

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

Diogo Costa Cruz*¹
Eduardo Silva Pinto*²
Fábio Cruz Oliveira*³
Maria Nascimento Cunha*⁴
José Magano*⁵

RESUMO: Baseado no questionário de Soares (2015) discorreremos sobre a relação dos fãs desportivos com o seu clube esse tema cada vez mais abordado e que os clubes dão extrema importância, dada a grande relevância económico-financeira desta relação clube de desporto versus seus clientes, aqui tratados neste contexto meramente como fãs. As estratégias de gestão desportiva englobam cada vez mais conceitos como o produto desportivo, o fã desportivo, os relacionamentos com os clubes, marketing desportivo e canais de comunicação, estando a maioria dos conceitos interligados entre si, de tal forma que a correlação se torna inseparável.

O marketing desportivo tem conhecido um grande desenvolvimento na última década. Os investigadores verificaram que não existem estudos na área que abordem especificamente o Real Madrid.

Os grandes clubes, como o Real Madrid, têm relevância em todo o mundo, necessitando explorar formas de manter um forte relacionamento com os fãs, não somente com os que estão localizados na área onde o clube está sediado, mas também nos territórios mais longínquos.

PALAVRAS-CHAVE: Desporto, Real Madrid, Marketing.

ABSTRACT: *Based on the Soares questionnaire (2015) we will discuss the relationship of sports fans with your club this theme is increasingly addressed and that clubs give extreme importance, given the great economic and financial relevance of this relationship sports club versus its customers, here treated in this context merely as "fans. Sports management strategies are increasingly encompassing concepts such as sports product, sports fan, club relationships, sports marketing and communication channels, and most concepts are interconnected, so that the correlation becomes inseparable.*

Sports marketing has seen a great development in the last decade. Researchers have found that there are no studies in the area specifically addressing Real Madrid.

Big clubs, like Real Madrid, are relevant all over the world, needing to explore ways to maintain a strong relationship with fans, not only with those located in the area where the club is based, but also in the more distant territories.

KEYWORDS: *Sport, Real Madrid, Marketing.*

*¹Estudante do Mestrado em Gestão de Negócios do ISMAI Instituto Universitário da Maia – Portugal;

*²MBA em Gestão de Negócios pela FIA Fundação Instituto de Administração – São Paulo, e

Estudante do Mestrado em Gestão de Negócios do ISMAI Instituto Universitário da Maia – Portugal;

*³Estudante do Mestrado em Gestão de Negócios do ISMAI Instituto Universitário da Maia – Portugal;

*⁴Doutora Professora titular do ISMAI Instituto Universitário da Maia – Portugal;

*⁵Doutor Professor titular do ISCET Instituto Superior de Ciências e Turismo – Portugal;

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

INTRODUÇÃO

Em nível mundial, os desportos veem sofrendo alterações consideráveis no que tange as relações entre Fãs e Clubes de Desporto, neste contexto o marketing desportivo tem conhecido um crescente estudo e interesse, para Kotler o futuro não está à nossa frente. Ele já aconteceu. (Kotler, 2000).

O neste contexto inovador que o Marketing para Kotler (2000) tem funções em inúmeros trabalhos, entre diversos citados, está, a gestão da marca, destacando, tornando-as conhecidas, evidenciando as suas características nesta imagem, promovendo o lado positivo de sua marca.

A orientação para o Marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados (Kotler, 2000).

No âmbito do marketing desportivo, Dionizio (2009) para alavancar o brand equity de um clube de futebol, este estará forçosamente dependente de situações que não são possíveis de alterar de um dia para o outro, resultados desportivos por exemplo. Mas poderá também ser trabalhado, procurando sempre a inovação de forma a conquistar mercado juntos dos seus adeptos e, em alguns casos, procurar ganhar quota de mercado face aos rivais.

Para Dionizio (2008) os resultados desportivos são o fator determinante para o sucesso de um clube, pois sem estes dificilmente terá sucesso comercial. Contudo, não se pode resumir o valor de um clube aos resultados obtidos, pois estamos a esquecer toda a vertente emocional que um adepto tem: a sua fidelidade, lealdade e envolvimento com o clube devem ser capitalizados ao máximo e é para estes adeptos que um clube deve começar a trabalhar para fortalecer e poder aumentar a sua brand equity.

