

Ecossistema esportivo e modelo teórico: Orientação para o marketing esportivo

Sports ecosystem and theoretical model: guidance for sports marketing

Edson Coutinho da Silva

Centro Universitário FEI
email: dr.edson.coutinho@gmail.com

Alexandre Luzzi Las Casas

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
email: alascasas@terra.com.br

■ RESUMO

O marketing esportivo é um parâmetro para a geração de receitas para as organizações esportivas que têm parceiros e/ou patrocinadores que participam das atividades de marketing da cadeia de valor em um plano de marketing orientado ao cliente. Há duas modalidades de marketing esportivo: marketing de esporte, que foca o esporte como evento e entretenimento; e marketing através do esporte que concentra em produtos e/ou serviços. Este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar cinco modelos de ecossistemas esportivos e, ao final, um modelo teórico, a fim de promover estratégias de negócios e de marketing orientadas ao torcedor-consumidor em clubes esportivos brasileiros. Os cinco modelos de ecossistemas esportivos foram obtidos a partir de revistas científicas internacionais e relatórios empresariais de negócios e marketing. Todos os modelos acima visam a estabelecer os ecossistemas esportivos como insumos ou premissas para a elaboração de um plano de marketing para entidades esportivas. O marketing esportivo depende cada vez mais de parcerias e patrocínios para projetar, executar e controlar a cadeia de valor de serviços das entidades esportivas, oferecendo benefícios aos torcedores a partir dos times esportivos.

Palavras-Chave: Marketing esportivo, ecossistema esportivo, torcedor, receitas esportivas.

■ ABSTRACT

Sports marketing is a reference for the generation of profits for sports entities incorporating sponsorships lined up to value chain marketing activities in a customer-oriented marketing plan. There are two sorts of sports marketing. On the one hand, the marketing of sport focuses on sport as an event or entertainment. On the other hand, Marketing through Sport focuses on products and services. This theoretical paper aims to introduce five frameworks of sports ecosystems and then, a theoretical model, in order to promote business and marketing strategies focused on fans as a consumer in Brazilian sports clubs. This paper aims to introduce four sports ecosystem business models to marketing professionals as assumptions for implementing and applying market orientation to sports clubs. This paper introduces four-sport ecosystems derived from academic journals and company reports. However, the authors want to establish sports ecosystems as inputs or assumptions for preparing a marketing plan for sports entities. Sports Marketing depends on sponsorship for designing, executing, and controlling the sports entities' value chain by offering benefits to fans passionate for their sporting teams.

Key-words: Sports marketing, sports ecosystem, fans, sports revenues.

1 INTRODUÇÃO

Há de se reconhecer que o esporte e o marketing em muitos aspectos têm atividades inter-relacionadas. Durante muitos anos, a maioria dos gestores esportivos não acreditavam que o papel do marketing fosse importante. No entanto, à medida que o cenário esportivo se tornou cada vez mais competitivo, os gestores esportivos começaram a mudar à sua maneira de pensar. Observar-se que grandes clubes esportivos criaram departamentos de marketing e, clubes menores começaram a empregar (ou contratar) especialistas em marketing para implementar as atividades de marketing no processo de gestão do clube (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013).

Considerando a popularidade dos principais eventos esportivos, a partir do uso de tecnologias de transmissão pela Internet, as exigências em termos de alcance e cobertura se elevaram. Em paralelo, as mídias, principalmente às de rádio e tv, passaram a interagir com os torcedores e espectadores de modo simultâneo por meio de mídias sociais, na busca de envolvê-los com maior intensidade na experiência do evento esportivo. Enquanto isso, os patrocinadores vislumbram oportunidades de negócios promover e posicionar as suas marcas, venderem seus produtos e/ou serviços e obter lucros (Fullerton & Merz, 2008; Ratten, 2016).

De modo geral, o mercado esportivo pode ser compreendido a partir de quatro vertentes (Clark, 2011): (a) receitas oriundas da experiência do evento esportivo, a partir do desempenho do time, da presença de atletas talentosos e famosos, lealdade dos torcedores e sócio-torcedores, clima do estádio (ou arena) e venda de ingressos; (b) patrocínios de empresas, que incluem a marca associada: ao uniforme do clube, à arena e ao campeonato; (c) os direitos de transmissão dos jogos às empresas de mídia; (d) comercialização de produtos, que inclui a venda de produtos licenciados associado aos clubes, às ligas e aos atletas.

Contudo, Amorim & Almeida (2015) explicam que os clubes esportivos estão usando, nos dias atuais, cinco fontes de receitas para custear, financiar e oferecer toda a estrutura para a prover à experiência de eventos, são elas: (a) venda de atletas (jogadores), principalmente para o mercado europeu a partir

de um investimento feito nas categorias de base do clube; (b) venda de ingressos para assistir as partidas de futebol no estádio; (c) parceiros que compram o direito de nomear arenas (*naming rights*), produzem os uniformes do clube, placas no entorno do estádio e patrocinadores nos uniformes; (d) direitos de mídia aos meios de comunicação para transmissão dos jogos; (e) e sócio-torcedor, a partir de um conjunto de benefícios oferecidos a um grupo seletivo de torcedores, como prioridade de compra de ingressos, descontos, entre outros. Em suma, há muita semelhança entre as perspectivas dos autores.

Observa-se que o esporte e o entretenimento convergem enquanto dinâmica e estratégias de marketing. O esporte e o entretenimento estão no mesmo lado da moeda. Os eventos esportivos e de entretenimento estão sendo cada vez mais organizados como forma de melhorar a experiência geral e ampliar a satisfação dos torcedores durante os eventos esportivos (Clark, 2011). Na verdade, existem alguns pontos que requerem o uso de princípios de marketing esportivo (Shilbury, 2009; Smith & Westerbeek, 2003):

- Uma análise de mercado, por exemplo, o Brasil, Rússia, Índia, China e Oriente Médio são mercados que oferecem oportunidades para a profissionalização do esporte;
- Os patrocinadores vêm pressionando os clubes a implementar um modelo de gestão profissional na busca de prover investimentos no clube esportivo para fins de projetar suas marcas no esporte para atingir aos torcedores, como público-alvo;
- Clubes vêm buscando técnicas e práticas empresariais para profissionalizar a gestão dos clubes à fim de promover uma governança sustentável ao clube;
- Os gestores dos clubes vêm sendo pressionados para se aprimorarem com foco no atendimento às exigências do mercado, controle de recursos e custos e construir relacionamentos saudáveis com os seus torcedores. Para Norris, Wann & Zapalac (2014), os planos estratégicos, a gestão responsável e a orientação ao cliente-torcedor vêm sendo incorporadas no vocabulário de gestão do clube.

Marketing esportivo remete a uma revisão dos negócios do clube e promoção da transição do modelo amador ao modelo profissional de gestão esportiva a partir de uma orientação ao mercado pauta em um ecossistema. Há uma série de modelos de ecossistemas esportivos, mas em geral, todos eles são possuem cinco dimensões: estruturação dos canais de marketing; profissionalização do clube; parceiros e *stakeholders*; patrocinadores e/ou investidores; e reputação da marca (Bradbury & O'Boyle, 2017; Moore & Levermore, 2012; Ratten & Ratten, 2011). Com o propósito de apoiar a gestão de eventos esportivos no país, este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar cinco modelos de ecossistemas esportivos e, ao final, um modelo teórico, a fim de promover estratégias de negócios e de marketing orientadas ao torcedor-consumidor em clubes esportivos brasileiros. Cabe apontar que os cinco modelos de ecossistemas esportivos foram obtidos em periódicos nacionais e internacionais e, ainda, livros por meio de bibliotecas virtuais, tais como: Google Scholar, Proquest, Ebsco e Spell. O foco estava em modelos de ecossistemas aplicados empiricamente na área de marketing esportivo.

