

PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO EM CLUBES DE FUTEBOL: MARCA, RECEITAS E TORCEDORES

Market-Orientation Principles in Football Clubs: Brand, Profits and Fans

Edson Coutinho da Silva

Pós-Doutorando em Administração - Marketing pela PUC-SP. Centro Univ. Fei. São Paulo, SP, Brasil. e-mail: dr.edson.coutinho@gmail.com

Alexandre Luzzi Las Casas

Pós-Doutor em Marketing pela Universidade Católica Portuguesa. Pontifícia Univ. Católica de São Paulo, PUC-SP. São Paulo, SP, Brasil. e-mail: alascasas@terra.com.br

■ RESUMO

Este ensaio tem o propósito de apresentar, situar e discutir os conceitos de orientação ao mercado e ao consumidor na ótica dos clubes de futebol brasileiro com o propósito de criar e elevar fontes de receitas. Com efeito, a orientação ao mercado e ao torcedor reforça a gestão profissional do clube, os princípios de governança responsável aos *stakeholders* (parceiros e patrocinadores) o foco no torcedor-cliente (ou consumidor) e, também, assegura diversas fontes de receitas ao clube. Entretanto, relatórios de consultorias vêm demonstrando que a orientação ao mercado e a gestão profissional estão presentes mais nos discursos do que nas práticas. Enquanto os clubes de futebol brasileiro amargam dívidas, os clubes europeus ostentam receitas, por meio do marketing e foco no torcedor.

Palavras-chave: orientação de mercado; orientação ao torcedor, marketing esportivo, torcedor-cliente, gestão profissional.

■ ABSTRACT

This theoretical paper aims to depict, position and discuss the market and customer-orientation concepts in the Brazilian sports clubs in order to increase revenues and profits. In effect, the market and customer-orientation improve the professional management in a club, the responsible governance principles to stakeholders – including partners and sponsors –, the client-fan perspective and, also, provide revenues and profits to a sports club. However, reports provided by consulting have been shown that market-orientation and professional management are more in theory than in practises. While Brazilian football clubs squeeze have debts, European clubs have revenue and profits through marketing and client-fan focus.

Keywords: market-orientation; customer-orientation; sports marketing; fan-customer; professional management.

1 INTRODUÇÃO

Os clubes de futebol brasileiros vêm vivenciando um processo de profissionalização. Quando for concretizado, as possibilidades de aplicação de atividades de marketing esportivo poderão crescer exponencialmente no país e prover novas fontes de receitas aos clubes. Porém, enquanto esse processo não se concretiza, os times de futebol no Brasil têm que lidar com dívidas oriundas de uma gestão, até certo ponto, irresponsável. Segundo o relatório da BDO (2017), dos 23 clubes mais endividados do futebol brasileiro (ver tabela 1), 12 clubes reduziram as suas dívidas totais (com organizações públicas e privadas) entre os anos de 2015 – 2016. Maltese e Dangle (2014) e Moore e Levermore (2012) apontam em seus respectivos estudos que anteriormente a gestão profissional e orientação ao mercado em alguns esportes como *baseball*, basquete e futebol americano, os clubes americanos passaram por uma série de dificuldades em arcarem com os custos do clube, inclusive os jogadores. Para Shilbury (2009) a profissionalização dos clubes teve o mesmo efeito de uma empresa privada ao abrir seu capital na bolsa de valores. Com a gestão profissional e empresarial, investidores foram contatados para desenvolverem parcerias com os clubes e, conseqüentemente, os recursos foram redirecionados para três vertentes de negócios: relacionamento com os torcedores; expansão das marcas em mídias; e licenciamento de uma série de produtos do clube.

Entretanto, os problemas dos clubes de futebol brasileiros parecem ir além as dívidas. Em uma audiência de 05 de maio de 2015, uma comissão mista que analisou a Medida Provisória (MP) 671/2015 – a MP do futebol – recebeu especialistas para debaterem e analisarem a situação financeira e estrutura dos clubes (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2015). Segundo o diagnóstico final: a modernização da administração dos clubes deve ser a prioridade, em vez do refinanciamento das dívidas dos clubes. Em outras palavras, mesmo que se contorne os aspectos fiscais, não se resolverá a administração. Nos últimos 5 anos os 23 clubes (tabela 1) transpuseram de um endividamento total de R\$ 4,99 bilhões em 2012 para R\$ 6,39 bilhões em 2016, elevação de 28% (BDO, 2017). Nas matérias de Mará (2015) e Melo (2015),

foi possível observar que dependência de cotas de televisão, ausência de contratos com patrocinadores, falta criatividade no marketing e os estádios continuam vazios. Os clubes não vêm sendo gerenciados adequadamente, uma vez que há gestores fazem uso dos clubes para alcançarem posições políticas fora dos clubes. O problema do futebol brasileiro parece não residir na ausência de dinheiro, mas sim, na ausência de gestão profissional e orientada ao mercado. Além disso, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) concentra a maior parte das riquezas dos negócios oriundas do futebol no país. Com uma administração “amadora”, com campeonatos que geram mais despesas do que receitas, clubes sem jogadores talentosos de destaques, espetáculos de qualidade inferiores (aos praticados na Europa e nos Estados Unidos), condições dos estádios são inapropriadas para receber o torcedor e o baixo interesse de patrocinadores fazem reproduzir ano após ano a continuidade do modelo atual e prejuízos aos clubes de futebol do país.

Tendo em vista o cenário de dívidas dos clubes do futebol brasileiros e, ainda, os conceitos e as práticas da orientação ao mercado e ao consumidor, consagradas nas literaturas empresariais, que adaptações e aprendizados podem ser transpostas para o mercado esportivo, em particular, aos clubes do futebol brasileiro com o objetivo de criar e elevar receitas? Portanto, este ensaio teórico se propõe a apresentar, situar e discutir os conceitos de orientação ao mercado e ao consumidor sob a perspectiva dos clubes do futebol brasileiro com o propósito de criar e elevar fontes de receitas. Este estudo não se propõe a descrever um estudo normativo, demonstrando um passo a passo de como implementar uma orientação ao mercado e ao consumidor, mas, abordar estes conceitos e práticas sob a perspectiva e realidade dos clubes com vistas a atenuar dívidas e elevar receitas a partir da profissionalização do esporte colocando o torcedor no centro das atenções das estratégias de negócios e de marketing dos clubes. Para conduzir esta discussão, o estudo começará abordando a miopia de marketing no esporte brasileiro, em seguida, algumas justificativas da orientação ao torcedor nas entidades esportivas e, finalmente, as funções do marketing aos clubes que almejam promover suas marcas, gerenciar o relacionamento com seus torcedores e, ainda, elevar suas receitas.

