

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING NAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS DE BASKETBALL, RUGBY E VELA E MOTOR: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

### THE STRATEGIC MARKETING PLANNING OF THE BASKETBALL, RUGBY AND SAILING BRAZILIAN CONFEDERATIONS: MULTIPLE CASE STUDY

**José Vicente Ambrósio de Melo**

Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Submetido em:** 31-10-2016

**Aprovado em:** 08-11-2016

#### **José Vicente Ambrósio de Melo**

Mestrado em Administração pelo IBMEC/RJ. Especializações *Latu Sensu* em Marketing Estratégico pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora/MG e em Marketing de Serviços pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM/RJ.

Recentemente atuou como gestor da área de *Ticketing* na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. (CEP 22.260-020 - Botafogo - Rio de Janeiro, RJ, Brasil).

E-mail: [jvambrosiomelo@gmail.com](mailto:jvambrosiomelo@gmail.com)  
Endereço: Rua Barão de Lucena, 135/1304 - 22.260-020 - Botafogo - Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

#### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo principal analisar em que medida as Confederações esportivas brasileiras aplicam, na prática, modelos teóricos de planejamento estratégico de marketing. Para tanto, além de ampla revisão bibliográfica pertinente ao tema, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, qualitativo e exploratório, em entidades nacionais que dirigem as modalidades esportivas basquetebol, rugby e vela e motor. As informações obtidas derivam de entrevistas em profundidade com representantes das três confederações que dirigem as modalidades citadas, além de pesquisa em bases de dados secundários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento de marketing; Confederações; Basketball; Rugby; Vela.

#### **ABSTRACT**

*The main purpose of this study was to analyze to what extent Brazilian sports Confederations apply theoretical models of marketing strategic planning. For this purpose, besides the comprehensive literature review related to the subject, a multiple case study, both qualitative and exploratory, was conducted in national entities that run sports such as basketball, rugby and sail and motor. Information was, then, gathered from in-depth interviews with representatives of the three Confederations that manage the sports mentioned above in addition to secondary database research.*

**KEYWORDS:** Marketing planning; Confederations; Basketball; Rugby; Sailing.

## 1 INTRODUÇÃO

Ribeiro (2012) afirma que o esporte é uma atividade que possui múltiplas aplicações na sociedade, como o impacto sobre a saúde do indivíduo; em seu processo de socialização; possibilidades de mobilidade social; capacidade de entretenimento; existência de toda uma indústria que o suporta, além de poder funcionar como instrumento de políticas públicas, nas áreas da saúde e educação. Morgan e Summers (2008) complementam ao afirmar que o esporte, como produto, possui uma combinação única de qualidades, processos e capacidades, como a imprevisibilidade e sua natureza intangível e experimental.

O consumo esportivo, seja participando ou assistindo a um esporte, é uma das funções de lazer mais difundidas da sociedade moderna, invadindo todos os aspectos da vida humana. O aumento do consumo esportivo é comprovado pelos milhões de dólares gastos todos os anos com instalações esportivas, equipes e jogadores (Morgan & Summers, 2008).

Dentro deste contexto estão os chamados megaeventos esportivos e, neste sentido, o Brasil viveu momento singular, havendo sediado a partir de 2011 alguns dos mais importantes eventos esportivos do mundo: Jogos Mundiais Militares, em 2011; Copa das Confederações da FIFA (Federação Internacional de Futebol), em 2013; Copa do Mundo da FIFA, em 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em 2016. Estes eventos, juntamente com outros regionais e nacionais nas mais variadas modalidades esportivas, representam oportunidades significativas de negócios, investimentos e desenvolvimento para as cidades e regiões envolvidas com as competições. Têm, ainda, a capacidade de gerar forte impacto nos meios acadêmico e profissional, despertando o interesse para a importância de se desenvolver pesquisas na área de gestão esportiva, ainda escassas no Brasil, como afirmam Bastos (2004) e Mazzei e Bastos (2012).

Morgan e Summers (2008) ressaltam que as organizações esportivas devem ser profissionais e capazes de demonstrar a seus investidores potenciais o quanto o dinheiro gasto com o esporte pode elevar a lucratividade e, juntamente com Shank (2009), salientam uma tendência recente e crescente em diversos países – para organizações esportivas amadoras e profissionais – de aperfeiçoar e profissionalizar suas operações e competições. Este processo envolve a orientação e implementação de práticas de marketing. Mazzei e Bastos (2012) são contundentes em afirmar que o amadorismo e administrações inconsequentes são inconcebíveis no âmbito do esporte atual.

Ainda de acordo com Morgan e Summers (2008), o planejamento estratégico e o marketing esportivo eficazes podem trazer muitos benefícios para uma organização esportiva, incluindo obtenção de fundos; recrutamento de associados; manutenção e estabelecimento da fidelidade; criação e garantia de atitudes e percepções positivas. Neste sentido, o planejamento de marketing, definido por Westwood (2008) como a técnica que permite a uma empresa decidir qual é o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos empresariais, adquire grande importância para os gestores de negócios relacionados ao esporte, especialmente em um país no qual, de acordo com Mazzei e Bastos (2012), apenas algumas poucas entidades de prática e de administração de certas modalidades apresentam organizações claramente mais profissionalizadas e desempenham um papel marcante no cenário econômico.

Santos et al. (1997) e Kasznar e Graça (2012), ao elaborarem diagnóstico dos problemas do esporte brasileiro, destacam diversos problemas estruturais, como a falta de planejamento; programas; diretrizes; metas; acompanhamento de resultados; visão de longo prazo; de continuidade das ações; e acima de tudo, de uma política de esportes que seja contínua. Ainda segundo aqueles autores, há ausência de gestão em praticamente todos os níveis; os dirigentes e técnicos encaram o esporte de forma não profissional e, em sua maioria, não têm formação específica.

Tais constatações vêm ressaltar a importância em se analisarem iniciativas de planejamento e gestão, como destacam Mazzei e Bastos (2012), ao afirmarem – dentre outros aspectos similares àqueles abordados por Santos et al. (1997) e Kasznar e Graça (2012) – que não existem especificações claras nas legislações existentes sobre o papel que as Confederações devem ter no desenvolvimento do esporte brasileiro, seja educacional, de participação ou de rendimento. Ainda com relação às Confederações, Ribeiro (2012) afirma que tais organizações recebem consideráveis recursos financeiros públicos sem que o Estado tenha participação ativa em sua governança; possuem pouca alternância do poder e pequena participação dos principais grupos de interesse.