Com este trabalho pretende-se, no global, analisar os serviços prestados e outras ações de marketing desenvolvidas pelo clube de Desporto e compreender o seu impacto na satisfação, percepção de qualidade e fidelização dos seus adeptos, e no valor e reconhecimento da marca. O caso escolhido para desenvolvimento da investigação é o Real Madrid Futebol Clube.

A nível académico, este tema apresenta relevância a partir do momento em que cada vez mais se aposta na formação especializada de dirigentes desportivos. E que a gestão eficiente do marketing contribui para o aceleração dos resultados financeiros de uma organização, bem como contribuem para a perpetuidade do sucesso alcançado.

1. O MARKETING AO LONGO DA HISTÓRIA

Uma das definições oficiais mais recentes do conceito de Marketing (aprovada em outubro de 2007) é a da American Marketing Association (AMA), que refere que "Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar,

comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral" (2008, p. 1). O Marketing deve então começar por analisar quais são as necessidades dos consumidores que não estão a ser satisfeitas e procurar que essas lacunas sejam ultrapassadas, a partir da inserção no mercado de produtos e/ou serviços que proporcionem satisfação nos consumidores. Assim, ao oferecerem o que os clientes procuram e desejam, as empresas vão-se destacando no mercado e adquirindo um melhor posicionamento no mesmo.

De acordo com os conceitos de marketing, bem como levando em consideração diversos outros conceitos e teorias existentes, entendeu-se que o marketing deve buscar o constante aperfeiçoamento da qualidade, do serviço e dos valores fornecidos, contribuindo para identificar as necessidades e os desejos dos clientes e atendê-los por meio de produtos e serviços que o satisfaçam, sempre em sistemas de trocas. Envolve uma cadeia extensa de planejamento, criação, distribuição, promoção, vendas e pós-vendas.

O pensamento moderno no marketing coloca o consumidor (ser humano) como o centro e elabora o projeto de modernidade em termos da relação que esse indivíduo desenvolve com o objeto que deverá melhorar sua condição de vida.

As empresas estão constantemente buscando meios sustentáveis para competir, ou seja, vantagens competitivas. Uma opção é desenvolver produtos diferenciados, segundo Kotler (1999). A estratégia de diferenciação pode se basear em produtos com performance ou serviços superiores, posicionamento e imagem distintos, ou um sistema de distribuição mais eficiente. O objetivo aqui é fazer com que seus consumidores reconheçam que seu produto é diferente dos concorrentes, permitindo que se possa praticar preços mais altos e obter margens de lucratividade mais vantajosas. De qualquer modo, o desafio da empresa é decidir qual é a combinação de fatos tangíveis e intangíveis que maximiza o valor que o consumidor atribui à sua oferta bem como a lucratividade da empresa.

Com a evolução dos consumidores, o modelo do Marketing Tradicional já não é eficiente e capaz de para atrair e fidelizar clientes, visto que é apenas usado como ferramenta de gestão para obtenção de resultados financeiros (lucratividade).

O método, apesar de conseguir elencar os benefícios de certo produto ou marca, não apresenta uma proposta que faça frente a falta de interesse do consumidor em determinada altura ou, por outras palavras, a comoditização dos produtos e serviços, que faz com que as marcas caiam para segundo plano na mente dos consumidores. Segundo Schmitt (2002) a visão dos clientes como tomadores de decisão racionais, baseadas nos aspetos funcionais e nos benefícios dos produtos, dão agora lugar à experiência, onde a ênfase é dada nas experiências que cada produto ou serviço oferece, por meio do estímulo e da realização de eventos memoráveis.

Em última análise, é a experiência que influencia cada consumidor no momento da compra, seja positiva ou negativa. Com a evolução da tecnologia e a

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

emergência de novos canais de comunicação, isto permitiu que os marketers conseguissem entrar na mente e ser as vozes de cada consumidor (Kumar, Bohling e Ladda, 2003).