Tabela 1 Dívidas de Clubes de Futebol Brasileiro entre 2016 e 2015

Posição	Clube	Dívida (R\$ milhões)		Diferença 2016/2015
		2016	2015	
1	Botafogo (RJ)	753	730,6	3%
2	Atlético (MG)	518,7	496,5	4%
3	Fluminense (RJ)	502	462	9%
4	Flamengo (RJ)	460,6	579,3	-20%
5	Vasco da Gama (RJ)	456,8	467,6	-2%
6	Corinthians (SP)	424,9	452,6	-6%
7	Grêmio (RS)	397,4	423,8	-6%
8	Palmeiras (SP)	394,7	409,7,8	-4%
9	São Paulo (SP)	385,3,0	359,4	7%
10	Cruzeiro (MG)	363,1	290	25%
11	Santos (SP)	356,6	410	-13%
12	Internacional (RS)	312	282,4	10%
13	Atlético (PR)	264,4	248,3	7%
14	Coritiba (PR)	187,1	226,1	-17%
15	Bahia (BA)	166,4	162,9	2%
16	Ponte Preta (SP)	144,1	146,3	-2%
17	Sport (PE)	96,7	83,9	15%
18	Avai (SC)	73,1	64,5	13%
19	Figueirense (SC)	63,4	65,3	-3%
20	Goiás (GO)	42,4	56,2	-17%
21	Criciúma (SC)	26,8	25,6	4%
22	Vitória (BA)	0	7,3	-
23	Chapecoense (SC)	0	2,2	-

Fonte: BDO (2017)

2 MIOPIA DO MARKETING NO ESPORTE BRASILEIRO

Soares (2007) elaborou um estudo intitulado de “Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes no Brasil: Proposta de um Modelo de Gestão de Marketing Esportivo para os Clubes Brasileiros”. Sua pesquisa buscou explorar a ausência de foco em marketing dos clubes de futebol brasileiros que revelou: (i) o foco em vendas, em vez de marketing, sem caracterizar as

necessidades, os desejos e as demandas-alvo; (ii) o sucesso “oculta” as decisões equivocadas; (iii) o foco em promoções em vez do marketing como princípio; (iv) direcionamento aos investimentos em curto prazo, em vez de longo prazo, com ações e práticas que garantam a longevidade e sustentabilidade das receitas dos clubes. Constatou-se peculiaridades no estudo que merecem destaques: (i) o amadorismo dos profissionais dos departamentos de futebol e marketing e a ausência de trabalhos com parceiros; (ii) a persistência em obtenção de receitas de ingressos, televisão e patrocínios; (iii) a descontinuidade administrativa da gestão dos clubes, onde cada presidente que ocupa o cargo “destrói o legado” do anterior; (iv) o desrespeito ao torcedor-consumidor, ao não fornecer e disponibilizar a ele as condições mínimas para exercer o seu papel de torcedor, tais como: estádios inadequados, estruturas deficientes, dificuldades em adquirir ingressos, etc; (v) e a ausência de indicadores adequados para mensurar a performance do clube enquanto organização atuante no mercado esportivo.

Em Fullerton e Merz (2008), observa-se que o clube de futebol no país precisa redescobrir o que ele realmente oferta ao seu mercado. Revisar o portfólio de produtos e/ou serviços que o clube está provendo; as experiências que o clube visa proporcionar aos seus torcedores; as “atrações” que concorrem pela atenção do seu torcedor (cinema, teatro, Internet, outros eventos, etc); as condições que os clubes estão disponibilizando seus produtos e/ou serviços; os preços pagos por eles; os pontos de venda e/ou consumo; a comunicação com os seus torcedores; os processos de entrega de valor aos seus torcedores; as competências profissionais para desenvolver as ações de marketing; a maneira como o desempenho e/ou performance do serviço é mensurado pelo torcedor; e, por fim, um plano de marketing que descreve como o clube irá construir relações de troca com seus torcedores.

Para Chadwick e Thwaites (2015), se o gestor de um clube de futebol não descobrir quais são os elos que conectam os torcedores ao clube e não detectar em qual mercado o clube está situado e com quem ele está concorrendo, é possível afirmar que o clube tem um grande problema. Cabe recordar em Levitt (1960), que o cinema passou por diversas dificuldades na década de 1950, porque os gestores não identificaram a televisão como um potencial concorrente,

eles não compreendiam, que ambos estavam atuando no mercado de entretenimento. É aqui que reside a “Miopia em Marketing”. Se por um lado o gestor de clube acredita que o futebol é produto e/ou serviço oferecido aos seus torcedores. Por outro, Hedlund (2014), relaciona que o clube oferece a experiência de um espetáculo da qual as pessoas possam expor, manifestar e extravasar todas as suas emoções por um período determinado, com um grupo de amigos, de forma confortável e respeitosa e com um padrão de qualidade que exceda as suas expectativas. Quando isso não ocorre, este torcedor prefere consumir outra modalidade de entretenimento que atenda a essas exigências determinadas por ele.

Uma das referências mais emblemáticas para explicar a situação do futebol – e servir como um modelo inspirador de um processo de transformação – é a do Cirque du Soleil. Formado em 1984 por um grupo de diversos artistas de rua de Montreal, no Canadá. Idealizado por Guy Laliberté – fundador e gestor – o Cirque du Soleil reinventou o tradicional circo dos Estados Unidos, criando espetáculos teatrais com influências chinesas e russas. Entre 1984 – 2006 Guy lançou 20 espetáculos e, de 2007 até hoje mais de 14 espetáculos. É um fábrica do entretenimento global. O Cirque du Soleil é avaliado em US\$ 3 bilhões; em 2013 obteve uma receita de US\$ 900 milhões; o grupo tem 22 unidades (ou franquias) sendo 7 somente em Las Vegas, EUA; e cada unidade produz por volta de US\$ 35 milhões. Contudo, o que fez o Cirque du Soleil ser um negócio bem-sucedido? Guy Laliberté compreendeu que o Cirque du Soleil estava no segmento de entretenimento e não do de circos; e que todos que oferecessem entretenimento seriam seus possíveis concorrentes. Portanto, Guy Laliberté descobriu o que deveria ofertar; tinha ciência de sua demanda; desenvolveu maneiras para se aproximar de seu público-alvo; construiu sua proposta de valor, que era arte, dança, música, teatro e humor, e uniu todos estes elementos em um espetáculo; selecionou e desenvolveu pessoas talentosas para compor a equipe; estimulou a criação e inovação de novos espetáculos e; finalmente, criou diferenciais competitivos no mercado de entretenimento (CHAN, MAUBORGNE, 2006). O Cirque du Soleil impera no mercado de entretenimento há 2 décadas porque Guy Laliberté revigora a forma artística de conceber o circo. Diferentemente dos