Assim, o presente trabalho visa analisar em que medida as Confederações Brasileiras de Basketball (CBB); Rugby (CBRu) e Vela e Motor (CBVM) aplicam na prática modelos teóricos de planejamento estratégico de marketing, diante dos desafios em termos de performance esportiva, mercadológica e comercial, além de competir pelos recursos de patrocinadores e consumidores diante de inúmeras opções de lazer.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura na qual este estudo fundamenta-se está subdividida em três partes. Inicialmente é apresentado o conceito de estratégia, em seguida são apresentadas definições do planejamento estratégico corporativo, e finalmente é abordado o planejamento estratégico de marketing.

Segundo Montgomery e Porter (1998), foi na década de 1980 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena, a partir do emprego de abordagens mais sofisticadas, apropriadas e fáceis de se colocar em prática o planejamento estratégico. Como resultado, houve um aumento da importância do planejamento estratégico nas organizações, o qual deixou de ser um luxo para se tornar uma necessidade. A estratégia, porém – na condição de assunto da área de negócios – surgiu nos anos 1950, florescendo nas três décadas seguintes, de acordo com Carvalho e Laurindo (2007).

Diversos autores, como Barney e Hesterly (2011), Bethlem (2004), Carvalho e Laurindo (2007) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam as dificuldades semânticas da área de estratégia, que possui dezenas de definições para os conceitos principais, além de estar em constante evolução, levando Ansoff e McDonnell (1993) a afirmar que a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Ainda segundo os autores, quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir, sendo que, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. Neste ponto é importante destacar que, para Barney e Hesterly (2011), vantagem competitiva ocorre quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

Mintzberg (1987) define estratégia como uma força mediadora entre a organização e seu meio, isto é, entre o contexto interno e externo; um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Mintzberg et al. (2000) complementam afirmando que a estratégia seria tanto um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, quanto um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Segundo Chandler (1962), estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Por fim, ao se fazer uma análise dos conceitos apresentados, é possível verificar alguns elementos comuns que devem, necessariamente, fazer parte da gestão estratégica de quaisquer organizações que almejam competitividade. Destacam-se a formulação de metas e objetivos; planos de ação coordenados e integrados; utilização de competências e recursos, necessidade e capacidade de adaptação; integração entre ambientes interno e externo; busca por vantagem competitiva, diferenciação e entrega de maior valor a seus públicos de interesse.

Para Drucker (1968), o planejamento estratégico é um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas com o melhor conhecimento possível do futuro, organizando sistematicamente o esforço necessário para se tomar essas decisões e medindo os resultados contra as expectativas por meio de *feedback*. Segundo Ambrósio (2012), o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da organização, das estratégias adotadas para alcançar esses objetivos e da definição das fontes de recursos, abordando questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo, sendo materializado em forma de um documento denominado plano estratégico.

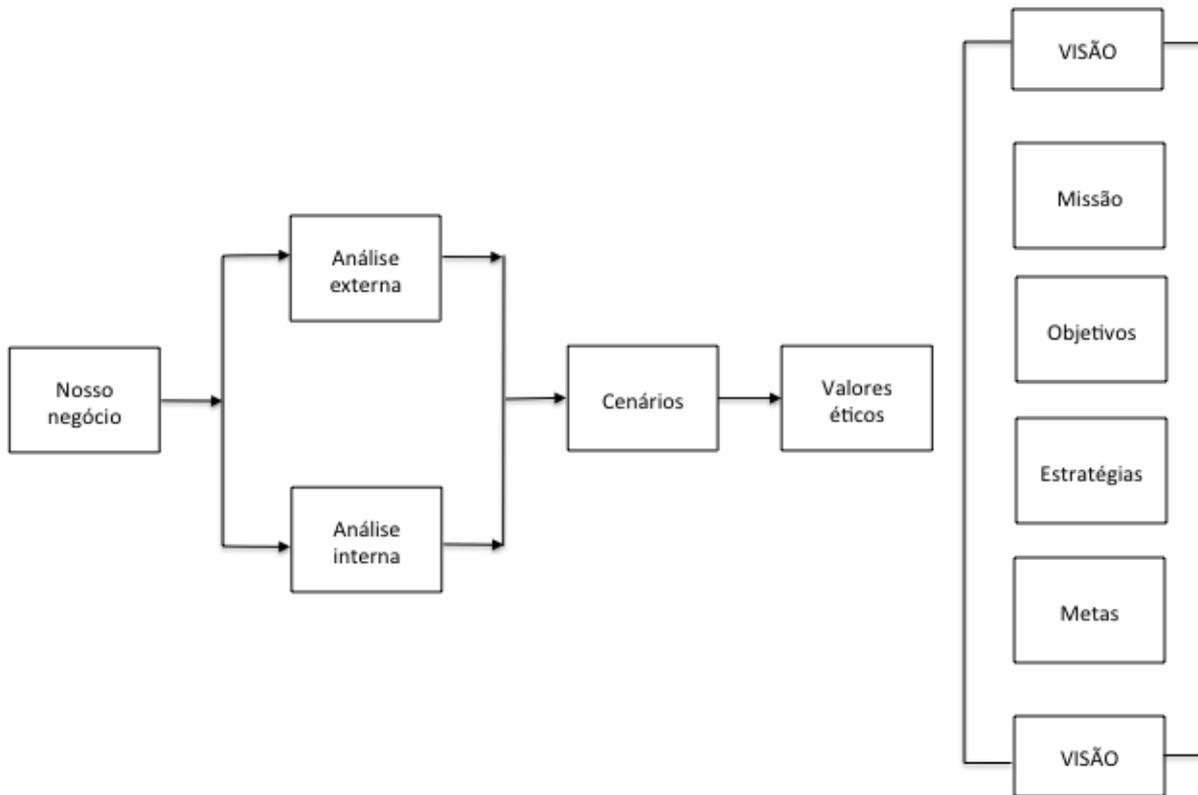
McCarthy e Perreault (1997) acrescentam que o planejamento estratégico é um processo administrativo – coordenado pela alta administração – destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado. Para Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa.

