

FACULDADES INTEGRADAS MARIA THEREZA

**ANÁLISE CRÍTICA DAS CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING NA
ADMINISTRAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS:
O CASO FRIBURGUENSE ATLÉTICO CLUBE (F .A. C)**

Alessandro Babo Cariello e Renato Corrêa Satyro

Rio de Janeiro - 2004

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Especialista em Educação Física no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação física.

Resumo

Inicialmente o presente artigo trata do marketing: conceito e amplitude, o marketing de marcas e a identidade da mesma, bem como, o marketing de relacionamento e o mix de marketing. A seguir, aborda o marketing e a indústria do esporte, o mix do marketing esportivo, assim como, o micro e o macro ambiente nas academias e clubes. O artigo também descreve o papel das marcas e como se promove a imagem de uma instituição, como academias e clubes; descreve, igualmente, o evento como atividade de marketing, nos clubes e academias e o marketing como promotor de um clube de futebol.

Palavras-Chave: Mix de Marketing, Marca, Marketing de Eventos, Clube de Futebol.

Abstract

Firstly the present paper presents the marketing: concept and amplitude, the marketing of marks and its function like expression and identity of the same one, as well as the marketing of relationship and the mix of marketing. To follow, the work approaches the marketing and the industry of the sport, the mix of the sporting marketing and the micro and the macro surrounding in the academies and in the clubs. The article also describes the function of the marks and how to promote the image of an institution, like academies and clubs, the event as activity of marketing, the events in the clubs and the academies and the marketing as an inducer of a soccer club.

Keywords: Marketing Mix; Mark; Marketing Event; Sport Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Ultimamente o mercado de massa está sendo substituído por táticas diferenciadas para cada segmento, particularizando os produtos e voltando-se para atender a cada cliente individualizadamente. A era é, portanto, da total personalização. As estratégias devem ser desenvolvidas para cada nicho identificado e devemos estar atentos às novas oportunidades de personalização.

Graças à informática e aos recursos de automação, hoje se pode pensar numa produção onde as versões de produtos são individualizadas e com um preço acessível; o que é o sonho de todo consumidor. Percebe-se, diante deste contexto, que o relacionamento da empresa com seus clientes bem como o seu posicionamento, sob o ponto de vista desses mesmos clientes, são elementos intangíveis para o marketing, e podem interferir mais no negócio que o preço ou até mesmo no próprio produto.

No que concerne ao marketing esportivo, verifica-se que este participa, sob diferentes aspectos, dos fatores que influenciam o marketing em outros serviços e negócios. Como ramo do próprio marketing esportivo, o marketing das academias e clubes também precisa proteger e divulgar sua marca, de modo a seduzir ou fidelizar clientes. Não obstante, também se deve estruturar bem o mix, ou seja, o composto de marketing dessas academias e/ou clubes (MELO NETO, 2001).

Foge ao escopo deste artigo, definir em detalhes como seria um plano de marketing para um clube mas sim analisar as desvantagens e prejuízos do mesmo não possuir um departamento específico, com pessoas habilitadas para cuidarem do marketing de clubes e academias. Pois nos dias de hoje, apesar do amplo crescimento do marketing, ainda existem clubes como o F.A.C. que apesar de toda a sua ascensão continue sobrevivendo somente de cotas de televisão e de favores do comércio local e do poder público, trocando espaços de propaganda de sua camisa , por um conta de luz (F.A.C., 2004).

Objetivos

O objetivo do presente artigo consiste em efetuar considerações técnicas que contribuam para viabilizar junto a clubes e academias a montagem de planos de promoção e de divulgação de produtos desportivos. Definindo a importância do marketing na empresa moderna e caracterizando os aspectos técnico-científicos do marketing mais direcionados para o campo dos desportos.

