

Gestin

Ano VII - Nº 7 - Dezembro de 2008



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

MARKETING DESPORTIVO NO PÓDIO

Fernando António Alverca Paulico¹

RESUMO

O marketing faz sentir, de diversas formas, o seu impacto no mundo do desporto. Um aspecto crucial no marketing desportivo é reconhecer que lida com um produto com particularidades próprias. As marcas e o desporto, por mútuo interesse, formam uma equipa. O desporto precisa das marcas e assume uma importância crescente na divulgação destas. O marketing desportivo tem um papel decisivo na construção de um novo modelo de gestão para o desporto, capaz de vencer os desafios do futuro.

1. A LIGAÇÃO DO MARKETING AO DESPORTO

A designada civilização do desporto provém de raízes ligadas a novos conceitos e estilos de vida. É esta dimensão maior do desporto, enquanto fenómeno social dinâmico, por vezes marcado por um figurativo desafio guerreiro, a que se juntam princípios essenciais de ética e de estética, mais o da universalidade que já havia marcado o indiscutível êxito dos Jogos Olímpicos da Grécia Antiga, que abre a visão de um futuro que consolidará o fenómeno desportivo.

O desporto contribui, entre outras coisas, para a fraternidade entre os povos, fomenta a prática desportiva, promove a imagem de um país em mercados internacionais; enfim, constitui-se como uma indústria que movimenta milhões de euros e encanta milhões de seguidores em todas as latitudes. Porém, também se debate com problemas e enfrenta desafios. Exemplos disto, a violência, a fraude, o *doping*, as ligações perigosas ou o caso da representação subliminar de uma marca de artigos desportivos no símbolo de um grande e eclético clube português.

O desporto inclui sempre alguma forma de competição que, normalmente, cria um protótipo de vencedor e perdedor. Com efeito, a enorme popularidade alcançada pelo desporto ao longo da História é, sobretudo, o resultado dessa simplicidade no momento de apurar e consagrar vencedores e vencidos. É um momento de pura verdade emocional.

Apesar de a palavra marketing fazer parte do léxico desportivo actual, ainda há vinte anos, em Portugal, era um assunto praticamente desconhecido para a generalidade dos agentes desportivos. Na década de setenta do século passado, podemos constatar que a palavra comportava até uma carga negativa, sendo pois arredada da terminologia do desporto.

Toda a lógica de desenvolvimento do desporto centrava-se no apoio do Estado, a quem competia promovê-lo para a generalidade da população, muito embora possam ser referidos casos esporádicos em que são identificadas relações de patrocínio entre algumas marcas ou organizações com uma ou outra modalidade desportiva.

¹ Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Recuando um pouco mais no tempo, podemos verificar que entre desporto e produtos comerciais existiram (desde o início do séc. XX) ligações, principalmente através do aproveitamento que algumas empresas faziam do desporto, com o objectivo de promoverem os seus próprios produtos. São disso exemplo, o tonificante Bovril aconselhado e anunciado, nos anos trinta, para desportistas; e a companhia de seguros Império que já se fazia publicitar em 1942 como a única seguradora que detinha a autorização de fazer o seguro dos desportistas.

O marketing, numa perspectiva moderna, só há relativamente pouco tempo chegou ao mundo do desporto. São poucos os planos de marketing produzidos por federações ou clubes onde estejam, de facto, integradas todas as suas políticas numa perspectiva estratégica.

O desporto tem sido alvo de profundas alterações, principalmente durante a segunda metade do século XX. Antigamente, costumávamos associar o desporto a determinadas expressões como o «amor à camisola», o prazer da competição, os reduzidos conhecimentos da medicina desportiva, o arcaísmo dos métodos de treino, a carolice dos dirigentes, enfim, o amadorismo genuíno (com as respectivas vantagens e desvantagens).