Existem centenas de modelos diferentes de implementação de planejamento estratégico corporativo, segundo Mintzberg et al. (2000). Uma visão prescritiva e contemporânea de como a estratégia deveria ser formulada e implementada foi desenvolvida nos anos 1980. Sua contribuição é menos como um novo modelo conceitual (na verdade engloba a maioria das suposições do modelo tradicional) e mais como uma estruturação cuidadosa dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia bem-sucedida. Michael Porter tornou-se o líder dessa escola ao construir pontes entre os campos de política gerencial e organização industrial (Mintzberg et al., 2006).

Para Michael Porter a formulação estratégica está relacionada à análise competitiva, ou seja, como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição de mercado, tendo como base a análise estrutural de indústrias (Cinco Forças) e as três estratégias genéricas: a) Liderança no custo total; b) Diferenciação e c) Enfoque (Foco ou Escopo) (Mintzberg et al., 2006; Porter, 2004).

Segundo Porter (1979) os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial. O estado de competição em um segmento depende destas cinco forças básicas. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial.

Ambrósio (2012) – após analisar vários modelos de planejamento estratégico – sugere a seguinte sequência de dez etapas, conforme a Figura 1 a seguir, que abrange as propostas de Porter (2004) e outros autores como Mintzberg et al. (2000).



**Figura 1** – Modelo de plano estratégico

Dada sua simplicidade e abrangência, o modelo de Ambrósio (2012) servirá de base para a análise e descrição de cada elemento:

- a) Definição do Negócio: quando são estabelecidos os propósitos do negócio; ramo do mercado em que a organização atua ou irá atuar; produtos oferecidos ao mercado e as necessidades dos clientes que se pretende atender.
- b) Análise Externa: atividade de levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a organização, bem como da evolução e do surgimento de novos fatores.
- c) Análise Interna: análise do ambiente interno, quando todos os envolvidos no processo empreendem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da organização e do sistema em que ela se enquadra.
- d) Cenários: é a previsão da evolução dos fatores que influenciam ou podem influenciar o desempenho da organização.
- e) Valores Éticos: identificação e definição dos valores éticos e princípios que norteiam as atividades da organização.
- f) Visão: estabelecimento da visão de futuro da organização, da maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o próprio destino. Representa o sonho que os acionistas têm para a organização, envolvendo diretamente a missão, os objetivos, as estratégias e as metas.
- g) Missão: define a razão da existência da organização, a função que desempenha para se tornar útil e justificar seus retornos, atendendo às expectativas de seus públicos (*stakeholders*) e da sociedade em que atua. A missão expressa onde e como a organização espera obter retorno, por meio da oferta de um produto e/ou serviço útil e desejável.

- h) **Objetivos:** representam determinadas situações a que a organização quer chegar e tem condições de fazê-lo para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão. É a resposta à pergunta "O que fazer?", que pode ser o alcance de um determinado percentual de participação de mercado em determinado número de anos, por exemplo.
- i) **Estratégias:** estão associadas a objetivos e mostram como a organização vai empregar seus recursos para alcançá-los. Neste tópico busca-se resposta à pergunta "Como fazer?".
- j) **Metas:** representam a programação de execução para estabelecer que resultados devem ser alcançados, quando devem ser alcançados e por quem.

De acordo com Ambrósio (2012), Ferrell et al. (2000), McDonald (2004) e Westwood (2008), o planejamento estratégico de marketing deve ser posicionado firmemente dentro do contexto de atividades do planejamento estratégico corporativo e em outras funções organizacionais.

Segundo McDonald (2004), o planejamento de marketing é a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir objetivos de marketing, constituindo a mais difícil das tarefas da área. Ainda de acordo com o autor, o planejamento de marketing é essencial ao se considerar o ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as empresas funcionam. Para Ferrell et al. (2000), o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas, os objetivos e a estratégia de marketing e, finalmente, um plano de marketing.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) destacam que a essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas também no futuro.

Dando sequência ao processo de planejamento, o plano de marketing é o documento que resume e formaliza o planejamento; o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento. O plano de marketing estimula e favorece todos na organização, de modo que apontem para a mesma direção, além de representar o ponto alto do processo de aproveitar uma oportunidade oferecida pelo mercado. Por fim, o plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da organização no mercado (Ambrósio, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2006), o plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos; com diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. De acordo com Westwood (2008), um plano de marketing é um documento que idealiza um plano para o marketing de produtos e serviços, contendo uma estrutura formal, podendo, também, ser utilizado como documento informal, com grande flexibilidade.

O modelo de plano proposto por Ambrósio (2012), conforme mostra a Figura 2, foi utilizado como referência para a presente pesquisa; devido a atributos como simplicidade, abrangência e objetividade, os quais podem contribuir em muito para o sucesso de um plano de marketing em uma organização moderna e voltada para o cliente.

<b>Parte I</b>	<b>Oportunidade</b>
Seção 1	Situação
Seção 2	Objetivos
<b>Parte II</b>	<b>Marketing Estratégico</b>
Seção 3	Consumidor
Seção 4	Mercado
Seção 5	Aspectos legais
Seção 6	Posicionamento
<b>Parte III</b>	<b>Marketing Tático</b>

Seção 7	Produto
Seção 8	Ponto
Seção 9	Promoção
Seção 10	Preço
<b>Parte IV</b>	<b>Ação e Controle</b>
Seção 11	Resultados financeiros
Seção 12	Análise de equilíbrio
Seção 13	Programação

**Figura 2** - Estrutura do plano de marketing  
Fonte: Adaptado de Ambrósio, 2012.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa consiste em um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano e cujo foco está na interpretação e riqueza das descrições, adequando-se às situações em que um conceito de fenômeno precisa ser entendido porque poucas pesquisas foram realizadas a respeito. Para Goldenberg (2004), na pesquisa qualitativa a preocupação não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, organização, instituição, dentre outros.

No que diz respeito ao ambiente do esporte, a pesquisa qualitativa tem a capacidade de contemplar características particulares, complexas e não perceptíveis no contexto comercial e cultural da gestão do esporte (Edwards & Skinner, 2009).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Para Creswell (2010), os estudos de caso são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos.

Quando o estudo envolve mais de um caso único, tem-se um projeto de casos múltiplos, que possui dentre suas vantagens: serem considerados mais convincentes e vistos como mais robustos (Yin, 2005).

