

Premissas de Marketing Esportivo - Ecossistema, Composto de Marketing e Torcedores***Sports Marketing Assumptions - Ecosystem, Marketing Mix and Fans*****Edson Coutinho da Silva¹, Alexandre Luzzi Las Casas²**

Submetido em: 18-03-2019

Aprovado em: 11-07-2019

Resumo

Os programas de Marketing Esportivo compreendem pessoas, atividades, negócios e empresas na produção, promoção ou organização de ofertas a uma demanda de torcedores esportivos. Este ensaio tem o objetivo de expor e debater o ecossistema esportivo, o composto de marketing e os torcedores esportivos como três elementos-chave que os clubes precisam focar para implementar programas de marketing em eventos esportivos. O ecossistema esportivo contempla uma rede de atores esportivos, o composto de marketing representa as ferramentas para planejar e realizar atividades de marketing e os torcedores são aqueles que apoiam e compram produtos do clube. Assim, todos eles são elementos relevantes para a organização de um evento esportivo. Com efeito, os eventos esportivos têm exigido uso de habilidades dos *stakeholders* para apoiar clubes a projetar e proporcionar uma experiência esportiva e por meio de um composto de Marketing Esportivo adequado para o público de torcedores.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Ecossistema Esportivo. Torcedores. Composto de Marketing.

Abstract

Sports marketing programmes comprise people, activities, business and companies in producing, facilitating, promoting or organising offers for a demand of sports fans. This theoretical paper aims to introduce and discuss the sports ecosystem, sports marketing mix, and sports fans as three key elements which the sports clubs need to focus on in order to implement sports marketing programmes in sports events. Sports ecosystem refers to actors' network, marketing mix represents the tools to plan and perform marketing activities and fans are those who support and purchase club goods. Thus, all of them are key relevant elements to organise a sports event. The professionalism of the sports events has required use the sports and non-sports stakeholders' skill to help sports clubs to design and provide a sports experience and amusement by means sports marketing mix to format a suitable product and service to the fans audience.

Keywords: Sports Marketing. Sports ecosystem. Sports fans. Sports marketing mix.

¹ Pós-Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor na Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros, Campus - São Bernardo do Campo. Endereço: Rua Humberto de Alencar Castelo Branco, 1972, Assunção, 09850901, São Bernardo do Campo, SP, Brasil. E-mail: dr.edson.coutinho@gmail.com

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP. Professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pesquisador da Universidade de Mogi das Cruzes e professor do Centro Universitario FIEO. E-mail: alascasas@terra.com.br

1 Introdução

Há de se reconhecer que o termo esporte, usado no Marketing Esportivo contemporâneo e na indústria de negócios esportivos é um conceito amplo para denotar as pessoas, atividades, negócios e entidades envolvidas na produção, facilitação, promoção e organização de diversos negócios esportivos, atividade ou experiências dirigidas às competições, aos eventos, às experiências e ao entretenimento (Bernstein, 2015; Bradbury & O'Boyle, 2017). O Marketing Esportivo e áreas afins, oferecem suporte à gestão esportiva de modo a aprimorar o gerenciamento de atividades e processos esportivos (Storm, Wagner, & Nielsen, 2017). Ademais, o Marketing Esportivo tem o papel de organizar, juntamente com as demais áreas da gestão esportiva, uma variedade específica de atividades em uma indústria esportiva, tais como: bens para praticar atividades esportivas como roupas, sapatos, acessórios etc.; equipamentos como patins, bicicletas, raquetes de tênis, etc.; jogos eletrônicos, como futebol FIFA, basquete da NBA, etc.; promoção de produtos esportivos em lojas, eventos esportivos, campeonatos esportivos, etc.; administração de instalações esportivas e/ou patrocínio de estádios (*naming rights*); serviços, como alimentos, bebidas, emissão de bilhetes, segurança, programas sócios-torcedores, etc.; varejo, como lojas do clube; mídia, como revistas esportivas do clube, venda de direitos de transmissão dos jogos; lazer, como apresentações de artistas, músicos e eventos pré-jogos; mídia interna, como a gestão de relacionamento com os torcedores por meio das mídias sociais, aplicativos, websites, etc. (Bradbury & O'Boyle, 2017; McHugh, Bronson & Watters, 2015).