Relevância da pesquisa

No Brasil o marketing esportivo mesmo sendo um dos ramos da área de marketing que mais tem crescido nos últimos anos, ainda pode ser considerado incipiente, exigindo maior ousadia e criatividade dos que o promovem, fazendo do cliente o alvo

prioritário da empresa contribuindo para a própria sobrevivência da mesma.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marketing: conceito e abrangência

Há cinqüenta anos nascia no Brasil a palavra marketing. A atividade já existia, mas muitos a confundiam com promoção de vendas. Mas seu desenvolvimento numa linha de modernização foi rápido e hoje o Brasil convive com uma cultura do marketing muito promissora (COBRA, 1999). No entanto, muitas pessoas, ainda têm uma idéia antiquada do marketing e de seu papel. De fato, o marketing consta de várias funções, sendo vendas apenas uma delas, assim como a promoção.

São diferentes os ramos de marketing, os quais podem ser visualizados mais claramente a seguir.

2.2. O marketing das marcas

O marketing *de marcas* mostra a influência sobre o consumidor do nome dos produtos fabricados por determinada empresa, assim como a importância do nome da própria empresa.

Administrar marcas e desenvolver estratégias de marcas adequadas constitui o grande desafio para os especialistas de

mercado e de comunicação dos anos 90. Tal fato se deve principalmente ao aumento da oferta de produtos e serviços, dificilmente diferenciáveis sob o aspecto das vantagens oferecidas. Outros fatores que vêm contribuindo para a competição das marcas são a dificuldade de fidelização do consumidor, as variações de preço, o aumento das promoções e descontos, que acabam afetando até mesmo a correta percepção de custo-benefício.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), com o desenvolvimento cada vez maior das técnicas de marketing, também a natureza das marcas se modificou. Novas funções vêm sendo incorporadas e, como consequência, as marcas tendem a transformar-se em elementos primordiais no marketing das organizações comerciais, industriais e de prestação de serviços. A marca não é um elemento isolado no conjunto de atividades de marketing e deve-se, portanto, dar à criação e à manutenção das marcas o mesmo valor que se dá aos novos produtos. Na mesma medida em que se planeja, por exemplo, o desenvolvimento do design e da embalagem, ou o estabelecimento do canal de distribuição. A marca tende, assim, a tornar-se ela mesma um produto, com valores, qualidades e personalidade próprias, como se verá adiante. Enfim, o ideal é a marca que se vende sozinha.

2.3. Identidade da marca

A identidade da marca vem a ser um conjunto exclusivo de

associações que o possuidor da mesma procura criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende e promete realizar. A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre marca e cliente, por meio de uma proposta de exclusividade. Ao usar produtos de marca com forte identidade, o cliente se vê inserido num grupo seletivo de consumidores privilegiados.

Outro aspecto relevante é a posição da marca, ou seja, aquela parcela da identidade e da proposta de valor desta que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que traduz suas vantagens em relação às marcas concorrentes. É a parte estratégica, dinâmica, que deve procurar adaptar-se às evoluções dos ambientes em constante evolução.

A comunicação estratégica, enfim, deve considerar a marca não só como imagem, mas também como organização, efetividade, avaliação crítica, rotatividade, competência e competitividade.

2.4. O marketing de relacionamento

Já o marketing de relacionamento, também chamado de marketing de fidelização se preocupa com a pessoa do cliente. Se um profissional de marketing souber em detalhe sobre seus consumidores em potencial e sobre como eles estão mudando, mais eficiente será seu produto, seu preço, a distribuição, a promoção, e estes serão vendidos com muita facilidade, pois seu composto de

marketing (marketing mix) se iguala àquilo de que o consumidor necessita e deseja.

É fundamental conseguir a fidelidade dos clientes, embora seja muito difícil medir fidelidade com precisão. Por isso, as organizações costumam se apoiar na segmentação baseada nos valores dos clientes, no atendimento às suas necessidades e em algum modelo de previsão de abandono para tentar medir a fidelidade.

Peppers & Rogers (2001) classificam os clientes em três diferentes categorias com base em seu valor: cliente de maior valor; cliente de maior potencial; e cliente de valor eventual.

A partir da segmentação por valor, a organização deve passar à segmentação com base nas necessidades dos clientes. É nesta hora que se identificam os benefícios a serem oferecidos de forma a estabelecer um relacionamento contínuo, duradouro e gratificante com os clientes, visando a aumentar a lealdade e a rentabilidade. (PEPPERS & ROGERS, 2001).