A seleção dos indivíduos participantes desta pesquisa teve como base, dentre outros fatores que serão mencionados na Figura 3, suas disponibilidades e capacidade de contribuição para alcance dos objetivos do estudo. Segundo Creswell (2010), a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.

Os demais fatores envolvendo a seleção das unidades de análise são os observados na Figura 3.

Confederações	Motivações
<b>CBB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Popularidade da modalidade em nível nacional. Segundo Deloitte (2011) o basquete representa o quinto esporte preferido dos brasileiros, com 16% das citações, ocupando a mesma posição em quantidade de horas televisionadas.</li> <li>▪ Popularidade da modalidade em nível mundial, conforme modelo de sucesso em termos desportivos e comercial representado pela liga profissional norte-americana (NBA – National Basketball Association).</li> <li>▪ Qualidade do trabalho que vem sendo realizado na Confederação visando a reestruturação da modalidade.</li> <li>▪ Histórico de conquistas do basquete nacional no cenário esportivo internacional.</li> </ul>
<b>CBRu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representatividade da modalidade no âmbito internacional. Estima-se que a Copa do Mundo de Rugby seja o terceiro maior evento esportivo do mundo (Campestrini, 2012).</li> <li>▪ Visibilidade crescente da modalidade no Brasil.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial de crescimento da modalidade no cenário esportivo nacional.</li> </ul>
<b>CBVM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Histórico vitorioso de atletas brasileiros na modalidade, especialmente em Jogos Olímpicos.</li> <li>▪ Êxito comercial da vela a despeito da baixa popularidade.</li> <li>▪ Recente e grave crise institucional pela qual a Confederação atravessa, representando significativa oportunidade para a reestruturação da modalidade.</li> </ul>

**Figura 3** – Motivações para seleção das unidades de análise

Fonte: Compilado pelo autor da pesquisa.

Foram realizadas três entrevistas com profissionais ligados às Confederações nas áreas administrativa e/ou técnica, todos com amplo conhecimento a respeito dos modelos de gestão e planejamento das respectivas organizações. Nas entrevistas buscou-se a compreensão dos processos de planejamento estratégico e de marketing das entidades, bem como metodologias empregadas, principais ações empreendidas e resultados alcançados.

A principal fonte de pesquisa do presente estudo foi obtida por meio de entrevistas em profundidade (feitas entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013) a partir de roteiro semiestruturado, o qual permite, conforme Vergara (1997), maior profundidade; informalidade, de acordo com Gil (2007) e, segundo Creswell (2010), controle da linha do questionamento por parte do pesquisador.

Outro método de coleta de dados empregado foi a pesquisa em bases de dados secundários, em documentos fornecidos pelos entrevistados, jornais, revistas especializadas, fóruns de discussão *on-line* e materiais audiovisuais, conforme preveem Creswell (2010) e Eisenhardt (1989).

As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas de maneira integral em documento eletrônico no formato Microsoft Word, visando, segundo Bardin (1977), a organização; codificação; categorização e inferência. A partir da releitura das entrevistas, os dados levantados foram organizados de acordo com os elementos que compõem o modelo do plano de marketing, analisando-se a adequação – ou não – à proposta teórica. Tal procedimento é alinhado à proposta de Creswell (2010), que sugere a análise dos dados por temas ou problemas.

Todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações, conforme Vergara (1997). Assim, de acordo com Goldenberg (2004), as principais limitações da pesquisa qualitativa são o viés do observador, a subjetividade e a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, este último também mencionado por Creswell (2010). Com relação ao modelo de estudo de caso, Yin (2005) chama a atenção para um fato – inerente à própria natureza da pesquisa – que é a limitação da amostra se dar segundo o critério de acessibilidade e não por meio de amostra estatística, o que poderia gerar resultados tendenciosos. Para tanto, pesquisas em fontes de dados secundários contribuíram para minimizar eventuais lacunas deixadas pelos entrevistados.

Dentre as limitações encontradas no decorrer do processo de pesquisa, as dificuldades de acesso às Confederações esportivas, que em muitos dos casos mostraram-se extremamente fechadas para o ambiente acadêmico, sem qualquer dúvida, foram as mais significativas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir estão apresentados os principais resultados da pesquisa, separados por entidade analisada.

### 4.1 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB)

Após anos seguidos de crises institucionais, envolvendo dirigentes e atletas, a partir de 2008 o basquetebol brasileiro iniciou importante processo de resgate de sua credibilidade e desenvolvimento de um planejamento que reaproximasse a modalidade de fãs, patrocinadores e

mídia. Segundo Casado (2012), o símbolo desta retomada é o retorno do basquete masculino aos Jogos Olímpicos de 2012, após dezesseis anos de ausência da mais importante competição entre países.

Assim, com base nas análises da modalidade em si, dos pontos fracos da Confederação e das oportunidades disponíveis no mercado, foram estabelecidas diretrizes estratégicas para ações de curto, médio e longo prazos:

- a) Conquistar o pódio no próximo Mundial e nas Olimpíadas em pelo menos um naipe (masculino ou feminino);
- b) Ampliar a base de praticantes nos próximos 10 anos;
- c) Melhorar o valor da marca CBB perante o público consumidor;
- d) Aumentar o faturamento da entidade em 20% ao ano nos próximos cinco anos;
- e) Ter maior presença na mídia por meio de TV aberta.

Dentre as ações empreendidas em nível estratégico, podem ser destacadas: aprimoramento do sistema de disputa, adequação do calendário e alinhamento com as grandes ligas, fundamental para o posicionamento esportivo e comercial adequados. Segundo o Entrevistado, a gestão profissional com pessoal qualificado, visão mais corporativa e menos paternalista, que sempre reinou no esporte, permitiria à CBB visualizar o mercado de forma mais ampla, atributo raro nas entidades diretas do esporte nacional.

De acordo com o Entrevistado, não houve a formulação de um planejamento de marketing específico de longo prazo num primeiro momento do projeto. Porém, a área de marketing constituiu um dos pilares estratégicos do processo de planejamento corporativo, juntamente com as áreas de administração, jurídica e técnica. Como justificativa para a ausência do plano formal, segundo o Entrevistado, era crucial – antes de tudo – a estruturação do produto basquetebol, principalmente em função do fraco desempenho desportivo da modalidade nos últimos anos.

