



Seção de Publicação do artigo: Ensaio Teórico

Afinal, o que é Marketing Esportivo?**So, what is Sports Marketing?****Entonces, ¿qué es el Marketing Deportivo?**

Ivan Furegato MoraesEscola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo
ifuregato@usp.br**Marcelo Curth**Feevale
marcelocurth@feevale.br

Resumo

O Marketing Esportivo é uma das principais áreas que formam a Gestão do Esporte e seu desenvolvimento acadêmico e profissional está diretamente relacionado com o crescimento global da indústria do esporte em suas diferentes perspectivas a partir da última década do século XX. No Brasil, a área existe, ainda que de forma pontual, desde as primeiras décadas do século passado. Entretanto, até os dias atuais a área ainda não atingiu o mesmo grau de desenvolvimento e profissionalismo observado em outros países, como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemanha e Austrália, afetando diretamente o avanço do esporte brasileiro e a sustentabilidade das organizações esportivas do país. Observa-se que o atraso no desenvolvimento do Marketing Esportivo se deve, em muito, à problemas conceituais que afetam o seu entendimento e aplicação nas diferentes manifestações e organizações esportivas. Com base nesse contexto o ensaio objetiva apresentar os conceitos, dimensões, aplicações e fronteiras do Marketing Esportivo, expondo elementos essenciais para a formação e qualificação dos profissionais da área, além de propor formas de aplicação nas diferentes organizações esportivas. A partir de uma pesquisa teórica e qualitativa foi realizada uma ampla e detalhada revisão de literatura envolvendo a análise de obras acadêmicas e gerais, nacionais e internacionais, sobre o Marketing Esportivo. Dos resultados obtidos é proposta uma ampla definição do Marketing Esportivo a partir da sua relação com o Marketing e de definições prévias. Dessa forma, evidencia-se o papel do Marketing Esportivo no conhecimento do consumidor esportivo e das suas necessidade e desejos, pontos basilares para o desenvolvimento, precificação, comunicação e entrega de bens e serviços esportivos que atendam os diferentes tipos de consumidores do esporte visando a ampliação dos mercados das organizações esportivas e a fidelização dos seus consumidores, bem como a consequente geração de receitas. É abordado o conceito de Marketing no Esporte e de Marketing através do Esporte, bem como as ferramentas para a aplicação dessas duas dimensões do Marketing Esportivo. Também são expostos os

elementos que fazem com que o Marketing Esportivo seja uma área específica e peculiar, fruto das características próprias do esporte, dos eventos esportivos, das organizações esportivas, da indústria do esporte e da gestão dessas áreas. São retratados e discutidos os diferentes problemas teóricos e práticos que afetam o correto entendimento e aplicação do Marketing Esportivo, além de ser abordada a relação conceitual e prática dessa área com outras próximas, como Administração, Gestão do Esporte, Comunicação, Relações Públicas, Publicidade, Propaganda e vendas/comercial. Espera-se que o ensaio não encerre a discussão sobre a temática do Marketing Esportivo, mas clarifique seu conceito e as formas de aplicação nos múltiplos contextos do esporte, diminuindo lacunas teóricas e práticas. Ao final também são citadas sugestões de temáticas e novos estudos relacionados ao Marketing Esportivo para o avanço e consolidação da área no esporte brasileiro.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Marketing. Definição Marketing Esportivo. Marketing no Esporte. Marketing através do Esporte.

Abstract

Sport Marketing is one of the main areas that form Sport Management, and its academic and professional development is directly related to the global growth of the sport industry in its different perspectives from the last decade of the 20th century. In Brazil, the area has existed, albeit occasionally, since the first decades of the last century. However, to this day the area has not yet reached the same level of development and professionalism observed in other countries, such as the United States, Canada, England, Germany and Australia, directly affecting the advancement of Brazilian sport and the sustainability of the country's sporting organizations. It is observed that the delay in the development of Sport Marketing is largely due to conceptual problems that affect its understanding and application in different sporting perspectives and organizations. From this context, the essay aims to present the concepts, dimensions, applications and frontiers of Sport Marketing, exposing essential elements for the training and qualification of professionals in the area, in addition to proposing ways of application in different sport organizations. Based on a theoretical and a qualitative research, a broad and detailed literature review was carried out involving the analysis of national and international academic and general literature on Sport Marketing. From the results obtained, a broad definition of Sport Marketing is proposed based on its relationship with Marketing and previous definitions. In this way, the role of Sport Marketing is highlighted in understanding the sport consumers and their needs and desires, basic points for the development, pricing, communication and delivery of sport goods and services that serve different types of sport consumers, aiming to expansion of the markets of sport organizations and increase the loyalty of their consumers, as well as the consequent generation of revenue. The concept of Marketing in Sport and Marketing through Sport is covered, as well as the tools for applying these two dimensions of Sport Marketing. The elements that make Sport Marketing a specific and peculiar area are also exposed, resulting from the characteristics specific to sport, sport events, sports organizations, sport industry and the management of these areas. The different theoretical and practical problems that affect the correct understanding and application of Sport Marketing are portrayed and discussed, in addition to addressing the conceptual and practical relationship of this area with other nearby areas, such as Administration, Sport Management, Communication, Public Relations, Advertising, Propaganda and sales/commercial. The expectation is that the essay will not end the discussion about Sport Marketing but clarify its concept and the ways of its application in the multiple contexts of sport, reducing theoretical and practical gaps. At the end, suggestions for topics and new studies related to Sport Marketing are also mentioned for the advancement and consolidation of the area in Brazilian sport.

Keywords: Sport Marketing. Marketing. Sport Marketing definition. Marketing in Sport. Marketing through Sport.

