



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO

STRATEGIC PLANNING IN PROFESSIONAL SOCCER CLUBS: A CASE STUDY

João Roberto de Lima Gaffrée¹, Rita Luciana Saraiva Jorge², Cláudio Sonaglio Albano³

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo investigar o trabalho desenvolvido em um determinado clube de futebol profissional gaúcho, desta forma verificando que os clubes estão cada vez mais semelhantes com empresas. O planejamento é uma ferramenta da administração, que possibilita analisar e indicar os melhores caminhos para a empresa, através de um pensamento e de ações a curto, médio e longo prazo, que visam um desenvolvimento e resultados que os gestores almejam, assim sendo e atingindo as metas propostas. A palavra estratégia origina-se do grego, e o seu significado consiste em planejar e ter uma visão para o futuro, aliado com o processo de tomada de decisão e com um planejamento organizacional formalizado. O seguinte trabalho aborda analisar e pesquisar se o clube de futebol profissional gaúcho examinado possui um processo de planejamento estratégico adequado, tendo como suporte alguns tópicos essenciais para realização deste procedimento, entre eles: marketing, posicionamento, estratégia de mercado, sócios e torcedores, dentre outros. A pesquisa realizada classifica-se como exploratória e descritiva, o método utilizado foi o qualitativo, delineado em um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o gestor, o profissional do clube que é encarregado desta área, cada vez mais importante nos clubes de futebol. Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados conforme as ideias citadas pelos renomados autores do gênero, com a intenção de detectar e interpretar os pontos de divergência entre os dados, em relação à teoria, à prática e ou a realidade estudada, de acordo com os princípios da análise de conteúdo.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão do futebol, clube de futebol profissional

ABSTRACT: *The present study aims to investigate the work developed in a particular gaucho professional soccer club, so verifying that clubs are increasingly similar with companies. Planning is an administration tool/ implement that allows analyzing and indicating the best ways for the company, through a thought and actions in the short, medium and long term, which aim at a development and results that managers aim for, thus achieving and achieving the proposed goals. The word strategy comes from the Greek, and its meaning is to plan and have a vision for the future, allied with the decision-making process and with a formalized organizational planning. The following work deals with analyzing and researching if the gaucho professional soccer club examined has an adequate strategic planning process, having as support some essential topics to carry out this procedure, among them: marketing, positioning, market strategy, partners and fans, among others. The research was classified as exploratory and descriptive, the method used was qualitative, outlined in a case study. As an instrument of data collection, an interview was conducted with the manager, the professional of the club that is in charge of this area, increasingly important in soccer clubs. The data collected in the field research were analyzed according to the ideas cited by renowned authors of the genre, with the intention of detecting and interpreting the points of divergence between the data, in relation to theory, practice and / or reality studied, according to the principles of content analysis.*

Key-words: *strategic planning, soccer management, professional soccer club*

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico surgiu em meados da década de 60, através das metodologias de planejamento propostas pelo professor Igor Ansoff e dos pesquisadores do Stanford Research Institute (Taylor, 1975).

Segundo Kotler (2006), "o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente". A direção escolhida pela empresa engloba de forma significativa as questões de macro política, macro estratégias e dos objetivos funcionais. Já em relação à interação da organização com seu ambiente, esta pode variar de acordo com o alinhamento dos objetivos com o mesmo, podendo ser positiva, neutro ou negativa.

O planejamento, as estratégias, as ferramentas a serem aplicadas, passando pela liderança e pelo processo de gestão de pessoas, são algumas das atribuições, que um administrador, ou seja, um gestor terá que aplicar. Portanto, seu papel passa a ser fundamental nesta estrutura, pois, sendo assim, uma diretriz para os que compõem a organização (GAFFRÉE, JORGE, 2014).

Este estudo ocorrerá a partir de uma pesquisa aplicada à um clube de futebol profissional gaúcho. O projeto tem como principal foco, a importância de um

planejamento estratégico adequado, verificando a sua existência, implantação e relação com alguns indicadores, entre eles: número de sócios, situação financeira, dentre outros.