Observa-se – dentre as diretrizes estratégicas – que três delas dizem respeito diretamente à área de marketing: melhorar o valor da marca CBB perante o público consumidor; aumentar o faturamento da entidade em 20% ao ano nos próximos cinco anos e ter maior presença na mídia por meio de TV aberta.

De forma genérica, buscou-se a construção de um ciclo virtuoso para o basquete brasileiro, cujo modelo foi elaborado por José Carlos Brunoro – conforme Figura 4 – baseado na gestão profissional, gestão financeira transparente; formação e manutenção de jogadores de qualidade, os quais irão produzir bons resultados esportivos e boa imagem; geração de satisfação a todos os interessados (torcedores, comunidade, jogadores, investidores, patrocinadores, mídia, parceiros estratégicos), com bons espetáculos, poder de comunicação e posicionamento de marcas; conservação e atração de novos investimentos, parceiros, patrocínios e receitas que provocam uma maior rentabilidade, permitindo o aperfeiçoamento constante da gestão profissional.



**Figura 4** – Ciclo virtuoso do esporte  
 Fonte: Campestrini, 2012, p. 44.

No momento da pesquisa (dezembro de 2012), de acordo com o Entrevistado, a CBB estava iniciando o processo de planejamento especificamente de marketing; contando com orçamento próprio e certa autonomia funcional, tendo em vista a consolidação do produto basquete. A importância do planejamento de marketing é destacada pelo Entrevistado em função da mudança de cenário que deverá ocorrer no mercado do esporte brasileiro após o ciclo olímpico que se encerra em 2016, com severas restrições de financiamento.

A partir da estruturação administrativa da Confederação e da formatação do produto basquete, podem ser relacionadas as seguintes ações de marketing, visando o atingimento das metas estratégicas:

- a) Criação de uma estrutura departamental e de recursos humanos para construir a noção de produtos sustentáveis vinculados à marca da CBB, tendo como alvo colaboradores e diretores da entidade;
- b) Aproximação e qualificação do relacionamento com as diversas mídias, objetivando maior visibilidade;
- c) Trabalho intenso de assessoria de imprensa;
- d) Novo posicionamento da modalidade junto ao público em geral;
- e) Reformulação do *website* e da marca da CBB, esta última com a assessoria da empresa especializada em *branding* Top Brand;
- f) Ações junto ao Ministério do Esporte, Comitê Olímpico e potenciais parceiros do ramo empresarial, apresentando os projetos da CBB;
- g) Busca de parceiros estratégicos, como por exemplo a Travel Ace, empresa de seguros de viagem;
- h) Ações de relacionamento em jogos e eventos junto a Presidentes e Diretores de marketing de grandes empresas;
- i) Atuação em redes sociais virtuais;
- j) Desenvolvimento do futuro fã do basquete;
- k) Ações de inclusão social.

Dentre os principais resultados alcançados nos âmbitos administrativo-financeiro e institucional, merecem destaques: aumento de 43% das receitas (de 17,7 para 25,2 milhões de reais) de 2010 para 2011, principalmente em função do crescimento das verbas de patrocínio, projetos baseados em leis

de incentivo e convênios com entidades públicas e privadas; aumento do número de parcerias estratégicas; aumento do número de dois projetos aprovados junto ao alto rendimento em 2010, para sete em 2012; consolidação de relacionamentos junto a entidades como a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento, no Ministério do Esporte; organização de um departamento dedicado exclusivamente à gestão de projetos baseados em leis de incentivo e aumento do número de telespectadores do basquetebol.

Em termos de avaliação e controle, nas áreas institucional, financeira e mercadológica, vale destacar os seguintes indicadores: volume de receitas financeiras; quantidade e qualidade dos parceiros estratégicos; nível de investimentos; número e valores dos projetos incentivados aprovados; número e valores de convênios firmados com entidades públicas e privadas e nível de exposição na mídia.

## 4.2 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY (CBRU)

No período da pesquisa (janeiro de 2013), a CBRu passava por um processo de modernização de seu modelo de gestão e de sua estrutura administrativa, visando o atingimento de seus objetivos estratégicos, como por exemplo, a promoção do esporte em todo território nacional – conforme Confederação Brasileira de Rugby (2013a).

Em termos de estrutura organizacional, destaca-se o Conselho de Gestão, cuja atribuição fundamental é apoiar a Presidência no exercício da liderança da Confederação. Neste ponto, destaca-se o caráter inovador do estatuto recém aprovado, o qual preconiza um modelo de gestão moderno e contempla, conforme Barros (2013), o objetivo de atender interesses de governança corporativa, profissionalismo e demandas do Ministério do Esporte, como por exemplo a limitação do número de reeleições.

Segundo o Entrevistado, a CBRu possui um planejamento estratégico formal de longo prazo, formulado por uma empresa de consultoria em conjunto com a Diretoria da Confederação. Não foi possível ter acesso ao detalhamento do plano, bem como à metodologia empregada.

Os objetivos de curto e longo prazos (entre 20 e 30 anos), estão relacionados na Figura 5.

<b>Objetivos de Curto Prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da divulgação do esporte e das competições nacionais e internacionais através de meios convencionais e contemporâneos.</li> <li>▪ Ampliação da capacidade técnica e tática com a participação no maior número possível de torneios e amistosos internacionais.</li> <li>▪ Perpetuação de torneios de categorias de base e universitários.</li> </ul>
<b>Objetivos de Longo Prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformar o rugby no segundo esporte mais praticado no Brasil.</li> <li>▪ Colocar o Brasil entre as dez melhores seleções do mundo no prazo entre dez e quinze anos.</li> <li>▪ Contribuir para o crescimento do esporte no Brasil.</li> <li>▪ Ser um modelo de gestão de Confederação nacional e servir de exemplo para outras modalidades no país.</li> </ul>

**Figura 5** – Objetivos estratégicos de curto e longo prazos da CBRu  
Fonte: Confederação Brasileira de Rugby (2013); Entrevistado da CBRu.

Não existe, segundo o Entrevistado, um planejamento formal de marketing, bem como objetivos, metas e ações específicas para a área, gerando uma série de ineficiências e desgastes internos. Apesar da carência de um planejamento de marketing formal, é notório o destaque alcançado pela modalidade nos últimos anos, especialmente no tocante às parcerias de patrocínio e outras fontes de receita, como o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e o Ministério do Esporte.