Contudo, os gestores esportivos vêm sendo desafiados para coordenar e gerenciar uma rede de atores com vistas a alavancar resultados em cinco fontes de receitas dos negócios de um clube: materiais esportivos, comunicação, torcedores do clube, atletas do clube e infraestrutura, que diz respeito ao estádio do clube. Assim sendo, o Marketing Esportivo tem uma função relevante, que é a de coordenar um conjunto de atividades para atender às necessidades e desejos dos torcedores – enquanto clientes e/ou consumidores, por meio do processo de troca. O Marketing Esportivo vem evoluindo de modo a promover mudanças profundas na relação dos clubes esportivos com o mercado, por meio de ferramentas como *design thinking*, *design sprint*, inovação empresarial e experiência do usuário para prover produtos e serviços mais apropriados, com graus de performance elevados aos torcedores (Burden & Li, 2009; Yoshida, 2017). Dois aspectos podem justificar o marketing no esporte: primeiro, é compreender o esporte enquanto evento, experiência, oferta de entretenimento e um ecossistema esportivo para o potencial do marketing associado aos *stakeholders* – eventos, clubes, parceiros, mídias, atletas, torcedores etc.; em seguida, é perceber o marketing como uma aplicação com particularidades específicas, em outras palavras, entender que os *stakeholders* são parceiros críticos na cadeia de valor para produzir uma oferta esportiva de qualidade, uma vez que evoca a natureza emocional e cativante das performances esportivas (Foster, O'Reilly, & Dávila, 2016).

Nesse sentido, quais são os elementos-chave que os clubes esportivos precisam focar para implementar programas de marketing em eventos esportivos? Este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar e descrever os torcedores, o composto de Marketing Esportivo e o ecossistema esportivo como três elementos-chave para que clubes esportivos possam planejar, executar e monitorar seus programas de Marketing Esportivo em eventos esportivos. No esporte, os programas de marketing têm mudado a relação dos torcedores com o clube, os jogos (eventos) e os jogadores, de modo a despertar e encorajar nos torcedores, o consumo de produtos e/ou serviços por intermédio de experiências, emoções e paixões que lhes proporcione satisfação. Portanto, o processo de troca é criado quando o torcedor, ao obter o produto e/ou serviço desejado – jogos, eventos, atividades, mercadorias, etc. – de um clube esportivo, oferece algo em troca (paixão, energia, entusiasmo, emoção, dinheiro, etc.). Assim, entender os torcedores como um cliente e/ou torcedor, organizar um ecossistema esportivo e, ainda, elaborar um programa de marketing são três desafios inerentes ao programa de Marketing Esportivo.

2 Marketing no Esporte

O termo “Marketing Esportivo” foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos pela *Advertising Age* em 1978 (Shilbury, 2009). Daí em diante, foi usado para descrever uma variedade de atividades associadas à promoção esportiva. O Marketing Esportivo foi entendido como um processo por meio do qual é ofertado um evento com um resultado incerto criando oportunidade para a realização simultânea de objetivos entre clientes esportivos, empresas esportivas, participantes e outros indivíduos, grupos e organizações relacionadas (Masterman, 2004). Inicialmente, o Marketing Esportivo foi definido como a oportunidade para uma organização anunciar seus produtos e/ou serviços em contextos esportivos. Isso poderia incluir a compra de direitos de nomeação para um estádio ou arena esportiva, patrocínio de atletas individuais ou fornecimento de material e equipamentos esportivos ao clube (Fullerton & Mertz, 2008). Como o Marketing Esportivo inclui produtos e serviços, é importante saber como eles operam no ambiente de negócios (Ratten, 2016; Rundh & Gottfridsson, 2015).