Os dados serão coletados através de uma entrevista com o gestor, o profissional do clube encarregado desta área. Para isso, optou-se por uma pesquisa exploratória descritiva, classificada quanto ao método como qualitativa, privilegiando assim, o esclarecimento das informações coletadas na abordagem do assunto.

A entrevista foi utilizada como instrumento de coleta dos dados e após foi realizada a análise de conteúdo das declarações, com a finalidade de compreender melhor as necessidades, por eles apresentadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MARKETING

Marketing significa a estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado, design, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda. (HOUAISS, VILLAR e FRANCO, 2009)

Kotler (1998) diz que: O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Kotler (2000) fala que o marketing é um sistema de atividades e técnicas inter-relacionadas, organizadas com função de criar, desenvolver, atribuir preços, comunicar, promover, distribuir e vender produtos destinados a satisfazer as necessidades de consumidores exigentes.

Sob a perspectiva, Kotler (1978) afirma que marketing é uma importante atividade, compreendendo os detalhes operacionais com os quais definem-se ferramentas, campo e forma de atuação; conciliando recursos, objetivos e oportunidades.

Marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para

satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa. (PITTS E STOTLAR, 2002)

2.2 FIDELIZAÇÃO

Segundo Houaiss, Villar e Franco (2009), fidelização significa uma estratégia de marketing que visa à conquista da fidelidade do cliente ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda, etc. Por sua vez fidelidade consiste em uma constância de hábitos, de atitudes.

Fidelidade do Consumidor é um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influencias situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca de fornecedor no consumidor. (OLIVER, 1997)

De acordo com Cremonesi, Pizzinatto e Spers (2012) os Programas de Fidelização prevêm comunicação constante com os clientes para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes, com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor; contam com apoio da liderança; buscam inovações constantes na maneira de fazer o negócio e há métodos previstos para mensuração e divulgação dos resultados financeiros obtidos com tais programas.

Sobre a importância da fidelização dos clientes, Zilber, Lazarini apud Kotler (1999) destaca que as empresas enfatizam a necessidade de reter seus clientes em vez de simplesmente captar novos.

Conforme Kotler (1999) deve-se buscar através do marketing de relacionamento a retenção e fidelização de clientes, pois a perda dos mesmos afeta os lucros da empresa.

2.3 ESTRATÉGIA DE MERCADO

Conforme Houaiss, Villar e Franco (2009) Estratégia consiste em ser a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

Os mesmos autores afirmam que Mercado significa a concepção das relações comerciais baseada essencialmente no equilíbrio de compras e vendas, segundo a lei da oferta e da procura; conjunto de consumidores que absorvem produtos e/ ou serviços.

A estratégia de mercado é considerada como o conjunto de ações relacionadas ao desenvolvimento de produtos e mercados, ligadas a segmentação - como os clubes identificam seu mercado; a posicionamento - como procuram se destacar perante o cliente; e a crescimento no mercado - como buscam realizar seu crescimento. (PROHMANN e MENDONÇA, 2007)

Segundo Ferla apud Meyer e Tran (2006) que consideram três tipos de estratégias de marcas possíveis:

- Estratégia global – marcas com pouca ou nenhuma adaptação entre os mercados, e posicionada como marca *Premium*;
- Estratégia local – portfólio de marcas locais, posicionadas para atender mercados de massa;
- Estratégia múltipla – portfólio de marcas globais e locais, posicionadas para atender diferentes segmentos de mercado.