Observa-se que os objetivos de negócios e de marketing esportivo incluem o gerenciamento de uma oferta de valor a maximizar o processo de troca entre o clube e os seus torcedores. Por esta razão, estes autores pretendem propor um modelo teórico de marketing esportivo que promova a extensão natural das estratégias de marketing no clube, de modo que sejam parte integrante do processo de gestão de um clube esportivo, assim como já ocorre em países como a Alemanha, Espanha e Inglaterra na Europa; e os Estados Unidos. Assim, os clubes esportivos destes países, seja futebol, basquete e *baseball*, há pelos menos três décadas vêm implementando um modelo de clubes profissionais orientados às estratégias de negócios e de marketing

2 FUNÇÃO DO MARKETING NO ESPORTE

O termo marketing esportivo foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos pela *Advertising Age* em 1978. Desde então, o termo vem sendo mencionado para designar uma série de atividades associadas à

promoção esportiva. O marketing esportivo traz em seu bojo o cumprimento de metas e resultados em termos de clientes, produtos e/ou serviços, vendas e lucro (Shilbury, 2009). O marketing esportivo é a oportunidade de um clube esportivo introduzir aos seus torcedores os seus produtos e/ou serviços relacionado ao esporte. Isto poderia incluir venda de direitos de *naming rights*, patrocínio ao clube e aos atletas, ter um fornecedor de uniformes e peças de vestuário do clube, equipamentos esportivos e venda de direitos de transmissão dos jogos – denominadas cotas de televisão (Bradbury & O'Boyle, 2017).

Marketing esportivo pode aprimorar, ainda, a internacionalização das marcas dos clubes. O marketing esportivo compreende duas perspectivas: marketing de esportes e marketing através do esporte (Fullerton & Merz, 2008; Ratten & Ratten, 2011; Rundh & Gottfridsson, 2015; Shilbury, 2009). Independente das perspectivas, o marketing esportivo hoje consolidou-se nas suas relações B2C (*Business-To-Consumer*), na relação de troca com os seus torcedores; e B2B (*Business-to-Business*) na relação de troca com os seus parceiros, investidores e patrocinadores.

Marketing de esportes significa a aplicação dos princípios e processos de marketing orientados aos produtos e/ou serviços do clube a fim de maximizar a satisfação de seus torcedores e espectadores. (Silva & Las Casas, 2017). Por sua vez, o marketing através do esporte inclui a promoção de produtos e/ou serviços não-esportivos em eventos esportivos e o uso de atletas para endossá-los. Dessa maneira, 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 (Silva & Las Casas, 2020).

Segundo Shilbury & Rentschler (2007), 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). Mas, Smith & Westerbeek (2003) 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 deve, necessariamente, integrar o marketing de esportes e o marketing através do esporte.

Considerando o contexto de negócios como um todo, os profissionais de marketing precisam conhecer três eixos do marketing esportivo:

- É a associação da marca de uma empresa a um evento ou liga, como *La Liga* Santander – a liga espanhola, patrocinada pelo Banco Santander; *Premier League* – liga inglesa, patrocinada pelo Banco Barclays, etc. Este tipo de associação ou patrocínio é denominado de *title sponsor*. Outro é a associação da marca às arenas, como a Allianz Arena do Palmeiras, este tipo de patrocínio é denominado de *naming rights* (Collignon, Sultan & Santander, 2011);
- É a associação de empresas de materiais esportivos – Adidas, Nike, Puma, Under Armour, etc – para confeccionar, promover e comercializar os produtos do clube, como camisetas, shorts, bonés, chuteiras, tênis, agasalhos, etc. Estas empresas podem utilizar suas lojas para promover e comercializar os produtos, assim como, utilizar lojas de departamentos ou lojas próprias do clube (Ferrand, & McCarthy, 2009);
- É a associação da marca de uma empresa a um clube ou aos uniformes do clube, com o objetivo de compreender os torcedores como público-alvo consumidor e, também, expor a sua marca, seus produtos e/ou serviços à fim de alcançar uma audiência maior. Em suma, a associação de marcas vinculadas e/ou não vinculadas ao esporte, são plataformas de patrocínio e parcerias com os clubes que visam proporcionar benefícios positivos a ambas (Smolianov & Shilbury, 2005).

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, principalmente, pela internet, 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. (Rundh & Gottfridsson, 2015). 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 necessidades e oportunidades na busca promover o evento e vislumbrar novas alternativas de receitas (Burden & Li, 2009; Maltese & Dangle, 2014).

Segundo 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, conseqüentemente, novos potenciais clientes dos produtos e/ou serviços das marcas. Entretanto, isto somente poderá ser explorado pelos profissionais de marketing, se os clubes participarem de uma liga que impulse os torcedores e que, ainda, possuam atletas talentosos (estrelas) que possam captar a atenção e a audiência destes novos torcedores. Mas, isto não vem ocorrendo somente no esporte futebol, como a *Premier League* inglesa, *Bundersliga* 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).

Porém, o conceito de marketing esportivo vem evoluindo e vem sofrendo mudanças profundas que exigem novos conhecimentos para responder aos desafios competitivos e aos torcedores cada vez mais exigentes (Ratten, 2016). Para Moore & Levermore (2012), dois aspectos requerem atenção: um é compreender o esporte como uma oferta de entretenimento, assim sendo, compreender o seu ecossistema esportivo de negócios passa a ser fundamental para aprimorar o potencial de *stakeholders*, investidores e patrocinadores; outro é considerar os princípios de marketing esportivo como uma aplicação com certas especificidades, dentre elas, a compreensão da qualidade dos *stakeholders*, investidores e patrocinadores (atores) e quais as suas funções para a qualidade e performance dos eventos esportivos, enquanto entretenimento.

Marketing incorpora a perspectiva de experiência, evento e entretenimento ao esporte (Leon & Verhoef, 2016). Na perspectiva de Clark (2011), o escopo de marketing esportivo compreende três atores esportivos: os torcedores e/ou espectadores,

os organizadores das ligas e campeonatos e os fabricantes de materiais esportivos. Há, ainda, os atores não-esportivos, como as empresas que associam seus produtos e/ou serviços aos clubes, tais como: refrigerantes, automóveis, bancos, etc; aquelas marcas vinculadas nos uniformes dos clubes, e os meios de comunicação. Em outras palavras, os atores esportivos e não-esportivos buscam a lealdade dos torcedores à fim de comercializar seus produtos e/ou serviços.

3 MODELOS DE ECOSSISTEMAS ESPORTIVOS

3.1 Ecosistema esportivo da KPMG

Os ecossistemas esportivos compreendem diferentes dimensões, eixos ou segmentos que se destinam a estabelecer e desenvolver um evento esportivo a luz de vários atores esportivos e não-esportivos (Leopkey & Parent, 2009). Logo, reconhece-se que a evolução dos ecossistemas esportivos pode ser avaliada pelo grau de interação dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos. Os níveis de transparência e profissionalismo do sistema, aliados à crescente conscientização dos atores, determinam a extensão da evolução de um ecossistema esportivo (Blumrodt et al, 2013).

