

## **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**

### **Everton Santos da Costa**

Graduando do curso de Gestão Empresarial

### **Renato Silva de Oliveira**

Graduando do curso de Gestão Empresarial

### **Orientadora**

Profª Isabel Cristina Mota

### **Resumo:**

O artigo tem como objetivo compreender a importância da modificação de estrutura organizacional dos clubes de futebol no Brasil e a estruturação do marketing como fonte de reprodução da marca para o mercado, identificar quais pontos são essenciais para uma transformação sólida na estrutura de governança. Neste caso, será relatado quais são as propostas encontradas, através de pesquisa bibliográfica para mudanças na gestão do São Paulo Futebol Clube e se os mesmos correspondem a uma realidade de gestão do esporte, apontando a utilização do marketing estratégico como ferramenta para as decisões de longo prazo da marca. O estudo ainda apresentará uma pesquisa qualitativa, com a finalidade de detectar aspectos de vital importância para a organização e obter uma ótica das medidas realizadas pela instituição.

**Palavras chaves:** marketing estratégico, gestão esportiva, futebol.

**Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

**Abstract:**

The article aims at the importance of the modification of the organizational structure of soccer clubs in Brazil and a structuring of marketing as a source of reproduction of the brand for the market, identifies the essential points for a solid transformation in the governance structure. In this case, it is necessary to find them as found proposals, through a bibliographical research for change in the management of São Paulo Futebol Clube and If these correspond to a reality of sports management, pointing out the use of strategic marketing as a tool for the decision of long-term brand. The study also presents a qualitative research, with the purpose of detecting a question of vital importance for an organization and obtaining an optics of the measures carried out by the institution.

**Introdução**

Através do presente estudo, busca-se apresentar elementos que sustentem a importância da utilização do marketing estratégico como ferramenta de apoio nas agremiações esportivas do Brasil. Desse modo, procurou-se observar os fatores que norteiam para uma gestão eficiente do marketing dentro dos clubes, evidenciando diversos aspectos que as instituições exercem, de forma direta ou indireta nos âmbitos: político, econômico, social e cultural do país.

Como modalidade mais praticada no país, o futebol, revela sua extrema relevância para a sociedade, os números pesquisados apresentam-se da seguinte forma:

<b>Modalidade</b>	<b>Quantidade</b>
1º. Futebol	30,4 milhões
2º. Vôlei	15,3 milhões
3º. Tênis de Mesa	12 milhões
4º. Natação	11 milhões
5º. Futsal	10,7 milhões
6º. Capoeira	6 milhões
7º. Skate	2,7 milhões
8º. Surfe	2,4 milhões
9º. Judô	2,2 milhões
10º. Atletismo	2,1 milhões

Fonte: <http://idiomasrio.com.br/os-10-esportes-mais-praticados-no-brasil>

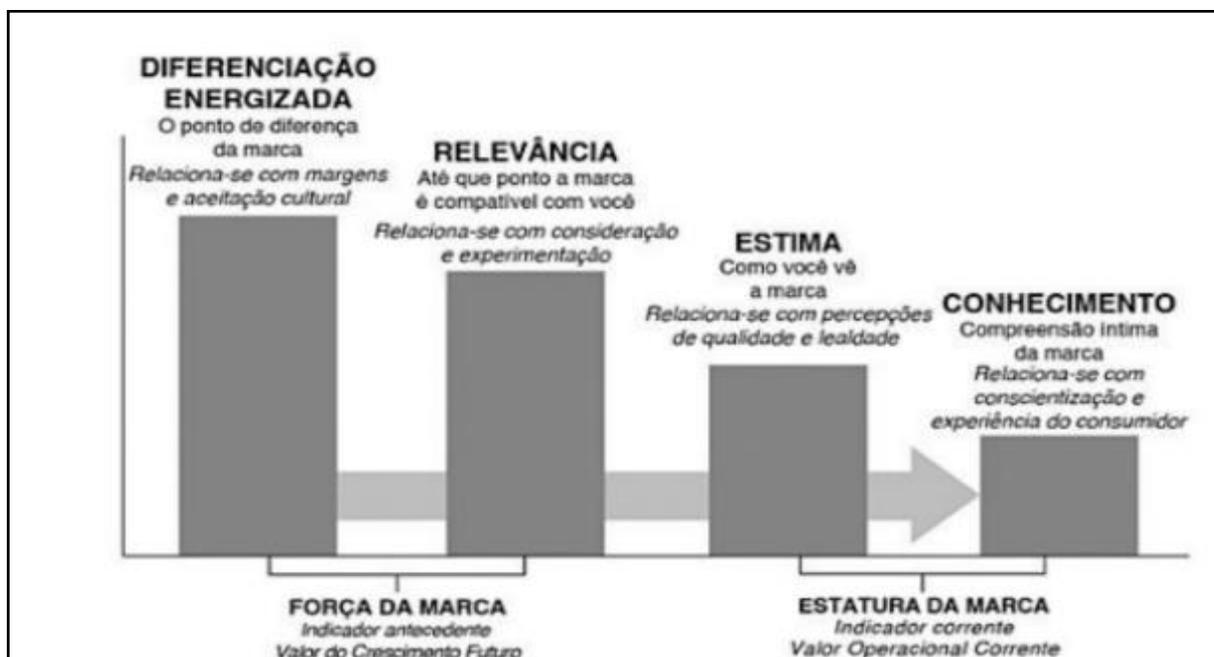
Abrangendo esse pensamento, reforça-se através da visão de Kotler (2000, p. 30) que: marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor.