Na última metade do século XX, a realidade foi profundamente alterada, sendo mais habitual, hoje em dia, associar ao desporto termos, até então desconhecidos, como ligas profissionais, *merchandising*, sociedades anónimas desportivas, direitos de imagem, bilhetes de época, audiências televisivas ou patrocínios.

O desporto alcançou grande popularidade e importância nas últimas décadas, tanto na vertente relativa à sua prática, quanto no que concerne ao acompanhamento dos eventos desportivos pelo público, seja através da veiculação propiciada pelos meios de comunicação, ou por intermédio da presença directa na plateia dos espectáculos. Atente-se no caso do Campeonato Europeu de Futebol de 2008, organização conjunta da Suíça e da Áustria, que terá um impacto de 1,4 mil milhões de euros na economia europeia, segundo um estudo promovido pela MasterCard.

Será surpreendente classificarmos o desporto como um negócio? As dúvidas dissipam-se se atentarmos no impacto económico, financeiro e social do fenómeno desportivo, nos montantes dos investimentos dos clubes ou nos rendimentos auferidos pelos melhores desportistas, sejam eles jogadores de golfe, basquetebolistas, tenistas, pilotos de automóvel ou futebolistas.

Esta clara empresarialização do desporto vem de encontro à evolução da sociedade dos nossos dias, das empresas, das federações desportivas, dos clubes e dos atletas e jogadores. Observemos algumas situações, tanto a nível nacional como internacional, que auxiliam a enquadrar e compreender a problemática em causa:

- Michael Jordan tornou-se a verdadeira alavanca para o domínio da marca de equipamentos desportivos Nike.
- A ida de David Beckham para o Real Madrid serviu, para além do benefício desportivo, como verdadeira acção estratégica apontada ao mercado oriental.
- A calendarização do Campeonato do Mundo de Fórmula 1 tem-se baseado na atractividade económica de cada circuito, nos potenciais patrocinadores e no perfil das cadeias de televisão de cada país.
- A Axa Portugal é o patrocinador oficial da equipa principal do Sporting Clube de Braga na corrente época. Um contrato pioneiro no marketing desportivo em Portugal estabeleceu a cedência do «naming right» do Estádio Municipal de Braga. Pela primeira vez, no nosso país, um estádio de futebol tem o nome do patrocinador, passando a denominar-se Estádio Axa. Este contrato de patrocínio insere-se na estratégia e valores da Axa que pretende manter, com o fenómeno desportivo, uma presença forte e próxima no mercado.
- O Manchester United, o Real Madrid, o AC Milan realizam as suas pré-temperadas em diversos países, conquistando adeptos nos quatro cantos do mundo; as

contratações dos jogadores são verdadeiros acontecimentos de marketing, com vendas de camisolas e outros inúmeros artigos do *merchandising* dos clubes;