Assim, é importante mencionar o atual modelo de formulação de planejamento de marketing da organização, baseado na atuação dos membros do Conselho Gestor, composto por profissionais renomados no meio empresarial e que usam suas redes de relacionamentos para buscar parcerias para a CBRu. A partir dos contatos iniciados por membros do Conselho, o Departamento de Marketing e Comunicação encarrega-se da articulação das ações junto aos patrocinadores.

O processo de segmentação de mercado foi baseado em estudo realizado pela empresa de consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, tendo como foco das ações, público na faixa etária entre dezoito e trinta e quatro anos de várias classes sociais.

Em termos de oportunidade, o Entrevistado destaca que a principal motivação dos envolvidos com o projeto desde seu início foi o amor pelo rugby. Aliado ao sentimento, há o desejo – conforme uma das diretrizes estratégicas – de oferecer um legado de valor para o esporte brasileiro e para a sociedade, em termos de referência em respeito ao próximo e trabalho árduo. Além disso, os gestores da CBRu acreditam que um país com duzentos milhões de habitantes representa um considerável mercado consumidor em potencial.

Com relação ao produto rugby, o Entrevistado destaca os valores que a modalidade transmite: coletividade, lealdade, amizade, beleza do espetáculo e seu vigor, sem ser violento, apesar do intenso contato físico.

No processo de divulgação da modalidade, a CBRu utiliza alguns atletas com potencial para tornarem-se referências junto aos fãs, ofertando, inclusive, bolsas de estudo em centros de referência, como a Nova Zelândia.

Na relação com os patrocinadores, o Entrevistado destaca a necessidade de maior sistematização das atribuições inerentes à Confederação nos contratos, implicando, por exemplo, em maior detalhamento das ações a serem empreendidas. Por semelhante modo, não há um modelo formatado de valores de cotas a serem ofertadas aos patrocinadores.

As ações de marketing da CBRu podem ser resumidas, basicamente, em peças de propaganda de patrocinadores como a Topper (fornecedora de material esportivo) e o Outback (rede de restaurantes especializada na culinária australiana), além de interação com os fãs via redes sociais como *Facebook* e *Twitter*, através das quais são realizadas promoções e publicação de resultados dos jogos em tempo real.

Também em decorrência da falta de planejamento formal, não existem indicadores de desempenho ou mecanismos de controle da execução das ações.

Em termos de resultados, na área administrativa-financeira é destacado o saneamento das contas; atingimento de um nível de receitas que permitiu a realização de diversos projetos e a perspectiva de manutenção do crescimento da modalidade mediante investimentos sistemáticos, especialmente no alto rendimento (Confederação Brasileira de Rugby, 2013b).

### **4.3 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VELA E MOTOR (CBVM)**

Nos últimos anos a CBVM vem sofrendo uma séria crise institucional que culminou com a intervenção do COB em 2007. Até meados de 2013 havia a previsão de início formal das atividades da Confederação Brasileira de Vela (CBVela), a qual seria responsável por gerir o esporte. A antiga Confederação seria dissolvida e um corpo jurídico estaria encarregado de equacionar dívidas que, segundo o Entrevistado, estavam em torno de 200 milhões de reais (Doro, 2013; Comitê Olímpico Brasileiro, 2012).

A CBVela ainda carecia de reconhecimento por parte do COB, Ministério do Esporte e Federação Internacional de Vela (ISAF), permitindo acesso direto aos recursos originados de leis de incentivo ao esporte. Neste ínterim, os recursos foram administrados pelo COB.

No presente estudo, para a identificação da Confederação será usada a designação “CBVM”.

A área de marketing é terceirizada com a empresa IMX, criada, segundo Vaz (2012), em dezembro de 2011, a partir da união dos grupos EBX e IMG Worldwide, companhia global de esportes, mídia e moda. O Entrevistado destaca a importância da interlocução com o Vice-presidente de esportes da IMX, Sr. Alan Adler, também velejador e profundo conhecedor do esporte. Na Confederação atua um profissional de marketing, com foco em ações de ativação e outras iniciativas de promoção envolvendo atletas.

Segundo o Entrevistado, a CBVM possui um planejamento estratégico formal que atua em três dimensões, as quais possuem bases de financiamento distintas:

- a) Esporte de alto desempenho (equipe olímpica);
- b) Disseminação da modalidade;
- c) Atendimento ao *constituency* (velejadores e clubes) da Confederação.

O plano de desenvolvimento da vela e divulgação da modalidade é, de acordo com o Entrevistado, o mais complexo, devido ao fato de não existir uma cadeia de valor estabelecida na indústria. Assim, após a formulação estratégica, há necessidade de atuar fortemente na criação daquela cadeia de valor.

O processo de elaboração do planejamento de marketing teve início com a identificação dos principais *players* que poderiam ter identificação com a modalidade e seus valores. Em seguida, potenciais patrocinadores são contatados e, de acordo com o Entrevistado, o índice de sucesso é significativo, até mesmo desproporcional à popularidade do esporte.

Em termos de diretrizes estratégicas do marketing, destacam-se: a disseminação da modalidade e a criação de propriedades de marketing esportivo, a saber: atletas vitoriosos e eventos de alta visibilidade.

No que diz respeito às oportunidades de negócio, o Entrevistado afirma que a prioridade daquele momento seria obter o melhor desempenho possível nos Jogos Olímpicos de 2016.

Uma importante fonte de informações destacada pelo Entrevistado foi uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (IBOPE), sobre o posicionamento da vela e com base nos resultados, foram empreendidas uma série de ações. Foi possível observar elementos que, segundo o Entrevistado, o tornam um esporte único: beleza plástica; aventura; descobrimento; liberdade; remete a várias questões de sustentabilidade, de uma relação equilibrada com o meio ambiente. Assim, a modalidade evoca diversos aspectos que podem ser explorados de maneira vasta pela propaganda, além de ser acessível para homens e mulheres das mais variadas faixas etárias.