A figura a seguir, de acordo Ferla apud Meyer e Tran (2006) demonstra onde usar cada uma destas três estratégias de marca:

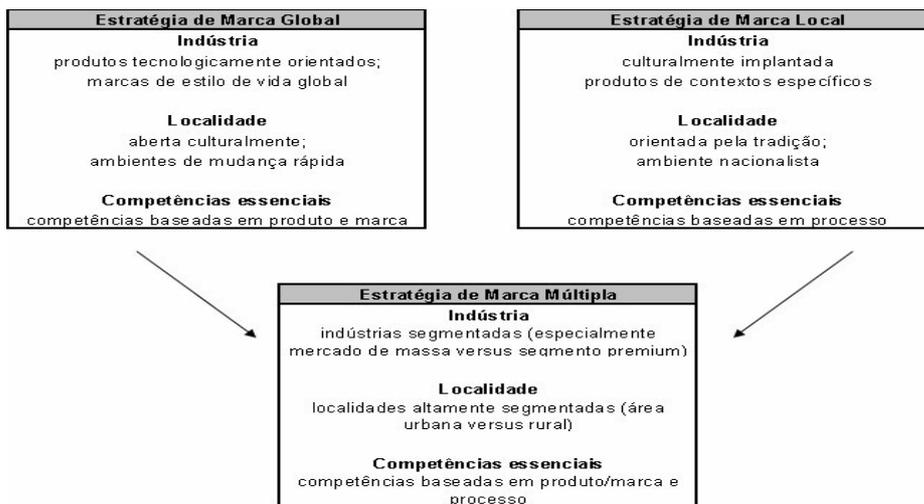


Figura 1: Adaptado de Ferla apud Meyer e Tran (2006)

A estratégia mais adequada, e a importância dada para cada estratégia no portfólio da empresa, variam conforme a estrutura da empresa e seus recursos e capacidades. A combinação ótima de marcas globais e locais depende dos recursos e capacidades da empresa. Empresas com reconhecimento global e capacidade para sustentar a marca nos diferentes lugares, devem ser mais bem-sucedidas com a estratégia global. Empresas com conhecimento operacional na construção e gerenciamento de marcas em países emergentes devem obter maior sucesso com a estratégia de marca local. (FERLA apud MEYER e TRAN, 2006)

2.4 EVENTO ESPORTIVO

Evento consiste em um acontecimento (...) organizado por especialistas, com objetivos institucionais, comunitários ou promocionais. (HOUAISS, VILLAR e FRANCO, 2009)

Conforme Sá e Almeida (2012) as empresas que objetivam aumentar suas vendas acreditam que o patrocínio esportivo aproxime a marca de seus clientes e proporcione oportunidades de vendas em estandes montados nos locais dos eventos esportivos ou em seus pontos de venda, que podem ser utilizados para a realização de ações que comuniquem o envolvimento com o esporte, atraindo o público consumidor. Essas iniciativas que estimulam as vendas contribuem desta forma para a obtenção de retorno sobre o investimento.

O termo propriedade esportiva é "comumente utilizado para descrever qualquer organização, evento ou atleta em que o patrocinador investe como parte de sua estratégia de marketing". (SÁ e ALMEIDA apud FARRELLY, QUESTER & GREYSER, 2005)

O esporte tem se consolidado como um importante ramo de negócios, sendo que em 2011 a receita total desse setor chegou a 450 bilhões de euros – incluindo nesse montante: infraestrutura, produtos licenciados, artigos esportivos e eventos esportivos. (FAGUNDES e VEIGA apud ATKEARNEY, 2011)

A pujança e a universalidade do futebol são reconhecidas mesmo por quem não é aficionado desse esporte e eventos como a Copa do Mundo de Futebol repercutem profundamente no ritmo de vida dos cidadãos. (MÓSCA, SILVA e BASTOS apud SALES, 2006)

Ao se analisar a importância do futebol na indústria do esporte, um evento esportivo quadrienal merece destaque especial: a Copa do Mundo de Futebol FIFA, torneio que conta com 32 seleções, representando todos os continentes, organizada pela Federation Internationale de Football Association (FIFA). Somente a Copa do Mundo de Futebol da Alemanha, realizada em 2006, faturou 10,5 bilhões de dólares. (FAGUNDES e VEIGA apud TREVISAN, 2010)

2.5 SÓCIOS E TORCEDORES

Segundo Albino et al (2009) o futebol vem ocupando na atualidade um importante papel na "indústria do entretenimento", passando a ser visto como oportunidade de negócios altamente lucrativa. A modernização da gestão dos clubes vem se mostrando como a principal arma para conquistar e (ou) manter posição de

destaque nesta nova configuração do esporte, onde não apenas os títulos estão em disputa, mas também os expressivos investimentos de patrocinadores e o alto retorno financeiro oriundo da comercialização de direitos de televisionamento; licenciamento; mensalidade de sócios; venda de jogadores; bilheteria de jogos, dentre outros.