Como resultado, o comportamento humano começou a mudar rapidamente, devido ao grande acesso e partilha de informação e de experiências em massa instantaneamente.

A urgência de uma audiência global tem de ser considerada na construção de identidade de uma marca, pois só assim as atividades passam para esse espectro global, criando experiências abrangentes, num mundo que vive em total conectividade e mudança acelerada.

Enquanto o marketing tradicional ou transacional era considerado uma abordagem a curto-prazo, onde o foco era apenas na transação em mão, a evolução constante e permanente originou novas estratégias e modelos que fossem ao encontro das necessidades dos consumidores. Considerando a evolução natural do mercado, Kotler (1998) verificou um planeamento rigoroso e implementação de políticas orientadas para facilitar trocas de valor com o público-alvo de cada marca.

É contexto que começam a surgir uma investigação e uma economia mais voltadas para a experiência. Pine e Gilmore (1998) percebem uma forma diferente de conferir valor aos consumidores, com a Economia da Experiência.

Esta, apresenta a experiência como uma nova oferta económica diferente da economia tradicional, pois começava a adicionar valor a cada compra, isto é, criava atividades valorizadas pelos consumidores, pelas experiências criadas pela interação com os produtos e serviços.

2. O MARKETING RELACIONAL

O marketing relacional surge como resposta à evolução dos consumidores que são cada vez mais informados e exigentes. Berry (1983) define marketing relacional como atrair, manter e aumentar as relações dos consumidores, que, normalmente, gera lealdade e que, posteriormente, gera lucros.

Para Lindon (2004) o marketing relacional pressupõe a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados que vão muito além do contacto direto, baseando-se no conhecimento das necessidades desses clientes e da sua percepção de serviço.

Na verdade, as relações não são novas nos negócios, apesar de não estarem presentes em todas as práticas ou teorias de marketing (O'Malley, 2014). Contudo, com o desenvolvimento da teoria de marketing nos anos 50 e 60, esta foi influenciada pelo pensamento microeconómico que facilitava a procura racional de produtos dentro de um mercado competitivo – o marketing tornou-se numa disciplina orientada, sem espaço para as relações no discurso.

Os benefícios de relações próximas entre consumidores e marcas resultavam para muitas empresas, e o contexto da indústria tinha uma influência significativa na extensão da troca relacional. Os fatores contextuais incluíam o grau de interdependência entre os intervenientes e as trocas entre o poder relativo e a influência resultante dos desenvolvimentos tecnológicos e/ou lobbying (O'Malley, 2014). Os marketers começaram a preocupar-se com a performance das atividades do seu negócio que provinham diretamente do fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores.

3. O MARKETING EXPERIMENTAL

Para compreender a importância atual do marketing experiencial faz-se necessário a apresentação de suas origens e significado, sobretudo, suas características únicas que fazem com que a sua aplicabilidade seja considerada uma estratégia de diferenciação e de sucesso empresarial nos dias atuais.

4. AS ORIGENS DO MARKETING EXPERIENCIAL

A economia da experiência iniciou-se, segundo Pine II e Gilmore (1999), em resposta ao aumento da intensidade competitiva (Ivens, 2002). Isso força as organizações a investir mais em inovações em uma velocidade cada vez maior. De tal forma, que as diferenciações tradicionais (preço, qualidade e serviço) estão perdendo suas forças competitivas (Ivens, 2002).

Sob outro olhar Schmitt (1999, 2000) afirma que a origem do marketing experiencial surgiu como resultado das três modificações ocorridas no amplo ambiente empresarial, a seguir mencionadas: 1) a presença marcante da tecnologia da informação vem possibilitando maior velocidade aos negócios, além de facilitar a troca de experiências entre a empresa e seus clientes; 2) a supremacia das marcas; 3) a ambiguidade das comunicações e do entretenimento, já que tudo está se tornando marca, uma forma de comunicação, transformando, portanto, o negócio em show business (Schmitt; Rogers; Vrotsos, 2003).

