará inicialmente a organização do Badminton no Brasil, principalmente no que diz respeito à gestão empresarial e ações de marketing esportivo em suas duas frentes. Em seguida, a análise incitará comparações, tanto com as organizações internacionais responsáveis pela modalidade quanto com duas confederações de outras modalidades esportivas geridas de forma empresarial no Brasil.

---

<sup>15</sup> A história do Badminton no Brasil pode ser encontrada em <[www.badminton.org.br](http://www.badminton.org.br)>. Acessado pela última vez em 10 de novembro de 2012.

O marketing esportivo e a gestão empresarial no Badminton puderam comprovar o profissionalismo das organizações internacionais por meio de seus respectivos planejamentos estratégicos. Em contrapartida, a modalidade ainda possui uma organização muito amadora no Brasil, por ter uma Confederação Brasileira muito recente e pela falta de planejamento estratégico, no que se refere à gestão e ao marketing.

### **3.1 O marketing esportivo e gestão empresarial no Badminton brasileiro**

A CBBd possui apenas 20 anos, ou seja, uma das Confederações de desporto olímpico mais novas do país, sendo uma das últimas a ter uma sede, alugada em 2002 na cidade de Campinas, São Paulo, a qual também funciona como centro de treinamento. Neste mesmo ano, havia sete federações estaduais filiadas à Confederação, hoje a CBBd possui dezesseis entidades filiadas, sendo que há pelo menos uma federação estadual de cada região do país filiada à Confederação.

O total das receitas da CBBd, no momento, é proveniente da Lei Agnelo Piva, sancionada em 2001 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. Esta lei destina 2% da arrecadação bruta das loterias federais ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e ao Comitê Paralímpico Brasileiro, na proporção de 85% e 15% respectivamente. Dos 85% que lhe cabe, o COB é obrigado a investir 10% dessa receita no esporte escolar e 5% no esporte universitário, o restante é repassado para as Confederações dos esportes olímpicos.

A receita do COB pela Lei Piva vem crescendo a cada ano, sendo que em 2011 a arrecadação bruta foi de R\$ 156,9 milhões; se comparado com R\$ 50,7 milhões arrecadados em 2002 – primeiro ano completo após a lei ser sancionada – a receita triplicou.

No mesmo sentido, a receita da CBBd também cresce a cada ano. Segundo o relatório Demonstrações Financeiras do COB (2011), o Badminton brasileiro recebeu R\$ 434 mil em 2010 e R\$ 905 mil em 2011, nesse relatório ainda havia prestações de contas a serem aprovadas pelo Comitê.

O COB (2012) divulga anualmente outro relatório mais detalhado, com a demonstração técnica e financeira das aplicações de seus recursos por modalidade olímpica. Este relatório é publicado após a aprovação das contas pelo Comitê, portanto, ele mostra o quanto realmente foi investido. Nele, o Badminton aplicou R\$1.093 mil em 2010 e R\$1.445 mil em 2011.

Não obstante, o relatório desmembra a aplicação dos recursos da Lei Piva nas modalidades olímpicas, acompanhando os seis segmentos conforme estabelece a Instrução Normativa 039/ 2001 do Tribunal de Contas da União:

- Programas e projetos de fomento;
- Manutenção da entidade;
- Formação de recursos humanos;
- Preparação técnica;
- Manutenção de atletas;
- Organização e participação em eventos esportivos;

Neste ponto, a decisão de investimento e a opção de quais projetos serão aplicados os recursos parecem ser a intersecção entre o esporte e a economia. A maximização do desenvolvimento da modalidade a partir das decisões de gastos está presente em qualquer entidade esportiva, da mesma forma que a alocação dos recursos para aumentar os lucros está nas empresas.

A liberação dos recursos do Comitê Olímpico Brasileiro às Confederações segue um trâmite, o qual passa pelo planejamento do orçamento anual para aprovação do COB. Além disso, os projetos devem ser elaborados pelas Confederações e também aprovados pelo Comitê. Dessa forma, quanto mais organizada a entidade é na elaboração consistente de projetos, mais recursos ela poderá obter da Lei Agnelo Piva para desenvolver a modalidade.

Por não possuir contratos de patrocínio, a CBBd é dependente destes repasses do COB para o desenvolvimento da modalidade no Brasil. Apesar da entidade não obter patrocinadores, alguns clubes e projetos sociais voltados a prática do Badminton conseguem alguns investimentos esporádicos. Isso também ocorre com alguns atletas que, por conta própria, procuram empresas de materiais esportivos dispostas a apoiá-los, o que é bastante complicado já que as empresas especializadas em materiais de Badminton são estrangeiras,

configurando um grande risco investir num país com pouco mercado nessa modalidade, mas ao mesmo tempo é um grande mercado potencial.

Na demonstração da aplicação dos recursos no Badminton, o COB divulgou os seguintes dados:

**Tabela 6 – Aplicação dos recursos da Lei Agnelo Piva no Badminton brasileiro, em reais.**

Item	2008	2009	2010	2011
Desenvolvimento	76.059	90.990	81.455	89.663
Manutenção	69.272	122.808	176.173	187.890
Recursos Humanos	11.495	3.384	9.146	33.452
Preparação Técnica	247.730	341.121	398.714	508.748
Manut. Atletas	-	-	29.800	64.000
Competições	142.209	220.830	395.972	424.543
Não Utilizado	4.429	30.510	1.853	136.868
<b>TOTAL</b>	<b>551.194</b>	<b>809.644</b>	<b>1.093.113</b>	<b>1.445.164</b>

Fonte: COB. Demonstração técnica e financeira da aplicação dos recursos do Comitê Olímpico Brasileiro – vários anos. Elaboração própria.

Nota-se na tabela que os recursos aumentaram de ano para ano, sendo que o total investido no Badminton quase triplicou nos últimos três anos. Isso mostra que a Confederação Brasileira de Badminton tem melhorado a aprovação de seus projetos, além da prestação de contas dos mesmos perante o COB.

A maioria dos gastos cresceu de um ano para o outro, porém vê-se que os gastos com o desenvolvimento não acompanharam o mesmo ritmo. Isto leva a crer que os projetos de desenvolvimento estão em segundo plano para a CBBd, a qual focalizou seus projetos principalmente em preparação técnica e competições.

