

## Esporte e Consumo: A Consolidação do Clube de Futebol como Marca<sup>1</sup>

Gabriel Anadão Aliende RIBEIRO<sup>2</sup>

Lívia Borges PÁDUA<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Poços de Caldas, MG

### RESUMO

O presente artigo busca entender de que maneira os clubes de futebol se constroem como marcas, estimulando o desejo de consumo dos seus produtos e experiências com o time, o que pode resultar no aumento de seus lucros e no grau do seu conhecimento pela população. Para isso, realizou-se um Estudo de Caso sobre o clube de futebol Manchester United Football Club, sendo que a equipe inglesa foi escolhida por ser referência quanto ao processo de gestão de marca. Dessa maneira, cabe a esse estudo analisar as estratégias comunicacionais que contribuem para o reconhecimento de um time no mercado de consumo.

**PALAVRAS-CHAVE:** esporte; consumo; marketing esportivo; gestão de marca; comunicação.

### INTRODUÇÃO

A visão dos clubes como apenas uma agremiação esportiva é ultrapassada e não compreende o verdadeiro potencial dos times que estão cada vez mais introduzidos no mercado. O processo de transição dos clubes para se tornarem marcas de expressão requer mudanças no direcionamento e nas estratégias de comunicação dos times, assim, a peça fundamental para uma gestão bem-sucedida é a interação com torcedor, o qual passa a ser considerado consumidor.

A mudança de posicionamento e a consolidação do clube como marca é consequência de um esporte que é cada vez mais visto pela perspectiva do negócio, estabelecendo-se assim um objeto de estudo com pertinência, tanto para compreensão das perspectivas e valores das entidades, quanto para o entendimento da relação entre clube/marca e torcedor/cliente.

<sup>1</sup> Trabalho submetido no IJ 2 – Publicidade e Propaganda do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 5º. período do Curso de Publicidade e Propaganda da PUC Minas Poços de Caldas-MG, email: gabrielanadaoar@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do curso de Curso de Publicidade e Propaganda da PUC Minas Poços de Caldas-MG, email: liviaborges@gmail.com

Esse trabalho tem como objetivo verificar como os times utilizam seus torcedores para expansão do clube como marca, criando um desejo relacionado ao consumo de produtos e experiências, o que resulta no aumento de seus lucros e em seu conhecimento pela população. Para isso, o objeto de estudo é o Manchester United Football Club, time de futebol inglês considerado o mais valioso do mundo, com valor estimado em US\$ 1,206 bilhão (aproximadamente R\$ 3,12 bilhões), segundo a consultoria britânica Brand Finance. São poucos os estudos acadêmicos que tomam os clubes de futebol como marcas de expressão, sendo assim, o artigo se justifica, uma vez que visa a salientar a mudança de direcionamento nos dias de hoje, mostrando a face comercial dos times. O aspecto esportivo é apenas uma das prioridades dessas empresas que utilizam estratégias complexas de comunicação e conceitos de marketing, se tornando área com potencial de atuação para profissionais de Publicidade e Propaganda.

Para tanto, este trabalho parte da contextualização sobre teorias do marketing esportivo, (MORGAN; SUMMERS, 2003; REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008) e teorias da marca, especificamente, a semiótica marcária (PEREZ, 2004). A construção deste referencial teórico apresenta os principais conceitos que darão subsídios à pesquisa realizada no projeto.

## **MARKETING ESPORTIVO: DO GOL ÀS PRATELEIRAS**

Devido à natureza do negócio “futebol”, adota-se estratégias do campo do marketing, que desenvolveu um subcampo, o marketing esportivo, que reúne a articulação de diferentes estratégias, pois como afirmam Morgan e Summers (2003, p. 20), o esporte é uma atividade altamente emocional, sendo impossível prever os resultados e de que maneira o torcedor irá reagir ao desempenho do time durante o ano. Dessa forma, o uso do marketing esportivo visa, entre outras coisas, estabilizar o clube-empresa, reunindo estratégias comunicacionais que o tornando menos suscetível aos resultados do time em campo. Um bom rendimento em campo traz proximidade, faz os estádios estarem sempre lotados e os produtos serem vendidos. Da mesma forma, a possibilidade de uma derrota é capaz de influenciar negativamente o torcedor que acompanha seu time. Pode-se dizer então que o consumo do esporte está diretamente ligado ao estado emocional de seu público, o que dificulta para os profissionais de comunicação o estabelecimento de estratégias conjuntas ao torcedor. Entender como aplicar os princípios do marketing e obter o efeito

máximo é um desafio diário para os clubes de futebol, que procuram se reinventar a cada dia. Nesse sentido,