- A João Lagos Sport trata cada evento desportivo como um produto que posiciona em função dos patrocinadores que quer angariar e fidelizar. Do Estoril Open ao Lisboa-Dakar, passando pela Volta a Portugal em Bicicleta; neste último caso, à semelhança do que sucede no circuito do ciclismo internacional, existem equipas de ciclismo com o nome de empresas.
- A crise de resultados e o divórcio com os adeptos não afecta o valor financeiro dos New York Knicks, que em três anos consecutivos de desaires desportivos conseguiram manter-se como o clube mais valioso da NBA. Em 2007, o seu valor - calculado pela revista norte-americana Forbes - ascendeu a 604 milhões de dólares, mais 3% do que no ano passado. Esta classificação é elaborada tendo em conta o valor das receitas da NBA partilhadas com as equipas (publicidade e outras), o valor atribuído à cidade e ao mercado onde estão presentes, o valor do pavilhão onde jogam e o valor da marca. Apesar de estarem no topo da lista da NBA, os Knicks não entram sequer nos 10 mais valiosos do desporto dos EUA, uma lista encabeçada pelos Dallas Cowboys, do futebol americano, com 1,5 mil milhões de dólares.
- O posicionamento do clube catalão FC Barcelona, assenta na sua assinatura “mais do que um clube” o que traduz, no fundo, a realidade de um clube que não quer ficar apenas ligado à sua componente de competição desportiva. A estratégia de marca do clube assenta em dois pilares fundamentais: a desportiva, com a aposta na contratação de grandes jogadores, cuja mais-valia desportiva possa trazer receitas ao clube; a social, com a implementação de um vasto leque de acções sociais de apoio a grupos mais desfavorecidos, sobretudo ao nível internacional, e a afirmação dos valores culturais da Catalunha. O projecto mais emblemático da Fundação do clube consiste no apoio à UNICEF, cujo aspecto mais visível consiste na colocação do logótipo desta organização nas camisolas da equipa de futebol. Na prática, esta política de afirmação da marca, associada a preocupações sociais e assente numa abordagem profissional do marketing, contribuiu fortemente para o crescimento das receitas do clube (Sá e Sá, 1999).
- O Sport Lisboa e Benfica equaciona a hipótese de, dentro em breve, mudar o emblema. Segundo a revista Briefing, o clube terá consultado pelo menos três agências da especialidade no sentido de analisar propostas para modernizar o seu símbolo. A referida fonte explica que a consulta surge depois de o Benfica ter encomendado um estudo de mercado que visava avaliar o que mais valorizam os adeptos do clube no seu logótipo.
- Como derradeiro exemplo, o caso da Sagres que, em 1993, detectou a oportunidade de se juntar ao futebol, numa altura em que tinha sido ultrapassada pelo principal concorrente. A ligação entre a Sagres e a Selecção Portuguesa de Futebol deu lugar à maior associação entre uma marca não desportiva e o futebol. A primeira campanha, que definiu o posicionamento da marca, assentou na ideia de «Portugalidade». Porquê a importância da Selecção? Devido a quatro aspectos fundamentais: a dimensão da audiência; a criação de sentido de pertença e identificação; o despertar emoções e o sentimento de afirmação, onde surge novamente a ideia de «Portugalidade». O que é, afinal, uma selecção nacional? É, na essência, uma comunidade de emoções. Este é, sem dúvida, um exemplo de excelência de marketing desportivo existente no mercado nacional.

O desporto representa uma actividade que encerra uma elevada componente de lazer e entretenimento, sendo este um dos factores explicativos da crescente atenção que os órgãos de comunicação social lhe dedicam.

As organizações de desporto fazem parte integrante da vida económica e, directa ou indirectamente, concorrem com outras organizações na conquista da atenção, dos recursos e do tempo das pessoas. No contexto desportivo encontramos agentes e organizações sem fins lucrativos e deparamos, também, com diversas organizações que estão constituídas empresarialmente. Actualmente qualquer organização desportiva disputa, ou deveria disputar, a corrida para identificar novas fontes de receita que criem estabilidade económica a longo prazo. Os canais de televisão competem para transmitirem os melhores momentos, os estádios transformaram-se em centros de entretenimento, os adeptos participam activamente nos espectáculos e as empresas utilizam o desporto como veículo de divulgação dos seus produtos (Correia, 2001).

Observa-se que a prática desportiva se especializou de tal forma que a participação de equipas e atletas em competições oficiais passou a envolver investimentos cada vez maiores, acrescendo a responsabilidade dos organizadores dos eventos suportarem avultados custos para concretizarem a realização desses acontecimentos de marketing. Na conjuntura actual a competição desportiva é fortemente condicionada pela condição financeira, assumindo o marketing, em definitivo, a sua importância no sistema desportivo. É muito frequente os profissionais do desporto recorrerem ao marketing desportivo para gerirem as suas carreiras, seja cuidando da sua imagem pessoal ou na procura de patrocinadores.

As modalidades desportivas, actualmente, para serem rentabilizadas, dependem também de marcas, de patentes, de direitos de autor, de um conjunto de actividades associadas ao marketing.