Para Bacha e Neto apud Zunino (2006), o volume de negócios gerados pelo esporte no Brasil, considerando cobertura de mídia e investimentos, permite afirmar que essa temática ainda necessita de um maior investimento por parte da academia, principalmente nas áreas de estratégias de empresas, marketing esportivo e comportamento do consumidor, no que tange principalmente às relações sociais entre torcedores e empresas relacionadas ao produto esportivo.

Ao considerar a prática e o consumo do esporte como um segmento econômico, os autores Zunino apud Pitts, Fielding e Miller apud Pitts e Stotlar (2002) estabeleceram 3 (três) segmentos principais para esta indústria: segmento de prática esportiva, segmento da produção esportiva e segmento da promoção esportiva. No primeiro segmento, a prática esportiva é oferecida ao consumidor como produto de participação ou entretenimento (modalidades esportivas, esporte educacional mantido pelo governo, organizações esportivas mantidas por sócios, organizações esportivas não-lucrativas, escolas e academias de esporte). No segundo segmento, produtos/serviços são produzidos de acordo com as necessidades e desejos de desempenho e qualidade das práticas esportivas (equipamentos e acessórios para prática de esportes, serviços de instrutores – técnicos, instalações esportivas, manutenção, serviços médicos e entidades de regulação de esportes). No terceiro segmento, os produtos/serviços são oferecidos como instrumentos para a promoção do esporte (produtos promocionais, eventos, mídia esportiva, patrocínios e endossos esportivos).

Partindo do pressuposto sobre organização esportiva, a gestão do esporte tem como objetivo a coordenação de serviços esportivos. As organizações tratadas oferecem serviços esportivos para participantes (ciclistas amadores, por exemplo) e/ou espectadores (torcedores em arenas esportivas). De acordo com Benia apud Chelladurai (apud ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C., 2011), gestão esportiva é a composição das atividades ligadas à produção e marketing de serviços esportivos.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi caracterizado por um estudo de caso, para isso, optou-se por uma pesquisa exploratória descritiva, classificada quanto ao método como qualitativa, privilegiando assim, o esclarecimento das informações coletadas na abordagem do assunto. A população-alvo da pesquisa foi o gestor de um clube de futebol profissional gaúcho.

Para a coleta de dados foi utilizada como instrumento de pesquisa, uma entrevista semi-estruturada com o gestor, o profissional do clube que é encarregado desta área tão fundamental e cada vez mais importante dentro dos clubes de futebol profissional.

Os dados coletados com o instrumento de pesquisa foram analisados conforme analogia com o referencial teórico de renomados autores do tema, com a intenção de detectar e interpretar os pontos de divergência entre os dados, em relação à teoria ou desta em relação à prática ou à realidade estudada, de acordo com os princípios da análise de dados/ conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas as questões da entrevista realizada com o gestor de um futebol profissional.

Análise das Entrevistas – Análise do Conteúdo

Questão 1 – Marketing

1.1 Quais são as metas do clube, com relação ao marketing (objetivos, planejados ou a serem alcançados)?

Gestor: *“São desenvolver e fortalecer ações que relacionem a imagem do Clube a: Sentimento de Paixão ; Internacionalização ; Futebol vencedor ; Sua História ; Clube do Bem .”*

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca.

Entende-se que para haver êxito em uma ação e estratégias de marketing, principalmente esportivo, deve-se ter um conjunto de atribuições, agregados a uma marca confiável e bom desempenho tanto dentro de campo, como fora.