clubes de futebol no Brasil, o Cirque du Soleil estuda o perfil de consumo de seu público, por essa razão os espetáculos são reinventados constantemente; sabe qual a sua finalidade no mercado, porque sabe o que oferta e, quais experiências visa proporcionar aos seus clientes; e fez uso de técnicas e práticas de estratégia de negócios e marketing para alavancar e distinguir sua proposta de valor e, ser competitivo no mercado de entretenimento. Guy Laliberté fez o Cirque du Soleil ser uma grife, um “fetiche” e uma “fábrica de dinheiro” no setor de entretenimento no mundo. Então, o Cirque du Soleil pode ser um *benchmarking* como estrutura de negócios para os gestores de clubes brasileiros. Em outras palavras, fez a transposição do circo amador para o entretenimento profissional (CIRQUE DU SOLEIL, 2015).

Se o futebol deve ser compreendido como negócio, há muito a aprender com o Cirque du Soleil, caso os clubes almejam profissionalismo; e os meios para se atingir o nível de profissionalismo do Cirque du Soleil, dos clubes de futebol da Europa e de outros esportes como futebol americano, hóquei e basquete nos Estados Unidos, é necessário fazer uso de técnicas de gestão de negócios. O marketing esportivo surge como uma alternativa para que os clubes de futebol no país possam continuar a crescer de maneira consistente e sustentável a partir da oferta de seus produtos e/ou serviços e marcas. O marketing esportivo busca estabelecer os seus diferenciais capazes de aproximar o torcedor do clube, da imagem da marca e dos produtos e/ou serviços com o menor grau de risco possível, com o custo justo e com margem de receitas elevadas (BERNSTEIN, 2015; BRADBURY, O’BOYLE, 2017). É fato que os produtos esportivos são diferentes dos produtos convencionais, uma vez que (BOUCHET et al, 2011; SHILBURY, 2009): (i) há demanda oscilante de torcedores e/ou consumidores por bens esportivos; (ii) o bem esportivo envolve a experiência esportiva – intangível, perecível, variável e inseparável; (iii) produto e serviços podem ser entregues juntos; (iv) produtos são consumidos publicamente, pois encoraja o convívio social com outros torcedores; (v) há pouco ou nenhum controle sobre a composição do produto principal (evento); (vi) produtos e/ou serviços são produzidos por empresas esportivas; (vii) produtos tem forte conotação

apelativa, realçando as diferentes vertentes da vida do torcedor.

Nas percepções de Gaspar et al (2014), o esporte é considerado uma experiência, um evento ou um entretenimento concebido no formato de um serviço, pelo fato do torcedor não terem a posse de uma experiência esportiva e, ainda, a participação coletiva de outros torcedores é crucial para elevar a qualidade e atmosfera do evento. Similar aos serviços em geral, a felicidade do torcedor de futebol em um estádio está aliada à qualidade da experiência e do entretenimento esportivo esperado por ele. Para Fagundes et al (2013), há diversos aspectos encorajam os torcedores a participarem de um evento esportivo de futebol nas arenas: apoiar o time, a relevância do jogo para o time, os convívios sociais, ter condições de pagar pelo ingresso e a garantia da segurança dentro e ao redor do estádio. Contudo, Fullerton e Merz (2008) identificaram que os fatores que elevam o nível de satisfação dos torcedores ao consumirem bens esportivos, como o futebol nas arenas, envolvem o resultado e a conquista do time, evento enquanto experiência, serviços de melhor qualidade (conforto, alimentação e higiene), transporte rápido e seguro ao local e atmosfera do estádio. De acordo com Flecha e Pontello (2015) o torcedor está se comportando cada vez mais como cliente e/ou consumidor, assim, ele procura consumir todo o sortimento de produtos associado ao seu clube de “coração”. Diante disso, as ações e práticas de marketing do clube devem estar direcionadas a tais comportamentos manifestados por seus torcedores, na busca de assegurar a eles a qualidade de seus produtos e/ou serviços com comodidade em toda a cadeia de valor de serviços.

É fato que o marketing é um processo que nunca termina dentro de uma organização, não tem início meio e fim, é um processo contínuo e não intermitente. Os produtos e/ou serviços da organização podem ter um ciclo de vida definido, mas o marketing não. O marketing esportivo deve orientar todo o processo de negócios de um clube, desde a identificação das necessidades e desejos dos torcedores e/ou consumidores, até o preparo do produto e/ou serviço que se adequa a eles. O marketing deve servir como um guia, orientação e base para todas as decisões tomadas pelos clubes voltadas aos seus torcedores e/ou consumidores (RUNDH, GOTTFRISSON, 2015). Gaspar

et al (2014) relacionou uma série de atividades que o marketing pode explorar para aprimorar a relação com seus torcedores e/ou consumidores e produzir receitas ao clube: (i) programa sócio-torcedor: com vistas a criar elos com seus torcedores oferecendo a eles vantagens de compra antecipada de ingressos pela Internet; (ii) lojas oficiais: franquias de lojas do clube para comercialização de artigos esportivos com a marca do clube; (iii) patrocínio *master*: que se refere o principal patrocinador e/ou organização que irá expor na camisa do clube a sua marca; (iv) site oficial: na busca de sintetizar informações e/ou notícias e serviços oferecidos pelo clube aos seus torcedores; (v) *naming rights*: que envolve a associação de marcas de organizações às arenas dos clubes; (vi) livros e filmes: com o propósito de mostrar a história e conquistas dos clubes para criar e gerar paixão em seus torcedores; (vii) contratação e repatriação de jogadores consagrados: com o foco de comercializar mais camisas do clube e elevar receitas; (viii) terceiro uniforme: na busca de criar associação com alguma marca ou lema dos clubes; (ix) associação com outros esportes: estender a marca do clube para outros esportes, tais como: basquete, vôlei, rugby, etc; (x) tv do clube: que visa informar seus torcedores acerca de fatos ou acontecimentos dentro do clube, mostrando o cotidiano dos jogadores, treinamentos, etc; (xi) campanhas de responsabilidade social: relacionar a marca do clube às ações sociais, por exemplo, campanhas para doação de sangue, contra a violência, etc; e (xii) escolas de futebol: com o propósito de ser um celeiro de talentos e de criar relações com o público infantil e adolescente com a finalidade de produzir mais torcedores.