O objetivo de classificar um atleta para os Jogos Olímpicos de Londres acarretou em maior mobilização de recursos para esses dois itens, já que possibilitou a preparação técnica de quatro atletas e um técnico em Kuala Lumpur, na Malásia, além de colaborar com a participação em doze campeonatos internacionais, segundo o relatório.

Essas informações são encontradas nos relatórios disponibilizados pelo COB anualmente, já que a própria Confederação Brasileira de Badminton não divulga tais dados até então. Isso porque a entidade ainda mostra-se bastante amadora, tendo problemas como

atrasos em prestações de contas e suspeitas de corrupção nos últimos anos. Em 2011, o presidente da CBBd foi retirado do cargo pela Justiça Federal e um interventor passou a dirigir a entidade até o início de 2012, quando houve nova eleição.

Mesmo com esses contratempos, o Badminton brasileiro tem mostrado alguns resultados importantes nos últimos anos, como a conquista de uma medalha de bronze em duplas masculinas nos Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro, em 2007, sendo uma conquista inédita para o esporte do país. Em 2011, em Guadalajara no México, o Brasil conseguiu mais um bronze inédito, dessa vez na categoria simples masculina. No âmbito sul-americano, o Badminton brasileiro firmou-se como o principal expoente da modalidade ao conquistar pela segunda vez consecutiva o Campeonato Sul-americano de Badminton, em 2012.

Após esse período conturbado na política da CBBd, a nova gestão começou em maio de 2012 com uma tentativa de estruturar a Confederação de forma mais organizada, colocando algum indício de gestão empresarial dentro da entidade. Em seu Organograma a CBBd compõe sete diretorias subordinadas aos vice-presidentes, são elas: comunicação e marketing; financeira e administrativa; desenvolvimento esportivo; técnica; relacionamento com federações; jurídica e a diretoria de projetos (Anexo I). Cada uma delas tem suas próprias estruturas internas e independência para a promoção de projetos, sempre alinhados aos objetivos da entidade como um todo.

A nova estrutura mostra-se num grau de transparência e agilidade um pouco superior às anteriores, isso porque em apenas alguns meses de gestão já foi divulgado o regulamento do quadriênio entre 2013 e 2016, o calendário de competições do mesmo período, além dos editais de convocação das assembleias e das seleções adulta e juvenil para participação em torneios internacionais.

Uma medida importante do novo calendário é que ele passou a ser fixo nesse quadriênio, possibilitando uma previsibilidade maior acerca os eventos e uma melhor escolha dos locais onde eles acontecerão.

A seleção das sedes dos torneios nacionais era feita de forma arbitrária pela CBBd, causando muitas disputas políticas por trás das escolhas. Assim, as federações aliadas à diretoria da Confederação tinham prioridade em sediar algum campeonato nacional. Isso, com o novo regulamento, passa a ser definido segundo critérios de avaliação pré-definidos,

seguindo os padrões da proposta de sede e da vistoria técnica contidas na Planilha PSN e na Planilha VT, sendo que com o calendário fixo essa determinação pode ser feita com maior antecedência.

A Planilha PSN é o modelo de Proposta para Sedar Etapa Nacional, a qual deve conter alguns elementos chave: o evento da proposta, os meios utilizados para arcar com os custos do torneio (patrocínios, parcerias, etc.), se terá cobertura de TV local ou qualquer outro tipo de mídia, se há entidades públicas envolvidas no projeto, os ginásios propostos para acontecer os jogos, além de recomendações de restaurantes e hotéis próximos ao local de competição (CBBd, 2012a).

Já a Planilha VT é o modelo de Vistoria Técnica, a qual analisará as condições das instalações propostas, como as boas condições do ginásio para receber um evento de Badminton, os elementos de segurança, se há locais adequados para descanso, aquecimento, higiene, e hidratação dos atletas, bem como a qualidade dos hotéis e restaurantes nas proximidades do evento (CBBd, 2012b).

Esta regulamentação e padronização mostra a tentativa de evitar que a escolha das sedes do circuito nacional continue acontecendo de forma arbitrária e política. Isso pode proporcionar eventos mais bem elaborados e com maior grau de organização, já que as instalações e os materiais deverão, pelo menos, atingir o padrão exigido. Além disso, a concorrência entre as federações para sediar uma etapa do circuito poderá incitar a busca por patrocínios e parcerias a fim de aumentar a qualidade do torneio e, quem sabe, premiações em dinheiro.

A Confederação Brasileira de Badminton ainda não tem um planejamento estratégico elaborado completamente. A entidade dispõe apenas de um esboço muito preliminar, indicando que há uma intenção de organização da entidade nos moldes de uma gestão empresarial, seguindo a tendência mundial. De acordo com informações prestadas pelo atual diretor técnico da Confederação, esse esboço de Planejamento Estratégico da CBBd define alguns elementos importantes, tais como: a finalidade, a visão, a missão, os valores e os objetivos da entidade.

Nele, a finalidade da entidade é de construir resultados desenvolvendo o Badminton no território nacional, através da Gestão Participativa, fundamentada no tripé do Esporte: alto rendimento, esporte social e o desporto escolar. Enquanto a visão é garantir de

forma consistente e profissional o desenvolvimento esportivo, para que a CBBd seja a referência do Badminton no Continente Americano nos próximos cinco anos.

Nessa prévia de planejamento, a Confederação alguns macro-objetivos da gestão 2012 – 2016. Porém, esses objetivos não são acompanhados de diretrizes ou de ações a serem tomadas, como também não há citação de nenhum projeto na direção do alto rendimento, do esporte social ou do desporto escolar.

Os objetivos colocados nesse esboço formam apenas um embasamento geral da entidade a fim de convergir as ações para o desenvolvimento da modalidade no Brasil. Entre os objetivos citados estão:

- construir uma Confederação voltada para a gestão profissional do Badminton, implementando programas e projetos de desenvolvimento esportivo no Brasil;
- elevar o Brasil como potência Americana do Badminton;
- oportunizar aos atletas da Seleção Brasileira de Badminton condições técnicas de atingir resultados efetivos em torneios internacionais;
- oportunizar o Badminton como ferramenta educacional nas redes de ensino públicas e privadas;
- desenvolver a cidadania e a inclusão social.