Para tanto, Fullerton e Mertz (2008) apresentam duas correntes distintas na abordagem do Marketing Esportivo em uma entidade esportiva. Um é o marketing de esportes, que engloba a organização de eventos, relacionamento com torcedores, atletas e equipamentos esportivos aos torcedores. Esta modalidade de marketing é organizada pela entidade esportiva. Outro, é o marketing por meio do esporte, que contempla mídias de transmissão, patrocínios de organizações e fornecimento de materiais esportivos aos clubes. Esta modalidade de marketing é organizada por empresas. Segundo Ratten (2016), o escopo de Marketing Esportivo compreende três atores esportivos: os torcedores e/ou espectadores, os organizadores das ligas e campeonatos e os fabricantes de materiais esportivos. Entretanto, há, ainda, os atores não esportivos, como as empresas que associam seus produtos e/ou serviços aos clubes, tais como: refrigerantes, automóveis, bancos, etc.; aquelas marcas vinculadas nos uniformes dos clubes, e os meios de comunicação. Ou seja, os atores esportivos e não esportivos buscam a lealdade dos torcedores à fim de comercializar seus produtos e/ou serviços.

É fato que o Marketing Esportivo enquanto uma área de apoio à Gestão Esportiva possui um escopo amplo de trabalho, quando associado ao mercado e aos negócios esportivos. Contudo, segundo Bradbury & Boyle (2017), três eixos requerem uma atenção especial do profissional de marketing: (a) a associação da marca de uma empresa a um evento ou liga, como *La Liga* Santander – a liga espanhola, patrocinada pelo Banco Santander; *Premier League* – liga inglesa, patrocinada pelo Banco Barclays, etc. Este tipo de associação ou patrocínio é denominado de *title sponsor*. Outro é a associação da marca às arenas, como o Allianz Park do Palmeiras, este tipo de patrocínio é denominado de *naming rights* (Collignon & Sultan, 2014); (b) a associação de empresas de materiais esportivos – Adidas, Nike, Puma, Under Armour, etc. – para confeccionar, promover e comercializar os produtos do clube. Estas empresas podem utilizar suas lojas para promover e comercializar os produtos, assim como, utilizar lojas de departamentos ou lojas do clube (Chadwick & Thwaites, 2005); (c) a associação da marca de uma empresa a um clube ou aos uniformes do clube, com o objetivo de compreender os torcedores como público-alvo consumidor e, também, expor a sua marca, seus produtos e/ou serviços à fim de alcançar uma audiência maior. Em suma, a associação de marcas vinculadas e/ou não ao esporte, são plataformas de patrocínio e parcerias com os clubes que visam proporcionar benefícios positivos a ambas (Smolianov & Shilbury, 2005).

Para propor um modelo de estratégia de marketing é essencial revisar o modelo de negócios de um clube esportivo e adaptar seu modelo de negócios orientado para o marketing levando em conta um modelo de ecossistema esportivo capaz de analisar cinco dimensões (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Rundh & Gottfridsson, 2015; Shilbury, 2009; Storm et al., 2017): estruturar a rede de canais de marketing (atores), profissionalizar o clube esportivo, estabelecer um relacionamentos com *stakeholders*, lidar com atores para obtenção de recursos e gerir a reputação com os torcedores na

mídia. De acordo com Collignon & Sultan (2014) e Maltese & Danglade (2014), o clube esportivo vem usando cinco fontes de receita para financiar a sua gestão: (a) jogadores (atletas) adquiridos de clubes menores como investimento para revenda futura; (b) bilheteria, ou seja, venda de ingressos dos jogos; (c) parceiros, como os fornecedores de materiais esportivos, como vestuários, calçados, etc.; e *naming rights*; (d) direitos de mídia, que diz respeito à transmissão dos jogos na TV, rádio ou internet; (e) programa sócio-torcedor, no qual os torcedores investem e ajudam os clubes em troca de benefícios, tais como desconto de ingressos, prioridades de compra, etc.