1.2 Com relação ao setor de marketing, quais são as principais ações para atrair e reter um sócio/ torcedor?

Gestor: “- *Estabelecer plano de fidelização diferenciado;*

- *Busca dessa fidelização através de eventos consulares (+ de 200 em 2 anos), ou seja, ir ao encontro do sócio fora de Porto Alegre (RS e outros estados e países);*
- *Oferecimento de programas de afinidades – GIGANTE DE VANTAGENS;”*

Assim como Kotler, também Lazarini e Zilber apud Bruhn e Grund (2000) destacam que, com o aumento da intensidade da competição e a dinâmica do desenvolvimento das indústrias, as empresas têm mudado seu foco nos últimos anos. Em vez de concentrarem suas estratégias na captação de novos clientes, como no passado, agora se voltam para a manutenção e a fidelização deles.

O clube de futebol profissional para obter sucesso em suas metas, deve não só angariar mais sócios e torcedores, mas sim fazer com que os que já são, se sintam cada vez mais apaixonados pelo clube (marca), para isso acontecer, eventos, vantagens e benefícios devem ocorrer.

Questão 2 – Fidelização

2.1 O clube possui um Programa de Sócio-torcedor? Se sim, como ele funciona?

Gestor: “*A associação ocorre em níveis, de acordo com o valor da contribuição, com essa associação, o sócio obtém a preferência e descontos para compra de ingressos para os jogos, além de desfrutar das demais vantagens de ser sócio (ex. votar; clube de descontos, etc).”*

Os autores Pereira et al (2014) afirmam que há alguns anos, diversos clubes lançaram uma nova ferramenta de marketing, os chamados Programas Sócio Torcedor, no qual o torcedor comum pode se tornar sócio do clube, por meio do pagamento de uma mensalidade, que lhe dá direito a diversos benefícios.

Nota-se que para alcançar e reter mais torcedores e sócios, os clubes de futebol devem estar sempre em constante evolução e desenvolvimento em todos os

aspectos, para assim triunfar em seus objetivos, e uma das formas mais eficazes de atrair este público são os Programas de Sócio-torcedor, essenciais para os clubes, hoje em dia.

2.2 Com base nos Programas de Sócio-torcedor, como o clube age (quais são ações/estratégias) para atrair, reter e fidelizar seus consumidores?

Resposta idêntica a questão 1.2, abaixo representada:

“- Estabelecer plano de fidelização diferenciado;

- Busca dessa fidelização através de eventos consulares (+ de 200 em 2 anos), ou seja, ir ao encontro do sócio fora de Porto Alegre (RS e outros estados e países);

- Oferecimento de programas de afinidades – GIGANTE DE VANTAGENS;”

Questão 3 – Estratégia de Mercado

3.1 O clube dispõe em seu organograma um setor/ departamento específico para criar estratégias, assim resultando em um planejamento?

Gestor: “Sim, o Clube a partir da Gestão 2015/2016, formou um Comitê de Planejamento Estratégico, que estabeleceu o PE (com base no Balanced Scorecard) do Clube. Também nesta Gestão, foi criado na estrutura organizacional, a Gerência de Projetos e Gestão Estratégica, que além de acompanhar os resultados do PE, através do BSC, formulou a criação de vários projetos, entre eles por exemplo a Universidade Corporativa Colorada, hoje uma realidade.”

As estratégias adotadas pelas empresas podem se apresentar como plano, como pretexto, como padrão, posição ou perspectiva. (DRUMOND e TOALDO apud MINTZBERG, 2006)

Analisa-se que com base em ferramentas e tendo aliado as mesmas com uma administração qualificada, o plano estratégico da empresa, se seguido plenamente, as chances de lograr êxito serão maiores.

3.2 O clube de futebol profissional, possui um planejamento estratégico?

Gestor: “Sim, o Clube como um todo, incluída aí a Vice Presidência de futebol.”