De maneira semelhante à gestão da modalidade em si, os atletas são tratados como produtos, contando com o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que visa explorar características distintivas dos mesmos e que resultem em apelo comercial, como beleza, simpatia e estilo diferenciado. O Entrevistado destaca o alto nível de preparo e profissionalismo dos atletas, refletindo na capacidade de atração de patrocínios individuais de empresas de grande porte, como Unimed (cooperativa de serviços médicos) e Banco do Brasil. Neste sentido, há um limitador das ações de marketing levantado pelo Entrevistado, relacionado aos conflitos de interesses entre os patrocinadores individuais de alguns dos atletas e os da Confederação.

Segundo o Entrevistado, o público-alvo da CBVM é amplo, dentre outros fatores, em função da convicção na existência de uma forte demanda reprimida.

O processo de precificação, de acordo com o Entrevistado, ainda precisa evoluir consideravelmente, uma vez que a modalidade utiliza uma abordagem de marketing esportivo que vende a necessidade, não o valor, característica de uma realidade na qual o capital de giro é escasso e o patrocínio é a principal fonte de financiamento dos projetos. A urgência na transformação deste

mecanismo de precificação e financiamento é enfatizada pelo Entrevistado, além da necessidade de implementação de uma mentalidade mais empresarial para o processo como um todo.

Ainda dentro da área de financiamento do plano de marketing, o Entrevistado faz uma análise extremamente pertinente com relação à realidade do esporte brasileiro que – segundo ele – passará por sérias dificuldades após as Olimpíadas de 2016 por ter seu financiamento fortemente baseado em recursos públicos; o que seria inviável de se manter no longo prazo devido ao seu caráter concentrador de renda. Assim, a CBVM tem nitidamente estabelecida a estratégia de criar novos mercados, especialmente através da atração de mais praticantes da modalidade e venda de serviços, como o aluguel de barcos. Neste contexto, de acordo com o Entrevistado, o patrocínio seria uma fonte de financiamento adicional, não a principal.

A questão promocional, em função da carência de infraestrutura para o esporte, é relegada ao segundo plano, dada a prioridade em consolidar a cadeia de valor da indústria, como já mencionado.

Para a elaboração do planejamento de marketing, segundo o Entrevistado, primeiramente fez-se uma análise do macroambiente, baseada no “Modelo de Michael Porter”, bem como uma análise do segmento demográfico, usando como referência Michael Hitt. Em seguida foi feita uma análise da cadeia de valor do esporte, buscando-se uma melhor compreensão de todo o processo.

Em função do objetivo prioritário de conquista de medalhas nos Jogos Olímpicos de 2016 e do processo de transição pelo qual a Confederação atravessa, neste item serão destacados os principais objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento elaborado sob a coordenação do COB, segundo o Comitê Olímpico Brasileiro (2012):

- a) Desenvolvimento tecnológico: desenvolvimento de análise física e técnica dos atletas pela contratação de profissionais especializados e aquisição de equipamentos específicos.
- b) Suporte técnico ao atleta: contratação de equipe multidisciplinar e profissionais voltados a oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades esportivas da modalidade.
- c) Suporte de treinamento e competições: custeio de todas as despesas relacionadas à participação em treinamentos e competições em níveis nacional e internacional.

A partir de tais diretrizes, foram elaborados doze projetos com indicadores específicos, contemplando ações de cunho técnico; de melhoria da infraestrutura da Confederação e ações de comunicação visando incrementar o relacionamento com fãs e melhoria da imagem da modalidade.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa permitiu a observação de três casos bastante distintos em termos de estágio de maturidade e desenvolvimento administrativo que, evidentemente, impactam as ações de planejamento de marketing. Há que se ressaltar que as três organizações objetos deste estudo passaram por profundas transformações em seus ambientes internos.

Na CBB, apesar da área constituir-se um dos pilares estratégicos do modelo de gestão, não houve a formulação de um plano de marketing formal de longo prazo. No entanto, vale destacar a prioridade dada à gestão do produto basquetebol no processo de reestruturação, ponto fundamental para que o planejamento de marketing que viria a ser elaborado num futuro próximo tivesse maiores possibilidades de êxito. Tal iniciativa justificava-se, dentre outros fatores, mas, especialmente, em função do fraco desempenho desportivo da modalidade nos últimos anos, o qual acabou por gerar um ciclo vicioso de diminuição do interesse por parte da mídia, praticantes e patrocinadores.

O planejamento de marketing da CBRu não é formalizado, representando um obstáculo para a elaboração e implementação de ações na área, uma vez que – na ausência de metas e objetivos

mercadológicos corporativos específicos – diversas partes da organização sentem-se no direito e/ou obrigação de opinar a respeito do que deve ser feito. Tal comportamento acaba por gerar falhas de comunicação, ineficiência nas interações com patrocinadores e perda de foco em relação aos objetivos estratégicos organizacionais. As ações de marketing estão baseadas nas iniciativas de membros do Conselho Gestor e sua rede de contatos no meio empresarial.

A CBVM possui planejamento estratégico formal, voltado para o atendimento de três dimensões: a) Esporte de alto rendimento; b) Disseminação da modalidade e c) Atendimento ao *constituency* (velejadores e clubes) da Confederação. O processo de elaboração do planejamento teve o apoio técnico do COB e, num primeiro momento, tem como foco o suporte à equipe olímpica, visando a um resultado desportivo satisfatório nos Jogos Olímpicos Rio 2016, proporcionando maior visibilidade para a modalidade, criação de ídolos, atração de fãs e, conseqüentemente, maior interesse da mídia e dos patrocinadores.

Com relação ao planejamento de marketing, a CBVM formalizou o processo de elaboração do mesmo, através da identificação dos principais *players* que potencialmente se identificam com a modalidade e seus valores. Deste modo, a busca por patrocinadores torna-se mais eficiente. As diretrizes estratégicas do marketing envolvem a criação de propriedades esportivas, como atletas vitoriosos e eventos de alta visibilidade.

A partir da literatura estudada, referente a estratégia, planejamento estratégico e modelos de planejamento de marketing, verificou-se considerável distanciamento entre os pressupostos teóricos e a realidade das Confederações analisadas. Ressalta-se, contudo, os relevantes esforços empreendidos pelas três entidades no sentido de buscarem a excelência em termos de gestão organizacional e performance esportiva, tendo em vista o momento auspicioso vivido pelo esporte brasileiro.