3 Torcedor Enquanto Cliente e/ou Consumidor

O torcedor adora se sentir parte de experiências esportivas. Então, para atrair mais torcedores para eventos e obter mais receitas, um clube esportivo depende de uma liga forte, estruturada e organizada que encoraje a competição e disputa entre clubes rivais, com atletas talentosos, regras claras e calendários adequados aos torcedores. Nas percepções de Norris, Wann e Zapalac (2014), Piipponen (2011) e Yoshida e James (2010), para se viabilizar uma liga esportiva profissional que propicie receitas aos clubes (e demais *stakeholders*) e, ainda, obtenha investimentos de parceiros e patrocinadores, é necessário que sete componentes sejam devidamente desenvolvidos e estabelecidos:

- 1) *Framework* de governança: que deve ser gerenciado e reconhecido por uma organização oficial esportiva, no caso, as confederações ou federações, que têm como função a organização das ligas, o estabelecimento de padrões éticos de competição, a prestação de contas, a transparência, o cumprimento de regras e, ainda, o senso de justiça com os clubes envolvidos nas tomadas de decisões;
- 2) Calendários das ligas: as ligas, campeonatos e/ou torneios devem estabelecer e coordenar os calendários de jogos que respeitem os torcedores, espectadores, direitos de mídias, operações de serviços municipais, tais como: transportes públicos, além da legislação pública; as ligas devem buscar alcance internacional e receitas adicionais para projeções e enriquecimento dos clubes, posicionar as marcas de parceiros e patrocinadores, respeitar os fusos horários e evitar a competição de audiências com outras ligas, são recomendáveis;
- 3) Atletas: contratar, ter e envolver os melhores jogadores do país e, também, do mundo nas ligas, podem maximizar o potencial da competição entre os clubes da liga e, conseqüentemente, atrair mais torcedores e entusiastas aos estádios, para as mídias e, ainda, para o consumo de produtos e/ou serviços do clube;
- 4) Marketing: o desenvolvimento de um plano de Marketing Esportivo – ancorado nas histórias dos clubes e, ainda, nas tradições das ligas – com foco no torcedor (enquanto cliente e/ou consumidor) com serviços de qualidade e padrões semelhantes aos encontrados em eventos de entretenimento, tais como cinema, teatro, concertos musicais, etc., por meio de um ecossistema esportivo que tenha parceiros e patrocinadores profissionais, são fundamentais para atrair e cativar torcedores;
- 5) Base de torcedores: a gestão do relacionamento com os torcedores, de modo a engajá-los a participarem de eventos e das experiências esportivas, por meio de serviços diferenciados e/ou exclusivos a eles, é uma outra maneira de obter receitas de torcedores que estejam dispostos a arcar com custos adicionais para desfrutar dos eventos;
- 6) Infraestrutura da arena: a qualificação do estádio enquanto um espaço de entretenimento, ou seja, o conforto dos assentos, os ângulos de visões do estádio, sanitários apropriados e limpos, redes de restaurantes e bares, telões para criar a atmosfera do evento, estacionamentos para veículos, lojas ou quiosques para promover produtos e serviços do clube etc., por meio de atividades desenvolvidas antes, durante e após as experiências esportivas, é uma opção aos clubes que desejam mais receitas e torcedores;

- 7) Performance dos jogos: times ofensivos, com estratégias distintas de jogos, que sejam orientados aos resultados e aos espetáculos, com atletas com performances acima da média têm mais atenção dos torcedores, mídias e, ainda, de parceiros e patrocinadores para novos investimentos.

Compreender o comportamento do torcedor (como cliente) envolve conhecer a sua satisfação com o produto e/ou serviço do clube. Na primeira concepção, elaborada por Bouchet, Bodet, Bernache-Assollant, & Kada (2011) e Yoshida (2017) há cinco motivos que impulsionam à satisfação e a participação dos torcedores em eventos esportivos: (a) os torcedores veem o evento esportivo como uma “fuga” da vida cotidiana, ou seja, eles são impulsionados pelas características econômicas, pelas apostas, etc.; (b) os torcedores que buscam emoção, excitação e estímulo por competições no esporte, pelos eventos esportivos e, ainda, para melhorar e reforçar a autoestima; (c) os torcedores buscam nos eventos esportivos uma forma de construir e manter certos vínculos sociais com amigos e colegas de trabalho, em outras palavras, eles são encorajados pela ideia do entretenimento; (d) os torcedores encontram no esporte uma justificativa de desfrutar de um tempo com a família; (e) e os torcedores que admiram e amam as apresentações e performances esportivas.