Tendo em vista à implementação de estratégia, Drumond e Toaldo apud Mintzberg (2006) apontam que não há um “melhor caminho” para criar estratégia, nem há um “melhor caminho” para organização, notadamente quanto aos limites dos métodos e nas dimensões das novas questões gerenciais.

Observa-se que a disputa por espaço e fatia de mercado atualmente está cada vez mais acirrada, portanto os clubes de futebol como empresas, devem estar atualizados e antenados para as transformações, assim se tornando competitivos, com diferenciais, estratégias inovadoras, entre outros fatores.

Questão 4 – O que é um Evento Esportivo

4.1 Como tornar o jogo/ partida de futebol, em um evento esportivo, que atraia não só sócios, mas também famílias e atenda plenamente (ou na sua totalidade) os desejos e satisfaça seus consumidores?

Gestor: “A gestão do estádio no chamado” Match Day “, envolve, para tornar esse momento mais atrativo para os fãs/torcedores, além do próprio jogo : conforto das acomodações; variação do valor do ingresso conforme a categoria do jogo; facilidade de acesso; informações na página do Clube na internet; atrações pré-jogo (ex. Música e gastronomia que acontecem no Sunset Boulevard – espaço junto ao Beira Rio); segurança e orientações prestadas pelos Stewards (orientadores); lojas variadas dentro do complexo Beira Rio.”

O que é apresentado na mídia envolve um processo ativo de representação, o que se vê não é o evento, mas o evento transformado em espetáculo. Esta transformação não é arbitrária, mas governada por critérios de seleção, os quais objetivam a atenção da audiência, e ainda, os valores preponderantes na sociedade. A seleção e apresentação de esportes na mídia é o ápice de um processo complexo de escolha de eventos de acordo com um conjunto de crenças e valores socialmente construídos. (PROHMANN e MENDONÇA apud SAGE, 1998)

Interpreta-se que para se tornar atrativo para os consumidores um evento esportivo, deve conter não só apenas a partida, propriamente dita, mas sim proporcionar um acontecimento único e marcante para seus espectadores.

Questão 5 – Sócios e Torcedores

5.1 O clube tem um planejamento em relação aos seus sócios, relacionado à sua meta e objetivo em atingir X nº de sócios a curto e longo prazo? E também e de suma importância em atrair novos e manter os sócios atuais (quais são as suas estratégias com base neste tema)?

Gestor: *Resposta idêntica as questões 1.2 e 4.1, abaixo representadas:*

“- Estabelecer plano de fidelização diferenciado;

- Busca dessa fidelização através de eventos consulares (+ de 200 em 2 anos), ou seja, ir ao encontro do sócio fora de Porto Alegre (RS e outros estados e países);

- Oferecimento de programas de afinidades – GIGANTE DE VANTAGENS;”

“Num primeiro momento, atingir (e fidelizar) 150.000 sócios. A estratégia de mercado principal está voltada para isto. Quanto à infraestrutura : melhoria e ampliação de todo complexo Beira Rio; edital para exploração do entorno do BR; projeto, com as devidas licenças, para construção do CT de Guaíba ; e a considerável melhoria nas instalações e atrações do Parque Gigante.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que atualmente os clubes de futebol profissional estão cada vez mais adequados e em desenvolvimento constante em relação ao negócio futebol e tudo que gira em torno deste relevante e apaixonante tema, tornando os clubes cada vez mais parecidos com empresas/ organizações.

Portanto, visto que um planejamento/ gestão estratégica é primordial para o sucesso empresarial, nos dias atuais, notou-se a relevância do tema e com isso verificar a dimensão deste indicador dentro do clube de futebol profissional, analisando desta forma a existência, implantação e relação de um planejamento com alguns tópicos, entre eles: segmentação e estratégia de mercado; fidelização; posicionamento; crescimento; sócios/ torcedores; importância do estádio e marcas; entre outros.