Resumen

El Marketing Deportivo es una de las principales áreas que configuran la Gestión Deportiva y su desarrollo académico y profesional está directamente relacionado con el crecimiento global de la industria del deporte en sus diferentes perspectivas desde la última década del siglo XX. En Brasil, el área existe, aunque ocasionalmente, desde las primeras décadas del siglo pasado. Sin embargo, hasta el día de hoy el área aún no ha alcanzado el mismo nivel de desarrollo y profesionalismo observado en otros países, como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania y Australia, afectando directamente el avance del deporte brasileño y la sostenibilidad de sus organizaciones. Se observa que el retraso en el desarrollo del Marketing Deportivo se debe en gran medida a problemas conceptuales que afectan su comprensión y aplicación en diferentes perspectivas y organizaciones deportivas. Desde este contexto, el ensayo pretende presentar los conceptos, dimensiones, aplicaciones y fronteras del Marketing Deportivo, exponiendo elementos esenciales para la formación y calificación de profesionales del área, además de proponer vías de aplicación en diferentes organizaciones deportivas. A partir de una investigación teórica y cualitativa, se realizó una amplia y detallada revisión bibliográfica que involucró el análisis de trabajos académicos y generales, nacionales e internacionales, sobre el Marketing Deportivo. De los resultados obtenidos se propone una definición amplia de Marketing Deportivo en función de su relación con el Marketing y definiciones anteriores. De esta manera, se destaca el papel del Marketing Deportivo en la comprensión del consumidor deportivo y de sus necesidades y deseos, puntos básicos para el desarrollo, definición de precio, comunicación y entrega de bienes y servicios deportivos que atienden a diferentes tipos de consumidores deportivos, con el objetivo de expandir los mercados de las organizaciones deportivas y la fidelización de sus consumidores, así como la consiguiente generación de ingresos. Se aborda el concepto de Marketing en el Deporte y Marketing a través del Deporte, así como las herramientas para aplicar estas dos dimensiones del Marketing Deportivo. También se exponen los elementos que hacen del Marketing Deportivo un área específica y peculiar, resultante de las características propias del deporte, de los eventos deportivos, de las organizaciones deportivas, de la industria del deporte y de la gestión de estas áreas. Se retratan y discuten los diferentes problemas teóricos y prácticos que inciden en la correcta comprensión y aplicación del Marketing Deportivo, además de abordarse la relación conceptual y práctica de esta área con otras áreas cercanas, como Administración, Gestión Deportiva, Comunicación, Relaciones Públicas, Publicidad, Propaganda y ventas/comercial. Se espera que el ensayo no ponga fin a la discusión sobre el tema del Marketing Deportivo, sino que aclare su concepto y las formas de aplicación en los múltiples contextos del deporte, reduciendo lagunas teóricas y prácticas. Al final, también se mencionan sugerencias de temas y nuevos estudios relacionados con el Marketing Deportivo para el avance y consolidación del área en el deporte brasileño.

Palabras Clave: Marketing Deportivo. Marketing. Definición Marketing Deportivo. Marketing en el Deporte. Marketing a través del Deporte.

Introdução

O Marketing, desde a sua concepção inicial, vem sofrendo alterações por diferentes motivos, como por elementos do mercado (economia e tecnologia, por exemplo) e pelos consumidores, o que pode ser representado por eras. Tais mudanças, principalmente conceituais, refletem a dinâmica da sociedade ao longo dos tempos (Keith, 1960; Jones & Richardson, 2007; Shaw, 2009, Busca & Bertrandias, 2020), além de serem incorporadas ao conceito de Marketing, como na definição apresentada pela *American Marketing Association* (AMA; American Marketing Association, 2017).

Outro importante e crítico elemento é o conhecimento dos “profissionais” atuantes no mercado, os quais, em muitos casos, não possuem o embasamento ideal sobre os conceitos e as aplicações básicas do Marketing. Este ponto é crítico, pois estes “profissionais” acabam não acompanhando a evolução dos conceitos e perpetuam entendimentos equivocados sobre o que, de fato, é o Marketing.

Avançando como uma área específica dentro do Marketing, o Marketing Esportivo assume um papel fundamental para o desenvolvimento da indústria do esporte (Pitts & Stotlar, 2002; Schwarz & Hunter, 2018). Como reflexo, os investimentos no setor passaram a ser representativos, com o marketing sendo um dos elementos fundamentais para o crescimento financeiro dessa indústria (Fullerton & Merz, 2008). Considerando somente a publicidade, tem-se a estimativa do investimento atingir, em 2024, US\$ 18,08 bilhões no Brasil e US\$ 1,077.00 bilhões globalmente (Statista, 2024).

Por conta disso, os setores/departamentos de marketing ganharam espaço dentro das estruturas organizacionais formais das diferentes organizações esportivas, influenciando na busca de qualificação para a atuação profissional no setor (Fullerton & Merz, 2008; Schwarz & Hunter, 2018). Assim, a qualificação, por ser considerada um elemento chave no processo de desenvolvimento de profissionais, passou a ser um ponto importante a ser discutido, sendo uma preocupação no ambiente esportivo nacional (Bastos, 2016).

Partindo das suposições iniciais, entende-se que o Marketing Esportivo reflete a dinâmica observada no Marketing, inclusive pelas vias equivocadas de entendimento sobre seus conceitos e aplicações (Moraes, 2020; Rocha & Bastos, 2011; Rocco Júnior, 2012). Tais problemas refletem na qualificação dos profissionais atuantes no mercado e, por consequência, de uma forma geral, na indústria esportiva brasileira (Bastos, 2016). Sendo assim, entende-se como uma motivação para a proposição deste ensaio as lacunas existentes sobre o Marketing Esportivo e a necessidade de um entendimento adequado sobre a sua formação e representatividade.

Com isso, o presente ensaio tem como objetivos: apresentar os conceitos e aplicações do Marketing e do Marketing Esportivo; apresentar elementos críticos sobre a qualificação dos profissionais; e apresentar e propor aplicações inerentes ao marketing dentro das diferentes organizações esportivas. Para compor o ensaio, será apresentado às origens e conceitos do Marketing Esportivo, abordagens para a aplicação do Marketing Esportivo, as fronteiras do Marketing Esportivo e proposições em forma de contribuições para a área.

1. Marketing Esportivo: como surgiu no Brasil?

No Brasil, o desenvolvimento do Marketing Esportivo ocorreu de forma lenta, gradual e pontual (Proni, 1998). Na década de 1930 podemos identificar algumas iniciativas, como o primeiro patrocínio esportivo, para um carro de corrida, e ações de promoção do futebol e da Rádio Globo realizadas pelo jornalista Mário Filho (Franzini, 2003; Rocco Júnior, 2012).

Contudo, restrições legais, como ao patrocínio e a obtenção de lucro pelas organizações esportivas, aliadas ao amadorismo dessas organizações e dos seus dirigentes limitaram a aplicação do Marketing Esportivo. Somente a partir de meados da década de 1970 o Marketing Esportivo começou a ser aplicado de forma contínua e sistematizada por entidades esportivas, com destaque para a Confederação Brasileira de Vôlei (CBV), que, sob o comando de Arthur Nuzman, desenvolveu a modalidade com base no Marketing Esportivo, e para empresas como a Pirelli e a Supergasbrás, que criaram clubes de vôlei profissionais como estratégia de marketing (Almeida, Vlastuin, Marchi Júnior & Bravo, 2012; Francalacci, 2011; Rocco Júnior, 2012).