A KPMG (2014) publicou um documento que relata como identificar os atores e como evocar as suas necessidades, problemas e desafios em prol do ecossistema. Nota-se, que este relatório auxilia no entendimento em termos de ganhos que cada ator poderá propiciar à rede, em prol de fortalecer o ecossistema esportivo. O modelo visa estudar, analisar e testar sete dimensões a partir da seguinte questão: o que é necessário que cada ator produza para desenvolver uma equipe (ou time) vencedor, independentemente da modalidade esportiva? Assim, os ecossistemas esportivos da KPMG (2014) são direcionados às confederações, federações e, especialmente, aos clubes que dependem de atores para melhorar suas estratégias e táticas no que se refere ao marketing e aos negócios, como segue na figura 1.

Figura 1 Ecosistema da KPMG



Fonte: KPMG (2014, p. 9).

O relatório produzido pela KPMG (2014) estabelece sete níveis de atores, em que todos têm uma função específica sobre as estratégias:

- Governança esportiva: os clubes esportivos devem implementar mecanismos de governança com base em quatro princípios: *disclosure* (transparência das informações), *fairness* (senso de justiça), *accountability* (senso de responsabilidade); *compliance* (cumprimento de normas);
- Recrutamento de talentos & treinamento de atletas: quem são os profissionais que escolhem talentos para o clube? Quais são os critérios usados para selecionar um determinado atleta? Que metodologias são utilizadas para melhorar os talentos? Como produzir novos atletas?
- Formação de treinamentos: como formar técnicos alinhados às metodologias do clube? Quais habilidades são apropriadas para um técnico treinar um time?
- Infraestrutura esportiva: há dois tipos: as dependentes do setor público (transporte, policiamento, etc) e do setor privado (profissionais de saúde, academia, hotelaria, lojas, etc.);
- Bens esportivos: produtos do clube, tais como camisetas, shorts, bonés, agasalhos, etc; & não-esportivos: bebidas, alimentos, brinquedos, etc;
- Ligas & campeonatos: há dois tipos: as confederações e federações que organizam as ligas;

e mídias que têm os direitos de transmissão dos jogos;

- Incentivos de performances: que auxiliam os jogadores em questões psicológicas, médicas, auxílio aos ex-jogadores do clube.

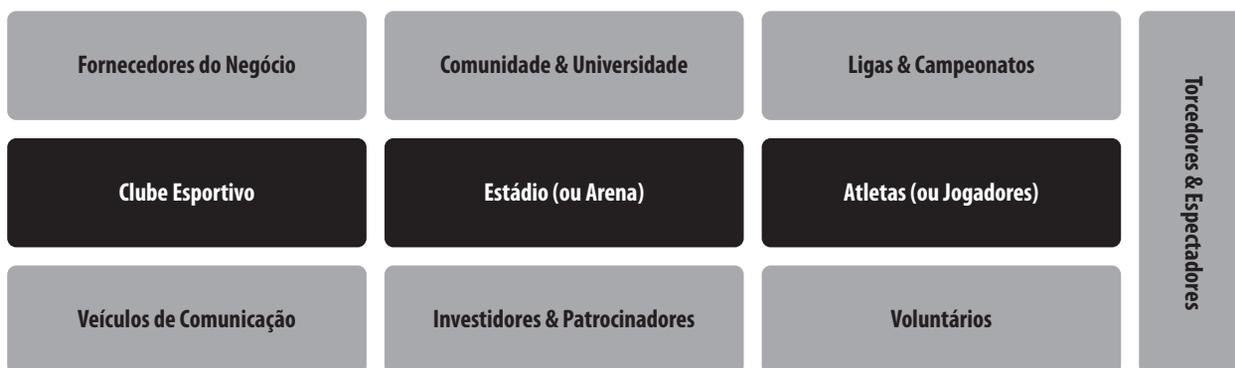
3.2 Ecossistema esportivo de Rundh & Gottfridsson

Rundh & Gottfridsson (2015) argumentam que presenciar ou participar de jogos esportivos tornou-se mais do que um mero evento, mas sim, uma experiência ou um entretenimento, e isto tem atraído cada vez mais jovens e mulheres. O acesso às bilheteiras tem sido aprimorado pelos clubes, de modo que (a) os clientes-torcedores possam comprar

ingressos para toda uma temporada, (b) encomendar ingressos pela internet e (c) ingressos que incluam o transporte de ida e volta ao estádio. Uma cooperação entre o clube, a empresa que comercializa os ingressos e a empresa de transporte, aumenta as possibilidades de os torcedores chegarem às arenas com conforto e preços condizentes com o pacote de serviços.

O exemplo apontado pelos autores visa demonstrar que o clube busca aumentar a oferta de seus serviços aos torcedores a partir da parceria com empresas. Esta situação também poderia ser imaginada com patrocinadores, organizações do setor público, comunidade, universidades, etc. Estes autores propuseram um modelo com sete grupos de atores diferentes, além da arena, o clube esportivo e os atletas da equipe – que estão intrínsecos ao modelo –, como podem ser observados na figura 2.

Figura 2 Ecossistema de Rundth and Gottfridsson



Fonte: Rundh e Gottfridsson (2015, p. 790).

Fornecedores dos negócios: este grupo funciona como cocriadores da oferta de serviços para agregar valor à experiência do evento, tais como: bares, restaurantes, bilheteiras, website, transporte, etc; eles se referem aos produtos não-esportivo; eles refletem o exemplo apresentado acima pelos autores;

Veículos de comunicação: estes atores têm um papel central tanto como financiadores, pagando por direitos de transmissão do evento e, como atores, para prover experiências aos torcedores antes, durante e pós-jogo; além de prover interatividade com os torcedores nas mídias;

Comunidade & universidade: este grupo visa apoiar à administração do clube, a partir de pesquisas científicas, fomentos de novas práticas de gestão de negócios e inovação mediante práticas responsáveis

e sustentáveis; além daquelas relacionadas ao apoio e suporte às relações dos clubes com os torcedores, como a orientação e a disponibilidade de informações relevantes em dias de jogos, nos direitos dos clubes e torcedores, etc;

Investidores & patrocinadores: este grupo assiste (a) na produção da oferta de serviços, (b) como investidores que colocam dinheiro no clube e (c) aprimorar a imagem do clube ao associar as suas marcas; contudo, se os patrocinadores não forem devidamente avaliados, eles poderão produzir o efeito contrário no clube;

Liga & campeonatos: envolvem os atores que organizam, bem como gerenciam as ligas e os campeonatos nacionais, tais como: confederações, federações, etc;

Voluntários: são atores envolvidos no evento esportivo apoiando os torcedores dentro do estádio sem receber pagamentos ou qualquer compensação financeira;

Torcedores & espectadores: este grupo desempenha uma função importante na produção do serviço, uma vez que ao participar da experiência do evento, este torcedor poderá encorajar outros torcedores a participarem e compartilharem da mesma experiência; no entanto, estes mesmos torcedores podem desencorajar outros torcedores, se eles se sentirem desconfortáveis e, conseqüentemente, não apreciarem o valor da oferta do serviço;

Rundh & Gottfridsson (2015) acreditam que, ao entregar o evento esportivo, há um conjunto complexo de atores que devem interagir e intervir uns com os outros em relação à produção da oferta esperada. Isso está claramente de acordo com a visão de rede em que um dos pensamentos centrais reside na grande quantidade de oferta de valor criada a partir da interação entre clube, empresas e clientes-torcedores. Mas, para Shilbury (2009), o compartilhamento e a combinação de recursos das empresas criam novas oportunidades para oferecer valor aos torcedores. Assim sendo, quem são os atores, o que eles produzem na rede e o que eles ganham do ponto de vista do esporte e do negócio, precisam ser considerados para garantir a performance do ecossistema esportivo.