Na segunda concepção, elaborada por Shilbury (2009) são apresentados outros cinco motivos, contudo, o autor explora os benefícios psicológicos que levam os torcedores a desejar participar de experiências esportivas: (a) interação social, que representa o desejo de sociabilidade, uma vez que os indivíduos são motivados a buscar experiências e eventos esportivos como justificativa para o aprimoramento das relações humanas por meio da interação com amigos, familiares e outros torcedores; (b) desempenho, que é alimentado pelo desejo e prazer de presenciar o talento e a habilidade dos atletas e, ainda, a “arte” esportiva; (c) excitação, que representa o estímulo intelectual, motivada pela incerteza do resultado esperado do evento esportivo e pela emoção proporcionada ao torcedor, como uma adrenalina; (d) estima, que tem relação com a realização, desafio e sonho de presenciar um evento esportivo; (e) diversão, como um bem-estar mental, com a proposta de abstrair do estresse diário e da rotina. Constata-se, que as concepções de Bouchet et al. (2011), Yoshida (2017) e Shilbury (2009) são semelhantes.

Contudo, é recomendável que o gestor esportivo busque compreender quatro premissas elementares para assegurar um evento esportivo aos torcedores-clientes, na orientação de marketing (Giroux, Pons, & Maltese, 2017; Norris, Wann, & Zapalac, 2014, Piipponen, 2011):

- 1) Desenvolver e estabelecer uma melhor compreensão dos torcedores-clientes: os clubes, por meio de seus gestores, devem tentar aprender o máximo possível com seus torcedores. É essencial conhecer as percepções dos torcedores acerca do ecossistema esportivo do clube, como por exemplo, as relações que os torcedores possuem com o clube, as suas expectativas com os jogos do clube, percepções de qualidade dos produtos e/ou serviços do clube, o papel da tecnologia no aprimoramento das relações do clube com os seus torcedores, etc.;
- 2) Aumentar as interações entre a marca do clube com seus torcedores: incrementar os contatos regulares com os torcedores para encorajá-los a participar da rotina diária do clube, mediante plataformas digitais, centros de treinamentos, lojas do clube, restaurantes, bares, museus, etc. Em suma, a proposta é aumentar a visibilidade da equipe junto aos torcedores, encorajando novos desafios e estímulos aos atletas e comissão técnica;
- 3) Reforçar e recompensar a lealdade do torcedor à marca do clube: reconhecer a fidelidade do torcedor, tornando-o sócio-torcedor por meio de incentivos adequados aos perfis de consumo, como por exemplo, produtos do clube, descontos em ingressos, prioridades de compra, etc.;
- 4) Comunicação de marketing consistente e integrada para reforçar as principais ações do clube: a interação com o torcedor tem o papel de apresentar, não somente, as ações do clube no mercado esportivo, mas, também, como uma ferramenta de governança do clube

para assegurar aos torcedores o planejamento estratégico em longo prazo, a transparência das informações, a prestação de contas dos recursos financeiros do clube etc.

4 Composto de Marketing Esportivo

O composto de Marketing Esportivo representa as táticas utilizadas para definir e orientar uma oferta esportiva aos torcedores-clientes. Por envolver dimensões tangíveis e intangíveis os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) não são suficientes para conceber uma oferta esportiva. No caso, outros 5 Ps são requeridos (pessoas, processos, *physical*, performances e programas), totalizando 9 Ps. (Silva & Las Casas, 2017). Inicialmente, o “P” de produto esportivo é facilmente perceptível, entretanto, o desempenho do produto central é algo que os profissionais de Marketing Esportivo não têm controle (Shilbury, 2009). Considerando o evento (partida) como o produto central e, ainda, todos os processos associados, como uniformes, patrocinadores, restaurantes, lojas, quiosques, telões de vídeo, atletas talentosos e renomados, instalações e conforto das arenas, sistema de segurança, etc.; mesmo partidas que recebam grande audiência e receita, como Barcelona vs. Real Madrid, nem sempre conseguem garantir um evento e entretenimento de qualidade, mesmo com jogadores notáveis, aos níveis de Cristiano Ronaldo e Lionel Messi. É nesse instante que residem o desafio de assegurar (a) a prestação de serviços ao torcedor associada às (b) performances de qualidade do jogo. Ou seja, a primeira, o gerente esportivo tem controle, a segunda, não (Bernstein, 2015).