Há que se fazer, no entanto, um destaque para a metodologia empregada pela CBB, alinhando forte embasamento teórico a ferramentas de gestão desenvolvidas no próprio mercado. Nos casos da CBRu e CBVM é importante considerar respectivamente, o estágio inicial de maturidade, bem como desafios inerentes à gestão de uma modalidade ainda pouco conhecida no país e, no caso da segunda, a profunda crise institucional que atravessou nos últimos anos, comprometendo qualquer processo de planejamento que viesse a ser concebido.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

O planejamento estratégico de marketing deve ser decorrente e estar alinhado ao planejamento estratégico corporativo, conforme Ambrósio (2012), Ferrell et al. (2000) e McDonald (2004). Apesar de ser abordado – com vistas a fornecer um panorama do contexto em que o planejamento de marketing é desenvolvido – o planejamento estratégico das unidades de análise não foi examinado em detalhes. Além disso, o estudo se baseia no planejamento estratégico de marketing das Confederações, não sendo trabalhados de maneira aprofundada os papéis de *stakeholders* como atletas, participantes, clubes, mídia, governos, fãs/torcedores e patrocinadores.

O horizonte temporal coberto pelo estudo deverá abranger os períodos a partir dos quais os respectivos planejamentos foram concebidos e implementados nas Confederações, até meados de 2013.

Por fim, a proposta deste trabalho é exploratória, não almejando esgotar o assunto, mas sim fornecer uma contribuição acadêmica, visando proporcionar maior entendimento sobre tema de grande relevância e contemporaneidade.

Dentre as sugestões para pesquisas futuras, a ampliação da pesquisa para outras Confederações esportivas nacionais, visando a obtenção de um diagnóstico do estágio de desenvolvimento e maturidade do planejamento de marketing nas entidades que dirigem o desporto nacional.

Seria oportuno também, o estudo do planejamento de marketing das empresas que atuam como patrocinadoras de propriedades esportivas, buscando compreender suas motivações; critérios de investimentos; expectativas de retorno; técnicas de mensuração e controle dos valores investidos.

Finalmente, a elaboração de um modelo de planejamento de marketing para Confederações esportivas brasileiras seria de grande valia.

## REFERÊNCIAS

- Ambrósio, V. (2012). *Plano de marketing: Um roteiro para a ação* (2th ed.). São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Ansoff, H. I., & McDonnel, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2th ed.). Tradução Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011) *Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos* (3th ed.). Tradução Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barros, B. (2013, 29 jan.). *Dirigente do rúgbi destaca governança profissional em novo estatuto*. Entrevista. Portal da Copa. Recuperado em 13 abr., 2013, de <http://www.esporte.gov.br/ascom/noticiaDetalhe.jsp?idnoticia=9954>
- Bastos, F. C. (2004). *Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. Motrivivência, São Cristóvão, 15(20/21), pp. 295-306.
- Bethlem, A. (2004). *Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica* (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- Campestrini, G. R. H. (2012). *Entidades de administração do esporte*. 89 p. Material apresentado na disciplina de Estratégia Empresarial do Curso de Gestão e Marketing Esportivo do IBMEC-RJ, Rio de Janeiro.
- Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2007). *Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação* (2th ed.). São Paulo: Atlas.
- Casado, L. (2012, 6 ago.). *Basquete muda gestão e volta a atrair público e patrocínio*. Valor Econômico, São Paulo.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Comitê Olímpico Brasileiro. (2012). *Programa Estratégico Olímpico 2016: Vela*. Rio de Janeiro.
- Confederação Brasileira de Rugby. (2013b). *Com modelo inovador de gestão, rugby brasileiro está no rumo de ser potência esportiva*. Notícias. Recuperado em 13 abr., 2013, de [http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=20&i=3&id\\_noticia=812](http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=20&i=3&id_noticia=812)

- Confederação Brasileira de Rugby. (2013a). *Sobre a CBRu. [201-]a*. Recuperado em 22 abr., 2013, de <http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=4> 2013
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: *Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3th ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2011). *Muito além do futebol: Estudo sobre esportes no Brasil*. São Paulo, 37 p.
- Doro, B. (2013, 5 fev.). *Federações estaduais se unem para criar nova confederação após fim de intervenção na vela*. UOL Esporte. São Paulo. Recuperado em 20 abr., 2013, de <http://m.esporte.uol.com.br/rio-2016/ultimas-noticias/2013/01/23/federacoes-estaduais-se-unem-para-criar-nova-confederacao-apos-fim-de-intervencao-na-vela.htm>
- Drucker, P. F. (1968). *Administração lucrativa*. Tradução Adolpho José da Silva. Rio de Janeiro: Zahar.
- Edwards, A.; Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Burlington, MA, EUA: Elsevier-BH.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Ferrel, O. C. et al. (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (8th ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: Competitividade e globalização* (2th ed.). Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learning.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (2th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kasznar, I. K., & Graça, A. S. Filho. (2012). *A indústria do esporte no Brasil: Economia, PIB – Produto Interno Bruto, empregos e evolução dinâmica*. São Paulo: M. Books, 2012.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de marketing* (5th ed.). Tradução Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing: A bíblia do marketing* (12th ed.) São Paulo: Pearson.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (Org.). (2012). *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone.

- Mccarthy, E. J., & Perreault, W. D. Jr. (1997). *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas.
- Mcdonald, M. (2004). *Planos de marketing: Planejamento e gestão estratégica - Como criar e implementar planos eficazes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), pp. 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. et al. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4th ed.). Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (Org.). (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145, mar-apr.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2th ed.). Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ribeiro, M. A. S. (2012). *Modelos de governança e organizações esportivas: Uma análise das Federações e Confederações esportivas brasileiras*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.
- Santos, A. M. et al. (1997). *Esportes no Brasil: Situação atual e propostas para desenvolvimento*. Recuperado em 16 jan., 2012, de [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecim ento/bnset/esporte.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecim ento/bnset/esporte.pdf)
- Shank, M. D. (2009). *Sports marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River, NJ, EUA: Pearson Prentice Hall.
- Vaz, T. (2012, 14 nov.). *Como a IMX, de Eike Batista, quer roubar o show*. São Paulo. Recuperado em 21 abr., 2013, de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-imx-de-eike-batista-quer-roubar-o-show>
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Westwood, J. (2008). *O plano de marketing*. São Paulo: M. Books.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3th ed.). Porto Alegre: Bookman.