A questão da inclusão social e cidadania é colocada tanto na finalidade quanto nos objetivos da CBBd, isso porque uma boa parte do desenvolvimento da modalidade no país está atrelada a projetos sociais. Os principais deles estão em Campinas – no bairro Vila Brandina; no Rio de Janeiro - na favela da Chacrinha; e no estado do Piauí - principalmente em escolas da capital, Teresina.

O projeto social carioca chama-se Miratus e foi criado em 1998 com o objetivo, segundo informações em seu endereço eletrônico oficial, de lutar contra a falta de oportunidades e a ociosidade das crianças, jovens e adolescentes da favela da Chacrinha, no Rio de Janeiro, evitando a evasão escolar, o trabalho infantil, além da delinquência e do contato com as drogas.<sup>16</sup>

Já o projeto desenvolvido no Piauí tem como foco as escolas públicas e privadas. Em reportagem após as Olimpíadas Escolares 2012, em Poços de Caldas, o Globo Esporte

---

<sup>16</sup> Mais informações em <[www.miratus.org](http://www.miratus.org)>.

(2012) ressalta que o começo do projeto foi tímido, porém atualmente conta com 15 núcleos e mais de mil estudantes envolvidos. Além disso, os melhores atletas de cada núcleo são chamados à seleção piauiense, onde recebem materiais esportivos, assistência médica, odontológica e nutricional, como também tem seus custos pagos pela Federação Piauiense em torneios fora do estado.

A estruturação da CBBd em diretorias independentes, a elaboração de um regulamento quadrienal e um calendário fixo para o período, bem como a criação de um planejamento estratégico da entidade para o desenvolvimento da modalidade no Brasil, mostra que a Confederação está em busca de profissionalizar a entidade e diminuir o grau de atraso da mesma em relação a outras entidades esportivas do Brasil e à Badminton World Federation.

Dessa forma, o Badminton no Brasil está começando uma caminhada para ter uma gestão empresarial profissional, a qual proporcionará um plano de marketing para a modalidade, trazendo mais popularidade e atraindo mais atenção da mídia, o que pode potencializar a captação de patrocínios. Até agora, os recursos da Confederação Brasileira de Badminton são todos provenientes da Lei Agnelo Piva, ou seja, é muito dependente dos projetos aprovados pelo Comitê Olímpico Brasileiro.

Após mostrar como o Badminton está organizado no Brasil, a comparação com as entidades internacionais do esporte e com as organizações de outras modalidades no Brasil parece inevitável.

### **3.2 O descompasso da organização empresarial e da gestão de marketing do Badminton no Brasil**

Ao mostrar a organização do Badminton no mundo e no Brasil, é possível perceber que a modalidade ainda está em fase inicial de desenvolvimento no país, por ser uma modalidade pouco praticada, ter uma entidade nacional ainda muito nova e também por apresentar certo amadorismo em sua gestão.

Além do futebol, outros esportes olímpicos já se encontram em um grau de profissionalização mais avançado no Brasil, como é o caso do vôlei e do basquete, da natação e do atletismo. Todos eles encaminharam-se para a profissionalização da gestão de forma empresarial, além de investir em seu plano de marketing. Até mesmo esportes não olímpicos, como o Rúgbi, tem mostrado uma organização mais pujante.

O intuito dessa seção é esclarecer como outras modalidades no Brasil conseguiram se desenvolver a partir da gestão empresarial e do marketing esportivo, servindo de modelo para as entidades atrasadas. Isto permitirá contrastar com o tipo de gestão da CBBd e ressaltar o descompasso no que se refere ao planejamento estratégico.

O sucesso do vôlei brasileiro tem sido reconhecido no mundo por causa da conquista de muitos títulos na última década. Em 2006, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) publicou um livro sobre seu modelo de gestão empresarial. Neste livro, Kasznar e Graça Filho (2006, p. 9 e 10) afirmam que houve quatro marcos estratégicos na implantação do modelo.

O primeiro marco foi a atuação clara, transparente e idônea na administração da CBV, sendo auditada regularmente, tendo as contas divulgadas em jornal de grande circulação e deixando as portas da Confederação abertas à visitas, possibilitando o conhecimento de seus métodos, regulamentos, procedimento e projetos. São medidas que geram credibilidade e confiança à entidade.

O segundo foi um passo inédito de qualquer entidade esportiva no mundo, a adoção de métodos, procedimentos de trabalho e exigências de capacitação das regras do ISO – normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão de qualidade para organizações em geral, a qual é conseguida através de auditorias externas independentes para checar os processos organizacionais.

O terceiro marco foi o investimento em infraestrutura, principalmente a construção do maior complexo de Voleibol do mundo, o Centro de Desenvolvimento de Voleibol, popular Aryzão, no município de Saquarema no Rio de Janeiro. O complexo possui inúmeras quadras de vôlei, campos de futebol, piscinas, salas de reunião e mais de duzentos leitos para alojamento de atletas.

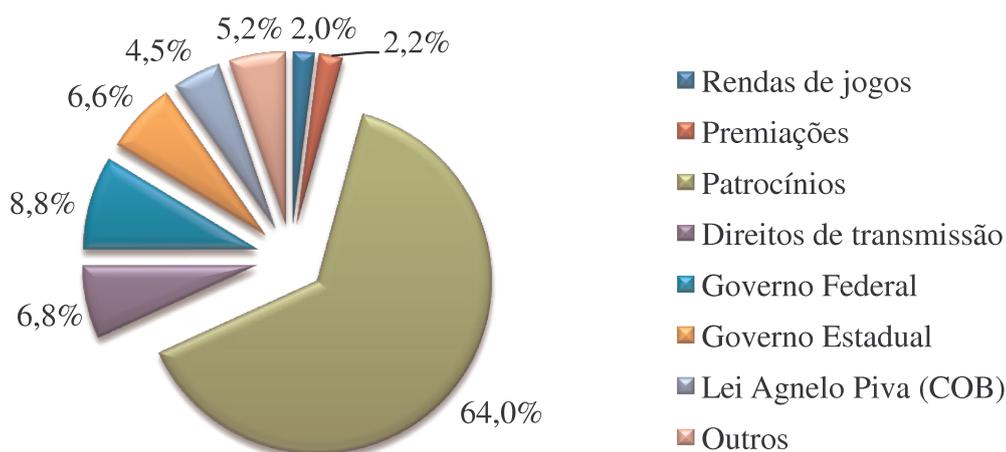
Por fim, o quarto marco estratégico foi a criação do projeto VivaVôlei, que é apoiado pela UNESCO. O projeto social da CBV tem como objetivo promover a integração e inserção social de crianças de baixa renda, reduzindo a evasão escolar e a marginalização infantil.

