



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**RODRIGO DOS SANTOS CAMARGO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO MARKETING ESPORTIVO NO  
FUTEBOL BRASILEIRO**

**Assis**

**2016**

**RODRIGO DOS SANTOS CAMARGO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO MARKETING ESPORTIVO NO  
FUTEBOL BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como Requisito do Curso de Graduação.

Orientador: Paulo Sérgio da Silva

**Assis**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Santos Camargo, Rodrigo

A Importância da Gestão e do Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro./ Rodrigo dos Santos Camargo. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2016.

Nº Páginas: 42

Orientador: Paulo Sérgio da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Gestão 2. Marketing 3. Marketing Esportivo 4. Futebol Brasileiro

CDD: 658

Biblioteca da Fema

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO**

**RODRIGO DOS SANTOS CAMARGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** Paulo Sérgio da Silva

**Analisador:** Tânia Regina de Oliveira Machado

**Assis**

**2016**

*“Fica estabelecida a possibilidade de sonhar coisas impossíveis e de caminhar livremente em direção aos sonhos”.*

Luciano Luppi



## **RESUMO**

Gestão e marketing nunca estiveram tão presentes no futebol como atualmente. Fundamental para o bom momento do futebol brasileiro, a exploração do marketing esportivo pode caracterizar-se como importante fonte de receitas aos clubes, além de também ser responsável pela valorização de sua marca, dentre as ações de marketing esportivo mais praticadas pelos clubes brasileiros destacam-se: programa sócio torcedor, venda de jogadores, escolas de futebol oficiais, lançamento de livros e filmes, venda de cotas televisivas, contratação de jogadores consagrados, patrocínio máster e lojas oficiais do clube. Já a gestão fica incumbida de administrar todos esses recursos gerados pelo marketing e pelo clube. Assim sendo, este estudo tem como objetivo mostrar tal importância de ambos os setores para que não haja endividamento e nem falência dos clubes brasileiros de futebol.

Palavras Chave: Gestão; Marketing; Marketing Esportivo; Futebol Brasileiro.

## **ABSTRACT**

Management and marketing have never been present in football as today. Fundamental to the good moment of Brazilian football, the exploitation of sports marketing can be characterized as an important source of revenue for clubs, and also be responsible for the enhancement of its brand among the sports marketing activities more practiced by Brazilian clubs we highlight if: partner program supporter, selling players, official soccer schools, launch of books and films, television sales quotas, hiring dedicated players, master sponsorship and official club stores. Since management is responsible for managing all these resources generated by marketing and the club. Therefore, this study aims to show such importance to both sectors so there is no debt and no failure of Brazilian football clubs.

Keywords: Management; Marketing; Sports Marketing; Brazilian football.





# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. GESTÃO</b> .....	14
2.1. GESTÃO ESPORTIVA E GESTÃO DO ESPORTE .....	15
<b>3. MARKETING</b> .....	17
3.1. DEFINIÇÕES DE MARKETING .....	17
3.2. HISTÓRIA DO MARKETING .....	19
3.3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	21
<b>4. MARKETING ESPORTIVO</b> .....	23
4.1. OBJETIVOS DO MARKETING ESPORTIVO .....	25
4.2. MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL.....	25
4.3. FORMAS DE ATUAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO .....	27
<b>5. O FUTEBOL</b> .....	29
5.2. O SURGIMENTO DO FUTEBOL NO BRASIL.....	30
<b>6. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO</b> ...	33
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

É bastante conhecida a paixão do brasileiro pelo futebol, causa fascínio, pois conecta pessoas por meio das emoções, razão pela qual este segmento tem gerado altas negociações. Milhares de pessoas espalhadas pelo país praticam o futebol, seja por lazer ou profissionalmente. Tal esporte movimentava bilhões de reais em nosso país, não à toa, é um dos maiores ramos de negócios hoje em dia, seja por venda e investimentos em jogadores ou até mesmo com parcerias e patrocínios.

Segundo Bertoldo, o fator que impulsiona esse ramo é o marketing esportivo. Sua ascensão no Brasil foi a meados de 1.950 no governo de Juscelino Kubitschek, porém, é em torno de 1.970 que acontece a grande explosão do marketing esportivo, com o advento das transmissões esportivas pela televisão. A partir daí, os grandes grupos empresariais passaram a enxergar nessa forma de comunicação, a possibilidade de divulgarem seus produtos, e aliarem sua marca a visibilidade que o esporte traz.

Ao observarmos o atual cenário nacional do futebol, é nítida a falta de uma gestão de sucesso e de setores de marketing eficaz. Isto implica que os dirigentes de grandes clubes brasileiros desconhecem ou simplesmente desprezam uma administração organizada e lucrativa, calcada nos princípios centrais da gestão de clubes. Pensando desta forma, não tem como se pensar em sucesso de um clube sem a presença de uma boa gestão e do marketing esportivo eficaz, pois cabe ao marketing esportivo gerar receitas e recursos para o clube prosseguir com suas atividades e a gestão fica incumbida de administrar todos esses recursos para que não haja endividamentos e até a falência do clube. Tendo em vista que é devido a gestões pífias e pelo amadorismo do setor de marketing esportivo que se deu e dá a falência de vários clubes brasileiros, percebemos o quanto é importante tratar disso perante o nosso futebol. Bangu Atlético Clube (RJ), Guarani Futebol Clube (SP), Associação Atlética Portuguesa (SP), Esporte Clube Juventude (RS), União Bandeirante Futebol Clube (PR) e Aлегrense Futebol Clube (ES) são exemplos bem clássicos do que uma administração com problemas pode causar.

A intenção deste trabalho é avaliar a atual gestão do futebol brasileiro e analisar como o marketing esportivo se tornou essencial para os clubes de futebol. Atualmente, estudar o marketing esportivo se tornou fundamental para a área de gestão, tendo em vista a modificação no mercado futebolístico, que vem se profissionalizando cada vez mais devido as necessidades encontrada nesse mercado.