3 JUSTIFICATIVAS DA ORIENTAÇÃO AO MERCADO EM ENTIDADES ESPORTIVAS

Uma orientação ao mercado é definida como uma estratégia competitiva para criar, bem como reforçar uma proposta de valor ao torcedor e garantir melhores resultados em longo prazo aos clubes esportivos (MAYDEU-OLIVARES, LADO, 2003). Nesse sentido, a orientação ao mercado baseia-se em orientação ao torcedor-cliente, orientação às ações

dos demais clubes e coordenação da cadeia de valor. Para Kohli e Jaworski (1990), há três componentes estruturais para a orientação ao mercado: (i) geração e análise de informações do mercado; (ii) disseminação, seleção e uso das informações entre os vários departamentos do clube, a fim de coordenar e organizar um arranjo estratégico; (iii) e a implementação de iniciativas estratégicas destinadas a satisfazer os torcedores. Para Grinstein (2008), uma orientação ao mercado surge com a crescente necessidade de os clubes satisfazerem seus torcedores, mas para tal deve estar habilitada a criar de forma contínua um valor acrescentado para os mesmos. Então, a orientação ao mercado não só prevê um elevado nível de satisfação dos torcedores e aumento de receitas ao clube, como também, melhora a sua reputação perante aos demais clubes, assegurando valor e vantagem competitiva ao clube.

Adaptando os conceitos de Kohli e Jaworski (1993), um clube esportivo orientado ao torcedor tem mais potencial para conseguir praticar um preço superior, devido à sua qualidade e confiabilidade; diminuir os custos da cadeia de valor; obter receitas superiores aos demais clubes e obter economia de escala de serviços por meio da ampliação do *market share* de torcedores no mercado. Assim, um clube empreende a orientação para o mercado com vistas a elevar seus resultados e, ainda, otimizar seus custos e estrutura. Caso um clube opte pela orientação ao mercado, Lings e Greenley (2009) e Pinheiro (2014) sugerem que três componentes devem ser considerados: torcedor e *stakeholders* (compõem a cadeia de valor), os demais clubes e os fatores ambientais (economia, cultura, político-legal, etc). A orientação ao mercado tem o propósito de assegurar as vantagens competitivas de um clube, considerando o papel dos *stakeholders* (patrocinadores e parceiros que compõem o ecossistema esportivo do clube) no desempenho de atividades da cadeia de valor. Nesse sentido, a inteligência de mercado e competitiva parece ser uma ferramenta apropriada para suportar a orientação de mercado dos clubes, pois ela possibilita: análise dos torcedores no mercado, análise dos *stakeholders*, análise dos demais clubes esportivos, análise do macroambiente e microambiente, análise das ações do clube no mercado, análise dos produtos e/ou serviços dos clubes aos torcedores, etc.

Para se conceber um clube orientado mercado e aos torcedor-cliente é requerido: (i) a criação e elevação da reputação da sua imagem e/ou marca; (ii) a produção de produtos e/ou serviços de qualidade, *vintage* e atrativos – vinculados às imagens dos ídolos; (iii) e ter foco no torcedor – necessidades, desejos e expectativas (COLLIGNON, SULTAN, 2014). O desenvolvimento de uma visão orientada ao torcedor faz com que o gestor esportivo tenha que recorrer ao marketing estratégico para satisfazer os torcedores, gerar lucro e exceder as expectativas de todos os *stakeholders*. Para Santos (2014), a orientação ao torcedor-cliente exige mudanças de caráter organizacional, bem como o aumento do nível da qualidade de produto a fim de elevar a proposta de valor de suas ofertas. Isso quer dizer que uma orientação ao torcedor-cliente se refere à inserção de práticas de marketing no clube. Na orientação ao torcedor-cliente se busca avaliar até que ponto um clube se esforça e se dedica para entender as necessidades, preferências e expectativas dos torcedores, com vistas a desenvolver o composto de marketing e serviços de qualidade que realcem as interações e os relacionamentos com os torcedores. Então, a orientação torcedor-cliente requer um completo entendimento do processo de desenvolvimento de produto e/ou serviço e interação com as forças do ambiente.

De acordo com Barros e Leach (2006a, 2006b) e Soares (2007), o desafio dos clubes para implementar uma orientação ao mercado está em superar as desconanças dos *stakeholders* e dos torcedores, uma vez que: (i) os gestores veem o torcedor, como cliente apenas no processo de venda de produtos, sem considerar a noção de *shopper*; (ii) os gestores dos clubes de futebol brasileiros ainda não compreendem que o torcedor é uma das principais fontes de receita e valor dos clubes. O torcedor é a razão de existência dos clubes. São os torcedores que fazem o clube pulsar, ao manifestarem as suas emoções de diversas formas: elogiando, xingando, gritando, registrando no corpo (tatuagem), comprado e exibindo produtos do clube, etc; (iii) e os gestores não notaram que o torcedor é algo que todas as organizações do setor privado gostariam de ter, porque o torcedor não é cliente ocasional, mas sim, um freguês. Para Giroux, Pons e Maltese (2017), na história, há três marcas, no âmbito geral, que conseguem mover as pessoas ao consumo,

da mesma maneira que o futebol: a religião, os Beatles e a Apple. Tais organizações constituíram em sua trajetória, fãs que consumiram, consomem e consumirão ao longo dos anos seus produtos e/ou serviços. Em outras palavras, aos “olhos” dos fãs, essas marcas proporcionaram, proporcionam e proporcionarão experiências que dificilmente serão encontradas e/ou substituídas por outras marcas.

Evidentemente que há modelos de marketing esportivos que podem aspirar possibilidades de êxito no Brasil, desde que seja bem dimensionado e aplicado. Na Europa os gestores já descobriram o quão o marketing pode alavancar receitas e bases de torcedores. Os clubes europeus há anos fazem excursões de pré-temporadas em continentes como América do Norte, Ásia e Oceania com os propósitos de expor suas marcas, vender souvenirs e criar fãs e admiradores, são os casos de Barcelona, Real Madrid, Manchester United e Bayern de Munique. Consta-se que o departamento de futebol desses clubes compreende que essas ações potencializam a força da marca em mercados onde as instituições não têm presenças perenes (MCHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015). Nos Estados Unidos o marketing esportivo no futebol é recente, mas em outras modalidades como o basquete, futebol americano e hóquei os gestores direcionam às suas ações em públicos-alvo jovens a partir de uma liga forte, competitiva e que os inspire. Consta-se que no Brasil a sinergia entre o departamento de futebol e marketing é quase inexistente em alguns clubes, diante disso, as marcas têm pouca exposição, principalmente em mercados internacionais. Nota-se na ausência de um planejamento estratégico em longo prazo um dos aspectos que fragilizam as ações de marketing e a previsão dos resultados almejados pelos clubes (GASPAR et al, 2014; SANTOS, 2014).