Constata-se em McHugh, Bronson & Watters (2015), que o esporte profissional – em virtude da complexidade do arranjo do sistema serviços ofertados aos torcedores – não permite que o clube

desenvolva, isoladamente, uma gama de serviços esportivos e não-esportivos aos seus torcedores. Nesse caso, o uso de parceiros, investidores e patrocinadores passou a ser crucial para assegurar e garantir a performance e a qualidade da cadeia de valor de serviços aos torcedores. Constata-se que, o modelo de gestão atual dos clubes, baseado em experiências, eventos, entretenimento, negócios, mercado e cliente-torcedor requer que os gestores dos clubes passem a lidar com competências que vão além das esportivas, como as de negócio e de marketing.

3.3 Ecosistema esportivo de Maltese & Dangle

Maltese & Dangle (2014) introduzem um ecossistema baseado na análise do esporte como um entretenimento para mostrar as perspectivas que devem ser observadas pelos profissionais de marketing do clube na organização de um evento esportivo (o jogo). O ecossistema esportivo projetado pelos autores constitui de uma série de eixos que um plano de ação de marketing precisa contemplar para desenvolver e entregar uma oferta de valor aos seus clientes-torcedores. Esses autores veem, por exemplo, uma liga como um grande evento composto por partidas, que são os pequenos eventos. O esporte é entretenimento aos seus olhos e, assim sendo, devem ser observados como eventos. Os jogos então passam a ser uma espécie de celebração coletiva que une vários torcedores à fim de participar e desfrutar de um espetáculo esportivo e cultural em um determinado local.

Figura 3 Ecosistema de Maltese e Dangle



Fonte: Maltese e Dangle (2014, p. 7).

Ademais, um entretenimento esportivo mobiliza e aloca recursos tangíveis e, ainda, intangíveis para atingir metas e objetivos. Para reforçar seus

argumentos, Shilbury (2009) argumenta que uma liga ou partida envolvem produtos e/ou serviços que são produzidos, comercializados e entregues a

grupos-alvo de torcedores de forma organizada para torná-los felizes, alegres e satisfeitos por pagarem por algo com o propósito de compartilhar seus sentimentos e energias com o seu time – independentemente do resultado do jogo. Porém, o desenvolvimento e a entrega de produtos e/ou serviços aos torcedores exigem que outras organizações sejam envolvidas para assegurar a eficiência e a eficácia da cadeia de valor, como pode ser observado na figura 3.

No contexto do desenvolvimento, operação e otimização de eventos esportivos, dois aspectos são relevantes. Um envolve o fornecimento e, outro, a demanda de consumo de eventos esportivos. Para satisfazer ambos, o ecossistema pode ser usado para formalizar uma estrutura esportiva necessária para a produção de eventos esportivos. Maltese & Danglede (2014) transpuseram para o ambiente de negócios dos clubes a noção ecológica de um ecossistema que é constituído por dois elementos que interagem com o meio ambiente – o biótopo – e os seres vivos que o ocupam – a *biocenosis*. Os autores procuraram operacionalizar os conceitos de redes, alianças e empresa virtual. Eles consideraram o contexto de um evento esportivo, onde o biótopo seria representado pelo local do evento – estádios, arenas ou ginásios – e o *biocenosis* seria os atores – atletas, clubes esportivos, patrocinadores do estádio, parceiros, fornecedores e meios de comunicação.

Contudo, Rundh & Gottfridsson (2015) descrevem que criar este tipo de ecossistema para manter e explorar a relação entre evento e atores esportivos e não-esportivos pode ser visto como o principal desafio gerencial de um clube esportivo. Contudo, Maltese & Danglede (2014) são de opinião que do ponto de vista da demanda, há outra grande especificidade do esporte, uma vez que por ser um entretenimento ou experiência, o esporte tem a capacidade de produzir emoções para todo o público de torcedores presente. Essas emoções fazem parte dos ativos do evento em termos de atratividade, apego e paixão aos clubes esportivos e as marcas associadas a eles. Em síntese, as emoções devem ser inerentes aos benefícios do pacote de serviços oferecidos pelos clubes aos seus torcedores.

3.4 Ecossistema esportivo de Collignon & Sultan

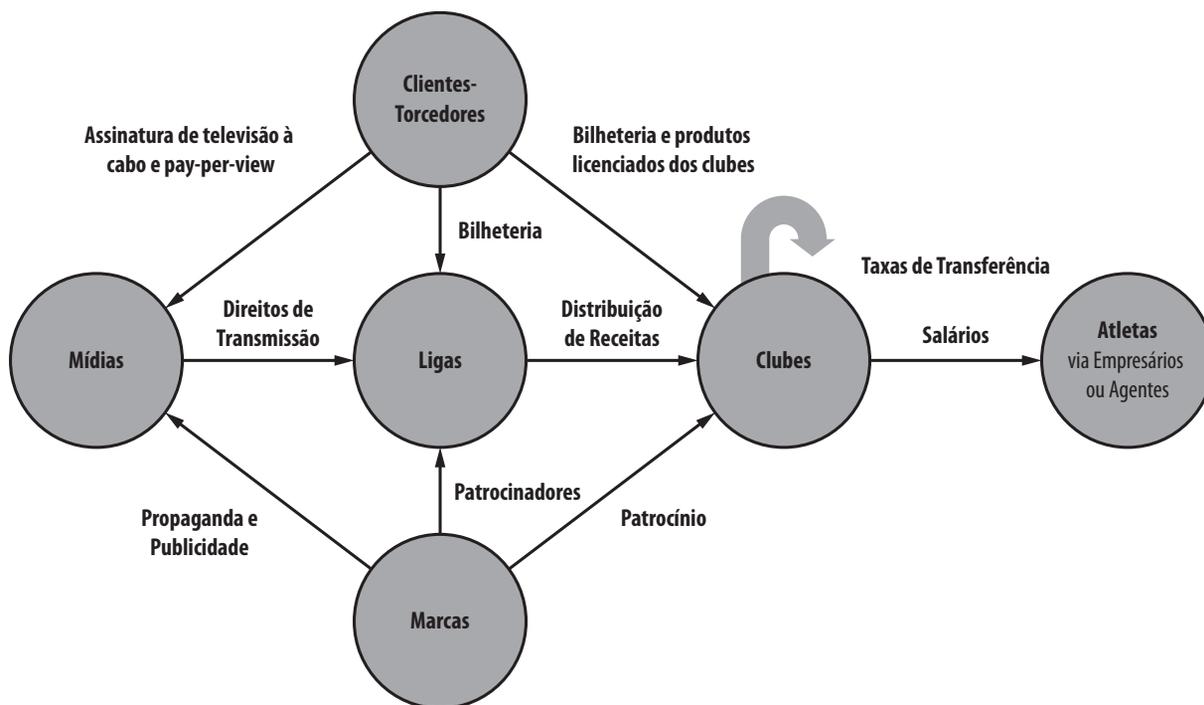
Nos estudos de Collignon & Sultan (2014), observa-se que os clubes esportivos desempenham uma função relevante nos ecossistemas esportivos, pois os clubes despertam:

- Excitações dos torcedores que gastaram dinheiro para adquirir: pacotes de canais por assinatura, ingressos para os jogos, produtos licenciados do clube e, ainda, para se tornarem sócio-torcedores;
- O interesse das mídias para a obtenção dos direitos de transmissão dos jogos para a audiência de torcedores. Os jogos envolvendo equipes e atletas renomados fez com que a audiência crescesse ao nível de fazer com que algumas mídias fizessem coalisões com outras plataformas alternativas, tais como televisão *on demand*, sites, aplicativos, redes sociais, etc, com os propósitos de alcançar os torcedores em diversos tipos de tecnologias em diversas localidades;
- Os patrocinadores, que no esporte pode ser rentáveis quando marcas têm alguma sinergia (missão, visão, valores e público-alvo comum) com a liga, clube e atleta patrocinados. Os patrocínios podem estar associados à confecção dos uniformes dos clubes, aos estádios, às placas de comunicação no entorno do gramado e, ainda, à exposição das marcas de empresas nos uniformes;
- Confederações ou federações organizam ligas, campeonatos e torneios. Assim, as confederações desempenham um papel de intermediário nas receitas que fluem para os clubes, particularmente o dinheiro de direito de transmissão (às vezes, em exclusividade) da liga. De modo geral, na visão de Maltese & Danglede (2014), as confederações têm três responsabilidades no ecossistema esportivo: organizar as competições, criar eventos valiosos e comercializar os direitos de transmissão;
- A implementação de um modelo de gestão profissional, na qual os clubes obtêm receitas da emissão e venda de ingressos, produtos licenciados, patrocínios e direitos de mídia (cota). No entanto, as equipes podem obter outras fontes para elevar as suas receitas, tais como:

desempenho, vencer campeonatos e ligas captam interesses de parceiros e torcedores, o que produz mais receitas; atletas talentosos e renomados que potencializam a venda de ingressos, produtos,

patrocínios e direitos de transmissão; e fidelidade do torcedor, a partir de programas sócio-torcedor que podem assegurar mais benefícios aos torcedores e receitas aos clubes, ver figura 4.

Figura 4 Ecosistema de Collignon e Sultan

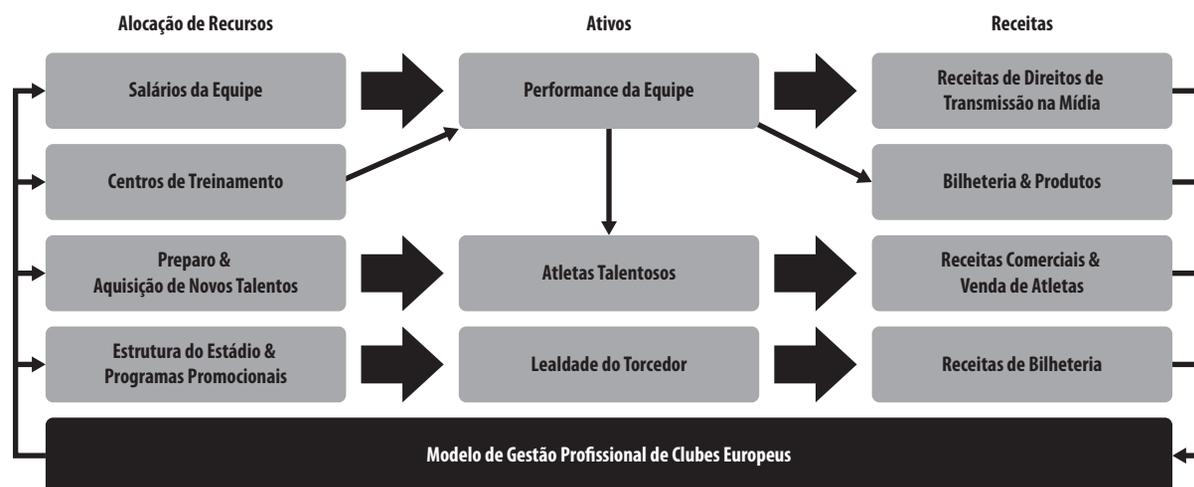


Fonte: Collignon e Sultan (2014, p. 6).

Nota-se em McHugh et al (2015), que uma série de estudos vem apontando que a conquista de títulos de campeonatos, o desempenho competitivo e o número de jogadores talentosos no elenco, são as melhores alternativas para um clube garantir e proteger as suas receitas. Todavia, a formação de um clube vencedor depende de vários aspectos, tais como: técnico e equipe qualificada, química do dos atletas do time, infraestrutura do clube e, também, sorte. Em geral, equipes vencedoras são àquelas que têm iniciativas empreendedoras e, ainda, são àquelas que demandam investimentos significativos para manter um time competitivo, como por exemplo, o preparo e a aquisição de novos atletas talentosos ao time (Collignon, et al 2011).

Contudo, para algumas equipes a manutenção de uma equipe competitiva resulta em gastos com taxas de transferências atletas, pois comprar atletas de outros países pode ajudar alguns clubes – parti-

cularmente em países que não têm muito tempo e dinheiro para investir em sistemas de formação de atletas em divisões de bases do clube – elevar ainda mais a sua lista de gastos (Silva & Las Casas, 2018b). Construir um sistema de formação de atletas é semelhante a um capital de risco: selecionar atletas com possíveis talentos potenciais, compreender que nem todos irão se tornar atletas profissionais e muitos serão negociados ou comercializados com outras equipes durante anos. Portanto, há desafios para as mídias, as ligas, aos clubes, as marcas e aos patrocinadores como um todo, contudo, compreendê-los, permitirá que se consiga extrair o que há de melhor em cada ator para produzir e construir um segmento sustentável às organizações no segmento que veem o esporte como evento, entretenimento e negócio, ver figura 5 (Collignon, et al 2011; Maltese & Danglade, 2014; Rundh & Gottfridsson, 2015; Shilbury, 2009).

Figure 5 Círculo Virtuoso da Vitória

Fonte: Collignon e Sultan (2014, p. 9)

3.5 Ecossistema esportivo de Silva & Las Casas

Constata-se que todos os clubes esportivos profissionais têm um ecossistema esportivo – estruturados ou não –, como por exemplo, torcedores, fornecedores, parceiros e patrocinadores. O clube esportivo tem um ecossistema com um número limitado de *stakeholders* com o propósito de agregar e coordenar recursos e atividades relevantes para aprimorar a proposta de valor de um determinado clube esportivo (Chadwick & Thwaites, 2005).. O ecossistema esportivo tem múltiplas organizações independentes e/ou indivíduos interagindo um com os outros para perseguir objetivos comuns: o torcedor, o clube esportivo e a mídia (Silva & Las Casas, 2017). Storm, Wagner & Nielsen (2017) destacam que há três importantes premissas que ajudam a compreender o papel de um ecossistema esportivo: (a) a meta de um ecossistema esportivo é o de aprimorar, de alguma forma, o desempenho relacionado ao evento, experiência ou entretenimento esportivo; (b) o ecossistema esportivo consiste tanto de organizações, quanto de indivíduos; (c) um ecossistema esportivo não precisa ser limitado a uma proposta específica.

De acordo com Silva & Las Casas (2018a), um ecossistema esportivo compreende um número de dimensões que suportam, conectam e criam um conceito de negócio e, ainda uma orientação ao torcedor-consumidor para acionar um plano estra-

tégico de negócios, bem como de marketing ao clube esportivo, à fim de elaborar, organizar e implementar eventos, experiências e entretenimentos esportivos. Em Maltese e Dangle (2014), é possível averiguar que o ecossistema esportivo deve ser desenhado e alinhado às estratégias de gestão dos negócios e marketing de um clube esportivo. Gerenciamento do clube envolve pessoas, atividades, negócios e planejamento para produzir, facilitar, promover e organizar qualquer tipo de bem – produtos, serviços, pessoas, locais e ideias – para uma demanda de torcedores-consumidores. Segundo Silva & Las Casas (2020), um ecossistema esportivo busca se concentrar, de modo geral, em quatro componentes: interação com os torcedores, estratégias, recursos e cadeia de valor dos clubes esportivos. Assim sendo, um ecossistema esportivo propõe uma tipologia baseada em negócios e marketing a partir do uso de *stakeholders* para elaborar um evento esportivo levando em consideração os eventos e os torcedores-consumidores para empreender novos produtos e serviços.