O autor afirma ainda que:

O comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: Culturais (cultura, sub cultura e classe social), sociais (grupos de referência, família, papéis e status), pessoais (idade e estágio do ciclo da vida, ocupação e circunstâncias da vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida e personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como alcançar e servir os clientes mais efetivamente. (KOTLER, 2000, p. 26)

Para o presente instrumento, apresenta-se a seguir um modelo avaliador de marca, produzido pela Y&R (Young & Rubicam Group, WPP PLC.), com pelo menos 500 mil consumidores, em 44 países abrangendo milhares de marcas e categorias, como variáveis pilares para valor de uma marca.

Figura 1. Modelo avaliador da marca



Fonte: Brand Asset Valuator (BAV), Propriedade de Young & Rubicam Group, WPP PLC.

Desse modo, o presente estudo demonstra-se relevante, pois, através dos resultados proporcionados torna-se possível identificar de que maneira o marketing estratégico influencia positivamente na gestão do negócio, proporcionando benefícios e diferencial competitivo para a organização contemporânea.

## **Objetivo**

O objetivo deste artigo é compreender a posição do marketing estratégico dentro da gestão esportiva, e buscar resultados que possam ser explorados futuramente como base de estudos desses conceitos, dentro de um modelo de gestão esportiva.

Identificar a relação do desenvolvimento da gestão com o marketing de estratégia, e conhecer os elementos que a marca SPFC, expõe ao mercado consumidor.

## **Metodologia**

A metodologia deste trabalho está embasada em pesquisa bibliográfica sobre gestão esportiva e marketing estratégico aplicado ao esporte, sua estruturação na gestão do São Paulo Futebol Clube e sua influência para as demais instituições esportivas, dada a grandeza da instituição, a pesquisa permitirá apresentar parâmetros para futuros trabalhos na área, também foi realizada uma entrevista via telefone no dia 02/12/2017, com Júlio Casares, ex-vice-presidente de Marketing e Comunicação do São Paulo Futebol Clube e atualmente diretor de Estratégia e Projetos Especiais da Rede Record de Televisão, através da entrevista abordou-se, marketing estratégico dentro do São Paulo Futebol Clube e pontos chaves para promover novos negócios. Segundo Vergara (2007, p.48) “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas redes eletrônicas, isto é, qualquer outro tipo de pesquisa”

## **Marketing estratégico**

A importância do marketing estratégico para o funcionamento de uma organização consiste em transmitir ao cliente uma imagem homogênea da instituição. Para MAXIMIANO (1985, p. 101), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver

estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Assim, o planejamento estratégico é na prática um filtro da viabilidade futura, onde os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã ao apresentar as seguintes características: ilumina oportunidades de novos espaços; extrapola às fronteiras das unidades de negócios; revela as necessidades dos clientes; proporciona insight para elaboração de regras no setor; englobar a ameaça de concorrentes.

O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa.
- Análise da situação.
- Formulação de objetivos.
- Formulação de estratégias.
- Implementação, Feedback e controle.

O Planejamento Estratégico de Marketing é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à instituição e sua evolução esperada.