Analisando o atual cenário do futebol brasileiro, percebemos que clubes que antigamente eram considerados grandes e de “expressão”, hoje são pequenos, estão endividados, disputando divisões ou categorias fora da elite do futebol. Esses fatos nos indicam que foram mal administrados, ou seja, fica nítida a falta de uma gestão de sucesso e de setores de marketing eficaz. Isto nos faz perceber que os dirigentes de vários clubes brasileiros desconhecem ou simplesmente desprezam uma administração organizada e lucrativa, calcada nos princípios centrais da gestão de clubes, deixando reinar o amadorismo em tais setores. Pensando desta forma, nos dias de hoje, porque é tão importante ter uma boa gestão e um marketing esportivo de qualidade?

A fim de atingir respostas adequadas ao referido problema, destaca-se como objetivo geral: avaliar a atual gestão do futebol brasileiro e analisar como o marketing esportivo se tornou essencial para os clubes de futebol, pois não tem como se pensar em sucesso de um clube sem a presença de uma boa gestão e do marketing esportivo de qualidade e eficaz. Cabe ao marketing esportivo gerar receitas e recursos para o clube prosseguir com suas atividades e a gestão fica incumbida de administrar todos esses recursos para que não haja endividamentos e até mesmo a falência do clube, porém, fica evidente que é devido a gestões pífias e pelo amadorismo de ambos os setores que se deu e dá a falência de vários clubes brasileiros.

Atualmente podemos dizer que o futebol brasileiro está se tornando mais organizado diante da importância da criação e da tentativa de profissionalização do setor de marketing, que é o principal responsável pela geração de diversas receitas para os clubes de futebol. O fato de estar mais organizado é um diferencial para atrair investidores na busca de recursos financeiros para a manutenção do clube e suas

finanças. Este fator facilita bastante o papel do gestor, pois é muito mais fácil gerir um clube quando ele possui boa receita. Porém, para obter o melhor sucesso é necessário acabar com o amadorismo de ambos os setores que ainda reina em nosso país. A profissionalização dos setores é o primeiro passo a ser dado pelos clubes de futebol para que adquiram receitas e as administrem da melhor forma, podendo assim continuar com suas atividades e formar times mais competitivos.

## 2. GESTÃO

Gestão significa ter gerenciamento, administração sobre a instituição ou empresa.

Segundo LUCCATTO (2011), entre as diversas definições, a mais prática é: ter controle sobre os processos da empresa.

Seu surgimento vem logo após a Revolução Industrial, a fim de buscar soluções para os problemas que não existiam antes, visando administrar os negócios da época.

De acordo com Orlando Rolo “Entende-se por gestão o ato, processo ou efeito de gerir, administrar, dirigir.” (Rolo, 2008, p. 74).

A gestão é um ramo das ciências humanas que procura manter a sinergia entre a estrutura e os recursos existentes. Além da técnica de administrar, ela utiliza a economia, contabilidade, psicologia, matemática, a estatística e a sociologia, a informática e o direito, dentre outras ciências.

Pode-se dizer que o ato de gerir, do ponto de vista da empresa, é caracterizado como “Uma unidade econômica que, através de uma organização, combina distintos fatores humanos, materiais e financeiros, em determinadas quantidades, para a produção de bens ou serviços com o intuito de alcançar fins predeterminados.” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996, pág. 23).

Sendo assim, gestão (gerir) nada mais é do que um processo contínuo de tomadas de decisões, equilibrando os fatores: atividades, processos, indivíduos, recursos e objetivos, numa combinação ótima de modo a obter o máximo de resultados dos mesmos.

Uma boa gestão fixa metas a alcançar através do planejamento, analisa o mercado e a empresa visando conhecer e se preparar para os problemas que possa vir a enfrentar, soluciona os problemas que forem surgindo, além de organizar recursos tecnológicos financeiros. Seu principal objetivo é gerar crescimento, valor e lucro para a organização e acionistas.

Desta forma, podemos perceber que onde não tem meta não tem gestão, a meta é tudo no gerenciamento e para a gestão ser competente, ela deve sempre traçar metas, pois é através do atingimento dessas metas que será possível alcançarem os objetivos desejados.

Agora, do ponto de vista de quem gere (o gestor), e “Dum modo mais geral, pode entender-se como o conjunto de atividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente óptimo, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos com o fim de atingir certos objetivos ou obter determinados resultados.” (Rolo, 2008, p. 74).

## 2.1. GESTÃO ESPORTIVA E GESTÃO DO ESPORTE

Gestão esportiva inclui algumas funções, dentre elas: planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo de prover atividades esportivas, bem como produtos e serviços de qualidade, visando satisfazer as necessidades de clientes e torcedores.

Zouain e Pimenta (2003, p. 8), destacam a visão de Mulin (1993) onde segundo ele, “a gestão esportiva tem como primeiro objetivo promover as atividades esportivas, produtos e serviços, com ênfase nas funções de planejamento, organização, direção e controle”.

Desta forma, compreendemos que a gestão esportiva visa promover o esporte, clubes e agremiações, além dos patrocinadores, a fim de obter melhores resultados dentro e fora de campo.

Segundo Parkhouse (1996), gestão esportiva é composta de dois elementos básicos: esportes e gestão. Conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas via planejamento, organização, direção, avaliação e controle, é a definição contemporânea de gestão esportiva.

Gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão às organizações esportivas.

Segundo BATEMAN e SNELL (1996), gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz.

Ou seja, quando falamos em gestão esportiva ou gestão do esporte, podemos entender como a melhor forma de gerir, administrar ou dirigir agremiações ou organizações esportivas, voltadas ao esporte (futebol), através de planejamento e organização, equilibrando os mais diversos fatores, objetivando a captação de recursos financeiros para que os clubes tenham uma vida sadia e prossigam com suas atividades, visando o máximo de resultados positivos possíveis dentro e fora de campo.



### 3. MARKETING

Para que se possa entender e discorrer sobre o marketing esportivo, é necessário antes, descrever os principais enfoques teóricos conceituais do marketing, sua história e as abordagens de diversos autores.

#### 3.1. DEFINIÇÕES DE MARKETING

Marketing é o conjunto de estratégias e ações que proveem o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um determinado produto ou serviço no mercado consumidor.

Marketing é uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando à satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços. (FRAGA, Robson, 2006).

Se observada de forma pragmática, a palavra marketing assume sua tradução literal: mercado. Pode-se, então, afirmar que Marketing é o estudo de mercado.