Os Estados Unidos e os países europeus perceberam, há mais de 25 anos, que seria inviável e improvável manter seus padrões de competitividade e propostas de valor se duas questões não fossem sanadas: uma, diz respeito a implementação de uma gestão profissional ativa com foco em resultados; outra, vislumbrar novas alternativas de receitas. Hoje, grande parte dos clubes acima têm profissionais comprometidos com a competitividade, longevidade e sustentabilidade da proposta de valor dos clubes; e os

clubes investem ininterruptamente em infraestrutura, recursos e talentos para garantir tal competitividade e proposta de valor e, conseqüentemente, incrementar as receitas por meio de produtos e/ou serviços e marca que os aproximem de seus torcedores atuais e potenciais (BARROS, LEACH, 2006a; 2006b; FULLERTON, MERZ, 2008). Assim, o marketing esportivo e planejamento estratégico enquanto técnicas, atividades e práticas introduzem um novo paradigma de administração, à manutenção da proposta de valor e à aproximação com seus torcedores visando novas perspectivas de consumo, a partir da exposição de seus produtos e/ou serviços e marcas que retratem no imaginário dos torcedores: êxito, sucesso, vitória, resultado e admiração. Enfim, compreender o torcedor como um é saber que ele tem necessidades, desejos e expectativas que precisam ser atendidas e satisfeitas. Em suma, é inserir o torcedor no centro dos processos de marketing (NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014; PIIPPONEN, 2011).

4 FUNÇÕES DO MARKETING NO ESPORTE

Com efeito, marketing de esportes significa a aplicação de princípios de marketing orientados aos produtos e/ou serviços do time à fim de maximizar a satisfação de seus torcedores e *stakeholders*. O marketing esportivo consiste em todas as atividades projetadas para atender às necessidades e aos desejos de seus torcedores-clientes a partir de um processo de troca. Segundo Smolianov e Shilbury (2005), o marketing esportivo é um processo social e gerencial pelo qual o gerente de esportes busca obter o que os clubes esportivos precisam e querem por intermédio da criação e troca de bens e/ou serviços que valorizam os dois lados (clubes e torcedores). Contudo, Storm, Wagner e Nielsen (2017) entendem que o marketing esportivo deve se concentrar nos produtos (marketing de esportes) como base para a geração de receitas para as entidades esportivas. Mas, eles ainda incorporam o marketing através do esporte ao fazer referência aos atletas e patrocínios como fontes de receitas. Em suma, um programa de marketing esportivo integra o marketing de esportes e o marketing através do esporte.

Fullerton e Mertz (2008) caracterizam, com propriedade, essas duas abordagens de marketing a uma entidade esportiva. Por um lado, o marketing de esportes engloba as estratégias aplicadas aos eventos e equipamentos esportivos para os torcedores. Este tipo de marketing é intrínseco ao esporte e diz respeito aos pré-requisitos para o clube esportivo participar de um campeonato, torneio, liga ou jogo. Por outro lado, é o marketing através do esporte engloba as mídias, os direitos de transmissão dos jogos e os patrocinadores alternativos que produzem produtos e/ou serviços associados às marcas dos clubes aos seus torcedores. Enquanto o marketing de esportes aborda as atividades e processos de marketing se aproximar de seus torcedores a partir de uma excelente oferta de produtos e/ou serviços conectados ao esporte com foco em seus torcedores; o marketing através do esporte está relacionado à promoção de produtos e/ou serviços que não têm relação com o esporte em eventos esportivos e se apropria da imagem dos atletas ídolos (e referências) para os torcedores para encorajar a demanda de seus produtos, por exemplo, empresas de refrigerantes, *fast food*, operadoras de celular, etc.

O escopo do mercado esportivo pode ser definido a partir de quatro fontes de receitas aos clubes (KPMG, 2014; MCHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015): (i) receitas oriundas da experiência de eventos esportivos, por meio do desempenho da equipe, da presença de atletas talentosos e famosos, lealdade dos torcedores e sócio-torcedores, clima do estádio e venda de ingressos; (ii) patrocínios de empresas, que incluem a marca associada: ao uniforme do clube, à arena e ao campeonato; (iii) os direitos de transmissão dos jogos às empresas de mídia; (iv) comercialização de produtos, que inclui a venda de produtos licenciados associado aos clubes, às ligas e aos atletas. Contudo, Clemen, Brush e Collins (2011) relatam que os clubes têm cinco fontes de receitas para custear, financiar e oferecer toda a estrutura para a prover à experiência de eventos, são elas: (i) venda de atletas, principalmente para o mercado europeu a partir de um investimento feito nas categorias de base do clube; (ii) venda de ingressos para assistir as partidas de futebol no estádio; (iii) parceiros que compram o direito de nomear arenas (*naming rights*), que produzem os uniformes do clube, anunciam

placas no entorno do estádio e patrocinadores que desejam estampar suas marcas nos uniformes; (iv) direitos de mídia aos meios de comunicação para transmissão dos jogos; (v) e sócio-torcedor, a partir de um conjunto de benefícios oferecidos a um grupo seleto de torcedores, como prioridade de compra de ingressos, descontos, entre outros. De modo geral, há muita semelhança entre as perspectivas dos autores.

Considerando o contexto de negócios como um todo, os profissionais de marketing precisam compreender três dimensões do marketing esportivo: (i) a associação da marca de uma empresa a um evento ou liga, como *La Liga* Santander – a liga espanhola, patrocinada pelo Banco Santander; ou, ainda, a *Premier League* – liga inglesa, patrocinada pelo Banco Barclays, etc. Este tipo de associação ou patrocínio é denominado de *title sponsor*. Outra é a associação da marca às arenas, como a Allianz Park do Palmeiras, este tipo de patrocínio é denominado de *naming rights* (COLLIGNON, SULTAN, 2014); (ii) a associação de empresas de materiais esportivos (Adidas, Nike, Puma, Under Armour, etc) para confeccionar, promover e comercializar os produtos do clube. Essas empresas podem utilizar suas lojas para promover e comercializar os produtos, assim como, utilizar lojas de departamentos ou lojas próprias do clube (FULELRTON, MERZ, 2008); (iii) a associação da marca de uma empresa a um clube ou aos uniformes do clube, buscando abordar os torcedores como público-alvo consumidor e expor a sua marca, seus produtos e/ou serviços à fim de alcançar uma audiência maior. Portanto, a associação de marcas de empresas vinculadas e/ou não vinculadas ao esporte, são plataformas de patrocínio e parcerias com os clubes que visam proporcionar benefícios a ambas (SMOLIANOV, SHILBURY, 2005).