## **Marketing esportivo**

Os compostos de marketing esportivo englobam diversas características que são essenciais para o entendimento de como funciona o mercado esportivo. Para Yannakis (1989) a sociologia do esporte pode contribuir consideravelmente para o marketing e administração esportiva. É abordado aspectos como: identificar e explorar novos mercados, criação de banco de dados de marketing para analisar público alvo e introdução de orientação de ciências sociais na empresa.

O marketing esportivo possibilita grandes retornos como mídia alternativa e como fortalecedor de marcas e imagem. Conforme apurado no site da ESPN, vide referência bibliográfica, dados revelam que mesmo em condições de retração da economia no Brasil, o futebol ficou a margem em 2016. O Produto Interno Bruto (PIB) obteve queda de 3,6%, ao passo que os principais clubes do país faturaram como nunca em 2016, no apontamento considera-se os 20 clubes no país com maiores receitas R\$ 5,40 bilhões, dado crescimento de 30,2% em relação R\$ 4,16 bilhões de 2015. Importante

salientar que os novos contratos de televisão contribuíram de modo substancial pois correspondem a 51%, totalizando R\$ 2,4 bilhões. O futebol vem em constante crescimento nacional, colocando o marketing estratégico de posicionamento da marca dos clubes cada vez mais em evidencia, dada a grande concorrência por investimentos do setor privado.

### **Gestão esportiva no Brasil**

Gestão esportiva é a administração de alguma organização ou algum evento que incentive a prática de educação física, ou um evento relacionado à esporte. No Brasil a gestão esportiva ainda tem muito a evoluir, poucos clubes de futebol, que é o esporte mais presente no ambiente nacional, adotam um modelo de gestão com premissas do marketing estratégico, portanto, não exploram o máximo que poderiam explorar para ampliar a marca do clube potencializando distribuição de produtos e eventos para ampliar a receita da instituição. Esse visa compreender como o marketing Esportivo influencia na ampliação da marca do clube no mercado e como a gestão é importante nesse processo.

No Brasil numa simples ilustração, muitos clubes não exploram o direcionamento das empresas brasileiras em suas cotas publicitárias, onde dados apontam a falta de credibilidade nos clubes, estão entre as razões do baixo interesse do setor publicitário nos clubes de futebol no Brasil. No ano de 2016, dos quase R\$ 130 bilhões investidos pelo setor publicitário no país em 2016, apenas 0,4% (ou R\$ 550 milhões) foram aplicados diretamente em times de futebol, sem contar os aportes em televisão e nos torneios. Isso significa que os clubes não conseguem tirar proveito deste relevante mercado da publicidade na indústria esportiva. Muito deste baixo aproveitamento por parte dos clubes está diretamente ligado ao baixo uso do marketing de estratégia e de gestão tornando incapaz adotar um olhar estratégico e que se alinhe a gestão de marca, pois todos os clubes são uma marca. Assim afirma Kotler “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável.” (KOTLER, 2000, p.33)

Grandes ligas mundiais de futebol, demonstram força de mercado, como a da França, que 2,7% de todo o dinheiro investido pelo setor publicitário em 2016 estava nas agremiações, na Inglaterra e Alemanha, a taxa foi de aproximadamente 5% ao passo que, os contratos de publicidade dos clubes italianos representam quase 8% de tudo

que foi movimentado pelo setor, e por fim na Espanha, a proporção chega a surpreendentes 16,6%. Os dados apresentados, detalham um forte desenvolvimento da atividade em cada liga citada, demonstrando a solidificação da gestão da modalidade esportiva.

Para (Casares, 2017) “no ambiente nacional, há uma grande dificuldade de usar de maneira mais proveitosa o poder publicitário do futebol, muito por conta da falta de profissionalização dentro da gestão do clube como um todo, o que afasta investidores em potencial, pois não possuem a confiança necessária para iniciar um investimento dentro de um clube, por conta de falta de planejamento e estruturação estratégica.”

### **O planejamento estratégico de um clube de futebol**

O mesmo têm como premissa, a aplicação dos conceitos de gestão, para direcionar esforços em busca de um posicionamento da marca pela administração da instituição esportiva.