A tradução da palavra para o português é mercadologia. A maioria das pessoas confunde marketing com propaganda, mas a definição é mais completa e complexa (LIMA, 2006).

Analisado de forma clara e objetiva, o marketing visa uma brecha no mercado para introduzir e vender determinado produto, visando à captação de recursos financeiros em prol das agremiações, focando também na satisfação do consumidor.

Segundo o American Marketing Association, a definição do termo é a seguinte: “O marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedades em geral”.

Marketing é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER e KELLER, 2006).

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e não desejos realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados. (KOTLER, 2004).

Quando falamos em marketing, muitas pessoas confundem com publicidade e até mesmo com vendas, porém temos que deixar claro que a publicidade é apenas uma das partes importantes do marketing e a venda acontece naturalmente quando o marketing é desenvolvido de modo eficiente.

O marketing não cria necessidades, influencia desejos, e desta forma, visa à entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.

Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltada à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. (RICHERS, 1986).

Ou seja, marketing é um conjunto de atividades que envolvem o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de determinados serviços ou produtos com estratégias de vendas que superem a concorrência e satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores.

Kotler define o composto de Marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. O composto de marketing, ou marketing mix é formado por quatro elementos básicos que são chamados de os 4 P’s do Marketing. Dentre eles estão:

- Preço – referente ao prazo, preço, desconto, crediário, condições de pagamento, ou seja, quanto e como será cobrado do cliente pelo produto ou serviço;
- Praça – trata-se da logística, transporte, armazenagem e distribuição, ou seja, local de disponibilização do produto ou serviço;

- Produto – referente ao design, marca, tamanho, qualidade, embalagem, variedade de produtos, ou seja, são as características e atributos do produto ou serviço;
- Promoção – propaganda, publicidade, relações públicas, promoções, ou seja, estratégias de divulgação do produto ou serviço.

Os quatro fatores do mix de marketing estão inter-relacionados; decisões em uma área afetam ações em outra, por isso um bom profissional de marketing deve entender como eles se relacionam para poder aplica-los aos diversos cenários e obter os melhores resultados.

### 3.2. HISTÓRIA DO MARKETING

Ao longo da história, percebemos que são varias as possibilidades de surgimento do marketing. Não se sabe ao certo onde e quando surgiu, porém, é certo que direta ou indiretamente essa atividade existe há muito tempo e vem evoluindo ao longo dos anos.

Dentre as várias possibilidades, destaco as seguintes visões destes diferentes autores:

Segundo COBRA, 2002, o Marketing foi criado nos Estados Unidos, coração do capitalismo, na década de 1940 e vem evoluindo de soberania do produto para soberania do cliente.

SIMÕES (1976, apud SELEME et al., 2012) afirma que durante o desenvolvimento de muitas civilizações, o marketing foi diversas vezes utilizado, o que contribuiu de forma significativa para seu progresso. Já para AMBLER (2004, apud SELEME et al., 2012) o marketing pode ser considerado tão antigo quanto o comércio, que é uma das atividades humanas mais antigas, cuja história se confunde com a história da humanidade.

O marketing surgiu em meados do século XVII, quando um comerciante quando um comerciante da cidade de EDO (atualmente Tóquio), no Japão, construiu uma grande loja onde comercializava produtos elaborados para a clientela. Desenvolvimento de produtos de acordo com as necessidades do cliente, variedade

de estoque e ressarcimento ao comprador insatisfeito eram tidas como estratégia de vendas. (AZEVEDO, 2006).

Foi apenas no início do século XX que o marketing surgiu como área de conhecimento distinta das outras atividades comerciais, [...] O marketing desenvolveu-se dentro de um contexto específico, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado, criando novas expectativas que o diferenciavam de outras práticas organizacionais e, ainda, sendo modificado pelas escolas que surgiram e se desenvolveram ao longo de sua existência. (SELEME et al., 2012, p.93)

O marketing possui um papel muito importante e fundamental para qualquer ato de trocar algum bem ou dinheiro. Devido à necessidade de se estabelecer uma relação entre produtores e compradores, fez com que o marketing surgisse como ferramenta. (SELEME et al., 2012).

Como o passar do tempo, o marketing se tornou imprescindível e indispensável para qualquer atividade, que tenha como intuito a obtenção de recursos financeiros. O marketing tem o papel de influenciar e aguçar a vontade nos consumidores por determinado produto. São ações voltadas a esse sentido que gera cada vez mais receitas para as empresas, contribuindo para a obtenção de lucro.

Essas características influenciam não só nas necessidades e desejos dos consumidores de um país, mas também nos meios de produção, recursos produtivos, distribuição, disponibilidade de capital, tipo de serviço ou produto requisitado ou ofertado, taxas e impostos exigidos, entre outros fatores que irão favorecer ou desfavorecer um processo de produção, capacitando ou não um país de suprir as necessidades de seus consumidores.

### 3.3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

De acordo com o site <https://pt.wikipedia.org>, estratégia é a produção de planos para atingir objetivos. Sendo assim estratégia de marketing visa atingir os objetivos de marketing. O objetivo da estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir com a sua missão de forma eficiente, além de ser responsável pela divulgação e venda de determinados produtos, visando gerar receita para os clubes.

Devido à tecnologia e a globalização, o ritmo de mudanças na economia se acelera e as empresas não podem mais acreditar em suas antigas práticas de negócios para continuarem prósperos.

A estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa vai satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes. Também pode incluir atividades associadas à manutenção do relacionamento com outros stakeholders, como empregados ou parceiros da cadeia de suprimentos. Dito de outra forma, a estratégia de marketing é um plano que indicara como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e as exigências do mercado [...] Para desenvolver uma estratégia de marketing, uma organização deve escolher a combinação certa de mercado(s)-alvo e composto(s) de marketing a fim de criar vantagens competitivas distintas sobre seus rivais (FERRELL; HARTLINE, 2009, p.17).

Para KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.23) “todas as empresas devem olhar adiante e desenvolver estratégias em longo prazo para enfrentar as mudanças de condições nas suas indústrias.” Sendo assim, para serem competitivas, todas as empresas precisarão de marketing.