Os clubes de futebol brasileiros começaram a utilizar o Marketing Esportivo de forma contínua em meados da década de 1980 após a liberação dos patrocínios nos uniformes e o aumento das transmissões televisivas. A partir da década de 1990 é observada a criação de departamentos de marketing profissionais e amplia-se a utilização do Marketing Esportivo, ainda que focado em situações específicas, como a comercialização de patrocínios nos uniformes e placas nos estádios, em ações direcionadas para negócios com empresas (B2B), não diretamente para o torcedor/consumidor (B2C) (Moraes, 2020; Rocco Júnior, 2012).

O aumento da utilização do Marketing Esportivo e da estruturação de departamentos dessa área também passa, em grande parte, pela oferta de cursos de Marketing Esportivo por instituições de ensino no Brasil (Mazzei, Amaya & Bastos, 2013). Além disso, a necessidade de qualificação identificada por profissionais possibilitou o aumento de brasileiros em outros centros de nível mundial buscando informações sobre teoria e prática.

Atualmente, as organizações esportivas brasileiras, principalmente os clubes de futebol, ainda não aplicam do Marketing Esportivo em sua plenitude, com a utilização limitada das ferramentas existentes (Rocco Júnior, 2012; Zenone, 2014), diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos desde a década de 1920 (Pitts & Stotlar, 2002).

No entanto, as práticas do Marketing Esportivo vêm sendo mais reconhecidas e exploradas no contexto do futebol, com o marketing de outras manifestações do esporte em planos inferiores, além de se observar uma visão distorcida sobre o Marketing Esportivo e as suas aplicações. Por conta disso, o entendimento dos conceitos e das aplicações não somente do Marketing Esportivo, mas do Marketing como elemento principal devem ser explorados em profundidade.

2. Ok, vamos definir o Marketing Esportivo!

A definição do Marketing, de uma forma ampla, é comumente utilizada de maneira equivocada, inclusive por profissionais da área. De uma maneira geral, atribuem o Marketing à Vendas ou à Propaganda/Publicidade, expondo a falta de conhecimento sobre o tema, o que tende a impactar de maneira negativa as ações cotidianas do Marketing e, por consequência, do Marketing Esportivo (Yanaze, 2006).

Para esclarecer a questão da definição do Marketing, adotamos, nesse ensaio, a indicada pela AMA, com o marketing sendo a “atividade, conjunto de práticas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (American Marketing Association, 2013); e a definição proposta por Kotler e Keller (2006, p. 4): “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

O desenvolvimento profissional e, principalmente, acadêmico, do Marketing Esportivo a partir da década de 1970 dá início a tentativas de desenvolvimento de definições para a área (Fairley et al., 2012). Contudo, autores como Fullerton e Merz (2008) e Moore e Teel (1994) revelam dificuldades na adoção de uma única definição, indicando que as existentes não são definitivas, claras e consistentes.

Tal questão pode ser observada ao buscarmos pelas definições existentes, principalmente em livros e artigos teóricos. Partindo da literatura internacional, pode-se identificar que os

pesquisadores da área, apesar de terem como referência os conceitos de Marketing citados, utilizam diferentes enfoques para conceituar o Marketing Esportivo.

Fullerton e Merz (2008) indicam que a primeira definição amplamente divulgada remete a um artigo publicado em 1978 no jornal *Advertising Age* que considera o Marketing Esportivo apenas como o uso do esporte como uma ferramenta promocional. Parte das definições posteriores se baseiam em produtos, indicando que o Marketing Esportivo é a utilização dos princípios e das ferramentas de Marketing em produtos esportivos ou o uso promocional do esporte por produtos não esportivos (Moore & Teel, 1994; Morgan & Summers, 2008; Pitts & Stotlar, 2002; Schwarz & Hunter, 2008; Stotlar, 2005).

A adoção pelo Marketing de uma perspectiva focada nos consumidores fez com que fossem desenvolvidas definições centradas nos consumidores esportivos, apontando que o Marketing Esportivo visa descobrir e atender as necessidades e os desejos dos mesmos para mantê-los satisfeitos e fidelizados (Fairley et al., 2012; Ferrand, 2012; Gray & Mcevoy, 2001; Kaser & Oelkers, 2014; Mullin, Hardy & Sutton, 2004).

Outros autores focam nas organizações esportivas, como Smith (2008), que indica que o Marketing Esportivo é o processo de planejamento, posicionamento e entrega dos bens/serviços das organizações esportivas visando o estabelecimento de um relacionamento com os seus consumidores. Já Calzada (2012), Kaser e Oelkers (2014) e Moore e Teel (1994) definem o Marketing Esportivo como uma ferramenta para a geração de receitas para as entidades esportivas, com Moore e Teel (1994) também considerando como parte da definição do Marketing Esportivo o uso promocional do esporte por organizações não esportivas.

Ao analisarmos as publicações brasileiras sobre o Marketing Esportivo, principalmente livros, é possível identificarmos os mesmos enfoques utilizados internacionalmente. A visão inicial do Marketing Esportivo como ferramenta promocional é adotada por Melo Neto (2007), enquanto Afif (2000) e Zenone (2014) definem a área com base em produtos. O foco no consumidor esportivo é utilizado por Cardia (2004; 2014), Pozzi (1998) e Siqueira (2014), com Cardia (2004; 2014) e Zenone (2014) também tomando como referência as organizações esportivas, principalmente os clubes de futebol.

Alguns autores inserem o Marketing Esportivo dentro de subáreas do Marketing, como Fernández (2008) e Trein (2004), que utilizam o Marketing de Serviços como base; enquanto Carvalho (2014); Dias (2011) e Myskiw (2006) se baseiam no Marketing de Relacionamento. Já outros autores, como Carvalho (2014) e Grellet (2002) seguem a linha, já citada, na qual o Marketing Esportivo visa atender aos interesses econômicos das organizações esportivas.

Outro ponto importante a ser abordado é o entendimento sobre as dimensões do Marketing Esportivo. Tanto nas definições identificadas na literatura internacional e brasileira como na

proposta neste ensaio é possível identificarmos a existência de duas dimensões do Marketing Esportivo: o Marketing do Esporte e o Marketing através do Esporte (Fullerton & Merz, 2008; Moore & Teel, 1994; Morgan & Summers, 2008; Mullin, Hardy & Sutton, 2004; Pozzi, 1998; Shank, 2005; Siqueira, 2014).