2. O MARKETING DESPORTIVO

O desporto é um fenómeno com variáveis bastante particulares. As peculiaridades da produção, distribuição e consumo de desporto explicam a singularidade deste tipo de marketing. A necessidade do marketing desportivo está ligada à complexidade do próprio mercado e das variáveis envolventes. Consideramos que as organizações que oferecem desporto aos seus consumidores formam uma indústria singular.

A primeira particularidade do marketing desportivo prende-se com a intervenção deste conceito na realidade. Outro sinal específico está relacionado com a dimensão do mercado em termos globais. Este pleno e largo contacto com o desporto pode ser justificado através da larga cobertura dos *media*. A terminologia «marketing desportivo» surgiu em 1978 na revista *Advertising Age* (Mullin et al, 1999) para descrever as actividades do consumidor, do produto e da indústria e dos responsáveis de marketing que começavam a utilizar intensamente o desporto como veículo de promoção.

Entendemos o Marketing Desportivo como o conjunto de acções e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, desejos, expectativas e aspirações do consumidor de desporto. Este conjunto de acções e prestações desenrola-se em três áreas (Lindon et al, 2004):

- a) A prática desportiva em que o consumidor é praticante da modalidade numa perspectiva amadora e de lazer.
- b) Os eventos desportivos em que o consumidor tem apenas um papel de espectador e os praticantes da modalidade são os «artistas» que exibem as suas virtualidades. Se olharmos, exclusivamente, para a acção de um organizador de eventos desportivos, seja um clube, uma associação ou uma empresa, podemos referir que este tem como objectivo essencial a procura de um mercado que lhes permita a optimização de receitas, devendo assim impulsionar um conjunto de acções tais como: animação durante o evento desportivo; transmissão/difusão pelos *media*

do evento; comercialização da marca; gestão do espaço desportivo; venda de serviços de comunicação e publicidade; patrocínios; venda de bilhetes e venda do passe de atletas ou jogadores.

- c) As actividades desenvolvidas por empresas exteriores aos próprios eventos, habitualmente como patrocinadores e anunciantes. Trata-se do uso do desporto como veículo de comunicação por parte de outros agentes que, embora não intervenham directamente no sector como sua actividade principal, o usam de modo a chegar aos seus consumidores ou potenciais consumidores.

Um dos objectivos do marketing desportivo é o de promover a divulgação de produtos e serviços desportivos dirigidos aos consumidores do desporto, considerando que o conceito «consumidores do desporto» contém diversos tipos de vínculos com o desporto, como assinalamos.

O desafio do marketing desportivo é construir uma base sólida de consumidores garantindo que adeptos, patrocinadores, *media* e, nalguns casos, governos financiem a organização desportiva, facilitando assim o acesso a níveis gratificantes de afirmação e identidade. Importa atrair novos públicos, incrementar a participação e as compras dos actuais públicos e alargar os níveis de lealdade e identificação.

3. O PRODUTO DESPORTO: IDENTIDADE E EMOÇÃO

O produto desporto oferece ao consumidor a satisfação de alguns desejos ou necessidades básicas como saúde, diversão e sociabilidade, destacando-se as seguintes características (Mullin et al, 1999):

- a) O produto desportivo é invariavelmente intangível, efémero, experimental e subjectivo.
- b) O produto desportivo elabora-se e consome-se quase simultaneamente. Os consumidores contribuem para criar aquele acontecimento que consomem em simultâneo.
- c) Geralmente o desporto consome-se publicamente e a satisfação do consumidor fica, invariavelmente, afectada pelo ambiente criado à volta do espectáculo.
- d) O responsável pela difusão do marketing desportivo tem muito pouco ou nenhum controlo sobre os componentes do produto e, frequentemente, o controlo que pode ter sobre a amplitude do produto está muito limitado.
- e) O desporto é uma atracção universal que contém muitas das facetas da vida.