Com vistas a analisar o contexto do esporte brasileiro em termos da cultura do futebol, clubes esportivos, torcedores e mídias, Silva & Las Casas (2018a) definiram um ecossistema esportivo do qual estudaram empiricamente três clubes de futebol da cidade de São Paulo: Sport Club Corinthians, Sociedade Esportiva Palmeiras e São Paulo Futebol Clube. Assim, o ecossistema esportivo elaborado por estes autores visou analisar o profissionalismo dos clubes de futebol

brasileiros, em particular de São Paulo, para desenhar eventos esportivos assistidos a partir da sinergia dos *stakeholders* para oferecer uma divertida experiência esportiva com orientação ao torcedor-consumidor a fim de prover receitas e lucros aos clubes. Nesse sentido, sete eixos foram concebidos para alcançar estes objetivos, ver figura 6.

Figura 6 Ecosistema Esportivo



Fonte: Autores

- Ligas (confederação ou federações), é quem organiza as temporadas, ligas, campeonatos e torneios, contudo, na maioria das vezes elas desempenham o papel de intermediário no fluxo de receitas para os clubes, em específico, as receitas oriundas dos direitos de transmissão dos jogos. Então, as ligas têm três papéis relevantes: organizar as competições, criar valor aos eventos e estruturar os direitos de transmissão (Bradbury & O’Boyle, 2017; Storm, et al 2017).
- Fornecedor de material esportivo, por um lado eles são investidores que colocam dinheiro nos negócios do clube para promover suas marcas, imagens ou produtos e/ou serviços através do clube esportivo; por outro lado, eles também associam suas marcas ao clube esportivo para desenvolver e prover uniformes e bens esportivos, tais como: camisetas, shorts, calçados, agasalhos, blusas, bonés, etc.; bem como os produtos não-esportivos, como: alimentação, bebidas, brinquedos, etc (Fullerton & Merz, 2008; Giroux, Pons & Maltese, 2017);

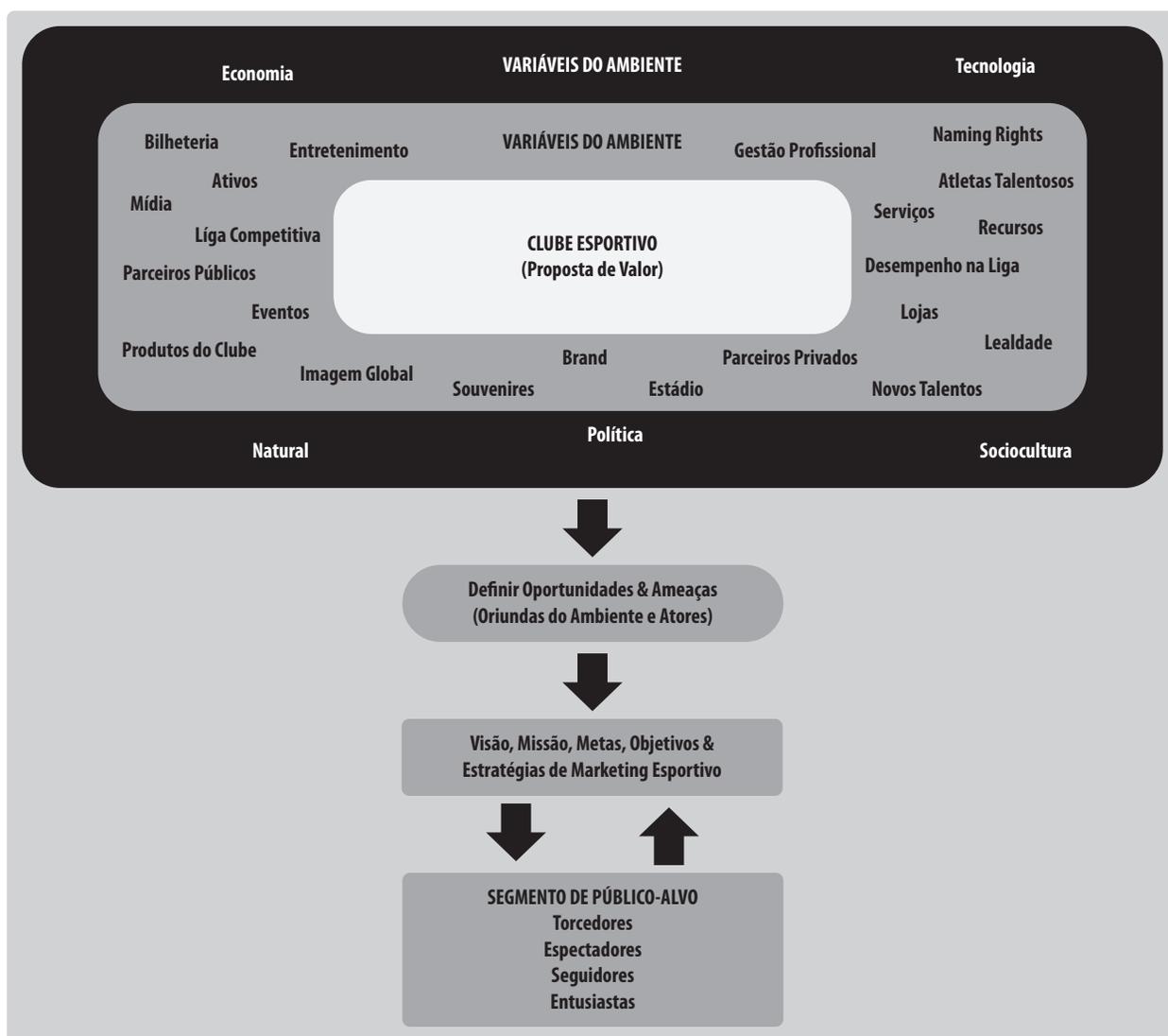
- Engajamento dos torcedores, ou seja, criar uma estratégia orientada ao consumidor para prover a eles excitação e paixões para gastarem dinheiro na compra de pacotes de *pay-per-view*, ingressos para os jogos, produtos e serviços associados ao clube esportivo e, para se tornar um membro do clube (Amorim & Almeida, 2015; Norris et al, 2014; Piipponen, 2011; Yoshida, 2017);
- Estádio (ou arena), que envolve estrutura, *naming rights*, arquitetura, anúncio, com placas ao redor do gramado, etc; clubes esportivos também podem fazer receitas alugando o estádio para outras modalidades de eventos, tais como: concertos musicais, eventos de vídeo game, etc (Leopkey & Parent, 2009);
- Gestão do clube tem a responsabilidade de: (a) elaborar as ofertas e benefícios (embutindo a proposta de valor, bem como a experiência do evento), articulada com a expectativa de diferentes públicos, torcedores, espectadores, entusiastas, bem como seguidores do clube; (b) gerenciar suas receitas a partir da bilheteria, venda de produtos licenciados, patrocínios, direitos de transmissão e garantia da qualidade da cadeia de valor do evento, desde o pré ao pós-jogo; (c) e comprar e vender atletas, garantir infraestrutura necessária e prover pessoal de apoio, executar estratégias de governança e gerenciar suas marcas (Foster, O’Reilly & Dávila, 2016; Ratten, 2016);
- Parcerias e patrocínios visam dar suporte aos torcedores em eventos esportivos, como transporte público e privado, guias e seguranças para orientar os torcedores dentro do estádio, restaurantes, estacionamento, etc.; em outras palavras, parceiros são cocriadores da cadeia de valor para assegurar a estrutura dentro e fora dos estádios em datas de eventos (Chadwick & Thwaites, 2005);
- Mídias tem responsabilidade de comprar os dinheiros de transmissão das partidas para os torcedores para garantir a excitação e paixão aos torcedores por diversas plataformas alternativas, como televisão à cabo, *pay-per-view*, redes sociais e aplicativos (apps) (Burden & Li, 2009).