Todas as organizações bem-sucedidas que adotam o conceito de marketing são direcionadas pelo mercado e dirigidas para o mercado. Ou seja, elas investem seu tempo para descobrir as necessidades e os desejos dos clientes, incorporam essa necessidade ao seu planejamento e tomada de decisão e levam em consideração as atividades da concorrência ao desenvolver estratégias de marketing (MORGAN; SUMMERS, 2003 p. 06).

No âmbito esportivo, os clubes possuem a necessidade de se comunicar com os torcedores, vistos aqui como os clientes/consumidores, e de conseguir gerar uma visão benéfica de sua empresa, adquirindo respeito e confiança. Assim, “as atividades de marketing são usadas para ajudar os órgãos esportivos a atingir suas metas e seus objetivos corporativos e a se comunicar com seus diversos públicos. (MORGAN; SUMMERS, 2003 p. 10)”.

Desse modo, o marketing esportivo é a aplicação dos 4 Ps (preço, produto, promoção e ponto-de-venda) de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades (MORGAN; SUMMERS, 2003 p. 7).

A organização empresarial dos clubes exige boas estratégias de comunicação com seu público, a fim de conseguir envolvê-los de forma ativa. É por isso que os clubes de futebol investem cada vez mais em campanhas e ações, mobilizando os torcedores para a venda de produtos, sendo esses os mais variados possíveis, desde mercadorias até experiências.

Nesse sentido, as agremiações esportivas são, sem sombra de dúvidas, marcas de expressão presentes no mercado. Essa mudança de posicionamento é importante para sua sobrevivência, uma vez que, para Perez (2004):

Marcas assumem destaque nas relações de compra e venda, indo além da ideia de meras facilitadoras das transações comerciais para transformar-se em poderosos e complexos signos de posicionamento social e de ser no mundo (PEREZ, 2004, p. 3).

Também, no dizer de Rein, Kotler e Shields (2008)

No presente, organizações em número cada vez maior se dão conta da importância de se instalar e administrar como marca. Este é um dos resultados do ambiente supercompetitivo e da necessidade de

diferenciação no mercado. Marcas podem focar mensagens de marketing em clientes potenciais e criar relações de longo prazo com seus mercados. Para a indústria, as equipes em condições de se transformar em marcas que ofereçam aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas, são aquelas que continuarão competitivas no mercado (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p 133).

A possibilidade de o clube se tornar marca faz com que seja construída uma fidelidade para além do campo. Rein, Kotler e Shields (2008, p. 134) afirmam que os produtos esportivos precisam desenvolver uma ligação com os fãs que não seja simplesmente a de vencer para sobreviver. Porém, de que maneira os times podem construir essa relação mais íntima de seus consumidores? A semiótica mostra-se importante nesse sentido, uma vez que, por meio dela, pode-se compreender os processos comunicativos/sígnicos do clube e de seus torcedores e, fundamentalmente, a construção do clube como marca. Faz-se necessário, dessa maneira, conceituar a referida teoria: “entende-se por semiótica o estudo dos signos, ou melhor dizendo, estudo da ação dos signos, ou semiose. Concebemos signo como tudo aquilo que representa algo para alguém.” (PEREZ, 2004, p 140).

Os clubes procuram aproximar-se do torcedor por meio de associações simples, porém feitas de modo complexo. Uma das grandes estratégias dos clubes brasileiros para aumentar sua renda é a utilização do sócio torcedor. O torcedor que adquire esse plano recebe vários benefícios em troca de uma mensalidade paga ao clube.

Considerando, ainda, o lado comunicativo, é possível perceber que a propaganda do programa está repleta de significações. A ideia se baseia no torcedor, que, ao adquirir o produto, ajuda seu time a se estruturar, obter lucros, pagar despesas, manter e contratar jogadores, melhorar seu rendimento e, por fim, conquistar títulos. A propaganda é feita de forma direta, porém, é a partir da semiose, da ação do signo, que acontecem todas essas associações. O resultado? Segundo o jornal esportivo *Lance!*, publicado em seis de agosto de 2015, os números não param de crescer, os torcedores não encontram mais filas para comprar ingressos e os estádios estão sempre lotados.