Contudo, podemos destacar que o objetivo proposto pelo referido estudo foi alcançado, tendo como base que um planejamento estratégico é fator primordial e essencial para o desenvolvimento e crescimento das empresas atualmente, sendo

assim o clube de futebol profissional analisado detém esta importante ferramenta e a utiliza de diversas maneiras, desta forma facilitando e embasando as suas ações, estratégias e o seu planejamento como um todo.

REFERÊNCIAS

ALBINO, José Coelho de Andrade. et al. **Tornando-se Club-Empresa: Uma Análise das Práticas Estratégicas e de Branding do Sport Club Internacional.**

In: Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad, 4., Recife/ PE, jun. de 2009. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. P. 1-16.

ALMEIDA, Ivana Carneiro; SETTE, Ricardo de Souza. **Marketing Político: a Arte e a Ciência.** In: Encontro da Anpad, 34., Rio de Janeiro/RJ, set. de 2010. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. P. 1-16.

ATKEARNEY. **The Sports Market.** 2011. Disponível em: <http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/thesportsmarket/10192> Acesso em: setembro de 2016.

BRUHN, Manfred; GRUND, Michael A. Theory development and implementation of national customer satisfaction indices: the swiss index of customer satisfaction (SWICS). **Total Quality Management**, Abingdon, p. S1017-S1028, set. 2000.

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; PIZZINATTO, Nadia Kassouff e SPERS, Valéria Rueda Elias. **Marketing de Relacionamento: a Fidelização de Clientes e o Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos.** In: Encontro de Marketing da Anpad, 5., Curitiba/ PR, mai de 2012. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. P. 1-4.

FAGUNDES, André Francisco Alcântara e VEIGA, Ricardo Teixeira. **Fatores que influenciam a satisfação dos torcedores na ida aos estádios de futebol no Brasil e sua intenção de retorno.** In: Encontro da Anpad, 37. , Rio de Janeiro/ RJ, set. de 2013. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. P. 1-15.

GAFFRÉE, João Roberto de Lima; JORGE, Rita Luciana Saraiva Jorge. **Desafios e Oportunidades Na Gestão Do Futebol: Um Estudo De Caso Nos Clubes Profissionais Do Município De Bagé-RS.** Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso, no curso de Administração, Universidade da Região da Campanha – URCAMP, 2014.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: OBJETIVA, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo, Pearson, 2006.

MEYER, Klaus E.; TRAN, Yen Thi Thu. Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. **Long Range Planning**. 39., 2006.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd, 2004.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 33-44, 1999.

PEREIRA, Leandro de França. et al. **O Torcedor-consumidor: identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa sócio torcedor**. In: Encontro da Anpad, 38., Rio de Janeiro/ RJ, set. de 2014. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PIERCY, N. F. Implementação de marketing, mudança organizacional e estratégia de marketing interno. In: BAKER, M. J. (org.). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, Cap. 21, p. 378-399, 2005.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROHMANN, José Ivan de Paula e MENDONÇA, Vandete Cardoso. **Estratégia em clubes de futebol profissional e a presença dos elementos da dinâmica do esporte e da espetacularização: um estudo do trio de ferro paranaense.** In: Encontro da Anpad, 31. , Rio de Janeiro/ RJ, set. de 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ROCHA, C. M. da, & BASTOS, F. da C. Gestão do esporte. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. especial, p. 91-103, 2011.

SÁ, Barbara Monteiro de Barros de, ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. **Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração do Patrocínio Esportivo.** In: Encontro de Marketing da Anpad, 5., Curitiba/ PR, mai. de 2012. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SAGE, G. H. **Power and ideology in american sport: a critical perspective.** 2.ed.Champaign-USA: Human kinetics, 1998.

SALES, E. As Lições que o Futebol Pode Nos Dar. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 8 jul. de 2006,p.7, 2006.

TREVISAN, Fernando. **O mundo é uma bola.** HSM Online. 2010. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/interior/index.php?p=imprimir_nota&idNota=56167>.

Acesso em: set. de 2016.

ZUNINO, R. Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: EMA, 2006.