Pine II e Gilmore (2001) concluem que a natureza da economia progrediu para a experiência, antes passando pelo aumento de competição nos mercados, pelo produto e o serviço em si. Assim, pode-se resumir as origens do marketing experiencial nos seguintes aspectos: Aumento de competição nos mercados; Onipresença da tecnologia da informação; Supremacia das marcas; Ambiguidade da comunicação e do entretenimento; Modificações na pirâmide de Maslow e Mudança da natureza econômica.

Essa caracterização evolutiva, embora essencial para o entendimento da questão, não explicita o real significado da expressão experiência no âmbito empresarial. Esse é o propósito do próximo tópico.

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

5. ÂMBITO E SIGNIFICADO DO MARKETING EXPERIENCIAL

Aqui vamos resumir o significado do Marketing Experimental em um único case, pois ele evidencia a importância e relevância deste tema:

“Pensemos na mais conhecida das commodities: o grão de café. As empresas que colhem ou negociam o café nos mercados futuros obtêm (...) pouco mais de US\$ 1 por 450 gramas, o que se traduz em um ou dois centavos por xícara. Quando uma empresa mói, embala e vende esses mesmos grãos a uma mercearia, transformando-os em bem, o preço ao consumidor salta para algo entre 5 e 25 centavos a xícara (dependendo da marca ou do tamanho da embalagem). Sirva o cafezinho em um café, um bar ou lanchonete que funcione o dia inteiro, e o serviço passa a ser vendido por 50 centavos de dólar a xícara. (...) sirva o mesmo café em um restaurante cinco estrelas ou em um café expresso, onde o pedido, a elaboração e o consumo incorporam um ambiente sofisticado ou uma sensação teatral, e os clientes pagarão, alegremente, de US\$ 2 a US\$ 5 pela xícara (Schmitt, 2000)”

Primeiramente, delimitemos aqui, os quatro pilares do sucesso no Marketing experiencial, segundo Ivens, 2002: 1. Compreender seu público: É extremamente importante para determinar a experiência que você deseja que seus clientes tenham. Quem é o seu público-alvo? O que eles esperam? O que eles vão gostar? Para uma campanha de marketing experiencial ser eficaz, deve saber exatamente quem é o alvo e o que ele pode lhe oferecer; 2. Escolher o local certo: selecionar um local se tornará muito mais fácil uma vez que você tenha definido quem é o seu público-alvo. Escolher o local perfeito para a sua campanha é tão importante quanto a identificação do próprio público. Experimente entrar na mente de seu cliente: onde é que o seu público-alvo passa a maior parte do seu tempo? Será que a sua campanha deve ser executada a partir de um local exclusivo, ou de vários locais?; 3. Uma clara e definitiva identidade de marca: A fabricação de uma experiência combina as necessidades do cliente e os valores fundamentais da marca, a fim de criar uma experiência duradoura para o cliente, juntamente com uma força da marca e a fidelização de clientes para o negócio. Reforçando esta mensagem através do design estratégico de exposições, ou da ajuda de uma empresa de exposição de marcas pode entregar uma campanha profissional e com um poderoso marketing experiencial. 4. Expandir o alcance de suas ações.

Segundo Schmitt (2000) as experiências podem ser divididas em tipos diferentes, cada qual com seus próprios processos e estruturas inerentes. Logo, o marketing experiencial divide-se em: 1) marketing dos sentidos, que apela aos sentidos do consumidor objetivando a criação de experiências sensoriais, através da visão, do som, do tato, do paladar e do olfato; 2) marketing dos sentimentos, apelando aos sentimentos e emoções pessoais do consumidor para criar experiências afetivas sobre determinada marca; 3) marketing do pensamento, apelando ao intelecto e objetivando a criação de experiências cognitivas; 4) marketing de ação, buscando afetar as experiências, o estilo de vida e os inter-relacionamentos e 5) marketing de identificação, que abrange não só todos os tipos anteriormente mencionados, mas busca, também, uma sinergia entre eles.

6. O MARKETING DESPORTIVO

Segundo Mullin, Hardy & Sutton (1996), "marketing desportivo" consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de desporto por meio de um processo de intercâmbio.

A expressão "marketing desportivo" desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas. Nesta definição, entende-se como consumidor do esporte aquele que tem diversos tipos de envolvimento com o esporte, como praticar, assistir, ouvir, ler, colecionar ou escrever sobre o assunto.