O desporto apresenta ainda, sob outra perspectiva, algumas características que o diferenciam dos demais produtos e que devem ser adequadamente exploradas (Mullin et al, 1999):

- a) Imprevisibilidade – ao assistir a um evento desportivo o espectador jamais saberá o resultado final. Cada acontecimento será sempre diferente, com uma história própria e emoções distintas, facto que não ocorre noutros espectáculos onde o ineditismo só ocorre na primeira vez a que a pessoa assiste.
- b) Diversão em grupo – praticamente só o desporto pode ser desfrutado conjuntamente, por exemplo, por vários membros de uma família, independentemente do género ou faixa etária dos seus elementos. Dificilmente se obtém esta união e comunhão em qualquer outra actividade familiar.
- c) Lealdade/Patriotismo – basta lembrar o clima vivido durante a realização, no nosso país, do Euro 2004. Que outra forma de entretenimento consegue fazer com que

- milhões de cidadãos «batam num só coração» como diz a canção?
- d) Concorrência cooperativa - no caso do espectáculo desportivo, ao contrário do marketing empresarial, a concorrência é fundamental para o sucesso da actividade desportiva. Saliente-se que as organizações desportivas competem e cooperam.
 - e) Espontaneidade - o produto, enquanto espectáculo desportivo, também se diferencia de outro tipo de espectáculos pela sua espontaneidade. Tanto a legião de adeptos como os desportistas sentem-se atraídos por essa incerteza e espontaneidade que o produto desporto lhes faculta.

O mercado desportivo é bastante diversificado; dele fazem parte uma variada gama de produtos desportivos (do vestuário ao equipamento, passando pelas publicações) e serviços desportivos (participação, competição, espectáculo, turismo desportivo, saúde e boa forma física). Conclui-se que, enquanto negócio, nenhuma outra empresa tem uma relação tão emocional com os seus clientes como as organizações desportivas. A prática desportiva e o consumo desportivo encontram-se, por via de regra, associados a símbolos que determinam a adesão ou a recusa, ou seja, às motivações da adesão mas também aos obstáculos à mesma adesão.

4. O CONSUMIDOR DE DESPORTO

O consumidor de desporto também se destaca por algumas particularidades que importa atender. Tal como outro qualquer mercado, a exigência do consumidor aumentou e complexificou-se. Daí a relevância de uma orientação voltada para os consumidores e para a sua plena satisfação. Outra característica importante é o facto de os consumidores deste mercado serem especialmente sensíveis a factores emocionais e de relação com o seu desporto, o seu atleta preferido, a sua equipa e as vitórias e derrotas.

No caso da maior parte das modalidades desportivas, mais do que o jogo no estádio ou no pavilhão, ou a corrida na pista, impressiona a festa e o simbolismo do acontecimento. Chega a ser um fascínio arrebatador que não é superado por nenhuma outra oferta recreativa.

Identificamo-nos com uma prática desportiva ou um produto que desejamos mas nem sempre existe uma elevada correlação com o desempenho desportivo do atleta, do clube ou da selecção. O fã é devoto, ardente e entusiasta. Por exemplo, na fase de apuramento para o Mundial de Futebol de 1998, o jogo entre o Irão e a Arábia Saudita foi o de maior assistência de todos, com cento e trinta mil espectadores que criaram um ambiente fantástico. O nível técnico, tático e competitivo dos contendores não era, certamente, o principal motivo gerador de tamanho interesse.

Do lado do desportista, o envolvimento emocional também esteve presente quando o brasileiro Kaká, distinguido pela FIFA como o melhor jogador de futebol do mundo em 2007, decidiu oferecer o troféu à Igreja Renascer em Cristo, em São Paulo, frequentada pelo jogador do AC Milan.

As pesquisas de mercado já tiveram oportunidade de evidenciar que o desporto, considerado sob a perspectiva de indústria de entretenimento, está ligado a grandes audiências, tornando-se, assim, poderoso veículo propagador das marcas dos seus patrocinadores.