A transparência gerando confiabilidade, a padronização refletindo em processos mais eficazes, a infraestrutura proporcionando a formação de mais atletas de ponta e os projetos sociais contribuindo para a sociedade. Estas etapas foram de suma importância para que o vôlei brasileiro conseguisse melhorar seus resultados e atrair investidores de todas as formas, sejam nas equipes de alto rendimento ou nos projetos do VivaVôlei.

Nesse ponto de vista, nota-se que a Confederação Brasileira de Badminton ainda está no primeiro estágio, de organização, não tendo ainda uma padronização dos seus processos nem infraestrutura montada para o desenvolvimento de atletas de ponta. Além disso, os projetos sociais são dispersos e não formam uma grande marca como o VivaVôlei.

Com essa forma de organização, os recursos do Voleibol brasileiro estão muito além dos repasses da Lei Agnelo Piva, passando dos 78 milhões de reais em 2011, segundo a CBV (2012). A receita da CBV é desmembrada conforme mostra o gráfico:

**Gráfico 3 – Distribuição das receitas da CBV**



Fonte: CBV. Relatório da Administração 2011. Elaboração Própria.

Vê-se que a Lei Agnelo Piva compõe as receitas da CBV apenas como um complemento (4,5%), visto que a maior parte dos recursos é proveniente de contratos de

patrocínio (64%). Isso mostra um grande atraso do Badminton em relação ao Voleibol no Brasil, já que a CBBd não possui patrocínios, nem negocia direitos de transmissão, além de receber menos repasses da Lei Agnelo Piva devido ao menor número de Federações estaduais filiadas à Confederação e a menor incidência de projetos aprovados pelo COB.

Muitas empresas patrocinam a CBV e os eventos preparados por ela, companhias como o Banco do Brasil, Olympikus, Gol Linhas Aéreas, Água Schin, Mikasa, Penalty, entre outros. A popularidade do esporte no país e a grande exposição na mídia proporcionam grandes investimentos de marketing através do Voleibol brasileiro.

Os times de Voleibol que disputam a Superliga, tanto feminina quanto masculina, são frutos de parcerias entre empresas e prefeituras, carregando em seu nome a marca das empresas, como a equipe Amil Campinas no feminino e o time Medley Campinas no masculino, ambos situados na cidade do interior paulista. Um grande caso de sucesso desse tipo de parceria no Voleibol foi a equipe do Rexona em Curitiba, no estado do Paraná, que obteve o primeiro título da Superliga para o estado, além de desenvolver projetos de desenvolvimento do Voleibol na cidade (VLASTUIN, 2008). Aliás, o sucesso de público e de patrocínio dos torneios femininos ajudou a confirmar a eficiência da gestão da CBV<sup>17</sup>.

O modelo de gestão do Vôlei brasileiro está baseado no Método dos Resultados Crescentes de Escala (MRCE<sup>®</sup>). Este, segundo Kazsnar e Graça Filho (2006, p. 78),

é um novo instrumento presidencial de gestão, feito para que se consiga alcançar e superar todos os objetivos organizacionais previamente propostos. A filosofia é bem clara: se esta meta foi proposta, negociada entre o presidente e seus colaboradores, e entendida como alcançável, ela pode ser atingida. E, ao ser atingida, já está ultrapassada e deve ser substituída por outra maior.

Para isso, a CBV está estruturada em Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), que exercem funções tais como as diretorias na CBBd, atuando independentemente e com um objetivo central, como colocam os autores (KASZNAR e GRAÇA FILHO, 2006, p. 90):

---

<sup>17</sup> “Com a ascensão do Voleibol feminino, somada ao discurso de renovação na seleção masculina e à consolidação do marketing profissionalizado nas estruturas administrativas da CBV, as configurações e implicações do espetáculo esportivo tomaram mais forma no Brasil. Seguindo o modelo de análise sociológica do esporte de Pierre Bourdieu, o Voleibol consubstanciou-se definitivamente como produto comercializável e um instrumento no processo de massificação para o consumo de práticas espetacularizadas.” (MARCHI JÚNIOR, 2004, p. 181).

Todas as UENs atuam em favor do mesmo macro-objetivo estratégico. Mas as suas atividades específicas são bem diversificadas e exigem especialização. Desta forma, as UENs agem paralelamente, sobre suas atividades específicas, e evita-se a redundância ou a repetição de atividades por duas ou mais unidades.

Neste ponto, a Confederação Brasileira de Badminton já deu um importante passo ao estruturar a entidade em diretorias independentes, que exercem papel parecido com o das UENs da CBV. A diferença é que as diretorias de marketing, jurídica e financeira estão configuradas como as demais diretorias da CBBd, como se fossem independentes, enquanto na organização do Voleibol brasileiro estas funções são acumuladas na Superintendência, a qual é responsável por dar suporte às Unidades Estratégicas de Negócio quando necessário.

O Voleibol mostra-se ser um esporte bem desenvolvido no país, tanto pela sua organização quanto pelos resultados apresentados nas últimas décadas no que se refere a Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais da modalidade. Além disso, a popularidade desse esporte é grande no Brasil, tornando-se uma grande potência nacional, atrás ainda do futebol.

Mundialmente, seu modelo de gestão foi pioneiro na modalidade, rendendo ao presidente da CBV – Ary Graça Filho – a eleição à Federação Internacional de Voleibol (FIVB), em 2012.

Já o Tênis tem algumas semelhanças com o Badminton, isso porque é uma modalidade praticada individualmente e com o uso de raquetes, além de possuir campeonatos e circuitos com formatos parecidos mundialmente. No Brasil, a semelhança estende-se para a gestão da Confederação Brasileira de Tênis (CBT), já que a organização da entidade ainda é bastante amadora. Segundo Carta e Macher (2004, p. 15):

No entanto, os escassos indivíduos que conquistavam torneios mundo afora o faziam por mérito próprio. Ao contrário de outros esportes como o vôlei, organizado por confederações competentes, a Confederação Brasileira de Tênis, desde sua fundação até os dias de hoje, não conseguiu deslanchar, mantendo-se atolada num pântano de ineficácia.