Podemos dizer também que, estratégia de marketing visa maneiras e estratégias para atrair clientes. Afinal, são eles a razão de existência do negócio, eles que fazem o negócio girar devido a paixão pelo esporte e por consumirem os produtos gerando receita para as agremiações, além de serem considerados uma das melhores fontes de divulgação. Henry Ford já havia muito bem colocado: “Não é o empregador quem paga os salários, mas o cliente”.

A estratégia de marketing diz respeito a pessoas servindo pessoas. Dentre as estratégias utilizadas para obtenção de recursos estão: Patrocínio Master e demais patrocínios no uniforme, venda de naming rights, cotas televisivas, plano sócio torcedor, renda dos jogos, toda e qualquer publicidade feita nas arenas e demais dependências do clube, venda de jogadores, lojas físicas e virtuais, ações feitas com alguns jogadores, tour nas arenas, internacionalização da marca, dentre outros.

#### 4. MARKETING ESPORTIVO

Marketing esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e ideias) da indústria do esporte. Marketing esportivo é um gênero do marketing, aplicado ao segmento de esportes por meio de atividades que visam satisfazer as expectativas e necessidades dos consumidores esportivos, por meio de processos de troca.

Marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e a divulgação de modalidades esportivas, clubes e agremiações, sejam pela promoção de eventos e torneios ou através do patrocínio de equipes e clubes esportivos. (STOTLAR; DUALIB, 2005, p. 21)

Este tipo de marketing é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas, seja através do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores (camisas oficiais do time, por exemplo) ou uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos (patrocinadores em geral).

Segundo Proni (2008), marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas para atender necessidades ou desejos dos consumidores de esporte por meio de processos de intercâmbio.

A partir daí, os grandes grupos empresariais passaram a enxergar nessa forma de comunicação, a possibilidade de divulgarem seus produtos, e aliarem sua marca a visibilidade que o esporte traz, gerando resultados extremamente positivos. A emoção que o esporte oferece ao público é transferida à imagem da empresa patrocinadora, pois a marca também está participando daquele “momento mágico”.

Os profissionais de marketing precisam de muita criatividade para se sobressair à publicidade tradicional, inovando com algo que tenha o poder de mexer com as pessoas. E nisso, o marketing esportivo “cai como uma luva”, pois é o momento em que se pode atingir o espectador, seja na emoção de uma partida de futebol ou na criação de comerciais com a participação de atletas, que também é um incremento de verbas.

Incentivar atividades esportivas constrói uma imagem mais jovem da empresa, devido à força que o esporte tem entre os jovens e o fato de ter uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com a performance esportiva, seja de forma positiva ou negativa.

Segundo artigos publicados pelo Portal Educação, dentro do marketing esportivo têm a divisão de dois seguimentos: Marketing do Esporte e Marketing no Esporte.

- Marketing do Esporte – Qualquer ação voltada para a promoção das modalidades esportivas, ou seja, são ações de marketing voltadas para o esporte. O marketing do esporte está aliado ao marketing de uma instituição esportiva, uma federação, um clube, uma modalidade de esporte, com a intenção de promover o esporte. Analisando o caso do futebol brasileiro, cito como exemplo: Campeonato Paulista de Futebol, Copa do Brasil de Futebol e Campeonato Brasileiro de Futebol, pois promove os campeonatos e o futebol brasileiro em si.
- Marketing no Esporte – É utilizado através do esporte no sentido e promover uma marca, um patrocinador, empresas organizadoras do evento, entre outras, e não a modalidade esportiva em si. Ou seja, empresas, marcas, utilizam do esporte para se promoverem. De forma exemplificada, cito: Campeonato Paulista de Futebol, Copa do Brasil de Futebol e Campeonato Brasileiro de Futebol. No Campeonato Paulista, o nome estampado na mídia é Paulistão Itaipava, que além de divulgar a Federação Paulista de Futebol, divulga também a marca da patrocinadora do evento. Já o Campeonato Brasileiro de Futebol (Brasileirão Chevrolet) e a Copa do Brasil de Futebol (Copa Sadia do Brasil), ambas divulgam também o patrocinador do evento no nome do campeonato e a Confederação Brasileira de Futebol, que é a organizadora do evento no país. Além dessas, temos as marcas que estampam os uniformes, placas de publicidade nos locais de imprensa coletiva, patrocínio dentro do estádio, dentre outros.

Hoje além do patrocínio esportivo, grandes empresas veem no futebol a oportunidade não só de divulgarem suas marcas, mas de realizar alguns negócios e



investimentos, visando o lucro, tendo a consciência que o que leva as torcidas ao estádio são os times e não as suas marcas.

#### 4.1. OBJETIVOS DO MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo vem crescendo a cada dia em todo o mundo, assim como no Brasil, e isto se dá a alguns dos seus principais objetivos. Dentre os principais objetivos do marketing esportivo destaco:

- Avaliar o mercado, concorrentes e consumidores;
- Desenvolver estratégias e táticas promocionais;
- Fortalecer a marca e imagem (branding);
- Planejar o uso da mídia para obter retorno;
- Agregar valores positivos às marcas envolvidas;
- Manter e Explorar novos mercados consumidores
- Inovar nas ferramentas de comunicação;
- Potencializar o relacionamento com seu público alvo, através da paixão pelo esporte, pelo ídolo, pela instituição, entre outros;
- Rejuvenescimento da imagem da empresa;
- Exposição da marca na imprensa e em diferentes mídias;
- Reforço da imagem corporativa;
- Simpatia junto ao público;
- Envolvimento da empresa com a comunidade.

Destaca também como principal objetivo do marketing esportivo, a captação de recursos financeiros para que o clube prossiga com suas atividades sem que haja endividamento e que consiga um aporte financeiro através de inúmeras possibilidades de atuação, a fim de evitar crises.

#### 4.2. MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL

Segundo BERTOLDO, assim como o marketing moderno, o marketing esportivo teve grande ascensão no Brasil principalmente nos anos 50, durante o governo de Juscelino Kubitschek, porém só em 1.970 que acontece a grande explosão do marketing esportivo, graças às transmissões esportivas pela televisão.