Para, Gustavo D’Avila (Master Coach, Executive e Business certificado pelo BCI (Behavioral Coaching Institute - EUA) “um modelo de gestão tem como objetivo garantir o alinhamento de toda a entidade esportiva em busca dos objetivos estratégicos da organização e fornece suporte à decisão”. Para tanto, vale compreender o cenário atual, como ponto de partida para traçar as diretrizes.

(Casares,2017) quando questionado sobre importância do planejamento no marketing dentro do São Paulo Futebol Clube, exemplificou citando: “a grande parceria de sucesso entre o clube e a empresa coreana LG, a qual perpetuou por aproximadamente 10 anos e gerou uma série de benefícios para o clube e para a empresa.” Observou-se que o planejamento foi essencial para o sucesso da parceria, promovendo também as ações com ídolos, torcedores e promoções envolvendo as marcas, evidenciando o enorme sucesso também dentro dos gramados com a montagem de times que em 2005 viera a ser campeão mundial.

Maximiano (2004, p. 143) afirma ainda que: “O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados”.

Podemos dizer que, quando mencionamos marketing estratégico, estamos fazendo a junção de marketing e estratégia, relacionando atividades que trabalham a produção e

venda do produto, envolvendo o estudo do mercado, escolha do mercado-alvo, desenvolvimento do produto, definição do preço e canais de distribuição e a estratégia de comunicação e produção, consideradas variáveis controláveis e que se diferem das variáveis incontroláveis que não podem ser gerenciadas por nenhuma organização, uma vez que são elas que influenciam nas atividades de marketing de todos os concorrentes do mercado. (KOTLER, 2000)

Para uma avaliação contundente, que siga as premissas de um plano de ação, deve-se avaliar qual será o ponto de partida para desenvolver a melhor estratégia frente ao mercado. Como tal, o estudo apresenta as finanças como preponderante, elevando-a a patamar de variável com maior peso sobre as decisões de futuro, demonstrando a seguir tabela das dívidas totais dos clubes brasileiros:

Figura 2. Dívida dos clubes brasileiros

DÍVIDAS TOTAIS DOS CLUBES BRASILEIROS				
CLUBES	TOTAL ANO A ANO			
	2013	2014	2015	2016
Botafogo	640	827	734	706
Atlético-MG	496	496	530	584
Fluminense	403	383	388	462
Flamengo	628	627	546	440
Vasco	366	460	457	427
Atlético-PR	273	412	417	418
Corinthians	219	243	363	363
São Paulo	208	266	291	337
Cruzeiro	143	223	262	336
Palmeiras	282	305	329	336
Santos	394	307	382	326
Internacional	263	296	259	270
Grêmio	214	256	258	260
Coritiba	129	180	205	198
Bahia	154	199	181	193
Náutico	88	126	135	136
Sport	4	58	90	101
América MG	46	53	79	71
Figueirense	53	53	63	65
Santa Cruz	64	66	73	57
Avai	35	46	57	55
Goiás	58	55	49	48
Ponte Preta	24	23	35	33
Vitória	28	38	38	31
Joinville	15	16	19	22
Chapecoense	-	2	5	5
Criciúma	4	5	4	4

Fonte: Itaú BBA

\*Dados em milhões

## São Paulo Futebol Clube

### O clube

Conforme disposto no estatuto do clube: "O São Paulo Futebol Clube, fundado na Cidade de São Paulo, onde tem foro e sede, em 25 de janeiro de 1930, extinto em 14 de maio de 1935 e reorganizado em 16 de dezembro de 1935, é uma sociedade civil...". Os tempos

difíceis da construção do seu estádio o Morumbi, o clube é o único clube brasileiro a ter conquistado a América e o mundo por três vezes. É ainda o único tricampeão consecutivo do campeonato brasileiro e o primeiro a conquistá-lo por seis vezes.

## Patrocínio

O Clube vai perder o apoio de uma das marcas que mais crescem no mundo do esporte. O atual patrocinador do clube que pagava cerca de R\$ 16 milhões por ano em dinheiro e outros R\$ 12 milhões em material esportivo manifestou sua saída, entre as causas apontou baixo retorno com as vendas de camisas do time, assim publicou o jornal Lance do estado de São Paulo em 20 de setembro de 2017. O SPFC é a terceira maior torcida do Brasil e tem forte participação em todas as classes sociais e faixas etárias.