A primeira diz respeito a utilização do Marketing Esportivo pelas diversas organizações esportivas visando à satisfação dos seus consumidores e demais *stakeholders* e à geração de receitas (Moore & Teel, 1994; Mullin, Hardy & Sutton, 2004). As organizações esportivas podem seguir tipologias diferentes considerando o período da sua proposição, o foco de pesquisa e a geografia dos autores. Porém, de uma forma abrangente, são observados três tipos (Bastos & Mazzei, 2020):

- a) Entidades de prática esportiva, profissional ou amadoras, como clubes, equipes e academias;
- b) Entidades de controle e gestão, como federações, confederações e comitês olímpicos;
- c) Empresas produtoras de bens e serviços esportivos, como equipamentos, roupas, serviços médicos e empresas de mídia.

Já o Marketing através do Esporte aborda as organizações não esportivas que se valem do esporte como ferramenta promocional e de comunicação para seus diferentes bens e serviços não esportivos (Fullerton & Merz, 2008; Moore & Teel, 1994; Mullin, Hardy & Sutton, 2004).

A partir das definições expostas e visando à junção das diferentes linhas e dimensões identificadas em uma única definição, propomos a seguinte: *“Marketing Esportivo é o processo de identificação, desenvolvimento, precificação, comunicação e entrega de bens e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores e dos demais stakeholders das organizações esportivas, com a consequente geração de receitas para as mesmas, garantindo a sua sustentabilidade, além do uso do esporte como ferramenta de comunicação e promoção por organizações não esportivas”*.

3. Como aplicar o Marketing Esportivo?

A aplicação do Marketing Esportivo nas organizações esportivas pode ocorrer por diferentes meios, com início pelos elementos do Composto de Marketing (4P's), formado pelo produto, preço, praça/distribuição e promoção. Essa utilização se justifica pelo fato desses elementos poderem ser controlados diretamente pelos profissionais da área (Chanavat & Desbordes, 2017; Melo Neto, 2007; Morgan & Summers, 2008; Pitts & Stotlar, 2002; Zenone, 2014).

Alguns autores indicam a utilização de outros elementos, oriundos principalmente de subáreas do Marketing e da prática, que se somam aos 4P's. Mullin, Hardy e Sutton (2004) adicionam um quinto P, o de Relações Públicas; já Fernández (2008) e Westerbeek e Shilbury (1999) indicam a aplicação dos 3P's do Marketing de Serviços; Dias (2011) sugere ferramentas do Marketing Interno; Cardia (2004; 2014) e Matos (2014) apontam o uso da paixão dos torcedores; e Calzada (2012), a partir da sua atuação no departamento de marketing do Barcelona, relata o uso de quatro elementos: posicionamento, marca, comunicação e vendas.

Também devem ser considerados os ativos das organizações esportivas, propriedades, materiais ou não, que podem ser trabalhadas pelo marketing para atender as necessidades e desejos dos consumidores e gerar receitas. Como exemplo de ativos podemos citar os torcedores/clientes; marca; cultura e valores; história e tradição; patrocínios; parcerias comerciais ou não; licenciamento da marca; comercialização dos direitos de transmissão das partidas; instalações esportivas, principalmente os estádios/arenas; *naming rights*; atletas, principalmente a imagem dos atuais e do passado; endossos; eventos esportivos, especialmente os jogos com destaque para os ingressos, áreas VIPs, camarotes e atividades de hospitalidade; canais de comunicação oficiais; e outros negócios com a marca, como franquias de lojas, de bares e restaurantes e de escolas esportivas (Brunoro & Afif, 1997; Calzada, 2012; Chanavat & Desbordes, 2017; Mandis, 2016; Moraes, 2020; Morgan & Summers, 2008; Mullin, Hardy & Sutton, 2004; Pitts & Stotlar, 2002; Pozzi, 1998; Rocco Júnior, 2012; Skinner, 2016; Zenone, 2014).

Já para a aplicação do Marketing através do Esporte, Fullerton e Merz (2008) indicam algumas ações que podem ser adotadas pelas organizações não esportivas que pretendem utilizar o esporte como forma de comunicação e promoção:

- Patrocínios: a organização associa a sua marca, bem ou serviço a uma entidade esportiva que atinja o público ou segmento de mercado desejado;
- *Naming rights*: a organização nomeia com a sua marca, ou de determinado bem/serviço, uma instalação esportiva ou competição;
- Endosso: a organização se associa, por meio do patrocínio, a um atleta ou personalidade esportiva, como técnico ou ex-atleta;
- Licenciamento: a organização adquire o direito de utilizar a marca de uma organização esportiva em seus bens e serviços, como no caso do uso do título de “fornecedor oficial” e na autorização para a produção de produtos diversos, esportivos ou não, com a marca do licenciado.

4. O que faz o Marketing Esportivo ser único?

Importante destacarmos que o Marketing Esportivo se tornou uma área específica dentro do Marketing devido ao fato de que seu objeto (o esporte), bem como a indústria e a gestão do esporte, possuem características únicas que fazem com que a aplicação dos princípios, ferramentas e processos do Marketing necessitam ser adaptados às características dos elementos citados.

Tais peculiaridades do Marketing Esportivo são enfatizadas por diversos autores, como Carvalho (2014), Fairley et al. (2012), Mullin, Hardy e Sutton (2004) e Schwarz e Hunter (2008), que indicam características únicas do Marketing Esportivo e do seu objeto principal, o evento esportivo, principalmente no caso do esporte profissional, tido também como uma forma de entretenimento:

- O esporte pode ser um bem ou um serviço consumido tanto por pessoas como por organizações;
- As organizações esportivas competem e cooperam ao mesmo tempo;
- Os produtos esportivos geram fortes conexões emocionais nos praticantes, torcedores, espectadores e demais tipos de consumidores;
- A experiência de consumo é sempre intangível, subjetiva e variável;
- Os consumidores do esporte acreditam que são profundos conhecedores dos produtos esportivos, gerando interferências nas atividades das organizações esportivas e na área de marketing;
- A qualidade dos jogos e das competições não são garantidas e os resultados esportivos são imprevisíveis, o que interfere diretamente na satisfação dos consumidores;
- O esporte é normalmente consumido publicamente e a satisfação do consumidor é diretamente afetada pelo ambiente externo, com os consumidores alterando-se do estado de excitação e de satisfação para a frustração e o desapontamento rapidamente;
- As ações dos profissionais de Marketing Esportivo possuem um limitado efeito direto no principal produto esportivo (o jogo e a competição), com a atuação focada principalmente em elementos secundários, sendo que o “grande desafio é criar uma experiência de entretenimento que os [torcedores] queiram repetir, quer a sua [equipe] ganhe ou perca” (CARVALHO, 2014, p. 190);
- Devido à relevância social, a área recebe grande cobertura da mídia o que afeta diretamente a atuação do marketing;
- O esporte e os eventos esportivos possuem apelo universal e abordam praticamente todos os elementos da vida, complexidade que dificulta a atuação do profissional de Marketing Esportivo, principalmente pela alta carga emocional criada nos consumidores/torcedores, que apresentam

elevada paixão, compromisso e engajamento, pontos que podem gerar, conforme o trabalho realizado pela equipe de marketing das organizações esportivas, efeitos positivos, como elevadas receitas, ou negativos, como a violência entre os torcedores.

5. A falta de entendimento sobre as fronteiras

Tanto o Marketing como o Marketing Esportivo são costumeiramente confundidos com outras áreas, questão que vai desde problemas conceituais e de aplicação até uma visão popular depreciativa ou que considerada o Marketing como a solução de todos os problemas de uma organização, esportiva ou não, com tais equívocos muitas vezes proliferados inclusive por profissionais e acadêmicos da área.

O Marketing como um todo sofreu e sofre com uma aplicação indiscriminada que, segundo Yanaze (2006), criou generalizações e deformações conceituais, usos equivocados das ferramentas e a criação de especialidades e ferramentas sem o devido embasamento. Como exemplo podemos citar a criação de novos P's que pouco ou nada acrescentam aos 4P's tradicionais (Baker, 2005; Urdan & Urdan, 2013) e o uso da palavra "marketing" como adjetivo para rotular estratégias e/ou ações como especialidades ou como a própria área (Yanaze, 2006). Os diversos problemas verificados no Brasil podem ser sintetizados da seguinte forma:

[...] [o maior problema] foi - e infelizmente continua sendo - o desvirtuamento de seus conceitos essenciais e a proliferação de novas e impróprias significações da palavra marketing, que passou a ser usada para enfeitar ações isoladas ou parciais do marketing, ou, pior ainda, supostas técnicas 'modernizadoras' das atividades empresariais. Isso sem contar a vulgarização. Desrespeitada pelos próprios profissionais de marketing e comunicação, a palavra marketing caiu na boca do povo como sinônimo de engodo ou enganação, em uma degradação já ocorrida em palavras como reclame, propaganda e promoção, que escaparam de seus significados técnico-profissionais para se tornarem depreciativas, representando as más ações dos maus publicitários e comerciantes. (Yanaze, 2006, p. 413).

Especificamente sobre o Marketing Esportivo, destacamos que ele também é afetado pelos problemas do Marketing, além de ser costumeiramente supervalorizado e comumente confundido com a Gestão do Esporte pelos torcedores, pela mídia e até mesmo por alguns "profissionais" da área que atribuem ao Marketing Esportivo à solução de problemas administrativos das organizações esportivas, especialmente dos clubes de futebol (Rocha & Bastos, 2011). Contudo, tais problemas normalmente estão fora da alçada da área, que também costuma ser colocada em uma posição de superioridade em relação à gestão (Rocha & Bastos, 2011), não considerando que a correta

aplicação e gestão do Marketing Esportivo estão totalmente relacionadas à qualidade da gestão da organização esportiva na qual ele é praticado.

Também apontamos a criação, como no Marketing, de novos P's para o Marketing Esportivo, com destaque para o P relativo à paixão dos torcedores, o qual seria um elemento basilar para a ação dos profissionais da área (Cardia, 2004; 2014; Matos, 2014). Contudo, tal visão é equivocada, não por valorizar a paixão dos torcedores, ponto que pode e deve ser valorizado e utilizado, mas por não levar em consideração que a paixão não pode ser facilmente medida e comparada, além de ser algo extremamente instável e de difícil controle e gestão pelos profissionais da área.

Além dos equívocos relacionados aos conceitos, objetivos, funções e ferramentas do Marketing Esportivo, também é possível notarmos, principalmente no Brasil, problemas conceituais, práticos e no relacionamento entre o Marketing Esportivo e outras áreas, como a Administração, Comunicação, Relações Públicas, Propaganda e Publicidade, o que gera acaloradas discussões tanto entre acadêmicos como entre profissionais, impedindo a correta aplicação de todas essas áreas.

Assim, para diminuir tais problemas e aumentar o entendimento e a correta utilização das áreas citadas iremos apresentar, brevemente, os seus conceitos e como elas se relacionam com o Marketing Esportivo.

A Administração, definida como o processo de tomar e executar decisões, com base em fatores internos e externos, para a utilização dos recursos disponíveis (informações, conhecimentos, pessoas, materiais, recursos financeiros, etc.) de forma eficiente e eficaz visando produzir resultados que cumpram os objetivos de uma organização (Chelladurai, 2009; Oliveira, 2012), está diretamente envolvida com os processos de planejamento, organização/estruturação, liderança, execução/aplicação e avaliação e controle da organização e com as diversas atividades/funções administrativas, como a produção/operações, contabilidade, finanças, recursos humanos, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, parte legal, administração geral, Relações Públicas e Marketing (Chelladurai, 2009; Maximiano, 2012; Simões, 2009; Yanaze, 2004). A aplicação dos princípios e ferramentas da Administração nas organizações esportivas é intitulada, no Brasil, de Gestão do Esporte (Rocha & Bastos, 2011).

Assim, o Marketing Esportivo está inserido na Administração como uma das diversas atividades administrativas (Maximiano, 2012; Rocha & Bastos, 2011), atuando como um elo entre a organização esportiva e os seus mercados e clientes visando facilitar as trocas/negócios. A amplitude da relevância e da aplicação do Marketing Esportivo nas organizações esportivas está relacionada aos objetivos e à orientação gerencial adotada (Kotler & Keller, 2006; Urdan & Urdan, 2013).

Dessa forma, caso seja seguida a orientação de Marketing, essa área irá se sobressair sobre as demais atividades administrativas, interferindo diretamente no planejamento e na atuação de toda a organização, que objetivará a satisfação das necessidades e dos desejos dos mercados e clientes-alvo por meio da construção e manutenção de um relacionamento mercadológico duradouro (Claro et al., 2020; Kotler & Keller, 2006; Urdan & Urdan, 2013).