Não admira que tanto o público praticante, como o espectador do desporto, passassem a ser um dos alvos preferidos dos anunciantes. Cada vez mais as grandes empresas estão a centrar a sua estratégia em modelos de relacionamento com os seus clientes, rejeitando a ideia de massificação. Pelo contrário, procuram estabelecer específicos vínculos emocionais com cada público-alvo. Para além das estratégias de marketing de relacionamento, também as estratégias de comunicação são cada vez mais focalizadas num público gradualmente mais segmentado. Com efeito, o mecanismo publicitário nos eventos desportivos passou a

produzir mais efeitos benéficos para os anunciantes, na medida em que as mensagens são associadas a valores que a actividade desportiva pode proporcionar, tais como um ideal de sucesso, uma vida saudável, a imagem e a solidariedade. Tal também se deve ao facto de a mensagem do anunciante ser transmitida de maneira diferente da tradicionalmente concebida pelos meios de comunicação. Assim ocorre, por exemplo, quando o espectador constata que a competição a que assiste foi propiciada pelo patrocinador do evento, passando a nutrir um sentimento de simpatia pelo responsável pela concretização do espectáculo. Nestas circunstâncias, a publicidade do produto apresenta-se de maneira mais suave, menos intrusiva, aos olhos do espectador, conseqüentemente um caminho mais fácil de acesso ao consumidor que se pretende servir e encantar.

Como as exigências dos consumidores de desporto são cada vez mais complexas e dado que aumentou a competição do desporto e a participação da economia no desporto, também aumentou o recurso ao marketing desportivo. Se o objectivo é aumentar a satisfação do cliente será necessário enfatizar não apenas o que se deve oferecer mas, de igual modo, como se deve oferecer.

É importante tratar cada indivíduo ou organização de uma forma única, propondo-lhe mais valias específicas, fazendo com que o cliente se sinta parte integrante da própria organização. Existe a necessidade de levar aos adeptos um pouco do clube todos os dias, em benefício do clube e dos adeptos.

5. A ASSOCIAÇÃO MARCAS E DESPORTO

A difusão do desporto garantida pelos meios de comunicação social não passou despercebida aos responsáveis de marketing. O desporto é um meio de promoção onde a audiência é bastante importante e a natureza da audiência desportiva, de qualquer modalidade desportiva, se pode prever minuciosamente.

O desporto é um vector muito importante para as marcas, pois estas associam-se ao desporto pela necessidade de atingirem notoriedade, mobilidade e transferência de valores. Existe, hoje em dia, uma tendência para o desporto estar associado às marcas e vice-versa, de maneira que é crucial conseguir estabelecer uma ligação eficaz entre marca e desporto. As marcas associam-se ao desporto através de quatro elementos fundamentais (Neto, 2000): o desportista (por exemplo, Luís Figo), a modalidade desportiva (Fórmula 1), o evento (Jogos Olímpicos) e o recinto desportivo (Estádio). Esta associação verifica-se porque existe um elevado nível de envolvimento do consumidor com o desporto, constatando-se que o sucesso desta associação é tão mais forte quanto mais envolvida está a marca e mais relevante é a associação.

As marcas que investem em eventos desportivos dividem-se em dois grandes grupos: as empresas de produtos de grande consumo, que pretendem chegar a um número cada vez maior de pessoas e considera o desporto como um veículo para alcançar esse objectivo. E, ainda, um outro grupo que é o do chamado marketing de responsabilidade social, onde as empresas procuram associar-se ao desporto como forma de promoção de uma ideia de bem-estar ou de um estilo de vida saudável.

O fenómeno das marcas desportivas sempre existiu, mas foi a partir da criação das sociedades anónimas desportivas em Portugal (1996) que o Sporting Clube de Portugal, o Futebol Clube do Porto e o Sport Lisboa e Benfica apostaram, claramente, no segmento dos associados.