Com efeito, a evolução dos conceitos e das práticas de marketing no esporte vêm requerendo novas competências para lidar com os desafios competitivos e as demandas de torcedores-clientes. Em geral, dois aspectos merecem uma reflexão (FOSTER, O'REILLY, DÁVILA, 2016): (i) compreender o esporte como uma oferta de entretenimento e o seu ecossistema esportivo para melhor entender o potencial de marketing associado aos seus atores e/ou *stakeholders*, por exemplo: eventos, clubes, parceiros, meios de comunicação, atletas, torcedores e entidades

públicas e privadas; (ii) cogitar o uso das aplicações e estratégias de marketing com certas adaptações, no caso, considerar a relevância e a qualidade dos *stakeholders* são aspectos críticos para produzir uma oferta esportiva, com aspectos emocionais e de natureza cativante são elementos que asseguram a performance de uma experiência ou evento esportivo. Para McHugh, Bronson e Watters (2015) o escopo de um marketing aplicado ao esportivo deve abranger três grupos de componentes: o torcedor-cliente, as federações ou ligas e, ainda os bens esportivos. É claro que há ainda os produtos não esportivos que são utilizados para fins de plataformas ou temas como parte das estratégias de marketing, tais como: automóveis, serviços médicos, restaurantes *fast-foods*, alimentos e bebidas e plataformas eletrônicas, tais como jogos de vídeo games, aplicativos, etc.

No âmbito internacional do marketing esportivo, a capacidade transcultural do esporte tem atraído diferentes tipos de torcedores e/ou espectadores em diversas localidades do planeta. Um número cada vez maior de pessoas vem assistindo aos eventos esportivos pela televisão e pela internet, o que ajudou a globalizar uma série de esportes até então pouco acessíveis a algumas pessoas, como futebol de países europeus, tênis, rugby, golfe, basquete, baseball, etc. Assim, o mercado internacional vem ganhando proporções jamais vistas anteriormente por clubes e confederações esportivas. Em um contexto internacional, o esporte busca adaptar o seu produto e/ou serviço às culturas e realidades locais na busca promover o evento e vislumbrar novas alternativas de receitas (BURDEN, LI, 2009; MALTESE, DANGLADE, 2014). Por um lado, o relatório da KPMG (2014) a marca é o ativo mais importante de um clube, o apelo global de marcas como Barcelona, Manchester United e Real Madrid, por exemplo, cria novos torcedores e novos potenciais clientes dos produtos e/ou serviços das marcas. Por outro lado, isto somente poderá ser explorado pelos profissionais de marketing, se os clubes participarem de uma liga que impulse os torcedores e, ainda, que possuam atletas talentosos que possam captar a atenção e a audiência destes novos torcedores. Cabe dizer que isto não vem ocorrendo somente no futebol, como a *Premier League* inglesa, *Bundestliga* alemã, *La Liga* espanhola, etc; haja vista a expansão global de eventos esportivos promovidos

pelos Estados Unidos, como a *National Basketball Association* (NBA), *Major League Baseball* (MLB) e *National Football League* (NFL).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos e relatórios conduzidos por Collignon e Sultan (2014), KPMG (2014), Maltese e Dan- glade (2014) e McHugh, Bronson e Watters (2014) no âmbito internacional; e, ainda, de Gaspar et al (2014), Pinheiros (2014) e Soares (2007) no âmbito nacional, demonstram que as dívidas dos clubes de futebol brasileiro são reflexos das ausências de gestão profissional, práticas de governança e, ainda, de estratégias de marketing para desenvolver uma orientação ao mercado e ao torcedor. Tais ausências expõem as fragilidades da gestão dos clubes, tais como: (i) os gestores gastam mais do que arrecadam; (ii) os gestores contabilizam como certo, receitas que ainda não foram registradas nos caixas dos clubes; (iii) os gestores não sabem e/ou conseguem explorar o potencial da estrutura e/ou da marca do clube; (iv) os gestores desrespeitam o torcedor, pois não o compreende como cliente e/ou consumidor do clube – um ativo do clube; (v) os gestores acreditam que a “paixão” e “amor” do torcedor ao clube prevalecerá, mesmo se as condições da oferta de produtos e serviços não atendam às suas expectativas; (vi) os gestores decidem por datas e horários de partidas desconexas com os interesses dos torcedores; (vii) os gestores não exploram adequadamente souvenirs dos clubes em lojas e locais das partidas; (viii) os gestores privilegiam mais as mídias de televisão do que o torcedor nos estádios; (ix) os gestores dificultam, em vez de facilitarem, os locais de acesso aos ingressos dos jogos aos torcedores; (x) os gestores contratam e/ou demitem profissionais impulsionados mais os aspectos emocionais de pressão de torcedores, do que propriamente, pelos requisitos técnicos; (xi) a desorganização e corrupção dos clubes inibem a atração de investimentos de patrocinadores e *naming rights*; (xii) os gestores têm um poder de barganha baixo ao negociar com as mídias de comunicação, assim, os gestores vendem a marca por preços abaixo da tabela de mercado; (xiii) e os oportunistas de eventuais gestores de clubes que galgam posições de presidentes

ou, ainda, de diretores mirando outros objetivos ou posições políticas fora do clube.