Receitas com patrocínio:

Figura 3. Receita com patrocínios SPFC



Fonte: <http://www.lance.com.br>

Em contrapartida o clube, finalizou um acordo no segundo semestre de 2017 com o Banco Intermedium e a MRV Engenharia, a parceria será válida até 2020, mas os valores não foram divulgados. "É uma parceria que traduz a confiança no São Paulo FC e que produzirá resultado em benefícios de todos. Vão ganhar o São Paulo, os novos parceiros, afirmou o presidente do São Paulo FC, Carlos Augusto de Barros e Silva, ao site oficial do clube no fechamento das tratativas, ainda ressaltando que "É

mais uma prova de que estamos caminhando no rumo certo em nossas ações”. Essas ponderações refletem o quanto o mercado esportivo, tem a de abrangência para ser explorador pelas empresas.

### **Mudança na gestão**

De forma inédita e democrática, foi desenvolvido durante o segundo semestre de 2016, todo o processo para elaboração e implementação do Novo Estatuto Social, iniciado após a aprovação em Assembleia Geral de Sócios. Um novo estatuto, o documento traz modernização e profissionalização para a gestão do clube, com a criação de um Conselho de Administração inspirado em modelos empresariais e ainda com a possibilidade da composição de uma Diretoria Executiva, formada por profissionais contratados do mercado, com especialização em suas respectivas áreas de atuação e dedicação exclusiva ao cargo. Ressaltando o a contratação de profissionais para atuar na gestão:

“Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais de marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a idéia de quem um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social.” (KOTLER, 2000, p.33).

Conforme tema proposto, obtém-se uma ótica de parametrização com relação ao marketing, pois a busca por melhores práticas, evidencia que através do mesmo, pode-se criar ações conjuntas, para posicionar a marca São Paulo Futebol Clube, como confiável e atrativa para novos negócios.

### **Marketing no clube**

Em relação ao faturamento obtido com o marketing, saindo praticamente do zero em relação à exposição de empresas nos uniformes de jogo, o clube faturou quase R\$ 35 milhões em patrocínios em 2016. Com essa linha de estratégia “Todas as empresas

lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável.” (KOTLER, 2000, p.33).

As posições de marketing favorecem a criação de oportunidades de mercado, de modo estruturada, pois os desafios de atratividade são cada vez mais, evidenciados pelas instituições esportivas no país.

FERRELL e outros, (2000, p.20) em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

Ações foram desenvolvidas junto a patrocinadores, apoiadores e sócios-torcedores, promovendo uma identificação com a marca do clube.

Figura 4. Ação de marketing com a empresa Petz



Fonte: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/>

## A importância da pesquisa

Desenvolver raciocínio para as problemáticas elencando suas eventuais soluções, neste caso, as questões organizacionais ocorrem, e detêm grande peso na administração das instituições.

Portanto, a aplicação das ferramentas pesquisadas, tem possibilitado o avanço e desenvolvimento, tornando-se essencial para que os gestores organizacionais usufruam dos benefícios de se planejar antes de agir e pensar antes de executar.

Diante disso, o processo de implantação e desenvolvimento do planejamento e das estratégias organizacionais necessitam de muita atenção e colaboração.

### **Análise da pesquisa**

Uma pesquisa qualitativa foi realizada no período de 01/11/2017 à 15/11/2017, por meio de aplicação de questionário Survey Monkey, contendo 10 (dez) perguntas sobre gestão e marketing no futebol brasileiro, aplicado em redes sociais para pessoas com afinidade ao futebol.