A Comunicação pode ser definida como o processo de troca de informações e mensagens entre os seres humanos (Rüdiger, 2011), podendo assumir cinco formatos (Hohlfeldt, Martino & França, 2001; Kunsch, 2008):

- Intracomunicação: comunicação individual e interna, analisada principalmente pela Psicologia;
- Intercomunicação: comunicação direta entre duas pessoas;
- Grupal: entre uma pessoa e um grupo, como no caso de um professor ministrando uma aula, ou o oposto, como em uma coletiva de imprensa em que diversos jornalistas perguntam ao entrevistado;
- Em massa: ocorrendo por meio de veículos de comunicação de massa tecnológicos, como emissoras de rádios, jornais, revistas, emissoras de televisão e páginas na internet;
- Organizacional: referente à comunicação das organizações com seus públicos, internos ou externos, mercados, clientes e com a sociedade (Nassar, 2008). Destaque para o modelo desenvolvido por Kunsch (2008), no qual a Comunicação Organizacional é composta pela (i) Comunicação Interna, direcionada aos funcionários, proprietários e acionistas; (ii) Comunicação Administrativa, relacionada aos processos administrativos e as determinações gerenciais aos funcionários e demais colaboradores; (iii) Comunicação Institucional, direcionada aos públicos externos e para à sociedade como um todo; e (iv) Comunicação Mercadológica, voltada para os mercados e clientes das organizações.

Os formatos de comunicação citados, especialmente o de Massa e o Organizacional, possuem áreas e técnicas específicas visando o seu planejamento e execução. A comunicação de Massa se relaciona com o Jornalismo (Rüdiger, 2011), enquanto a Interna, a Administrativa e a Institucional são ligadas e geridas, principalmente, pelas Relações Públicas (Kunsch, 2008; Silva, 2009). Já a Comunicação Mercadológica fica a cargo do Marketing e da Publicidade (Gomes, 2001; Kunsch, 2008; Rüdiger, 2011).

Assim, podemos observar que tanto o Marketing como o Marketing Esportivo se valem da Comunicação como uma importante ferramenta estratégica, utilizada principalmente no item Promoção do Composto de Marketing (Yanaze, 2006). Por meio das técnicas de Comunicação Mercadológica são criadas e realizadas ações para transmitir informações sobre os bens e serviços

ofertados visando atingir o mercado, os clientes e a sociedade em geral de modo a incentivar o consumo (Kunsch, 2008; Silva, 2009).

Importante ressaltar que a Comunicação Mercadológica é apenas uma das funções e atividades do Marketing Esportivo, que engloba uma gama muito maior de atividades do que só a comunicação (Yanaze, 2006). Contudo, em muitos casos, a aplicação do Marketing Esportivo se resume a ações de comunicação, mercadológicas ou não, ignorando as demais atribuições de promoção, preço, praça/distribuição e produto do Marketing (Siqueira, 2014).

Já a área de Relações Públicas é responsável pela função política da organização, atuando na relação de poder existente dentro da organização, nos sistemas em que ela está inserida e junto a todos os agentes e públicos (Simões, 2009), sendo definida como:

[...] o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente. (Associação Brasileira de Relações Públicas, s.d.).

As Relações Públicas se caracterizam tanto como uma atividade administrativa como comunicativa, essa ligada à Comunicação Organizacional (Kunsch, 2008), visando à transformação do público geral em público da organização a partir de três atividades: informar e persuadir; fomentar a integração; e prever e gerenciar crises e conflitos (Silva, 2009).

Sobre a distinção entre Relações Públicas e o Marketing, Silva (2009) afirma que as organizações necessitam se relacionar e persuadir diferentes clientes, mercados e públicos, sendo necessárias técnicas e ferramentas adequadas para cada um, com ênfase para duas áreas tidas como principais nos relacionamentos estratégicos organizacionais (Silva, 2009; Yanaze, 2004):

- Marketing: foca nos clientes e nos mercados com o objetivo de detectar, prognosticar, servir e satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, com a obtenção de lucro;
- Relações Públicas: foca nos diversos públicos e instituições relacionados à organização, objetivando conquistar a boa vontade dos mesmos de modo que eles não prejudiquem o desempenho e a lucratividade através do mútuo entendimento e da colaboração, minimizando e resolvendo possíveis conflitos.

Dessa forma, o Marketing se preocupa basicamente em vender e as Relações Públicas em diminuir os efeitos causados durante esse processo (Silva, 2009; Yanaze, 2004). Sobre tal diferenciação, Silva (2009) ainda aponta que:

- o marketing tem por alvo os consumidores e seus perfis psicográficos e demográficos; as relações públicas voltam-se para públicos múltiplos e suas relações, assim como para os fatores ambientais que influenciam suas características e interações;
- o marketing procura impactos marcantes; as relações públicas têm a credibilidade como sua meta principal;
- o marketing concentra-se em atingir e estabelecer uma posição fixa em um segmento de mercado; as relações públicas preocupam-se em manter uma identidade corporativa consistente e verdadeira com todos os lugares;
- o marketing segue um padrão relativamente rígido em suas comunicações; as comunicações de relações públicas são extremamente flexíveis de acordo com as circunstâncias. (Silva, 2009, p. 382).

Normalmente, as duas áreas atuam separadamente, em direções diferentes e com disputas por recursos e pela prevalência de estratégias (Silva, 2009), sendo comum que as Relações Públicas sejam subjugadas e utilizadas apenas como um dos elementos do item promoção do Composto de Marketing (Lamb, Hair & McDaniel, 2004; Yanaze, 2004). Contudo, Silva (2009) afirma que é necessário que haja uma integração completa entre o Marketing e as Relações Públicas, como no processo de análise dos clientes, mercados e públicos e no planejamento geral da organização e de cada área, que deve ser feito em conjunto por meio de uma atuação sistêmica que rompa os limites entre as áreas e unifique os esforços em prol da organização.

Antes de abordarmos como o Marketing Esportivo se relaciona com a Propaganda e com a Publicidade é necessário definirmos e apresentarmos as funções e as diferenças de ambas já que, diferentemente do que prega o senso comum e alguns acadêmicos e profissionais brasileiros, as duas áreas não são sinônimas (Gomes, 2001).

A Propaganda objetiva propor opiniões ou ações originárias de um determinado indivíduo ou grupo para outros, visando influenciar e controlar o comportamento desses. Para isso, são necessários três elementos: a) uma ideia ou doutrina; b) planejamento, criação e produção da informação que persuadirá o público-alvo; e c) vinculação dessa informação nos meios de comunicação.