Em um mercado tão imprevisível, é certo afirmar que as marcas esportivas estão em permanente evolução, precisando estar sempre se reinventando, por isso:

Desenvolver marca esportiva não é, de maneira alguma, tarefa destituída de dificuldades. Os estágios existentes nesse desenvolvimento – geração de conceito de marca, teste, treinamento e atualização – são, todos eles,

críticos e decisivos. Idealmente, esses elementos são implementados e usados de forma sistematizada. Contudo, as marcas correm o risco de enfrentar situações muito diferentes que exijam investimento de mais tempo que o previsto em determinado estágio, em prejuízo do período destinado a outro. Torna-se pois essencial que a identidade da marca tenha transparência e que todos os seus participantes estejam plenamente conscientes dela e embebidos da sua identidade (REIN, KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 133).

Assim, a semiótica marcária (PEREZ, 2004) é uma das estratégias que se podem utilizar para analisar a comunicação dos times com seu público e, sobretudo, estudar a construção da ideia de clube como marca.

## **ANÁLISE DE CASO: UM ESTUDO SOBRE O MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB**

Esse trabalho consiste no estudo do Manchester United Football Club, time de futebol inglês considerado o mais valioso do mundo, com valor estimado em US\$ 1,206 bilhão (aproximadamente R\$ 3,12 bilhões), segundo a consultoria britânica Brand Finance (2015). Essa equipe é considerada um grande exemplo de gestão de marca e marketing esportivo, tendo seu modelo organizacional como referência para pesquisadores e outros clubes que procuram atingir maiores números em lucro e também reconhecimento no cenário mundial.

O modelo de gestão e as estratégias utilizadas para se firmar como uma marca a ser reconhecida internacionalmente, tornaram o Manchester um grande exemplo de gerenciamento de marca, além de um clube extremamente forte no cenário mundial. Uma boa administração e política firme que procurava equilibrar aspectos econômicos com resultados esportivos foi fundamental para o sucesso da agremiação, comprovando que a construção de uma marca sólida, no esporte, é algo que requer tempo e preparo, envolvendo planejamento e estratégias comunicacionais.

Sendo assim, é importante conhecer a evolução do clube desde sua fundação, abordando os principais aspectos que são relevantes para a realização deste estudo. A história do Manchester United Football Club pode ser estudada em três diferentes partes, as quais remetem a diferentes períodos e serão apresentadas a seguir (LEONCINI, 2001).

A *primeira fase* remete ao momento de sua fundação, ocorrida em 1º de janeiro de 1878, como Newton Heath L&YR Football Club. O clube era um time de operários do depósito da Lancashire and Yorkshire Railway no distrito de Newton Heath.

A equipe se sustentou até 1902 quando entrou em crise e foi comprada, a beira da falência, por J. H. Davies, um rico fabricante local de cervejas que tinha a ambição de transformar o clube no mais importante time inglês e mudou seu nome para Manchester United Football Club.

As equipes inglesas sempre mantiveram um caráter empresarial, porém o mesmo não era realizado de forma efetiva, sendo que o objetivo principal não eram os lucros que o clube poderia proporcionar. Nessa primeira fase de gestão do Manchester, o desempenho da equipe foi tido como objetivo principal, sendo uma manifestação de sua torcida sem os devidos interesses na área de marketing e merchandising. O clube visava apenas à disputa de partidas e campeonatos, deixado de lado o aspecto econômico, sendo uma organização com viés totalmente esportivo, sem a pretensão de obter fins lucrativos. Os torcedores possuíam uma grande proximidade com o clube e assistiam os jogos, mas ainda não eram vistos como consumidores em potencial, em respeito a venda de produtos ligados ao time.

Com o passar dos anos a equipe começou a receber influência de novos acionistas, que também eram dirigentes do clube. Sendo assim não havia conflito de interesses, pois os dirigentes cuidavam tanto do aspecto político quanto financeiro da agremiação, equilibrando a balança e fazendo com que o clube não fosse prejudicado de nenhuma forma.