Assim, de acordo com Mullin, Hardy & Sutton (1996), pode-se afirmar que a expressão "marketing desportivo" pode ser usada para descrever tanto as atividades de "marketing dos desportos", ou seja, os esforços por parte de dirigentes de clubes, ligas, federações e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, como do "marketing através do esporte", isto é, os esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores.

Os esforços dos profissionais do Marketing em especial os dedicados a gestão do Marketing relacional e experiencial, por si só, não pode ser tido como o centro motor da relação de um time futebol e seus associados, fans ou apenas admiradores. Isso porque todas as classes sociais, todas as idades, homens e mulheres de todo os países têm latente o orgulho de usar a camisa ou um acessório com a marca de seu time de coração.

Afinal, a marca já está lá, no coração. Esse é o lugar mais difícil de se atingir e mais desejado por todas as estratégias de comunicação e marketing. Obviamente parte desse amor pela marca e pelo time, nasceu de um esforço de Marketing seja diretamente sobre o fã, ou do fã influenciando terceiros através de si, que por sua vez foi influenciado em dado momento pelas ações e campanhas de Marketing. Cabe aos clubes se municiarem com as ferramentas do marketing, deixando de lado o amadorismo de suas gestões e contratando profissionais especializados. Os clubes necessitam estudar, planejar e criar estratégias que conquistem e seduzam esses corações já cativados.

A alavancagem das receitas dos grandes clubes de nosso futebol mundial se dará por meio de uma gestão profissional, sobretudo do Departamento de Marketing, dado que as agremiações esportivas estão deixando de ser unicamente fontes de divulgação de outras marcas e passando a ser elas mesmas marcas a serem exploradas, seja por meio de licenciamento de produtos, direitos de transmissão, direitos de imagem, Internet ou outras fontes de recursos. As marcas dos times precisam ser protegidas e valorizadas.

Nos últimos anos no contexto global, assistimos continuamente clubes antes meramente agremiações esportivas, não dificilmente meros veículos de

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

comunicação de marcas terceiras, se tornarem grandes clubes internacionais, cuja atração de fãs, associados e admiradores ultrapassam as fronteiras de suas nacionalidades, bem como alcançam valor de mercado não raras as vezes superiores aos valores das marcas uma vez veiculadas.

Neste contexto, com todos os esforços de marketing do clube, hoje a Marca Real Madrid é a mais valiosa do mundo futebolístico mundial, suplantando marcas como: Manchester United, Barcelona, Bayern de Munique, Chelsea, Paris Saint Germain e Arsenal.

Segundo a Brand Finance (2019), sua avaliação atual chega aos 1,646 bilhões de Euros ou aproximadamente cerca de 7,4 bilhões de Reais, os números apontados pela Brand Finance deixam clara a eficiência gerencial do marketing do clube. O Real Madrid mostrou que realmente reina supremo no mundo do futebol. Eles triunfaram não só como a marca mais valiosa e forte, mas o valor de empresa e estádio também estão em segundo lugar. O clube de maior sucesso na história do futebol europeu finalmente está colhendo os benefícios de décadas de performances espetaculares dentro e fora de campo, provando que um plantel de jogadores de excelência, aliados a uma gestão competente dos recursos financeiros, uma dedicação ao Marketing de relacionamento e Experiencial, e por fim resultados consistentes em campeonatos podem levar ao sucesso extremo.

No marketing desportivo encontra-se vários elementos que o compõem e contrastam em todas as estratégias que o implantam: marcas, produtos, serviços, federações, clubes, associações, instituições, academias e empresas sendo que rodeia a atividade física e o desporto.

É na apropriação do Marketing Relacional e Experimental que os grandes clubes de desporto, neste caso em particular o Real Madrid, lançam suas estratégias de Marketing para posicionar sua marca diante seus consumidores, aqui tratados como fãs.

O marketing desportivo ocupou um grande espaço devido ao crescimento da indústria desportiva em muitos países, ao que se incorpora a imparável comercialização de produtos e serviços e a crescente oferta de espetáculos que promovem a indústria desportiva na qual existem cada vez mais acumula seguidores a nível mundial.