Assim como a CBBd, a entidade responsável pelo Tênis brasileiro não divulga seus balanços financeiros, nem planejamento estratégico, mostrando ter uma gestão bem menos profissional se comparada com a da CBV. Porém, a CBT possui contratos de patrocínio significantes, bem como parcerias para a realização de grandes torneios no Brasil.

Isto se deve principalmente à grande popularização do esporte a partir de ídolos esporádicos como Maria Esther Bueno, Thomas Koch e Gustavo Kuerten. Este último, responsável pela disseminação do Tênis em território nacional por conta dos seus títulos de Grand Slam (torneios mais importantes do circuito mundial de Tênis), os quais foram televisionados, assim como por causa do seu carisma.

A atração das empresas para patrocinar a CBT e os torneios nacionais deve muito a esses ídolos, o que não acontece com o Badminton pela falta de conquistas em campeonatos expressivos. Em um estudo sobre o marketing no Tênis brasileiro, Guaragna (2010) também conclui que a falta de planejamento esportivo está contribuindo para o declínio do número de atletas federados no Tênis, sendo que de um total de 650 mil praticantes no Brasil, apenas 20 mil são filiados à CBT.

Ainda assim, a CBT conta com o patrocínio oficial dos Correios e fornecimento de artigos esportivos pela marca Asics<sup>®</sup>. De 2004 a 2010, era disputada a Copa Petrobrás de Tênis, considerada como o maior circuito da Serie Challenger da América Latina, o qual percorria os países do Cone Sul, alinhado com a estratégia da empresa petrolífera na região. Porém, com a unificação desses torneios pelo circuito ATP Challenger Tour, a Petrobrás passou a patrocinar apenas alguns desses campeonatos na região.

O Tênis ainda apresenta constante aparição na mídia, já que os principais torneios do mundo são televisionados em canais de TV por assinatura, o Sportv e a ESPN. Isso mantém a popularidade do esporte, bem como seu caráter elitista e, ao mesmo tempo, atrai empresas para apoiar atletas de destaque que figuram entre os cem melhores do mundo.

Além disso, o mercado de bens relacionados com essa modalidade é amplo, encontrando-se facilmente raquetes, bolas, calçados especializados em qualquer loja de materiais esportivos. Existem também inúmeras academias de Tênis pelo Brasil, bem como clubes nos quais há dezenas de quadras de Tênis para os associados praticarem. Segundo o estudo já citado de Guaragna (2010), são mais de oito mil quadras espalhadas pelo país.

O potencial da modalidade com a aparição de ídolos e conquistas expressivas parece não ter sido aproveitado pela gestão da CBT, a qual se mostra ainda muito distante da organização profissional da Confederação Brasileira de Voleibol, considerada por muitos especialistas como uma referência brasileira e mundial em gestão empresarial no esporte.

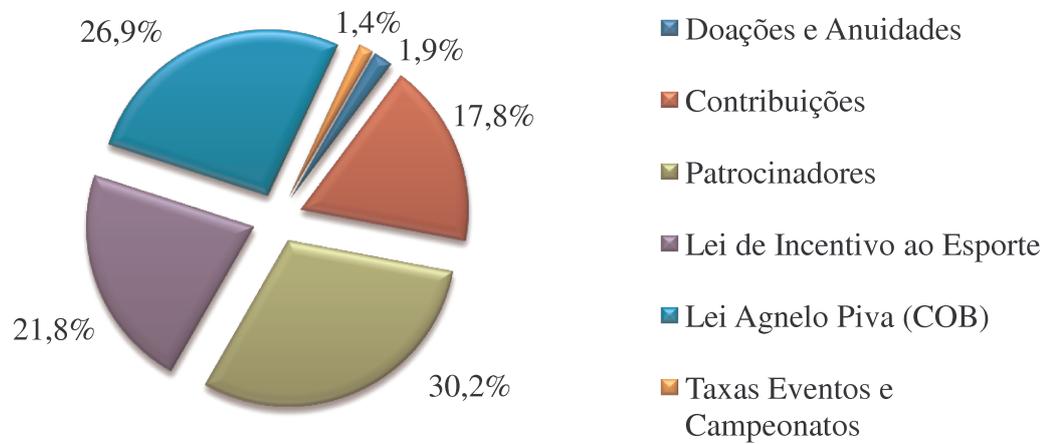
Um esporte que está se desenvolvendo bastante no Brasil a partir da gestão empresarial e grande apelo de marketing é o Rúgbi. Esta modalidade é pouco conhecida dos brasileiros ainda, porém já consegue ter alguns contratos de patrocínio importantes devido ao planejamento estratégico elaborado por seus dirigentes em parceria com a consultoria Deloitte. Além disso, a modalidade retornará ao programa olímpico em 2016, no Rio de Janeiro, abrindo uma grande oportunidade de investimento nesse esporte no Brasil.

A Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) triplicou suas receitas de 2010 para 2011, segundo o Balanço Financeiro divulgado pela CBRu (2012a), devido aos contratos de patrocínio diretos e através da Lei de Incentivo ao Esporte (LIE), bem como o aumento das verbas repassadas pelo COB. Os patrocínios diretos passaram de R\$ 331 mil para R\$ 937 mil, isso porque a Confederação conta hoje com oito patrocinadores oficiais, de acordo com a CBRu (2012b), entre eles estão o banco Bradesco, a fornecedora de materiais esportivos Topper, a cervejaria Heineken, a JAC Motors, a Brookfield e a consultoria Deloitte, parceira na elaboração do projeto de desenvolvimento da modalidade no Brasil.

Alguns parceiros, como o Grupo CCR e a BRProperties, estão aliados em projetos da Lei de Incentivo ao Esporte para o desenvolvimento da modalidade no Brasil, lei que proporcionou à CBRu mais de R\$ 670 mil em 2011, sendo que não houve essa fonte de renda em 2010. No mesmo sentido, os recursos provenientes da Lei Agnelo Piva também cresceram de R\$ 271 mil para R\$ 833 mil, já que em 2016 a modalidade fará parte dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, aumentando os repasses do COB para a modalidade.