Em 1.980, o marketing decaiu devido à alta da inflação e a interrupção dos investimentos estrangeiros. Entre altas e baixas, é com o uso da informática que o marketing passou a ter forte ascensão e foi ainda nos anos 80 que os clubes começaram a divulgar nome de empresas em suas camisas, porém existia muita resistência por parte dos torcedores e agremiações.

Já na década de 90, tornou-se um instrumento de comunicação frequente no planejamento de marketing das empresas brasileiras associarem marcas e serviços ao esporte. Destaca como principal caso de sucesso nos anos 90, a parceria entre Palmeiras e Parmalat que foi um caso bem sucedido de cogestão. A cogestão esportiva é uma estratégia de marketing que permite a participação ativa do patrocinador à administração do esporte de uma equipe, preservando a tradição do clube.

Devido à sequência de títulos conquistados pelo clube, o bom desempenho dentro e fora de campo, à seriedade da gestão no departamento de futebol e o retorno obtido tanto para o patrocinado, quanto para o patrocinador, geraram uma imagem de credibilidade na mídia e opinião pública.

Segundo entrevista com Amir Somoggi, especialista em marketing esportivo, publicada pelo site <http://terceirotempo.bol.uol.com.br/>, apesar de alguns poucos sucessos obtidos por determinados clubes no âmbito do marketing, observa-se que atualmente, o Brasil é considerado a terceira divisão no ramo do marketing esportivo, atrás da Europa e dos Estados Unidos, que são considerados potências nesse quesito.

Segundo Fábio Wolff, especialista no assunto, o marketing esportivo está se desenvolvendo de forma mais profissional e acelerada, mas é um segmento onde há muito para fazer no país. O Brasil engatinha perto do que já acontece nos Estados Unidos e Europa.

É devido a essa afirmação que chego à conclusão de que o marketing esportivo precisa ser mais bem explorado e aproveitado pela maioria dos clubes brasileiros de futebol.

#### 4.3. FORMAS DE ATUAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo envolve os conceitos do marketing aplicados aos mais diversos produtos e serviços esportivos, com o intuito de gerar recursos financeiros para que os clubes de futebol consigam se manter estruturados.

Segundo Paulo Nobre, Presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras, “os clubes de futebol são como uma caixa d’água, se sair mais água do que entrar uma hora ela vai secar”. Ou seja, os clubes necessitam de combustível e o combustível capaz de alimentar o futebol é o dinheiro. Por isso, os clubes precisam gerar receitas, e o principal responsável, a quem está atrelado o papel de gerar receita, ou recursos financeiros para as agremiações, é o setor do marketing esportivo, cabe a ele esse papel tão importante.

Esse setor tem inúmeras formas de atuação para a captação de recursos financeiros, dentre as quais, destaco:

- Plano de Sócio Torcedor;
- Patrocínios;
- Cotas Televisivas;
- Bilheteria;
- Promoções realizadas para conhecer o centro de treinamentos e jogadores;
- Lojas físicas e Virtuais (vendas de camisetas e demais produtos oficiais do clube);
- Naming Right;
- Exploração das Arenas/Estádios;
- Exploração da imagem dos jogadores com atividades sociais, aumentando a visibilidade e marca.

Essas citadas acima são apenas algumas possíveis formas de atuação, já que é imensurável o número de possibilidades, ficando a critério e por conta da imaginação dos profissionais desse setor. E é devido a isso que se dá a importância da profissionalização de tal setor, acabando com o amadorismo presente em grande parte das equipes de futebol de nosso país.

## 5. O FUTEBOL

Para que se possa entender melhor sobre o futebol é necessário antes, descrever sobre o seu surgimento e posteriormente sua chegada ao Brasil.

### 5.1. O SURGIMENTO DO FUTEBOL

A origem do futebol é desconhecida, muitos dizem que o futebol nasceu na Inglaterra, porém há controvérsias, várias são as possibilidades abordadas por estudiosos do assunto.

Há indícios que o futebol era praticado nos países asiáticos há aproximadamente 3.000 a.C. No Japão (Kemari) e na China (Tsu-Chu) o futebol era tido como treino militar. A bola era chutada pelos soldados por entre duas traves cravadas no chão. Um pequeno detalhe é de que antes de tal esporte possuir uma bola de couro para a sua prática, eram crânios dos inimigos mortos em guerra que serviam como bola.

Segundos relatos, No México, por volta de 900 a 200 a.C., os Maias (povo nativo da América Central), jogavam o Pok-A-Tok, primeiro esporte de equipe utilizando uma bola de borracha que para eles, simbolizava o Sol. O capitão do time perdedor tinha uma tarefa bastante ingrata: a de não deixar sua equipe ser derrotada, pois no caso de um revés de seu time, ele próprio era oferecido em sacrifício aos Deuses.

Há também a possibilidade de ter nascido na Grécia antiga, onde o Epyskiros era praticado e disputado pelos gregos com os pés e a bola era feita com bexiga de boi cheia de areia ou terra.

Outros relatos citam a França durante a Idade Média, porém mais violento, onde dava-se socos e pontapés, rasteiras e demais golpes, tornando um esporte para os corajosos da época.

Ainda na Idade Média, há relatos que em 1.529 equipes italianas se enfrentavam assim como na França, mas com nome de Gioco del Calcio, que acabou sendo proibido por causa da demasiada violência em sua prática, mas logo depois voltou a

ser praticado, porém com várias regras que proibiam a violência e que eram observadas por mais de dez juízes.

Por volta do século XVII, esse jogo chegou à Inglaterra e as regras atualmente conhecidas por nós foram implementadas. Lá o jogo foi sistematizado, o tamanho do campo foi determinado e a bola de couro cheia de ar passou a ser utilizada. De início, o futebol era praticado por estudantes e filhos da alta nobreza inglesa, mas aos poucos o jogo foi se tornando popular e recebeu, em 1848, um código unificado de regras para ser praticado em qualquer lugar do mundo.

É importante ressaltar a data de instituição de algumas regras do futebol:

- 1871: guarda redes (goleiro);
- 1875: regra do tempo de 90 minutos;
- 1891: pênalti;
- 1907: regra do impedimento.