Segundo um estudo da consultoria A.T. Kearny estima-se que o valor mundial da indústria do desporto alcança os 620 mil milhões de dólares (Collignon, 2014).

É necessário considerar diferentes variáveis para desenhar uma estratégia de marketing:

- A) Segmentação, é a chave do marketing, exige segmentar bem o público ao qual dirigimos a estratégia.
- B) Conteúdo, desenha-se a informação que se utilizará para fidelizar os consumidores.
- C) Ações, é o processo no qual se define as ações que se põe em prática dentro da estratégia de marketing.

- D) Canais, define-se que meios se vai utilizar para chegar aos consumidores dentro dos quais se analisa os meios online e os meios offline.

O marketing desportivo como ferramenta administrativa permite promover a satisfação das necessidades dos clientes através de vários fatores, pelo tanto considera-se as variáveis antes mencionadas e os processos de ações que implicam cada uma destas (García & Pires, 2010; Nuviala & Dalmau, 2017).

Considerando o atrás exposto o marketing desportivo enfoca-se basicamente em duas vertentes: a promoção de eventos e entidades que formam parte da indústria desportiva destes, ainda que complementam e funcionam em simultâneo.

No mundo do desporto a relevância do Real Madrid enquanto marca desportiva é imensa, é uma das marcas de desporto no mundo com maior poder, o seu público atravessa largamente o território espanhol uma vez que os seus fãs estão em todo o mundo.

A associação da marca com o seu patrocinador de material desportivo Adidas iniciou-se em 1998 e prolongar-se-á até 2028, a chegada à equipa de jogadores com grande influência no mundo do desporto aumentou o número de vendas de equipamentos desportivos o que proporcionou um aumento das receitas do clube. O último contrato assinado entre ambas as partes teve um valor de 1,100 mil milhões de euros que a Adidas desembolsará pela exclusividade do merchandising do Real Madrid até o final da temporada 2027/2028. Real Madrid e Adidas são duas das marcas mais emblemáticas do mundo do esporte.

A relação entre Real Madrid e Adidas teve início em 1998. Em pouco mais de 20 anos, foram 29 títulos conquistados, sendo seis Champions League, seis Mundiais de Clubes, quatro Supercopas da Europa, seis LaLigas, cinco Supercopas da Espanha e duas Copas do Rei. A parceria chegará a 30 anos no final do novo contrato. O resultado imediato para o Real Madrid foi dar ao clube a capacidade de autofinanciar o avanço da remodelação do estádio Santiago Bernabéu.

De acordo com o clube, as obras de remodelação do novo estádio, no coração da capital espanhola, devem estar prontas em 2022 e vão custar cerca de 525 milhões de Euros. A tecnologia avançada é uma das imagens de marca do projeto.

Com a nova casa totalmente remodelada, o Real Madrid mais uma vez pretende se firmar na história do futebol mundial, como um caso de sucesso emblemático que une uma gestão de excelência, profissionais competentes e apaixonados pelo clube e uma gestão eficaz e eficiente do Marketing.

De acordo com o exposto ao longo de todo o presente artigo, pensamos que ficou explicitado como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planeamento estratégico bem definido, pode

MARKETING DESPORTIVO: O CASO REAL MADRID

gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação, conforme ficou demonstrado pela descrição e resultados do modelo de gestão de marketing do Real Madrid, que vem se constituindo em benchmarking no universo do futebol mundial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

DIONÍSIO, P., Leal, C., & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (1), 17-39.

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Durán-Muñoz, J., & Vélez-Colón, L. (2015).

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, Bohling e Ladda, 2003

MULLIN, 8., HARDY, S. & SUTTON, W. *Sport Marketing*, Champaign, IL, 1996.

Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Ruiz-Alejos, C., Nuvia-la, N. R., & Dalmau, T. M. (2017)

PINE II, B.; GILMORE, James. *O Espetáculo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAW, Colin; IVENS, John. *Building great customer experiences*. London: Palgrave Macmillan, 2002.

SMITH, Shaun; WHEELER, Joe. *Managing the customer experience*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.