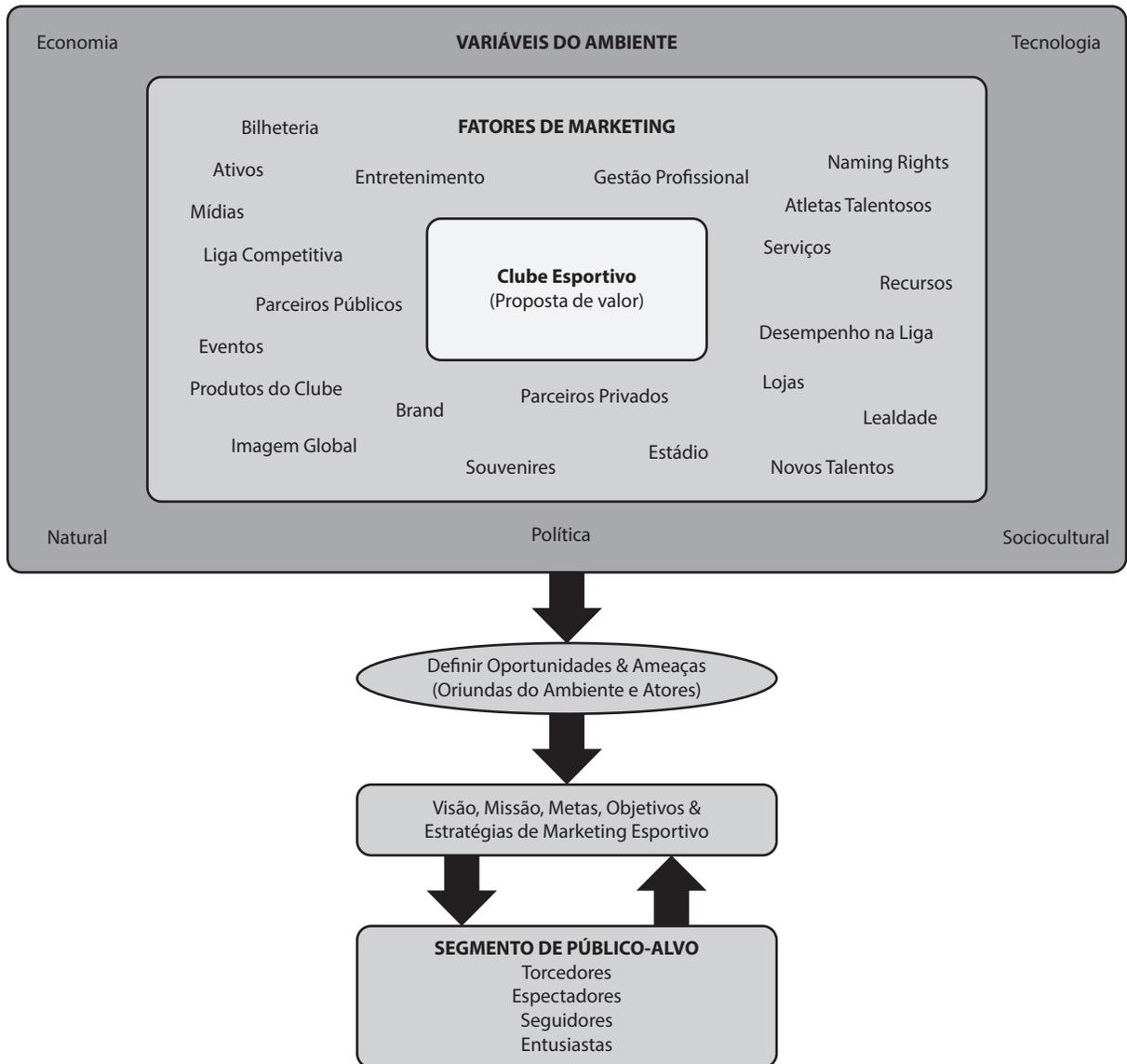
Para propor um modelo de estratégia de marketing é essencial revisar o modelo de negócios de um clube e adaptar seu modelo de negócios orientado ao mercado levando um ecossistema esportivo capaz de lidar com cinco componentes (CLEMES, BRUSH, COLLINS, 2011; RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015; SHILBURY, 2009; STORM, WAGNER, NIELSEN, 2017): estruturação da rede de canais de marketing (atores), profissionalização do futebol clube, estabelecimento de relacionamentos com *stakeholders*, negociação com atores para obtenção de recursos e gestão da reputação da marca do clube com os torcedores nas mídias. Um clube esportivo deve consolidar cinco fontes de receita para financiar a sua gestão: (i) jogadores (atletas) adquiridos de clubes menores como investimento para revenda futura; (ii) bilheteria, por meio da venda de ingressos dos jogos; (iii) parceiros, como os fornecedores de materiais esportivas, como vestuários, calçados, etc, e *naming rights*; (iv) direitos de mídia, que diz respeito à transmissão dos jogos na tv, rádio ou internet; (v) programa sócio-torcedor, onde os torcedores investem e ajudam os clubes em troca de benefícios, como desconto de ingressos, prioridades de compra, etc. Orientação ao mercado e ao torcedor reforça princípios de governança aos *stakeholders* em geral, profissionalismo e seriedade no modo que o clube conduz os seus negócios. Então, há de se reconhecer que os patrocinadores e parceiros devem ser considerados no plano de marketing de qualquer clube, uma vez que eles visam agregar valor aos clubes e vice-versa.

Compreender os torcedores, os espectadores, os seguidores e os entusiastas como clientes e/ou consumidores de produtos e/ou serviços derivados do esporte, é o elemento central da orientação de mercado e assegura aos clubes esportivos receitas contínuas. Um modelo para implementação de orientação ao torcedor nos clubes foi concebido a partir do delineamento de três camadas: (i) proposta de valor dos clubes: que são responsáveis pela concepção das ofertas e benefícios alinhadas às expectativas distintos públicos-alvo: torcedores, espectadores, seguidores e entusiastas; (ii) fatores de marketing: representam a

gama de atores disponíveis que apoiam a produção e confecção da oferta de valor aos públicos-alvo, logo, compreender o interesse de cada ator no negócio, possibilitará ganhos de imagem e receita a ambos; (iii) fatores do ambiente: apontadas como as variáveis que podem interferir na produção e desempenho da proposta de valor esportivos aos públicos-alvo. Convém salientar que os profissionais de marketing do clube não têm controle sobre estas variáveis, assim sendo, eles terão que identificar eventual risco de cada uma delas, estabelecer um plano de como lidar em cada situação e, em seguida, enfrentá-las, ver figura 1 (FULLERTON, MERZ, 2008; SHILBURY, 2009).

Ser orientado ao mercado esportivo implica muito mais do que ser simplesmente orientado pelo torcedor-cliente. Enquanto a orientação ao consumidor continua sendo a principal ideia do conceito de marketing, ser orientado ao mercado também significa conhecer completamente as ofertas e capacidades dos seus concorrentes (outros clubes e eventos de entretenimento) e como estes são vistos pelos torcedores (FOSTER, O'REILLY, DÁVILA, 2016). Significa entender a intersecção das necessidades dos torcedores e das capacidades do clube no contexto dos produtos e/ou serviços ofertados pelos outros clubes e como estes três aspectos se combinam na definição de valor aos torcedores. Nota-se que ser orientado ao mercado exige que todas as decisões sejam tomadas com base em informações dos torcedores-clientes, inteligência competitiva e uma visão clara da proposta de valor do clube (RATTEN, 2016). Assim, clubes orientados ao mercado apresentam habilidades especiais em entender e satisfazer os torcedores-clientes, como por exemplo: (i) um conjunto de crenças que colocam o interesse do torcedor em primeiro lugar; (ii) habilidade para gerar, disseminar e utilizar informações privilegiadas sobre os torcedores e clubes concorrentes; (iii) e a aplicação coordenadas de recursos interfuncionais para a criação de valor superior ao torcedor (GABURRO, 2013). Portanto, a inserção da orientação de mercado por meio do marketing envolve reconhecer que as ações de marketing impulsionam receita e, valorização das marcas dos clubes e satisfação aos torcedores.