Em 1885 o futebol passou a ser jogado profissionalmente e em 1897 uma equipe inglesa espalha o futebol pela Europa e por diversas partes do mundo. No ano de 1904, foi criada a FIFA (FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL) que organiza até hoje o futebol em todo o mundo.

## 5.2. O SURGIMENTO DO FUTEBOL NO BRASIL

Apesar de o Brasil não ser o berço do futebol, ele é conhecido no mundo todo como o país do futebol. Este fato se dá graças a Charles Miller, considerado "o pai" do futebol brasileiro, pois no ano de 1894, retornando de seus estudos na Inglaterra, trouxe em sua bagagem a primeira bola de futebol a rolar nos campos brasileiros, uma agulha, uma bomba de ar, dois uniformes e um conjunto de regras.

Charles Miller se surpreendeu ao descobrir que ninguém praticava o esporte bretão por aqui e começou então a convencer seus companheiros de trabalho e de críquete (funcionários da Companhia de Gás, do Banco de Londres e Ferrovia São Paulo Railway) a praticar tal esporte, fato este que resultou na fundação do primeiro clube

de futebol do Brasil, o São Paulo Athletic, clube que congregava os britânicos residentes em São Paulo.

Porém, o primeiro jogo de futebol no Brasil foi realizado em 15 de abril de 1.895 entre funcionários de empresas em São Paulo. Os funcionários eram de origem inglesa e o jogo foi entre FUNCIONÁRIOS DA COMPANHIA DE GÁS X CIA FERROVIÁRIA SÃO PAULO RAILWAY. A Companhia Ferroviária São Paulo Railway, time de Charles Miller, venceu a Companhia de Gás pelo placar de 4 a 2.

Assim como na Inglaterra, em seu início, o futebol era patrocinado por pessoas da elite e negros não podiam jogar. Aos poucos tal esporte foi se tornando popular e perdeu-se a distinção de classe social e cor (raça).

Durante o Governo do Presidente Getúlio Vargas foi feito um grande esforço para aumentar o esporte e sua visibilidade no país. Esforços estes que fizeram com que o Brasil sediasse a Copa do Mundo de Futebol em 1950, porém o Brasil perdeu na final para o Uruguai em pleno maracanã, o então maior estádio do mundo na época. Com cinco conquistas, a Seleção Brasileira de Futebol é a maior vencedora da Copa do Mundo FIFA, e considerada um dos principais times de futebol do mundo. Devido as cores do seu uniforme, o Brasil ficou conhecido como a seleção canarinho.

Em nosso país, desde a antiguidade esse esporte causa fascínio. Milhares de pessoas praticam o futebol profissionalmente ou por lazer. A partir de 1.980, o futebol passou a ser um ramo de negócios e hoje em dia movimenta bilhões de dólares. Não é por acaso que o futebol é a paixão do brasileiro, um dos fatores que o impulsionou para chegar onde está foi o fato de tal esporte começar a ser transmitido para toda a população através da transmissão televisiva, proporcionando um contato direto com todas as classes sociais.

Atualmente, em nosso país ocorrem diversas competições a níveis estadual, nacional e internacional, sendo para muitos um seleiro de craques e de exportação de jogadores para o mundo todo. No país do futebol possuímos uma das ligas mais disputada do mundo, conhecida como o Campeonato Brasileiro. Como em todos os países, aqui também existem pequenos, médios e grandes clubes. Essa diferença financeira entre os clubes de maior e menor expressão fica mais nítida e visível na Copa do Brasil, campeonato este disputado por 86 equipes dos 26 estados

brasileiros e do Distrito Federal. As equipes participantes da Libertadores da América entram no torneio nacional diretamente nas oitavas-de-final. A Copa do Brasil é uma competição que envolve diversos clubes de diversas divisões e baseado nisso, há casos onde os clubes pequenos, de divisões inferiores vendem os jogos para empresários para melhorar a receita do clube.



## **6. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO**

Assim como conquistas e sucessos, os problemas, erros e fracassos estão presentes no dia a dia de todo e qualquer clube de futebol. É aí que entra um fator chave: a gestão. Ela é o fator crucial para o sucesso financeiro dos clubes. Uma boa gestão é capaz de identificar os erros e programar melhorias, tudo em prol do clube. Sem uma boa gestão, os clubes ficam endividados financeiramente, não conseguem contratar jogadores, nem mesmo pagar os salários em dia, o que pode gerar futuras ações trabalhistas, rescisão contratual sem direito ao dinheiro que receberia caso vendesse o jogador, o que causaria maior endividamento, juntamente a outros déficits, outras dívidas, correndo o risco do clube não conseguir arcar com seus compromissos e possivelmente vir à falência no caso de um aumento excessivo das dívidas.

Gestão competente destaca-se pela capacidade de gerar receita juntamente com o setor de marketing e saber administrá-las, resultando em um bom desempenho dentro de campo e mantendo as finanças equilibradas.

Para o palestrante especialista em marketing esportivo FERNANDO FERREIRA, o que dificulta o futebol em termos financeiros é a falta de gestão. Ainda segundo ele, faltam gestores remunerados, e somente com a profissionalização verdadeira do setor, tendo eles autonomia para entregar resultados, trabalhando como uma empresa, preocupando-se em aumentar o faturamento e controlar os gastos e fazer o máximo possível com o próprio orçamento. Quando você tem a preocupação com a eficiência e gestores com metas a serem atingidas, que são remunerados de acordo com o atingimento dessas metas, o resultado tende a aparecer.

O futebol representa metade do PIB do esporte no país e mesmo assim os clubes de futebol vivem com problemas financeiros porque não tem gestão. Mesmo com o fluxo de recursos muito grande, quando não tem gestão não vai funcionar.

Analisando os clubes brasileiros, o que se vê são dívidas e déficits acumulados, dívidas com bancos, inadimplência junto ao fisco e a previdência social, além de

salários atrasados junto aos jogadores, direitos de imagem, cotas televisivas já adiantadas e uma porção de outros débitos.

Ainda assim, alguns clubes brasileiros relutam em profissionalizar a gestão do futebol. Os clubes precisam contar com administradores qualificados, uma equipe de profissionais que se dediquem e estejam comprometidos, para conseguir uma gestão eficaz, abrangendo o desenvolvimento de novos negócios, gestão de carreira de atletas e que saibam controlar as receitas e os gastos com os jogadores, dando assim um maior suporte para os clubes continuarem competitivos.