O conhecimento sobre o cliente é um elemento chave da estratégia de fidelização de clientes. Existem importantes diferenças entre as características e requisitos de uma estratégia de retenção de clientes em relação a uma estratégia de aquisição de clientes. Para que as organizações transformem essas características e requisitos em diretrizes sobre como planejar a inclusão e a forma de utilização das informações sobre os clientes é importante que se observe as diferenças entre os dois processos, atuando-se conforme o caso.

2.5. O mix do marketing e sua aplicação no esporte

Entende-se por mix ou composto de marketing um grupo de variáveis controláveis: qualidade, nome de marca, embalagens, serviços, garantias, descontos, períodos de pagamentos, canais de distribuição, propaganda, promoção de vendas etc. As diversas variáveis podem ser resumidas nos grupos conhecidos como os “quatro Ps” (produto, preço, praça, promoção.)

Tais variáveis apresentam muitos elementos que podem ser manipulados pelo profissional de marketing esportivo, com o fim de satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor, elaborar estratégia competitiva, de acordo com a capacidade da empresa e observando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais. Segue-se uma breve apresentação de cada um dos elementos do mix de marketing e algumas estratégias de manipulação (CONTURSI,2003).

Produto: refere-se especialmente a um produto tangível , sua embalagem e um conjunto de serviços que o comprador irá adquirir com a compra.

Preço: É o valor de troca de um produto. O desafio do profissional de marketing esportivo é determinar o preço certo para o consumidor. Se o consumidor acredita que um produto está com preço excessivo ou mesmo inferior ao normal, há uma boa chance de que não o compre.

Praça: A disponibilidade das mercadorias ao mercado alvo pode ser feita pelo fornecedor de uma forma direta ou indireta. Por meio de intermediário entregar o produto ou realizar o serviço onde e quando o consumidor desejar. É agradar e facilitar a vida do seu cliente, daí um dos motivos da explosão da internet.

Promoção: As atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala direta e publicidade, para informar o mercado alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto, Existem muitos métodos e técnicas promocionais disponíveis ao profissional de marketing. (KOTLER, 1998).

De acordo com Las Casas (1999), o marketing esportivo surge como mais uma modalidade de marketing promocional, uma ferramenta mercadológica de comunicação capaz de oferecer mídias adicionais para as empresas, constituindo-se numa opção a mais do composto promocional.

Alguns métodos promocionais incluem comerciais de televisão, propaganda em revistas, propaganda via mala direta, preços promocionais, sorteios de brindes em eventos esportivos e guias impressos.

2.6. Marketing e a indústria do esporte

Segundo Pitts & Stotlar (2002), a indústria do esporte inclui uma ampla variedade de produtos e compradores orientados ao esporte. Os produtos ofertados abrangem atividades esportivas, de

fitness, recreativas ou de lazer e seus bens e serviços relacionados. Os compradores são empresas e consumidores de todas as populações.

Industria do Esporte é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias.

2.7. Marca e promoção da imagem nas academias e clubes

É indispensável que os gerentes de marketing em geral e, em particular, das academias e clubes, entendam o funcionamento do ambiente para comercializar um produto de forma eficiente. E só terão sucesso aqueles que analisarem o ambiente e fizerem os ajustes para poderem reagir às mudanças.

Para melhor compreender esta questão faz-se fundamental compreender a relação existente entre marca e promoção de imagem, de modo a melhor compreender esta questão no marketing relacionado aos ambientes desportivos (ALMEIDA; SOUZA, 2002).

Em tempos de mudança, como os atuais, o valor da marca tem sido questionado. Não há mais um “apego” a determinada coisa, produtos se tornam obsoletos do dia para a noite, surgem novos, que alteram, radicalmente, nossa maneira de consumir ou até de viver, e o consumidor racionaliza cada vez mais suas decisões. Especialistas e estudiosos argumentam que, ao contrário de um passado recente,

em que as transformações levavam, às vezes, décadas para se consolidarem e as marcas pareciam eternas, hoje, com a velocidade em que elas ocorrem, a fidelidade à marca ficou comprometida.