Além do apoio desses investidores, o time contava com torcedores ricos que, por vezes, doavam grandes quantias para ajudar a equipe a se manter em destaque no campeonato nacional. Esses investimentos foram os principais responsáveis por seu crescimento.

Pouco a pouco, o Manchester United foi acumulando um grande número de torcedores. Com os bons resultados, em consequência da boa administração e dos fundos de investidores, o clube foi construindo uma reputação de equipe vencedora e tradicional, o que se tornaria um dos grandes trunfos para o seu sucesso no futuro quando se tornaria tornar uma marca reconhecida no mundo todo (LEONCINI, 2001).

A *segunda fase* da gestão do Manchester ocorre na década de 1980, quando a Família Edwards, que mantinha o controle da equipe, começa a ter problemas financeiros.

A solução encontrada foi a venda de jogadores e política de controle de salários da equipe, que foram reduzidos drasticamente. (LEONCINI, 2001).

Quando essas medidas foram tomadas, o rendimento do time despencou dentro de campo, causando insatisfação da torcida. O desempenho dentro de campo se mostrou totalmente associado ao pagamento dos jogadores, fazendo com que um fator fosse diretamente ligado ao outro. Com o fracasso da primeira medida, o clube foi forçado a colocar suas ações na bolsa de valores, o que seria fundamental para o sucesso da equipe. (LEONCINI, 2001).

A *terceira fase* da gestão ocorre com a entrada do Manchester United na bolsa de valores, segunda equipe inglesa a se tornar uma empresa de capital aberto. Essa ação fez com que a perspectiva financeira começasse a ser idealizada de forma efetiva, sendo que o lucro passa a ser algo fundamental no ponto de vista dos novos acionistas. Esse interesse fez com que o clube começasse a ter um planejamento de merchandising.

Peter Draper, Administrador Nacional da Liga da Bola de Basquete Inglesa por dez anos, Diretor de Marketing da Umbro Sportwear por treze anos e depois do Manchester United, onde foi o responsável pela imagem global da marca, seu desenvolvimento e patrocínio, esteve presente na World Management, congresso internacional realizado em São Paulo, em 2007. Em sua palestra, acerca de suas experiências como gestor da marca Manchester United Football Club, Draper equiparou o clube como uma empresa, o futebol como um objeto e o torcedor como um cliente, defendendo que o clube inglês visava ser o melhor não apenas dentro de campo, mas fora dele também. Para isso foi necessário adotar uma nova política dentro do clube que buscava valorizar o torcedor em todos seus aspectos, abordando todas as idades, raças, sexos, crenças e condições socioeconômicas.

## **A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DO MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB**

Levando em conta a experiência de Draper, é possível concluir que o grande sucesso do Manchester United se deve primeiramente ao equilíbrio de seu orçamento, dividindo suas receitas entre vendas de ingresso, mídia e área comercial. Para esse fim, algumas estratégias foram adotadas visando o crescimento dos negócios, os quais serão discutidos individualmente nesse trabalho.

A *primeira medida* implantada foi o controle de salários e gastos, o que permitiu a equipe uma balança equilibrada de seus jogadores. Qualquer contratação que fosse trazer prejuízo ao clube é descartada, sendo que o planejamento no começo da temporada procura abordar o aspecto financeiro, inviabilizando transações desnecessárias. Ao aplicar o controle, a equipe inglesa pode manter uma ótima relação custo/benefício, ligando o aspecto financeiro ao esportivo.

A *segunda medida* foi a maximização das receitas do clube. Para isso, a visão dos ingleses em enxergar o torcedor como a principal fonte de renda da equipe foi extremamente importante. Nesse ponto, o Manchester ainda se diferencia das outras equipes do país. Priorizando a renda nas bilheteiras, o clube consegue ser autossuficiente e não depende apenas do pagamento de bonificações pela TV e cotas de patrocínios, principal fonte de renda da maioria dos clubes ingleses. Dessa forma, diz Draper, a dica é aumentar a renda de bilheteria, através da criação de diferentes categorias de ingressos e venda de pacotes para toda uma temporada.

O Manchester United percebeu que investir na arena onde ocorrem suas partidas poderia resultar em um local de máxima obtenção de lucro, mesmo fora dos jogos. Dessa maneira foram criados restaurantes e camarotes dentro do estádio, que obtinham uma renda altíssima alimentando os torcedores presentes e atendendo reuniões de grandes empresas que alugavam suas salas. A presença desses empreendimentos, junto a loja oficial do clube e outros atrativos, transformou a visão do jogo de futebol culturalmente.