Figura 1 Modelo Teórico de Marketing Esportivo



Fonte: Autores

■ REFERÊNCIAS

- BARROS, C. P.; LEACH, S. Analysing the Performance of the English F. A.: Premier league with and Econometric Frontier Model. *Journal of Sport Economics*, v. 7, p. 391-407, 2006b.
- BARROS, C. P.; LEACH, S. Performance Evaluation of the English Premier Football League with Data Envelopment Analysis. *Applied Economics*, v. 38, p. 1149-1158, 2006a.
- BDO. 1º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros: Finanças dos Clubes (2017). Disponível em: <https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/10%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros> Acesso em: 22 de março de 2018.
- BERNSTEIN, G. *The Principles of Sports Marketing*. Illinois: Sagamore, Publishing, 2015.
- BOUCHET, P.; BODET, G.; BERNACHE-ASSOLLANT, I.; KADA F. Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation of The Sporting Event Experience Search (SEES) Scale. *Sport Management Review*, v. 14, p. 42-53, 2011.
- BRADBURY, T.; O'BOYLE, I. *Understanding Sport Management: International Perspectives*. New York, USA: Routledge, 2017.
- CHADWICK, S.; THWAITES, D. Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, v. 45, n. 3, p. 328-338, 2005.
- CHAN, K. W.; MAUBORGNE, R. *A Estratégia do Oceano Azul – Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante*. São Paulo: Campus, 2006.
- CIRQUE DU SOLEIL. Material para a Imprensa. Disponível em: <https://www.cirquedusoleil.com/pt/press/kits/shows/quidam/creators.aspx> Acesso: 17 de novembro de 2017.
- CLEMES, M. D.; BRUSH, G. J.; COLLINS, M. J. Analysing the Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach. *Sport Management Review*, v. 14, p. 370-388, 2011.
- COLLIGNON, H.; SULTAN, N. Winning in Business Sports. AT Kearney Report 2014. Disponível em <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8> . Acessado em 08 de outubro de 2016
- FAGUNDES, A. F. A.; VELGA, R. T.; SAMPAIO, D. DE O.; SOUZA, C. V.; SANTANA, E. E. P.; LARA, J. E. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, v. 12, n. 1, p. 121-135, 2013.
- FLECHA, A. C.; PONTELLO, M. L. Comportamento do Torcedor do Futebol. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 4, n. 2, p. 72-87, 2015.
- FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A. *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. New York, USA: Routledge, 2016.
- FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.
- GABURRO, T. H. C. Marketing Esportivo: Análise das Marcas que Optam por Investir em Clubes Brasileiros. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, v. 2, n. 2, p. 106-126, 2013.
- GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; VALLADA JÚNIOR, A. C.; DEBIA, C. A. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

- GIROUX, M.; PONS, F.; MALTESE, L. The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 18, n. 2, p. 180-195, 2017.
- GRINSTEIN, A. The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.
- Hedlund, D. P. Creating Value Through Membership and Participation in Sport Fan Consumption Communities. *European Sport Management Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 50-71, 2014.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.
- KPMG Report. Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry 2014. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- KRIEMADIS, T.; TERZOUDIS, C. Strategic Marketing Planning in the Sport Sector. *Sport Management International Journal (SMIJ)*, v. 3, n. 1, p. 27-44, 2007.
- LEVITT, T. Miopia em Marketing. *Harvard Business Review*, Jul/Ago, 1960.
- LINGS, I.; GREENLEY, G. The Impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, v. 17, n. 1, p. 41-53, 2009.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e Estratégia*. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MALTESE, L.; DANGLADE, J. P. *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod, 2014.
- MARÁ, M. Fla Lidera Ranking de Receitas e é o Único dos Grandes a Reduzir Dívida. Site: Globo Esporte. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>. Acesso: 28 de outubro de 2015.
- MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management*, v. 4, n. 3, p. 284-309, 2003.
- MCHUGH, J.; BRONSON, P.; WATTERS, E. The Future of Sports 2015. Reports. futureof.com Disponível em: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>. Acessado em 19 de setembro de 2016.
- MELO, L. Os 20 Clubes Brasileiros mais Endividados de 2014. *Revista Exame.com*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-20-clubes-brasileiros-mais-endividados-de-2014>. Acesso: 28 de outubro de 2015.
- MOORE, N.; LEVERMORE, R. English Professional Football Clubs: Can Business Parameters of Small and Medium-Sized Enterprises be Applied? *Sport Business and Management: An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 196-209, 2012.
- NORRIS, J. I.; WANN, D. L.; ZAPALAC, R. K. Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, v. 32, n. 3, p. 157-166, 2014.

- PIIPPONEN, H. Enhancing Customer Relations in Team Sport Business. Dissertação (Mestrado em Marketing). Department of Marketing and Management – Escola de Economia, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.
- PINHEIRO, S. F. T. Orientação para o Mercado: Estudo de Caso ISA (Intelligent Sensing Anywhere S.A.) Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra – Portugal, 2014.
- RATTEN, V. The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 14, n. 2, p. 162-168, 2016.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Parcelamento da Lei nº 13.155/2015 - Profut (Programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro). Ministério da Fazenda. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/legislacao/legislacao-por-assunto/parcelamento-da-mp-no-671-2015-times-de-futebol-profut>> Acesso: 28 de outubro de 2015.
- RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P. Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 7, p. 785-794, 2015.
- Santos, E. C. S. Marketing Esportivo: Repensando a Gestão de um Clube de Futebol no Brasil. *Revista de Administração*, v. 4, n. 6, p. 1-16, 2014.
- SHILBURY, D. *Sport Management Series*, 3 ed. Sydney: Allen & Unwin, 2009.
- SMOLIANOV, P.; SHILBURY, D. Examining Integrated Advertising and Sponsorship in Corporate Marketing Through Televised Sport. *Sport Marketing Quarterly*, v. 14, p. 239-250, 2005.
- SOARES, M. L. A. Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes de Futebol no Brasil: Proposta de um Modelo de Gestão de Marketing Esportivo para os Clubes Brasileiros. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2007.
- STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K. When Sport Meets Business: A Brief Introduction. In: NIELSEN, K.; WAGNER, U.; STORM, R. K. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques*. London, UK: Sage, 2017.
- YOSHIDA, M. Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, v. 20, p. 427-442, 2017.