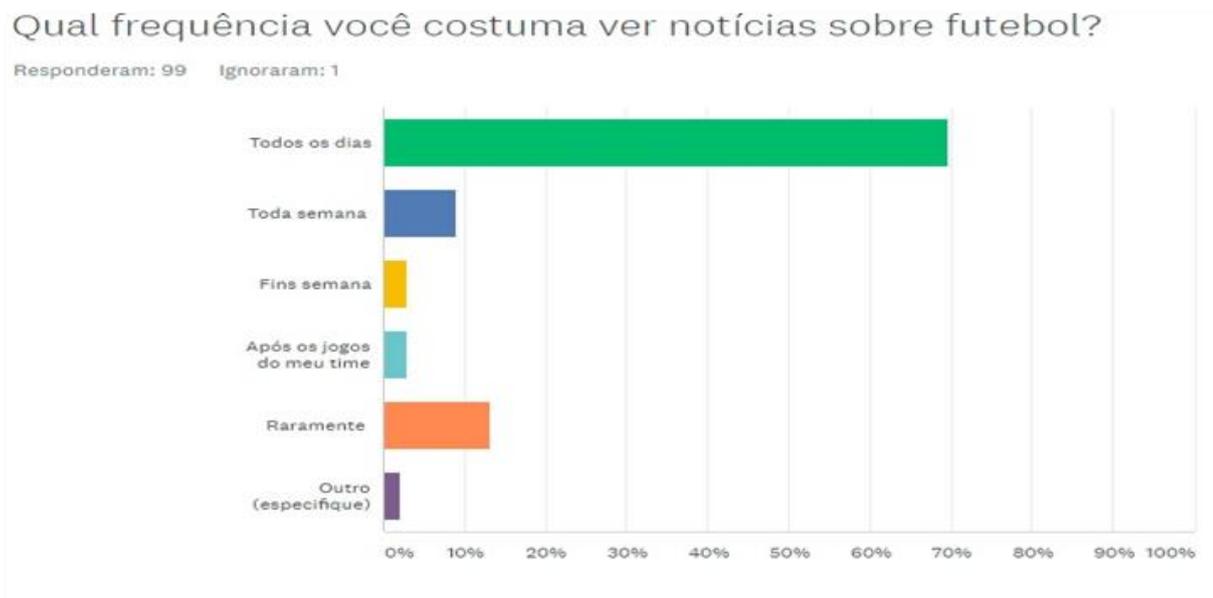
Como premissas, as questões desenvolveram-se entre, apreciar o comportamento do público com relação ao posicionamento dos clubes dentro do cotidiano da sociedade, investigando qual imagem é transmitida ao público com relação a gestão dos clubes brasileiros e a utilização do marketing para atrair novos negócios.

Entre os 100 (cem) entrevistados a faixa etária com maior índice de resposta foi a de 36 à 45 anos com 38,46%, seguida pela faixa dos que estão entre 46 à 55 com 33,33%, com um total de 15,38 a faixa entre 18 à 25 e com menor índice de respostas a correspondente aos de 26 a 35 anos somando 9,09% das respostas obtidas.

Dento do público 59 %, apontaram o WhatsApp como rede social mais utilizada, seguido pelo Facebook, com 29%, sendo menores índices de navegação através Instagram 9% e do Twitter com 3%. Desses 49% deram nota máxima em relação ao interesse no futebol entretanto 50% afirma raramente ir aos jogos, seguido por uma parcela de 16% que vai somente quando o ingresso está em promoção.

Como entretenimento as respostas obtidas revelam que a grande popularidade da modalidade é predominante como atrativo para o público, sendo que as avaliações ficaram em 36,73% para muito bom, 31,63% mais ou menos bom, excelente com 22,45%, com menor índice 3,06% para nada bom.

### **Grafico1.Frequência em ver notícias de futebol**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Abordando o tema sobre a gestão dos clubes o questionário apresentou perguntas fechadas que possibilitassem ao público respostas direta, entre as respostas o índice apresentado de 75,51% foi que a gestão de marketing no futebol é algo essencial, seguido por 22,45%, como algo importante, porém não essencial. Com relação a gestão 82% das respostas elencaram de forma positiva a necessidade de uma gestão profissional nos clubes, avaliando o contexto 70% das respostas diz acompanhar notícias gerais sobre o futebol no Brasil.

Com a pesquisa, pode-se obter uma ótica dos aspectos com maiores relevância, para os que apreciam a modalidade apresentada no estudo, também demonstrando o potencial de crescimento em termos de mercado, uma vez que 70% do público entrevistado respondeu que o futebol como entretenimento no Brasil é excelente ou muito bom.

## Resultados

Após os estudos e pesquisas feitas durante o trabalhos concluiu-se que, o futebol no Brasil é uma ferramenta com imenso alcance, porém, ainda não consegue exercer força para transforma-lo em ganho na proporção com que o seu potencial poderia permitir. Para (Casares, 2017) "O futebol é, talvez, o maior ativo do mundo e o motivo

de não aproveitarmos esse potencial, é a falta de planejamento e projeto de marketing para conquistar a confiança de investidores”. Exemplos dessa proposta são Flamengo e Palmeiras que hoje possuem uma estrutura de gestão profissional, com foco em planejamento e marketing do clube, o que possibilita a entrada de investidores e conseqüentemente prestígio da marca no mercado. No ano de 2016 esses clubes foram os que mais cresceram em valor absoluto de marca do clube segundo estudo feito pelo site Globo Esporte, o Flamengo lidera o estudo com um crescimento de R\$ 701,4 milhões seguido do Palmeiras com R\$ 540,6 milhões.