As receitas da CBRu em 2011 foram compostas conforme o gráfico a seguir:

**Gráfico 4 – Composição das receitas da Confederação Brasileira de Rugby em 2011**



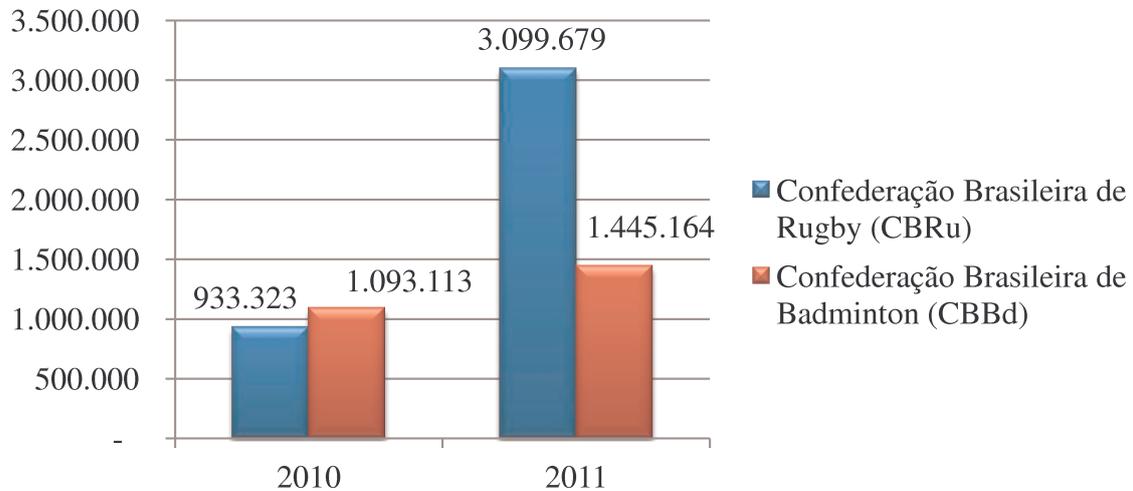
Fonte: CBRu. Balanço Financeiro 2011. Elaboração própria.

A grande diferença entre a receita do Rúgbi e do Badminton está nos contratos de patrocínio, já que se considerar apenas os recursos provenientes da Lei Agnelo Piva, a CBBd recebe um montante maior de repasses que a CBRu. Porém, como dito anteriormente, o a entidade do Badminton não possui contratos de patrocínio, seja ele direto ou por meio da Lei de Incentivo ao Esporte.

Somados, os patrocínios da CBRu superam os R\$ 1,6 milhões, ou seja, 52% da receita total da entidade. Além disso, este montante é maior que o total dos recursos investidos pela CBBd no Badminton em 2011.

Ao compararmos a evolução das receitas das entidades responsáveis pelo desenvolvimento do Rúgbi e do Badminton, teremos o seguinte gráfico:

**Gráfico 5 – Comparativo entre as receitas da CBRu e da CBBd em 2010 e 2011, em reais**



Fontes: COB. Demonstração técnica e financeira da aplicação dos recursos do Comitê Olímpico Brasileiro. CBRu. Balanço Financeiro 2011. Elaboração própria.

Fica evidenciada no gráfico a disparidade de crescimento entre as duas modalidades no Brasil: enquanto a CBRu aumentou suas receitas em 232%, a CBBd teve um incremento de 32%. A profissionalização da gestão da CBRu, bem como a organização empresarial da entidade podem ter contribuído de forma determinante para tal resultado.

Em reportagem especial do jornal Brasil Econômico, o presidente da CBRu, Sami Arap afirmou o seguinte (RUGBI... 2011, p. B2):

Temos orçamento, planos e transparência nos números da entidade. Os gestores têm vínculo empregatício. Nossa gestora financeira, por exemplo, presta contas ao COB e ao Ministério dos Esportes. E, além disso, contratamos contador externo, auditoria independente e possuímos conselho fiscal.

A profissionalização da CBRu facilita as negociações com as companhias na hora de assinar um contrato de patrocínio, pois isso mostra planejamento e governança, segundo Duda Magalhães – diretor geral da agência de marketing que presta consultoria à CBRu (RUGBI... 2011).

A importância do planejamento também é citada por Sami Arap na reportagem do Brasil Econômico (RUGBI... 2011, p. B8): “Temos um plano de longo prazo 2010-2020 e estamos apenas iniciando o trabalho. Planejamento, responsabilidade e paciência são elementos-chave para o sucesso”.

Ao comparar as Confederações de Voleibol, de Rúgbi e Badminton, notam-se três estágios de desenvolvimento, sendo que a CBV mostra-se bastante desenvolvida não só no Brasil como num cenário mundial. A CBRu apresenta-se iniciando a organização profissional da entidade, com planejamento estratégico direcionado a atingir seus objetivos traçados, além de um agressivo plano de marketing.

Enquanto isso, a CBBd encontra-se no primeiro estágio de profissionalização, ainda sem um planejamento estratégico definido e, portanto, não há plano de marketing até o momento. Em suma, isso configura o atraso na organização da entidade em relação às Confederações de Voleibol e Rúgbi, bem como o grande descompasso da gestão brasileira frente as entidades internacionais da modalidade, sobretudo à BWF.

## **Conclusão**

A gestão empresarial proporciona uma organização mais profissional de uma entidade esportiva, com objetivos claros e produtos definidos a serem ofertados. Isto facilita a focalização dos esforços em projetos específicos para cada objetivo, inclusive nos planos de marketing. Isso pode facilitar a obtenção de contratos de patrocínio e aumentar a exposição na mídia, elevando a receita da organização ao mesmo tempo em que ela estará estruturada, investindo os recursos conforme seus objetivos. Assim, pode-se alcançar um desenvolvimento sustentável da modalidade.

A organização do aparato administrativo das entidades esportivas em uma forma empresarial, utilizando ferramentas de gestão como o planejamento estratégico e o plano de marketing, trouxe desenvolvimento consistente à BWF e à CBV. Estas se encontram em um estágio corporativo mais avançado, explicado pela longevidade das mesmas e pelo tempo que já implementam o modelo de gestão empresarial.