A marca, como produto que se constrói e se mantém, deveria ter sua imagem trabalhada, o que seria considerado um desperdício de energia e recursos, vindo por esse ângulo.

Segundo Contursi (2003), em cada categoria, os produtos estão ficando cada vez mais semelhantes entre si. As empresas se mantêm em permanentes programas de qualidade. Desta forma, se, racionalmente pensando, os produtos oferecem os mesmos benefícios e a preços competitivos entre si, qual seria o diferenciador que definiria a decisão de compra? A resposta só pode ser a assinatura do produto, ou de seu fabricante: a marca.

Deve-se lembrar, ainda, que as 'empresas', sejam elas academias ou clubes, e suas marcas não são eternas. Dessa forma, o laço afetivo que prende o consumidor a elas pode ser desfeito e, às vezes, sem que o detentor destas perceba isso. Se uma empresa não cuida de sua marca, não cria um ambiente favorável a ela, o consumidor a faz por conta própria, com conseqüências incontroláveis. Toda marca imprime uma imagem, seja ela ou não trabalhada por seu proprietário.(CONTURSI , 2003).

Levando-se em conta os reflexos na imagem da marca, todas as decisões de marketing, de produção, de distribuição e comunicação devem ser programadas. E um promissor campo profissional, hoje, é a consultoria para análise e diagnóstico de marca, pois, se a sua

imagem é criada e fixada na mente do consumidor, uma consultoria externa pode ajudar as empresas a avaliarem esse processo.

No universo da propaganda e do marketing podem ser observadas verdadeiras agressões a marcas que patrocinam essas mensagens, mesmo que, muitas vezes, consideradas criativas e premiáveis, estimulando a venda. Mas que, por desconsiderarem a cultura, o passado, o posicionamento da marca na memória cognitiva do público, estão na verdade, inoculando o produto de um mal que talvez ainda não se saiba da existência, mas que irá contribuir para sua defasão mercadológica.(CONTURSI, 2003).

2.8. O evento como atividade de marketing em clubes e academias

A interação entre o negócio e seu consumidor é o que torna o evento em uma atividade de marketing. Esta combinação negócio-consumidor se processa por meio da ocorrência de um fato e de um acontecimento que atrai o interesse de pessoas. Estas, movidas pelo interesse de participar de algo diferente e em busca de opções diversificadas de lazer e entretenimento, decidem participar direta ou indiretamente de evento.(MELO NETO ,2001)

Através do evento, o patrocinador aproxima-se dos seus clientes atuais, cria fidelidade a sua marca e estabelece canais de comunicação com clientes potenciais: atinge o público-alvo desejado; divulga a sua marca; promove o seu produto; potencializa suas

vendas e contribui para a expansão e a conquista de novos mercados.

O consumidor é peça fundamental no negócio do patrocinado. Antes, durante e após o evento, o patrocinador estabelece vínculos com o mercado e aproxima-se do seu target.(MELO NETO, 2001).

Como instrumento de promoção, o evento ajuda na divulgação da marca do patrocinador. Ao potencializar a marca, contribui para o seu melhor posicionamento no mercado e para o reforço de sua imagem.

Portanto, a força do evento reside na sua capacidade de desenvolver o negócio do patrocinador como parte integrante da sua estratégia promocional.

2.9. Os eventos nos clubes e academias

O clube ou academia que não cumpre o seu papel de agente promotor de evento de entretenimento e lazer, para seus associados e alunos, não tem vida longa. A simples condição de oferecer serviços não é suficiente nos dias atuais para assegurar a sustentabilidade de um clube ou academia. Ambos devem ser viabilizados como partes do negócio da indústria do entretenimento. Sendo assim, a elaboração de um calendário próprio de eventos é fundamental para a sua sobrevivência como negócio.

De acordo com Contursi (2003),O calendário deve conter uma proposta de eventos internos e externos, com base nas

características do negócio em si (clube esportivo ou social, academia de ginástica, de luta, dança, natação etc.) e dos seus clientes.