3.6 Modelo teórico esportivo: contribuição dos autores

O ecossistema esportivo tem embutido os conceitos de negócio e marketing para assegurar a satisfação dos torcedores, receitas e lucros para os clubes esportivos. Cabe ressaltar que o esporte é inspirador, engajador, imersivo, evoca emoções e, ainda, eleva as receitas e os lucros; contudo, somente por meio de uma plataforma de mercado e orientação ao consumidor é possível aspirar um futuro sustentável a um clube esportivo. Captar a essência do entendimento

do esporte, enquanto evento, conforme introduzido por Maltese & Danglade (2014); o senso de profissionalismo exposto pelo relatório da KPMG (2014); a preocupação com os atores esportivos retratado por Rundth & Gottfridsson (2015); e pensar o esporte enquanto uma oportunidade para produzir receitas e lucros aos clubes, como destacado por Collignon & Sultan (2014); para Silva & Las Casas (2018a) o foco está no entendimento do torcedor enquanto cliente e, ainda, na articulação entre stakeholders e clube no desenho de eventos esportivos (enquanto experiências)

Figura 7 Modelo Teórico de Marketing Esportivo



Fonte: Autores

Há de se reconhecer, pelos ecossistemas esportivos apresentados acima que compreender os torcedores, os espectadores, os seguidores e os entusiastas como clientes e/ou consumidores de produtos e/ou serviços derivados do esporte, visa assegurar aos clubes esportivos receitas contínuas. Os cinco modelos de ecossistema esportivos compreenderam todos eles como elementos centrais das estratégias de negócios e de marketing de um clube esportivo. Com vistas unir e resumir as ideias centrais dos ecossistemas esportivos expostos acima, os autores deste ensaio organizaram um modelo teórico de marketing esportivo. Este modelo foi concebido a partir do entendimento de três camadas:

- Proposta de valor dos clubes esportivos: que são responsáveis pela concepção das ofertas e benefícios (incorporadas na proposta de valor) alinhadas às expectativas distintos públicos-alvo: torcedores, espectadores, seguidores e entusiastas;
- 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;
- 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 7 (Shilbury & Rentschler, 2007; Fullerton & Merz, 2008; Ratten & Ratten, 2011; Blumrod, et al 2013).

Cabe ainda apontar que um estudo aprofundado é recomendado com o objetivo de analisar as oportunidades e as ameaças, bem como definir estratégias de marketing para alcançar a visão, a missão e os objetivos em relação aos resultados e as receitas esperadas no curto e longo prazos dirigidos às necessidades e expectativas dos torcedores. Em suma, o modelo teórico

de marketing esportivo é focado no cliente-torcedor, já que pretende estudar e analisá-los sob a perspectiva de um dado clube esportivo, independentemente do papel que o clube tenha com o seu cliente – torcedor, espectador, seguidor ou entusiasta.

Na concepção de Bernstein (2015), o mote do marketing esportivo, ou seja, é um corpo de conhecimento orientado ao mercado que busca compreender a necessidade e expectativa de seus clientes – sejam eles torcedores (B2C) ou patrocinadores (B2B) – onde, a contato e ao conhecê-los, o profissional de marketing deverá desenvolver e aplicar estratégias, táticas e atividades focadas no mercado para melhor atendê-los e satisfazê-los com o propósito de obter receitas. Ou seja, marketing esportivo, assim, como o marketing convencional, faz uso de princípios aplicado de fora para dentro e jamais de dentro para fora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mas, qual a função de um ecossistema esportivo para um clube? Um ecossistema esportivo pode diagnosticar e auxiliar os gestores esportivos e profissionais de marketing dos clubes esportivos a conhecerem as dimensões esportivas dos clubes que estão devidamente estruturadas e, ainda, àquelas que requerem atenção, com vistas à elaboração de planos de negócios e de marketing que concentrem as suas atenções nos elementos que garantam receitas e lucros aos clubes, a partir de uma visão orientada ao torcedor-consumidor. Cabe aos gestores esportivos e de marketing entender os torcedores-consumidores à fim de planejar, implementar e monitorar a cadeia de valor – mediante dimensões do ecossistema – que abordem as perspectivas dos torcedores-consumidores e, também, preparar produtos e/ou serviços alinhados às suas expectativas. Diante disso, caberia aos profissionais de marketing elaborar um pacote de benefícios que encoraja um processo de troca e relacionamento entre os clubes esportivos e torcedores (Moore & Levermore, 2012; Silva & Las Casas, 2017).

O ecossistema esportivo é um guia para orientar profissionais e gestores de marketing a realizar um trabalho eficiente e eficaz. Infelizmente, conceitos relacionados aos negócios no esporte e de marketing são, ainda, duas áreas emergentes em clubes

esportivos no país (Silva & Las Casas, 2018a; 2018b). Profissionais de negócios, mídia e torcedores veem o marketing esportivo de modo errôneo, ou seja, como promoção, em vez de um conjunto de ferramentas que faz uso de técnicas de mercado que vê o torcedor enquanto consumidor. Ou seja, esta é a função que o ecossistema esportivo possui, ou seja, a de apoiar as estratégias de negócios e marketing em clubes esportivos.

Segundo Maltese & Danglade (2014), os ecossistemas esportivos apresentados visam orientar os profissionais de marketing a elaborar, planejar e operar um plano de marketing com o objetivo de obter fontes de receitas financeiras a partir da implementação de estratégias de negócios e de mercado em clubes esportivos. Na verdade, conforme Rundh & Gottfridsson (2015), esses ecossistemas esportivos se concentram em quatro eixos no clube esportivo: interfaces com os torcedores, coração estratégico, recursos estratégicos e cadeia de valor. De fato, os clubes esportivos usam estratégias de marketing para oferecer benefícios aos torcedores, porém, para a produção de bens e serviços, os profissionais de marketing precisam selecionar e aplicar recursos estratégicos para produzir os resultados esperados de forma eficiente e eficaz; envolvendo atores esportivos e não-esportivos na cadeia de valor para entregar tanto os produtos quanto os serviços aos torcedores.

Em geral, todos os ecossistemas esportivos propõem uma tipologia baseada em nível de recursos considerando todos os atores e a interdependência entre eles para a preparação de eventos esportivos que utilizem a proposta de entretenimento e, consideram torcedores como clientes. Esses ecossistemas esportivos revelam a rede de atores que os profissionais de marketing precisam considerar para fins dos propósitos do clube e dos eventos, e mobilizá-los para oferecer produtos e/ou serviços para atender aos torcedores (Silva & Las Casas, 2018a). Assim, mesmo antes de iniciar um plano de marketing, os profissionais precisam organizar e analisar cinco fontes de receitas para alinhar à proposta de marketing aos propósitos dos clubes: torcedores, direitos de transmissão, ligas, marcas e a gestão profissional dos clubes.