A CBRu, por sua vez, está em um estágio de amadurecimento da gestão, a qual está colocando em prática seu planejamento estratégico de longo prazo e ultrapassou o amadorismo encontrado na CBBd. Entretanto, precisa de resultados internacionais mais expressivos para consolidar o esporte no Brasil e almejar o destaque dado aos esportes mais conhecidos. Pelo ritmo de desenvolvimento que está apresentando, não será nenhuma surpresa se o Rúgbi brasileiro obtiver bons resultados em competições nos próximos cinco anos.

Seu plano de marketing está bem consolidado, com grandes empresas formando parcerias e grande número de patrocinadores, ou seja, com algum resultado mais importante ou uma classificação inédita para uma competição mundial poderá alavancar o desenvolvimento do esporte ainda mais. Sem dúvida, trata-se de um exemplo a ser seguido por outras confederações esportivas no País.

Já a CBBd não possui muitos documentos publicados, o que dificulta a análise geral da entidade, mas mostra que a transparência da organização está bem abaixo das outras entidades citadas. Além disso, a ausência de um planejamento estratégico, seja de curto ou de longo prazo, caracteriza a gestão amadora da CBBd até hoje.

Com a nova gestão iniciada em 2012 algumas regras ficaram mais claras, foi adotado um calendário de torneios pensado em médio prazo e a estrutura organizacional foi montada em diversas diretorias independentes. Estas medidas mostram que a CBBd está tentando modernizar sua gestão, profissionalizando os cargos e rompendo em algumas áreas com o amadorismo administrativo.

Todavia, em comparação com a BWF e com as três entidades nacionais analisadas (CBV, CBT e CBRu), a CBBd está longe de poder proporcionar um desenvolvimento satisfatório da modalidade no Brasil, mesmo tendo mais resultados expressivos que o Rúgbi. A falta de planejamento, tanto na gestão quanto em marketing, complica a captação de patrocinadores para a CBBd, obrigando-a a depender essencialmente de recursos da Lei Agnelo Piva, repassada pelo COB.

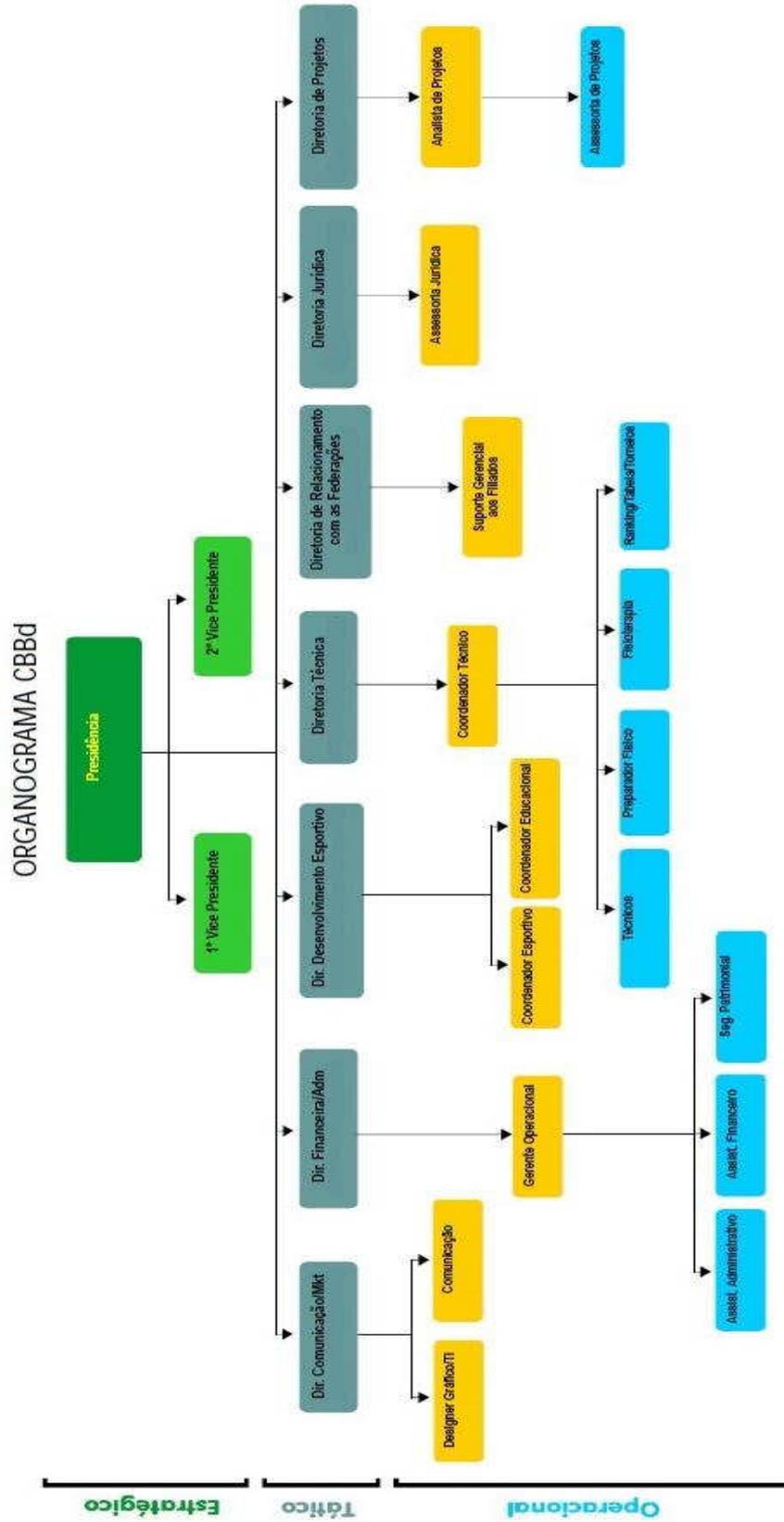
Dessa forma, os recursos limitados somados à falta de profissionais capacitados para gerir de forma eficaz a entidade e a inexistência de planejamento estratégico, resultam em má distribuição dos gastos e aumentam ainda mais o descompasso entre a CBBd e as outras entidades esportivas mencionadas no que se refere à organização, desenvolvimento da modalidade e inserções na mídia, prejudicando até mesmo o desempenho de atletas em torneios internacionais.