O clube procurou acabar com a pirataria e as lojas não oficiais, estabelecendo a instituição como uma marca e transformando o torcedor em consumidor.

A venda de produtos se tornou um ponto chave para esse fã, que entendia a necessidade de ajudar o clube para que continuasse obtendo bons resultados dentro de campo. Dentre os objetos oferecidos aos torcedores no site do clube estão uniformes de jogo e treinamento; roupas casuais; equipamentos para prática esportiva; objetos de uso doméstico para cozinha, quarto, banheiro e escritório, além de souvenirs e presentes. O clube possui também três lojas oficiais gigantescas, que oferecem milhares de produtos, sendo ainda mais completas que o que é oferecido no website.

Por ser o clube mais tradicional de Manchester e o maior campeão inglês de futebol, o time também se torna uma grande atração turística da cidade, atraindo milhares de visitantes que



podem realizar um tour pelo estádio além de, é claro, adquirir produtos que simbolizem ainda mais a viagem.

A partir da valorização da arena como principal serviço oferecido para os torcedores, os ingleses começam a ver a ida até a partida como um evento coletivo, às vezes até familiar, como uma ida ao teatro, cinema ou shopping Center. Sendo assim o horário de realização das partidas é totalmente relevante. Na Inglaterra, a maioria dos jogos acontecem durante os dias, as vezes até pela manhã. Isso gera segurança e conforto no torcedor, contribuindo para sua ida aos estádios, onde almoçam e passeiam com a família e amigos sem maiores preocupações.

*A terceira medida* adotada foi construir uma presença coesa do clube na mídia. Para isso foram exploradas todas as formas de comunicação com seu torcedor. O clube inglês abrange além da TV e do rádio mídias impressas, internet e celular, entre outros. A presença do time no Facebook e no Twitter, por exemplo, reforça a proximidade do mesmo com seu torcedor, fazendo com que a comunicação seja realizada de forma direta e gerando proximidade. Dessa maneira é possível que ocorra interação entre clube e seu público, o que fortalece ainda mais os laços afetivos que fortalecem a marca no mercado.

*A quarta medida* foi a internacionalização do clube. Draper revela em sua palestra que antes de estabelecer uma estratégia de crescimento, o clube realizou uma ampla pesquisa em 1999 para identificar o perfil de seus torcedores, descobrindo que tem 75 milhões de simpatizantes em todo o mundo, sendo 10 milhões apenas na Inglaterra (20% da população) e 41 milhões na Ásia. O levantamento possibilitou, por exemplo, o lançamento de um cartão de crédito com a bandeira do Manchester na Coréia do Sul, com a rápida adesão de 160 mil pessoas.

Essa ação é apenas um exemplo da maneira com que o Manchester se posiciona perante seu torcedor, sendo que existem várias outras iniciativas ao redor do mundo. No dia 10 de abril de 2016, foi realizado na praia de Copacabana no Rio de Janeiro o evento ‘ILOVEUNITED’.

Nesse dia ocorreram várias atrações para quem esteve presente na praia. A transmissão da partida da equipe contou também a vinda de dois importantes ex-jogadores do clube para uma sessão de perguntas e respostas com torcedores, incluindo uma análise pré e pós-jogo. A realização de uma competição 3x3, onde times com equipes de

três jogadores se enfrentavam em um campo especial na praia, onde os vencedores ganhariam uma visita VIP ao estádio do clube, na cidade de Manchester, Inglaterra. Além disso, o evento único também incluiu entretenimento, brindes e competições, oferecidos pelos parceiros comerciais do Clube.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É possível concluir que o modelo de gestão do Manchester United Football Club se torna eficiente ao respeitar o seu torcedor e entender que o oferecimento de um serviço de qualidade para o mesmo trará benefícios ao clube.

O controle de contratações e salários é importantíssimo para não causar endividamentos na equipe, fazendo com que toda a verba que entre possa ser guardada ou gasta em investimentos, nunca sendo utilizada para pagar dívidas de jogadores.

A maximização das receitas é importante por aproveitar a reputação do clube e sua abrangência no cenário mundial. Os produtos a serem vendidos são os mais variados possíveis, atendendo todos os públicos, desde os mais velhos até as crianças recém-nascidas.