São eventos internos as opções de entretenimento oferecidas aos clientes cuja realização ocorre nas dependências do clube ou academia. Por exemplo, festas de confraternização, apresentações individuais e em equipe e competições internas. (CONTURSI, 2003).

Eventos externos são direcionadas ao grande público e podem contar com a participação dos clientes do negócio. São exemplos mais comuns a formação e apresentação de grupos de dança e equipes em torneios e shows externos, desfile de blocos (principalmente no caso de academias de dança de salão). É também comum a participação do clube ou da academia em eventos externos promovidos pela prefeitura, associações e demais entidades de classe existentes na cidade. (MELO NETO, 2001).

Nos clubes esportivos de massa, a força da marca e o grande número de torcedores são fatores facilitadores para a realização de grandes eventos externos do tipo "bailes carnavalescos", gincanas e shows populares. Nos clubes de elite, os eventos esportivos e culturais (torneios de tênis, vôlei, hipismo, golfe, regatas, exposições, mostras de arte etc.) dirigidos a segmentos de classes A e B.

Nas academias, o maior apelo está na realização dos eventos de relacionamento, cujo principal objetivo é o estreitamento das relações sociais entre os alunos e seus dependentes. A realização de excursões e passeios turísticos, bem como visitas de intercâmbio

com academias de outros estados e países, também constitui uma opção desejável de entretenimento e lazer. Uma outra alternativa é a promoção de eventos inter-academias, envolvendo equipes de diversas academias da cidade ou região.(CONTURSI,2003).

Os clubes, em especial os de classes A e B, atraem o interesse de empresas voltadas para este segmento. Portanto, o patrocínio de seus eventos não é de difícil negociação. Se o evento é realizado dentro das instalações do clube, nos dias de grande frequência dos associados, e sendo esses os clientes potenciais da empresa interessada não patrocínio, a negociação tende a dar resultados positivos.

Nos clubes de massa, o interesse dos patrocinadores está na dimensão da sua torcida e na presença da marca do clube na mídia. Neste caso, o que mais vale na negociação de contratos de patrocínios de eventos é a quantidade de sócios e torcedores. Por exemplo, o patrocínio de uma exposição de fotos e de uma mostra de filme sobre a trajetória do clube, de uma excursão de suas equipes esportivas e de festas populares com a marca do clube.

2.10. O caso F.A.C.: oportunidade de melhoria e proposta de inovação

Friburguense Atlético Clube, nascido da fusão de dois clubes amadores de Nova Friburgo, região Serrana do Rio de Janeiro fundado em 1979, teve sua história marcada por participações na

Segunda divisão e na primeira divisão, com poucos investimentos o clube não conseguia se firmar, até 1998 o clube vinha se mantendo através de poucas verbas de federação e tv e as vezes até mesmo com alguns valores vindos da parte social que tem hoje em dia cerca de 600 sócios.

Nos últimos 6 anos o clube vem colhendo bons resultados na primeira divisão fazendo da Segunda coisa do passado, o interesse sobre o clube aumentou em todos os aspectos, ao ponto da visita ao site do clube Ter aumentado cerca de 200% e a venda de camisas terem triplicado nos últimos 3 meses. Mas sem um departamento comercial e de marketing, o clube, apesar de toda sua expansão, ainda é tratado de forma amadora.

Quem faz o marketing do clube atualmente são os vice-presidentes, que além de não terem formação para isso, o faz de forma espontânea, muito comprometimento, mas sem técnica, tempo, conhecimento, portanto desconhecendo o potencial que a marca Friburguense possui.

Tomemos como exemplo o patrocínio dado ao Americano Futebol Clube, especula-se que a prefeitura de Campos pagou ao clube cerca de 270 mil reais pelo período de 3 meses pelo uso de sua logo na camisa. Durante o campeonato estadual 2004 Já a prefeitura de Friburgo, que teve uma exposição ainda maior, pagou a quantia de 50 mil reais pelo mesmo período de tempo.(F.A.C., 2004).