Em suma, pode-se afirmar que a organização empresarial da BWF e o grande apelo de marketing do Badminton no âmbito internacional, bem como sua espetacularização em determinadas regiões do planeta, estabelecem uma exigência crescente na direção de modernização da estrutura das ligas nacionais, relação estreita com a mídia e atração de patrocinadores.

Neste sentido, ganha maior evidência o atraso da CBBd, que compromete as condições de preparação de equipes para competições de alto nível. Também ficou evidente o descompasso da CBBd em relação a outras confederações esportivas, alertando que é urgente iniciar um processo de profissionalização da gestão – ainda que continue sendo uma entidade sem fins lucrativos, como é o caso de outras confederações esportivas no Brasil. Sem dúvida,

para que esta modalidade possa se desenvolver no país e conquistar um número maior de praticantes e telespectadores, necessita de um nível mínimo de organização, estrutura administrativa, planejamento estratégico e planos de marketing consolidados. Em outras palavras, tornou-se essencial a participação de economistas, administradores, advogados e publicitários na gestão do esporte, além de profissionais de educação física capacitados em gestão.

Anexo 1 – Organograma da CBBd



## Bibliografia

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João J. de (org.) A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2000.

A.T.KEARNEY. The sports market. Chicago: A. T. Kearney Inc., 2011.

BADMINTON EUROPE. Annual Delegates Meeting. Enclosure 8 – Strategic Plan. Broendby: BEC, 2012. Disponível em: <[www.badmintoneurope.com](http://www.badmintoneurope.com)>. Consultado em: 21 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. Development Strategic Plan 2009-2012. Broendby: BEC, 2009.

BADMINTON WORLD FEDERATION. Annual Report 2011. Kuala Lumpur: BWF, 2012.

\_\_\_\_\_. Yearbook 2011 – 2012. Kuala Lumpur: BWF, 2011.

\_\_\_\_\_. Strategic Plan 2012 – 2016. Kuala Lumpur: BWF, 2011.

\_\_\_\_\_. Shuttle Time Prospectus. Kuala Lumpur: BWF, 2011.

\_\_\_\_\_. Laws and regulations. “Regulations for Superseries”. Part III, Section 11. Kuala Lumpur: BWF, 2012.

\_\_\_\_\_. Tournament Prospectus. “Victor Korea Open 2012”. Kuala Lumpur: BWF, 2012.

BOURG, Jean-François; GOUGUET, Jean-Jacques. Economia do esporte. Bauru: Edusc, 2005.

RÚGBI parte para a conquista dos brasileiros. Brasil Econômico, São Paulo, 4 de março de 2011, Caderno Especial Esporte. Disponível em <<http://www.blogdorugby.com.br/images/Valor%20Economico.pdf>>. Acessado em 12 de março de 2012.

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

CARTA, Gianni; MARCHER, Roberto. O tênis no Brasil: de Maria Esther Bueno a Gustavo Kuerten. São Paulo: Códex, 2004.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Demonstrações financeiras. Rio de Janeiro: COB, 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Agnelo Piva: Demonstração técnica e financeira da aplicação dos recursos do Comitê Olímpico Brasileiro - 2009. Rio de Janeiro: COB, 2010.

\_\_\_\_\_. Lei Agnelo Piva: Demonstração técnica e financeira da aplicação dos recursos do Comitê Olímpico Brasileiro - 2011. Rio de Janeiro: COB, 2012.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BADMINTON. Planilha PSN. Teresina: CBBd, 2012a.

\_\_\_\_\_. Planilha VT. Teresina: CBBd, 2012b.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY. Balanço Financeiro 2011. São Paulo: CBRu, 2012a.

\_\_\_\_\_. Gestão da Confederação Brasileira de Rugby surpreende favoravelmente o mercado. São Paulo: CBRu, 2012b. Disponível em: <<http://brasilrugby.com.br/>>. Acesso em 15/11/2012.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. Relatório da Administração 2011. Rio de Janeiro: CBV, 2012.

ESPN. “Badminton second to soccer in participation *worldwide*”. Bristol: ESPN, 2004. Disponível em <[www.espn.go.com](http://www.espn.go.com)>. Acesso em 15/09/2012.

GIOVANNI, Geraldo; GEBARA, Ademir; PRONI, Marcelo W. Dimensões econômicas do esporte no Brasil. Campinas: Unicamp, 1995. Mimeografado.

GLOBO ESPORTE. Após a criação de projeto em escolas públicas, badminton vira febre no Piauí. Poços de Caldas: Globo, 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/esporte-estudantil/noticia/2012/09/apos-criacao-de-projeto-em-escolas-publicas-badminton-vira-febre-no-piaui.html>>. Acesso em 15/11/2012.

GUARAGNA, Frederico M. O marketing esportivo no tênis brasileiro. Rio de Janeiro: Sports Target, 2010.

HSM MANAGMENT. O que as empresas querem? Barueri: HSM Managment, 2010.

KASZNAR, Istvan K.; GRAÇA FILHO, Ary. S. Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol. São Paulo: M. Books, 2006.

MARCHI JUNIOR, Wanderley. “*Sacando*” o voleibol. São Paulo: Hucitec; Ijuí, RS: Unijuí, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. Marketing deportivo. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2007.

POZZI, Luís F. A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo. Rio de Janeiro: Globo, 1998.

PRONI, Marcelo W. Esporte-espetáculo e futebol-empresa. Campinas: Unicamp, 1998. (Tese, doutorado em Educação Física)

\_\_\_\_\_. Economia do esporte: um campo em expansão. In: TURTELLI, S. R. (org.). Esporte em foco. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

RIGBY, Darrell K. Ferramentas de Gestão: Um Guia Para Executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

ROCHE, Fernando P. Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SAGE, George H. Patriotic images and capitalism profit: contradictions of professional team sports licensed merchandise, *Sociology of Sport Journal*, v. 13, n. 1, 1996.

SPORTV. Dossiê Sportv. Rio de Janeiro: Globo, 2007.

THE TELEGRAPH. London 2012 Olympics: rock star of badminton Lin Dan wins singles final to end Malaysia's hopes of first gold medal. Londres: The Telegraph, 2012. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/badminton>>. Acesso em 28/10/2012.

VLASTUIN, Juliana. O caso da equipe de voleibol Rexona (1997-2003): um estudo das inter-relações com a mídia esportiva. Curitiba: UFPR, 2008. (Dissertação, mestrado em Educação Física)