Ao contrário de outros países, o Brasil aproveita pouco desse cenário publicitário dentro do futebol aplicando apenas 0,4% de todo o investimento em publicidade do país no futebol, enquanto a Espanha, tem 16,6% de sua publicidade nacional aplicada no esporte.

As estratégias de marketing, consubstanciadas no mix de marketing – preço, praça, produto e promoção -, representam um importante elo que vai criar e reforçar o relacionamento da organização com seus clientes. O mix de marketing tem que emanar do público-alvo. A formulação das estratégias de marketing tem que contemplar as questões relacionadas à escolha do público e mercado-alvo – o processo de segmentação – e, então, a elaboração das estratégias voltadas ao mix de marketing. (LOBATO et al., 2009, p. 145)

Nessa linha de pensamento (Casares, 2017), enfatiza que “a ausência de gestão profissional, inibe a aproximação de investidores dentro desse cenário, porém, vê com bons olhos o futuro da realidade no futebol brasileiro”, alguns clubes de expressão no país estão mudando seu modo de gerir e cada vez mais atraindo investidores, usar o marketing estratégico através de uma gestão profissional é o principal caminho para os clubes conquistarem a confiança de investidores, expandir a marca do clube e colher os frutos do maior ativo do mundo: o futebol.

### **Fontes consultadas**

BRAND Asset Valuator (BAV), **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Propriedade de Young & Rubicam Group, WPP PLC.

CASARES, Júlio. Entrevista concedida a Everton Santos da Costa. São Paulo, 2 Dez. 2017.

**ESPN**, 2017 Disponível em:<[http://espn.uol.com.br/noticia/691384\\_tv-despeja-r-24-bilhoes-para-clubes-faturarem-como-nunca-e-irem-na-contramao-do-pais-em-2016](http://espn.uol.com.br/noticia/691384_tv-despeja-r-24-bilhoes-para-clubes-faturarem-como-nunca-e-irem-na-contramao-do-pais-em-2016)> acesso em 31/08/2017 às 12:31.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

**IDIOMAS RIO**, 2017 Disponível em:< [idiomasrio.com.br/os-10-esportes-mais-praticados-no-brasil/](http://idiomasrio.com.br/os-10-esportes-mais-praticados-no-brasil/). Acesso em 12/11/2017 às 13:30.

**ITAU**, 2017, Disponível em:<[www.itau.com.br/\\_arquivosstaticos/itauBBA/contents/common/docs/Analise\\_dos\\_Clubes\\_Brasileiros\\_de\\_Futebol\\_Itau\\_BBA\\_2017.pdf](http://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/itauBBA/contents/common/docs/Analise_dos_Clubes_Brasileiros_de_Futebol_Itau_BBA_2017.pdf) Acesso em 30/11/17 às 11:22.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOBATO, D. M et al. **Estratégia de empresas**. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MAXIMINIANO, A. C. A., **Introdução a administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo: 1985.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE**, 2017, Disponível em <[www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2014/1/25/1930-e-1935-conheca-e-entenda-a-historia-do-tricolor/](http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2014/1/25/1930-e-1935-conheca-e-entenda-a-historia-do-tricolor/). Acesso em 20/11/2017

**SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE**, 2017, Disponível em<[www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia/](http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia/). Acesso em: 15/11/2017

**UNIVERSIDADE FUTEBOL**, 2017, Disponível em<[universidadedofutebol.com.br/gosto-de-esportes-mas-estou-realmente-preparado-para-ser-um-bom-gestor-esportivo/](http://universidadedofutebol.com.br/gosto-de-esportes-mas-estou-realmente-preparado-para-ser-um-bom-gestor-esportivo/) Acesso em 30/11/17 às 11:26.

VERGARA, Sylvia Constant.8. ed. São Paulo: Atlas 2007

YANNAKIS, A. **Some contributions of sport sociology to the marketing managent**. Dallas, TX: Business Publications, Inc., 1989.