Na Propaganda não é preciso que o promotor/produtor da mensagem, que pode ser positiva ou negativa, seja identificado e nem que ela ocupe um espaço formal, podendo estar diluída em reportagens, editoriais, filmes e até mesmo no processo de ensino (Galindo, 2008; Gomes, 2001).

Já a Publicidade é uma forma de comunicação utilizada em larga escala, a partir da Revolução Industrial (Galindo, 2008; Gomes, 2001), que visa divulgar bens e serviços para persuadir o público a consumi-los; criar ou manter hábitos de compra; e modificar a relação simbólica estabelecida com os objetos de forma que eles passem a transmitir informações sobre o perfil, real ou desejado, dos consumidores (Galindo, 2008; Gomes, 2001; Lamb, Hair & McDaniel, 2004). A Publicidade ocorre por meio do processo de planejamento, criação e produção de anúncios que são pagos por um patrocinador, claramente identificado, e vinculados em espaços comerciais delimitados nos meios de comunicação (Gomes, 2001).

Assim, a diferença entre a Publicidade e a Propaganda reside no fato da Publicidade ter caráter comercial e a Propaganda ideológico, sendo que a primeira será sempre exposta da forma mais clara possível, com seus responsáveis identificados facilmente, enquanto a Propaganda, em muitos casos, é divulgada de forma sutil, sem a identificação dos seus responsáveis (Gomes, 2001).

O Marketing Esportivo utiliza tanto a Propaganda como a Publicidade como ferramentas, principalmente no item promoção do Composto de Marketing, se valendo majoritariamente da Publicidade que, como exposto, tem caráter comercial como grande parte das atividades do Marketing Esportivo (Galindo, 2008; Gomes, 2001; Yanaze, 2004).

Por fim, é importante também abordarmos as diferenças entre o Marketing Esportivo e a área comercial ou de vendas das organizações esportivas. Como já citado, o Marketing Esportivo visa satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores esportivos utilizando os elementos do Composto de Marketing para planejar, criar, precificar, distribuir e promover bens e serviços, baseados nos ativos das organizações esportivas, adequados aos clientes e mercados almejados.

Já a parte comercial é responsável pelo processo de comercialização dos bens/serviços desenvolvidos pela área de marketing nos mercados almejados, utilizando técnicas específicas de vendas adequadas a cada público/mercado. Assim, a área comercial atua a partir das definições estipuladas pelo marketing, em um processo que pode, ou não, ocorrer em setores distintos de uma organização esportiva, com o comercial incluso, ou não, na área de marketing.

No Brasil, normalmente o processo de comercialização dos bens e serviços das organizações esportivas é realizado pelos profissionais de marketing e pela área comercial. Por conta disso, a atividade comercial acaba por ser, equivocadamente, considerada a principal função e atividade do Marketing Esportivo.

Dessa forma, muitas vezes, o marketing é resumido ao processo de comercialização dos bens e serviços das organizações esportivas, principalmente dos patrocínios, sendo desconsiderada a vertente estratégica e as demais atividades e ferramentas da área, além do limitado foco em produtos direcionados para os consumidores finais, pois a atenção da área tende a ser voltada para a comercialização de patrocínios para diferentes tipos de empresas. Nesse contexto, é limitada a

aplicação e os resultados do Marketing Esportivo, afetando inclusive a parte comercial, já que os bens/serviços comercializados são poucos e não adequados às necessidades e aos desejos dos consumidores esportivos, sejam eles pessoas físicas (praticantes, torcedores, etc.) ou empresas.

Considerações finais e proposições

O Marketing possui uma grande relevância para o ambiente esportivo, pois gera sustentação estratégica para as organizações esportivas, em suas diferentes manifestações e tipologias, sendo de grande importância o entendimento de como ele se fundamenta e desenvolve.

Partindo do entendimento sobre a relevância do Marketing Esportivo para a indústria do esporte, além da percepção sobre a necessidade de alinhamento conceitual e de conhecimento sobre as fronteiras do tema, este ensaio se propôs a diminuir as lacunas sobre o entendimento conceitual e prático do Marketing Esportivo, fazendo proposições importantes para a atuação dos profissionais da área e do esporte como um todo.

Por conta disso, este ensaio teve como objetivo: a) apresentar os conceitos e as aplicações do Marketing e do Marketing Esportivo; b) apresentar elementos críticos sobre a qualificação dos profissionais; c) apresentar e propor aplicações inerentes ao marketing dentro das organizações esportivas.

Como contribuições, o ensaio apresentou o porquê o Marketing Esportivo não é Comunicação ou Publicidade/Propaganda, sendo que tais áreas podem estar (ou não) inseridas nas atividades do Marketing. Além disso, foi apresentado que o Marketing Esportivo não trata diretamente da comercialização de bens ou serviços, sendo está uma atividade da área comercial organizacional.

Outro ponto relevante e que deve ser ressaltado são as dimensões do Marketing Esportivo, no caso o Marketing do Esporte e o Marketing através do Esporte. Neste sentido, as comunicações criadas por empresas de material esportivo, as quais são conhecidas como Marketing Esportivo, são caracterizadas como Marketing através do Esporte.

Sobre a aplicação do Marketing Esportivo, o ensaio apresentou diferentes elementos que possibilitam a aplicação cotidiana, traduzidas pelos P's. Sobre isso, sugere-se fortemente o conhecimento sobre a lógica dominante que está sendo predominante (Produto ou Serviço). No entanto, um entendimento importante é de que há uma série de elementos que devem ser considerados pelas organizações esportivas em seus respectivos mercados. Isso sugere a necessidade de adequação dos elementos do marketing, não sendo adequada a utilização de uma "receita pronta" do que deve ser seguido.

Acredita-se que este ensaio avança em termos conceituais sobre o tema, possibilitando maior/melhor entendimento sobre os conceitos e aplicações do Marketing Esportivo. Porém, entendemos que o ensaio não encerra a discussão sobre os conceitos, mas deixa claro os seus significados.

Por fim, o ensaio deixa, como contribuições, temáticas importantes a serem abordadas posteriormente, sendo: a) Marketing Digital, estando ele balizado pelas fronteiras da Inteligência Artificial; e b) *User experience*, onde devem ser considerados diferentes momentos do usuário com os pontos de contato com a organização esportiva.