Analisando com frieza cada segmento, podemos perceber que entre o futebol e o marketing há algumas semelhanças na prática. Um gol, por exemplo, tenha talvez a mesma importância de uma campanha inovadora ou eficaz, pois dá a possibilidade de abrir vantagem sobre a concorrência.

Atualmente, o investimento por parte dos clubes em ações de marketing se tornou mais que obrigação, pois ele tem o potencial de gerar e aumentar recursos financeiros, facilitando suas administrações.

Por conta de ser a grande paixão do brasileiro, o futebol deixou de ser apenas uma atividade de lazer, recreação e prática esportiva para se tornar um fenômeno de entretenimento, e de negócios mais eficientes em todo o mundo com retorno garantido para a empresa investidora. Ou seja, além de ser um negócio altamente lucrativo e gerar muitas receitas, ele ativa principalmente a emoção em cada um de nós torcedores. Mesmo tendo essas vantagens, no Brasil ele é pouco explorado e ainda impera o amadorismo, onde diferentemente de países europeus e norte-americanos, muitos clubes deixam de enxergar e tratá-lo como negócio e grande gerador de riqueza.

De acordo com DANIEL RODRIGUES, o marketing esportivo nos clubes brasileiros é beneficiário para todos, tanto para o torcedor que irá usufruir de atendimento melhor e mais qualificado, como de uma gama maior de produtos com a marca do clube, quanto para os clubes, onde terão aumento significativo nas suas receitas e de sua imagem perante o mercado, tendo como resultado, a atração de investidores, possibilitando um melhor desempenho dentro e fora de campo.

Quando o clube profissionaliza o setor de marketing esportivo, além de deixar de ser amador, ele carrega consigo o fator positivo de conseguir gerar recursos financeiros, através do alcance das metas já traçadas anteriormente pelos profissionais adequados, onde será capaz de cumprir com os seus compromissos financeiros, sanando os débitos e dívidas já obtida pelo clube, tornando-o mais saudável financeiramente. Isso possibilita inúmeros benefícios, como por exemplo, novos investimentos em vários setores do clube, até mesmo o investimento em jogadores que venham para qualificar ainda mais o elenco, elevando o nível tático e técnico, alavancando o desempenho dentro de campo, como também o lado financeiro do clube, pois quanto melhor está o time, gera mais visibilidade e aumenta ainda mais a abrangência de novos rumos para o marketing esportivo trabalhar, basta os profissionais de tal setor, usarem a imaginação para obter o melhor caminho para o sucesso.

Portanto é importante frisarmos que os profissionais do marketing esportivo devem trabalhar junto com os gestores, de forma interligada, pois cabe ao marketing esportivo gerar receitas e recursos para o clube prosseguir com suas atividades e a gestão fica incumbida de administrar todos esses recursos para que não haja endividamentos e até a falência do clube.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que o sucesso das organizações, assim como dos clubes de futebol depende da gestão. As empresas, em qualquer ramo de atuação, buscam sempre a perenização, ou seja, a consolidação de sua existência através de resultados financeiros positivos ao longo do tempo. Atualmente, no futebol é onde estão concentrados os mais diversos investimentos no esporte brasileiro e por isso, é onde constatamos mais facilmente os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros. Mesmo com toda essa movimentação financeira, com a realização de competições nacionais e internacionais como a Copa Libertadores da América, a Copa do Brasil, o Campeonato Brasileiro e os Campeonatos Estaduais, ainda assim, inúmeros clubes estão endividados, com cotas televisivas já adiantadas e por vezes com seus patrimônios penhorados em funções dessas dívidas milionárias, fruto de administrações incompetentes ou fraudulentas, e em determinados casos, há a ocorrência das duas situações, deixando os clubes em “maus lençóis”.

Para que um clube seja consolidado financeiramente, o primeiro passo é a atribuição de valor à gestão qualificada e competente do esporte, visando sempre a garantia de sobrevivência da organização. É necessário realizar uma mudança conceitual, acabar com o amadorismo, ou seja, profissionalizar a gestão e o marketing esportivo e passar a “enxergar” relevância de um comportamento administrativo fundamentado em modernos conhecimentos técnico-científicos, aliado à manutenção dos mais ilibados valores éticos inerentes ao próprio ser humano, acompanhados de atitudes que possam reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de sucesso, elevando os clubes de futebol à condição de potência nacional e internacional do esporte.

Aliado a Gestão, o marketing esportivo é o fator crucial para a obtenção do sucesso dentro e fora de campo, esses dois setores caminham juntos na busca plena pela vida sadia das agremiações. Ele tem papel imprescindível na captação de recursos financeiros, onde através da obtenção de metas traçadas anteriormente, ele consegue dar um suporte mais amplo aos gestores. É importante também, que haja

a profissionalização desse setor a fim de atender as necessidades específicas de cada clube, em termos financeiros, pois somente com a profissionalização é que os resultados começaram a aparecer.

Vale ressaltar que é devido a gestões pífias e pelo amadorismo de ambos os setores que se deu e dá a falência de vários clubes brasileiros. Guarani Futebol Clube (SP) e Associação Atlética Portuguesa (SP) são ótimos exemplos do que o amadorismo pode causar.

Através deste estudo, fica claro a extrema importância e como gestão e marketing esportivo se tornaram essenciais para os clubes de futebol, pois o sucesso de um clube está ligado a uma boa gestão e ao marketing esportivo de qualidade e eficaz. Afinal, cabe ao marketing esportivo gerar receitas e recursos financeiros para o clube prosseguir com suas atividades e a gestão fica incumbida de administrar todos esses recursos para que não haja endividamentos e até mesmo a falência do clube, gerando assim, sucesso dentro e fora das quatro linhas.

## 8. REFERÊNCIAS

ADNEW, R; WOLFF, F. **O Brasil ainda engatinha no marketing esportivo**. Disponível em: < <http://www.adnews.com.br/publicidade/o-brasil-ainda-engatinha-no-marketing-esportivo> >. Acesso em: 09 de março de 2016.