Com a proposta, de criar no clube um departamento de marketing, O marketing esportivo surge como uma alternativa

moderna para estimular, valorizar e patrocinar o esporte, cuidando desde a criação de projetos de patrocínio até a sua venda, motivando torcidas, criando mascotes, criando lojas de produtos oficiais ou licenciando sua marca para empresa explorarem em *souvenirs* (canetas, tapetes, agendas, chaveiros, bonés, casacos e etc.).

Tentar, da melhor forma possível, ocupar os espaços nos uniformes, placas em campo, local para coletivas e talvez até a vinculação do nome da empresa junto ao do F.A C.. como exemplo podemos citar Etti Jundiaí .

Se algumas dessas idéias forem colocadas em prática, dentro de um bom projeto de implantação ao marketing no clube, com certeza o clube fará bons negócios e com isso se fortalecerá, não deixando também de ser trabalhado o marketing pessoal dos jogadores, funcionários e dirigentes. Junto com um pouco de comprometimento e política de pés no chão, dentro de poucos anos o F.A C. brilhará não só no Rio mas, como também no cenário nacional.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se pela abordagem descritiva em pesquisa bibliográfica com características qualitativas, sem preocupações numéricas, tem o intuito de analisar e interpretar as fontes bibliográficas relacionadas com o marketing, o marketing esportivo e o estudo de caso.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os profissionais do desporto devem estar cientes dos fatores que interferem nessa nova área que surge no mercado de trabalho de propaganda na realidade atual.

Das contribuições oferecidas pelos especialistas em Marketing esportivo, algumas constatações podem ser estabelecidas no encerramento do presente trabalho.

A equipe de Marketing deve convencer-se de que trabalhar marketing esportivo envolve conhecimentos técnicos e científicos, devendo ser abolida toda e qualquer espécie de improvisação.

Entre os membros da equipe de Marketing deve existir total afinidade e perfeita articulação. As atribuições devem ser bem definidas no clube aqui analisado.

Ao abordar as táticas oferecidas pelos especialistas em Marketing, constata-se o quanto o mesmo é imprescindível para transmitir idéias, estratégias, planos e projetos.

Como se pode perceber, o Marketing esportivo envolve muitos aspectos de caráter técnico-científico, sendo desejável que os cursos universitários se preocupem de maneira especial com esta nova área de estudos acadêmicos.

Hoje qualquer atividade e espaço onde se ofereça serviços, deve ser considerado um ambiente de negócios, e como tal, deve estar inserido nos mesmos padrões das empresas que comercializam produtos tradicionais. No universo da propaganda e do marketing, observa-se que todos funcionam como vendedores de serviços e de produtos a uma clientela específica.

É importante identificar quais são as preferências dos clientes que praticam atividades desportivas, de modo a se poder criar e manter uma marca que se fixe no ambiente em que esses clientes circulam e freqüentam. Isto se justifica porque são as interpretações efetuadas pelos clientes que adicionam valor à marca, podendo fundamentar-se as decisões de compra e comprometimento dos mesmos com os espaços desportivos, sejam eles academias ou clubes e afins. Todos envolvem benefícios ao consumidor, fornecendo razões e motivos para a aquisição ou uso de determinados produtos e serviços.

O Marketing esportivo deve, portanto, ser encarado como missão de empreendedores, capacitados a alavancar um real e efetivo uso de produtos e serviços desportivos em ambientes para tanto qualificados. Se bem conduzido, o marketing de esportes, será capaz de trazer e fidelizar uma clientela que hoje consome apenas parcialmente esta linha de produtos.

É recomendável que este projeto sirva de base para estudo nas entidades esportivas afim de orientar a importância do marketing na administração esportiva..

Referências

ALMEIDA, Cândido; SOUZA, Madalena; LEITÃO, Sergio. **Marketing esportivo ao vivo**. São Paulo: Imago, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Plano de marketing**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

_____. **Promoção de imagem**. Rio de Janeiro. Sprint, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de marketing. Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial**. São Paulo, Futura, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

PEPPERS, D. e ROGERS. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.