A exploração da arena é fator chave para o sucesso de uma equipe de futebol no cenário moderno. O estádio é aproveitado de todas as formas se tornando lucrativo durante o ano todo e não apenas durante as partidas.

A exposição em diversas mídias resulta no alcance de um número gigantesco de torcedores, os quais se sentem próximos do clube ao estar em contato com ele durante todo o tempo.

A internacionalização é uma consequência de todos os tópicos apresentados nesse trabalho. Com uma boa administração associada ao êxito esportivo, o Manchester United conseguiu se construir como uma marca a ser reconhecida ao redor do mundo. As ações realizadas tanto na Coreia do Sul quanto no Brasil, comprovam dois tipos de serviço diferentes que são oferecidos pelo clube. No primeiro caso, ocorre a venda de um produto, enquanto no segundo é ofertada uma experiência, capaz de marcar os torcedores que estiveram presentes em Copacabana.

Esse trabalho mostra que o clube, ao colocar as ações na bolsa de valores, deixou de ser meramente uma agremiação esportiva para se tornar altamente lucrativo, observando na identificação dos torcedores, uma oportunidade de entrar no mercado do consumo como uma marca forte de seu seguimento.

Os investimentos na infraestrutura do estádio, o oferecimento de serviços de qualidade, a venda de produtos oficiais e diversificados, a constante presença do clube na mídia e a realização de ações publicitárias, foram estratégias essenciais para aproximar o torcedor. Todos esses fatores ligados a constante busca do clube por títulos, fortalece a relação do clube com a torcida, sendo dois fatores que se reforçam e completam.

Hoje, o Manchester United é reconhecido por quem vê seu emblema e suas cores. Dessa maneira, consegue quebrar a barreira do esporte e entrar no mercado do consumo, estando presente no dia a dia de milhares de pessoas que usam a marca Manchester United Football Club em algum momento do seu dia.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Peter Draper no World Managent: Transformar Clubes de Futebol em Marcas Globais.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/peter-draper-no-world-managent-transformar-clubes-de-futebol-em-marcas-globais/11122/>> Acesso em 18 fev. 2016.

BBC. 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 15 set. 2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: Estratégias de negócio.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2832>> Acesso em: 15 set. 2015.

EXTRA. **Copacabana será palco de evento do Manchester United no Brasil.** Disponível em <<http://extra.globo.com/esporte/copacabana-sera-palco-de-evento-do-manchester-united-no-brasil-18941733.html>> Acesso em 30 mar. 2016.

LANCE!. **Sócio-torcedor no futebol brasileiro: crescimento e busca por ajustes.** Disponível em <<http://esportes.terra.com.br/lance/socio-torcedor-no-futebol-brasileiro-crescimento-e-busca-por-ajustes,c71a436a3c7f325c33fa6b6f5f3619e96uzkRCRD.html>> Acesso em 24 set. 2015.

LEONCINI, Marvio Pereira; DA SILVA, Márcia Terra. **Entendendo o futebol como negócio: Um estudo exploratório.** Gestão e Produção, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>> Acesso em: 19 set. 2015.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia T. **A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United.** Encontro Nacional De Engenharia de Produção-Enegep, v. 20, 2000. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000\\_e0066.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2000_e0066.pdf)> Acesso em: 19 set. 2015.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol.** 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/pt-br.php>> Acesso em: 19 set. 2015.

MALAGRINO, Fernando de Andrade Franco. **A gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor.** 2011. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: [http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_arquivos/5/TDE-2011-11-01T08:39:40Z11693/Publico/Fernando%20de%20Andrade%20Franco%20Malagrino.pdf](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/5/TDE-2011-11-01T08:39:40Z11693/Publico/Fernando%20de%20Andrade%20Franco%20Malagrino.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2015.

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

PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PERRUCCI, Felipe Falcone. **Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias.** Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, 2006. Disponível em:

<<http://gestaodesportiva.com.br/dissertacoes/Dissertacao%20Felipe%20Falcone%20Perrucci.pdf>>.  
Acesso em: 15 set. 2015.

RAMALHO, José Antônio A. **Mídias Sociais na prática**. Elsevier Brasil, 2010.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e comunicação**. Revista Organicom, v. 4, n. 7, 2011.