AFIF, A. **A Bola da vez** – O marketing esportivo como estratégia de sucesso.

ALIANO, F. D; BIAVA, L. **Marketing esportivo no futebol: um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de 2012**. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103669/TCC-%20FELIPE%20DUTRA%20ALIANO%20E%20LUIZA%20BIAVA.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

ARAÚJO, A. P. **Futebol – Origem do Futebol**. Disponível em: < <http://www.infoescola.com/esportes/futebol/> >. Acesso em 3 de Setembro de 2015.

Artigo por Colunista Portal. **Marketing do Esporte X Marketing no Esporte**. Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55148/marketing-do-esporte-x-marketing-no-esporte> >. Acesso em: 09 de março de 2016.

Artigo por Colunista Sua Pesquisa. **História do Futebol**. Disponível em: < <http://www.suapesquisa.com/futebol/> > . Acesso em 13 de Setembro de 2015.

Artigo por colunista Travinha Esportes. **Origem e História do Futebol no Mundo**. Disponível em: < <http://www.travinha.com.br/esportes-coletivos/57-futebol-de-campo/217-futebol-a-historia> >. Acesso em 20 de Junho de 2016.

AUGUSTO, F. **A importância da boa gestão para o sucesso de um negócio**. Disponível em: < <http://geracaodevalor.com/blog/importancia-da-boa-gestao-para-o-sucesso-de-um-negocio/> >. Acesso em: 07 de março de 2016.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo - O esporte nas estratégias empresariais**. Disponível em: < <http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm> >. Acesso em: 24 de setembro de 2015.

CABOI, G. **Marketing Esportivo – O que é? Definições e Objetivos**. Disponível em: < <https://glaucciaboi.wordpress.com/2011/04/26/marketing-esportivo-o-que-e-definicoes-e-objetivos/> >. Acesso em: 10 de março de 2016.

CARIAS, D. **A importância do marketing esportivo para os clubes de futebol**. Disponível em: < <http://www.implantandomarketing.com/a-importancia-do-marketing-esportivo-para-os-clubes-de-futebol/> >. Acesso em: 18 de fevereiro de 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 2ª ed. 1992. 808p.

COELHO, F. L. **Panorama do Marketing Esportivo no Brasil**. Disponível em: < <http://www.eeffto.ufmg.br/biblioteca/1886.pdf> >. Acesso em: 03 de março de 2016.

Conselho de Marketing – CFMKT. **História do marketing e teoria**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/um-pouco-sobre-a-historia-do-marketing/74095/> >. Acesso em: 27 de fevereiro de 2016.

COSTA, R. **A importância do marketing esportivo**. Disponível em: < <http://www.opovo.com.br/app/opovo/opiniaio/2013/04/23/noticiasjornalopiniao,3043819/a-importancia-do-marketing-esportivo.shtml> >. Acesso em: 18 de fevereiro de 2016.

ESOBRE. **Marketing**. Disponível em: < <http://marketing.esobre.com/afinal-o-que-marketing> >. Acesso em 5 de Setembro de 2015.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRAGOSO, S; 24 de fevereiro de 2012. **Os 4P's do Marketing**. Disponível em: < <http://administracaoesuccesso.com/2012/02/24/os-4-ps-do-marketing/> > Acesso em: 07 de junho de 2016.

FUTEBOL, E.U. **A importância do administrador profissional no futebol**. Disponível em: < <http://universidadedofutebol.com.br/a-importancia-do-administrador-profissional-no-futebol/> >. Acesso em: 07 de março de 2016.

JIMENA, V. **Gestão do esporte – Definindo a área.** Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/educacao-fisica/artigos/58686/gestao-do-esporte-definindo-a-area> >. Acesso em 24 de Maio de 2016.

Jr, A. J. R. **Marketing e gestão do esporte.** SP-2012.

LOURENCO, J. C. **Marketing Esportivo no Brasil: desafios e perspectivas.** Disponível em: < <http://www.efdeportes.com/efd169/marketing-esportivo-desafios-e-perspectivas.htm> >. Acesso em: 18 de fevereiro de 2016.

LUCCATTO, R. **Afinal o que é gestão?** Disponível em:< [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) >. Acesso em 16 de setembro de 2015.

MENDONÇA, R. **O que falta para tornar o futebol brasileiro mais atraente para público e investidores.** Disponível em: < [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130809\\_melhorias\\_futebol\\_rm\\_lgb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130809_melhorias_futebol_rm_lgb) >. Acesso em 18 de Setembro de 2015.

MESQUITA, R. **O que é o marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** Disponível em: < <http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/> >. Acesso em 15 de setembro de 2015.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, L. **Marketing Esportivo: a relação entre patrocinadores e os clubes de futebol.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/marketing-esportivo-a-relacao-entre-patrocinadores-e-os-clubes-de-futebol/59254/> >. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

PIMENTEL, L. **O marketing esportivo e o futebol.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-esportivo-e-o-futebol/57699/> >. Acesso em 4 de Setembro de 2015.

PINHEIRO, A. **As marcas no esporte.** Disponível em: < <http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/65/artigo291141-1.asp> >. Acesso em: 03 de março de 2016.



REIN, I; KOTLER. P; SHIELDS, B. R. **Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores.** SP – 2008.

RODRIGUES, D. **A importância do marketing esportivo para os clubes.** Disponível em: < <https://villanovense.wordpress.com/2007/04/20/a-importancia-do-marketing-esportivo-nos-clubes/> >. Acesso em: 19 de fevereiro de 2016.

SIGNIFICADOS. **Significado de gestão.** Disponível em: < <http://www.significados.com.br/gestao/> >. Acesso em 3 de Setembro de 2015.

SIGNIFICADOS. **Significado de marketing.** Disponível em: < <http://www.significados.com.br/marketing/> > . Acesso em 13 de Setembro de 2015.

Silva, E. **Um pouco sobre a história do marketing.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/um-pouco-sobre-a-historia-do-marketing/74095/> >. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

VALIA, E. **O Brasil é a terceira divisão do marketing esportivo!** Disponível em: < <http://terceirotempo.bol.uol.com.br/noticias/entrevistaco-o-brasil-e-a-3-divisao-do-marketing-esportivo> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