Referências Bibliográficas

- Afif, A. (2000). *A bola e a vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Editora Infinito.
- Almeida, B. S., Vlastuin, J., Marchi Júnior, W., & Bravo, G. (2012). O “país do futebol” que joga com as mãos: a gestão esportiva da Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 144-162.
- American Marketing Association. (2013). *Definition of Marketing*. Acessado em 12 de Julho de 2024, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>
- Associação Brasileira de Relações Públicas. (s.d.). *Definição de Relações Públicas*. Acessado em 12 de Julho de 2024, de <https://goo.gl/Cq6sQy>
- Baker, M. J. (2005). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bastos, F. C. (2016). *Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafio*. Tese de Livre Docente. Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2020). Organizações Esportivas: conceitos, (des)entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 5(2), 55-81.
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente.
- Busca, L., & Bertrandias, L. (2020). A framework for Digital Marketing research: Investigating the four cultural eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 49(1), 1-19.
- Calzada, E. (2012). *Show me the money!* (2. ed.). Barcelona: Libros de Cabecera.
- Cardia, W. C. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. São Paulo: Artmed/Bookman.
- Cardia, W. C. (2014). *Marketing Esportivo e administração de arenas*. São Paulo: Atlas.

- Carvalho, M. (2014). Gestão do marketing da coisa desportiva. In *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 183-205). Lisboa: Visão e Contextos.
- Chanavat, N., & Desbordes, M. (2017). The marketing of football: History, definitions, singularities, strategies and forms of operationalization. In *Routledge handbook of Football Marketing* (pp. 9-59). Oxon: Routledge.
- Chelladurai, P. (2009). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. (3. ed.). Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers.
- Claro, R. F., Curth, M., Kerber, L. E., & Klering, R. T. (2020). Motivos para a manutenção do relacionamento na ótica do sócio-torcedor de um clube de futebol do Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 5(2), 37-54.
- Dias, L. (2012). *Marketing de relacionamento: estudo de caso de empresas portuguesas*. Relatório de Estágio. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Fairley, S., Schoenadel, T., Gladden, J. M., & Sutton, W. A. (2012). Marketing principles applied to Sport Management. In *Principles and practice of Sport Management*. (4. ed). Sudbury: Jones & Bartlett Learning.
- Fernández, R. A. (2008). *O futebol brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Ferrand, A. (2012). Relationship marketing: from theoretical issues to its application by sport organizations. In *Routledge Handbook of Sport Management* (pp. 238-253). Oxon: Routledge.
- Françalacci, V. L. (2011). *Desenvolvimento e estado da arte da Gestão do Esporte no Brasil, 1909-2009*. Tese de doutorado. Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro.
- Franzini, F. (2003). *Corações na ponta de chuteira: Capítulos iniciais da história do futebol brasileiro (1919-1938)*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The four domains of Sports Marketing: a conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.
- Galindo, D. S. (2008). Teorias e estratégias de Publicidade e Propaganda. In *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 277-292). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Gomes, N. D. (2001). Publicidade ou propaganda? É isso aí! *Revista FAMECOS*, 8(16), 111-121.
- Gray, D., & McEvoy, C. (2001). Sport Marketing strategies and tactics. In *The management of sport its foundation and application* (3 ed.). Columbus: McGraw-Hill College.
- Grellet, C. (2002). O marketing do futebol. In *A nova gestão do futebol* (2. ed., pp. 135-144). São Paulo: Editora FGV.

- Hohlfeldt, A., Martino, L. C., & França, V. V. (2001). *Teoria da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes.
- Jones, B. D. G., & Richardson, A. J. (2007). The Myth of the Marketing Revolution. *Journal of Macromarketing*, 27(1), 15-24.
- Kaser, K., & Oelkers, D. B. (2014). *Sports and entertainment marketing* (4. ed.). Boston: Cengage Learning.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(1).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. K. (2008). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2004). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioniera Thomson Learning.
- Mandis, S. G. (2016). *The Real Madrid way*. Dallas: BenBella.
- Matos, G. B. (2014). *Gestão do futebol: marketing e sua estruturação, procedimentos organizacionais utilizados em quatro dos principais clubes de futebol do RS*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital* (7. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Mazzei L. C., Amaya, K., & Bastos F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234.
- Melo Neto, F. P. (2007). *Marketing esportivo* (4. ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Moore, E., & Teel, S. (1994). Marketing tools for Sports Management. In *Sport business: Operational and theoretical aspects*. Dubuque: Brown & Benchmark.
- Moraes, I. F. (2020). *Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo* (2. ed.). Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Myskiw, M. (2006). *Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

- Nassar, P. (2008). Conceitos e processos de Comunicação Organizacional. In *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 61-75). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Oliveira, D. P. R. (2012). *Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada: teoria e prática do Marketing Esportivo*. São Paulo: Globo.
- Proni, M. W. (1998). *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Rocco Júnior, A. J. (2012). *Marketing e gestão do esporte*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: definindo a área. *Rev. bras. educ. fís. esporte*, 28(spe.), 91-103.
- Rüdiger, F. (2011). *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso.
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2018). *Advanced theory and practice in Sport Marketing* (3 ed.). Oxon: Routledge.
- Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic perspective* (3. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Shawn, E. H. (2009). Reflections on the history of marketing thought. *Journal of Historical Research in Marketing*, 1(2), 330-345.
- Silva, M. B. R. (2009). Relações públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- Simões, R. P. (2009). Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (pp. 143-155). São Paulo: Saraiva.
- Siqueira, M. A. (2014). *Marketing Esportivo: uma visão estratégica e atual*. São Paulo: Saraiva.
- Skinner, J. (2016). Sports marketing and sponsorship. In *Managing football: An internacional perspective* (pp. 103-117). Oxon: Routledge.
- Smith, A. C. T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Elsevier.
- Statista. (2024). *Market insights - Advertising and media*. Acessado em 12 de Julho de 2024, de <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/worldwide>.

- Stotlar, D. K. (2005). *Como desenvolver plano de marketing esportivo de sucesso*. São Paulo: Ideia e Ação.
- Trein, F. L. (2004). *Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2013). *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Westerbeek, H. M., & Shilbury, D. (1999). Increasing the focus on “Place” in the Marketing Mix for facility dependent sport services. *Sport Management Review*, 2(1), 1-23.
- Yanaze, M. H. (2006). *Gestão de Marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.
- Zenone, L. C. (2014). *Marketing futebol clube*. São Paulo: Atlas.

Recebido em: janeiro. 2025

Aprovado em: maio. 2025

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