A viragem do milénio foi também o momento em que se passou do orgulho em ser sócio para a vantagem de ser associado do clube com que simpatizamos.

O marketing desportivo tornou-se assim num instrumento dos clubes e quanto mais forte for a sua imagem enquanto marca, maior será, por exemplo, o poder negocial desses clubes nos contratos publicitários.

Ainda que paulatinamente, pretende-se transmitir ao adepto que ser sócio tem vantagens acrescidas para além da ligação efectiva e do desconto no preço dos bilhetes. No entanto, a evolução do sócio-simpatizante para o sócio-cliente ainda vive, na maioria dos casos, dependente dos êxitos desportivos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe muita consciência, por parte das organizações desportivas, do poder do marketing e da sua importância na conquista e fidelização do público e, com isso, das marcas e patrocínios.

É necessário desencadear estudos acerca das motivações, das pessoas e das organizações, em relação ao mercado do desporto. Também o uso do desporto como veículo e suporte da comunicação ganha cada vez mais uma dimensão que é preciso aprofundar.

A qualidade do desporto como produto é fundamental para o êxito do marketing desportivo. Um desporto sem qualidade não atrai o público. Por exemplo, se o calendário de eventos está mal organizado, as equipas e os atletas não produzem bons espectáculos, consequentemente a sua imagem é prejudicada. Com isso cai a popularidade, o que os afasta dos *media*, do público e das empresas investidoras.

A gestão da marca assume grande importância para os clubes, preocupados em inovar e desenvolver as suas actividades comerciais e desportivas; isso implica a necessidade de se empreenderem novas formas de gestão.

É expectável o aumento da importância do marketing no desporto, quer a nível mundial, quer também no desenvolvimento desta área no nosso país. No universo dos profissionais de marketing a trabalhar no desporto em Portugal, contam-se já alguns *marketeers* nos maiores clubes do país, em federações ou ligas, nas grandes marcas de artigos desportivos e na produção e gestão de eventos.

Importa conceber e implementar uma abordagem global de marketing desportivo, desde a definição de estratégias de marketing para organizações desportivas, à gestão e angariação de patrocínios, passando pela organização de eventos e pela gestão de imagem dos profissionais do desporto.

7. BIBLIOGRAFIA

- Batra, R.; Myers, J. & Aaker, D. (1996). *Advertising Management (5th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Correia, A. (1998). *Da Promoção ao Marketing nas Federações*. Lisboa: Horizonte.
- Correia, A. (2001). *Estudo sobre o Grau de Satisfação e Expectativas das Federações Desportivas*. Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Correia, A.; Pereira, J. (2002). *Estratégia dos Clubes de Desporto*. Oeiras: Edições CMO.
- Desbordes, M.; Ohl, F.; Tribou, G. (1999). *Marketing du Sport*. Paris: Economica.
- Kaznar, I. (2000). *Marketing Esportivo ao Vivo*. Rio de Janeiro: Ed. Imago.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing (10ªed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mullin, B.; Hardy S. & Sutton W. (1999). *Marketing Deportivo (2ª ed.)*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Neto, F. (2000). *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Pires, G. (1995). *Desporto: planeamento e gestão de projectos*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.

- Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing Desportivo - Um jogo empresarial (2ª ed.)*. Lisboa: Edições IPAM.
- Shilbury, D.; Quik, S. & Westerbeek, H. (1998). *Strategic Sport Marketing*. Sydney: Allen & Unwin.
- Soares, J. & Correia, A. (2005). *A Tomada de Decisão Estratégica e a Estrutura Organizacional nas Associações Desportivas de Modalidade*. Lisboa: Revista Portuguesa de Gestão de Desporto.
- Streger, I. (1996). *Marcas e Patentes*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Contacto:

Fernando Paulico. fpaulico@esg.ipcb.pt