O desenvolvimento de estratégias de marketing para clubes esportivos é relevante para conhecer todos os pontos de interação que os profissionais de

marketing têm para negociar as ofertas de valor aos seus torcedores-clientes (Silva & Las Casas, 2017). Rundh & Gottfridsson (2015) nomearam um termo para sintetizar esta proposta, o ARA: atores, recursos e atividades. Para eles, estas três perspectivas são relevantes porque incluem diferentes transações, fluxo de conhecimento, criação de recursos e vínculos necessários atraídos e formados pelos atores.

Os comportamentos globais que emergem na rede dão forma ao seu desenvolvimento e a forma os atores se adaptam a incidentes nos fatores do ambiente, o que é necessário para que os profissionais de marketing considerem no momento em que desenvolvem a estratégia de marketing no clube esportivo. Por exemplo, um número decrescente de torcedores no estádio e/ou assistindo os jogos pela televisão podem fazer com que o clube e os atores repensem as estratégias de marketing (Bernstein, 2015). Nesse sentido, a sinergia entre clubes e atores são relevantes para produzir atividades alinhadas às expectativas do torcedor-alvo, como parte de um sistema de atividades gerenciadas pelos clubes esportivos. É na atividade de marketing que ocorre a criação de valor de uma oferta que afeta a satisfação dos torcedores e, é nela, que ocorre o encorajamento e engajamento de torcedores para novos padrões de troca com os clubes que visam criar novas perspectivas de relacionamento e maximizar o potencial do marketing de serviços nos torcedores (Piipponen, 2011; Yoshida, 2017).

Implementar a orientação de mercado em um clube esportivo significa olhar para os torcedores e enfocar todos os princípios de empresa para satisfazer suas necessidades e desejos. Para situá-los de forma simples, a orientação de mercado pressupõe que os torcedores fazem parte das decisões de compra em áreas esportivas, pois a orientação de marketing é uma abordagem para negócios que concentra suas atividades para satisfazer as necessidades, bem como os desejos de seus torcedores (Giroux et al, 2017). Para Yoshida (2017), os clubes esportivos criam um tipo de relacionamento para fazer negócios (B2B), quando os gestores do clube esportivo lidam com os atores para alinhar a cadeia de valor, ou seja, os intermediários e os clubes esportivos usam suas habilidades para criar e fornecer valor no formato de benefícios aos seus torcedores. É neste momento que se estabelece a relação clube (negócios) e torcedor (cliente).

Diante disso, os atores desempenham papéis relevantes na rede de valor, já que são eles que realizam as atividades da cadeia de serviços. Diversas formas de atividades podem ser consideradas como o núcleo da cadeia de valor (Foster et al, 2016). Em geral, quatro trocas entre atores são reconhecidas para oferecer uma cadeia de serviços adequada aos torcedores: (a) troca de produtos e/ou serviços, que muitas vezes é o núcleo da troca; (b) troca de informações, como questões técnicas, econômicas ou outras questões dominantes que são compartilhadas; (c) trocas monetárias, como indicador de troca econômica entre as partes; (d) e troca social, que envolve a relação de confiança e, ainda, lealdade entre as partes. Enfim, o marketing esportivo exige que todo o conhecimento de um dado ecossistema esportivo – independentemente dos modelos apresentados neste ensaio – seja incorporado para planejamento e organização das estratégias, táticas e atividades marketing, com vistas a oferecer bens e serviços de clubes esportivos que estejam alinhados às expectativas de suas demandas de clientes-torcedores.

■ REFERÊNCIAS

- Amorim, J. G. B. & Almeida, V. M. C. (2015). The Effect of Simultaneous Sponsorship of Rival Football Teams. *Brazilian Administration Review*. 12(1), 63-87.
- Bernstein, G. (2015). *The Principles of Sports Marketing*. Illinois: Sagamore, Publishing.
- Blumrodt, J; Desbordes, M. & Bodin, D. (2013). Professional Football Clubs and Corporate Social Responsibility. *Sport Business and Management*. 3(3), 205-225.
- Bradbury, T. & O'Boyle, I. (2017) *Understanding Sport Management: International Perspectives*. New York, USA: Routledge.
- Burden, W. & Li, M. (2009). Minor League Baseball: Exploring the Growing Interest in Outsourced Sport Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 18, 139-149.
- Chadwick, S. & Thwaites, D. (2005). Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research* 45(3), 328-338.
- Clark, J. (2011). *Changing the Game: Outlook for the Global Sport Market to 2015*. PricewaterhouseCoopers (PwC). Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf>. Acesso em 10 outubro de 2016.
- Collignon, H. & Sultan, N. (2014). *Winning in Business Sports*. ATKearney Report. Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b-644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>. Acesso em 8 de outubro de 2016.
- Collignon, H.; Sultan, N. & Santander, C. (2011). *The Sports Market: Major Trends and Challenges in an Industry Full of Passion*. ATKearney Report. Disponível em: http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Sports_Market.pdf. Acesso em 8 de outubro de 2016.
- Ferrand, A. & McCarthy, S. (2009). *Marketing the Sports Organisation. Building Networks and Relationships*. London: Routledge.
- Foster, G.; O'Reilly, N. & Dávila, A (2016). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. New York, USA: Routledge.
- Fullerton, S. & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*. 17(2), 90-108.
- Giroux, M.; Pons, F. & Maltese, L. (2017). The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 180-195.

- KPMG Report (2014). Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acesso em 8 de outubro de 2016.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Leopkey, B. & Parent, M. (2009). Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Maltese, L. & Danglade, J. P. (2014). *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod.
- McHugh, J., Bronson, P., & Watters, E. (2015). Disponível em: *The Future of Sports (2015)*. Reports. [futureof.com. http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf](http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf). Acesso em 20 de outubro de 2016.
- Moore, N. & Levermore, R. (2012). English Professional Football Clubs: Can Business Parameters of Small and Medium-Sized Enterprises be Applied? *Sport Business and Management: An International Journal*, 2(3), 196-209.
- Norris, J. I.; Wann, D. L. & Zapalac, R. K. (2014). Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 157-166.
- Piipponen, H. (2011). *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland.
- Ratten, V. & Ratten H. (2011). International Sport Marketing: Practical and Future Research Implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26(8), 614-620,
- Ratten, V. (2016). The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(2), 162-168.
- Rundh, B. & Gottfridsson, P. (2015). Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785-794.
- Shilbury, D. & Rentschler, R. (2007). Assessing Sport Management Journals: A Multi-Dimensional Examination. *Sport Management Review*, 10(3), 3-14.
- Shilbury, D. (2009). *Sport Management Series*, 3rd ed. Sydney: Allen & Unwin.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2017). Sport Fans as Consumers: An Approach to Sport Marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2018a). Ecosistemas do “Trio de Ferro” Paulista Segundo seus Torcedores. *Revista de Administração Faces*, 17(4), 27-53.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2018b). Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: marca, Receitas e Torcedores. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 155-168.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2020). Key Elements of Sports Marketing Activities for Sports Events. *International Journal of Business Administration*, 11(1), 11-21.
- Smith, A. & Westerbeek, H. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave, Macmillan.
- Smolianov, P. & Shilbury, D. (2005). Examining Integrated Advertising and Sponsorship in Corporate Marketing Through Televised Sport. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 239-250.

Storm, R. K.; Wagner, U. & Nielsen, K. (2017). 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.

Yoshida, M. (2017). Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, 20, 427-442.