No que tange ao “P” de preço, as estratégias de precificação de produtos e/ou serviços são orientadas pelo composto de produto, por exemplo, proposta de valor da marca, fornecedora de material esportivo (Nike, Adidas, Puma, etc.), patrocinadores estampados nos uniformes, localização dos setores dos assentos na arena, desempenho do clube nas competições, tipo de competição (nacional ou internacional), instalações e conforto das arenas, dias e horários dos jogos, jogadores do clube (Cristiano Ronaldo, Lionel Messi, Neymar Jr., etc.), ser torcedor sócio-torcedor, etc. De modo geral, o processo de precificação estratégica incorpora a análise do mercado (o comportamento de preço de clubes concorrentes) e ambiente do clube (metas e objetivos). Isso permite que os profissionais de marketing criem uma estratégia de preços em longo prazo aos clubes esportivos (Masterman, 2004; Fullerton, 2007).

Quanto ao “P” de praça, as decisões estão relacionadas aos lugares onde os produtos e serviços estarão disponíveis aos torcedores. No Marketing Esportivo de um clube, a praça diz respeito aos pontos de venda (físicos e virtuais) de seus produtos e, no caso de um evento esportivo, a sua arena, o seu ginásio, etc. Não faz sentido o clube ter um ótimo bem ou serviço se os torcedores não conseguem acessá-lo. Tendo o evento esportivo como serviço, os profissionais de marketing devem considerar quatro elementos no planejamento da praça (Greenwell, Fink, & Pastore, 2002): (a) infraestrutura (ou *facility*): que envolve instalações e conforto dos locais onde ocorrerão os eventos, as lojas (no caso de produtos do clube), estacionamentos, pontos de venda de ingressos, acessibilidade do local, comunicação interna, limpeza, etc. (b) evidência física: arquitetura das instalações, material promocional e de publicidade dentro das instalações e prestação de serviços; (c) processo: envolve os procedimentos de entrega de valor do evento aos clientes, considerando os visíveis e os não visíveis; (d) pessoas, que são os profissionais que irão executar as atividades. Estádios, lojas (departamentos e do clube) e internet são tidos como os pontos de interação do clube com seus clientes e, consequentemente, os pontos de proposição e entrega de valor.

O “P” de promoção envolve a comunicação do clube com os seus torcedores. Consta-se que a decisão promocional requer a compreensão de cinco elementos: objetivos promocionais, orçamento promocional, conteúdo da mensagem, estratégias promocionais (propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing digital, etc.), e a seleção das mídias (TV, rádio, internet, jornais, revistas, etc.) (Shilbury, 2009). Para Piipponen (2011), o processo de comunicação provoca os estímulos necessários para que os torcedores participem do evento. Cabe mencionar que o

profissional de comunicação deve estudar os hábitos de mídias e, também, o perfil de compra e consumo de seus torcedores (como por exemplo, o sócio-torcedor). No caso, a promoção tem a função de aumentar a venda de produtos e/ou ingressos para os eventos esportivos, promover o evento, os patrocinadores, os jogadores (em concertos musicais, promover os artistas), apoiar o lançamento de produtos do clube e a marca do clube, compartilhar sentimentos dos torcedores em plataformas virtuais, comunicar as ações de responsabilidade social e governança do clube, etc., portanto, a promoção tenta garantir o sucesso do evento aos torcedores e aos *stakeholders*.

Physical é o quinto “P”, que é a evidência física que deve ser apelativa, atraente e promover as energias e os sentimentos dos torcedores, de modo a assustar ou amedrontar os clubes rivais na arena. Assim sendo, a representação física, se única e envolvente, pode empoderar a equipe esportiva, tangibilizar o “*facility*” do clube, promovendo a identidade da marca e introduzindo fortes imagens cognitivas aos torcedores (Rundh & Gottfridsson, 2015). Os gestores de marketing devem se ater a dois elementos para prover a atmosfera apropriada aos torcedores (Maltese & Danglade, 2014). O primeiro se refere à arquitetura das instalações físicas, como o “Coliseu” na Roma antiga. Além disso, *banners*, fotografias de atletas lendários, estátuas de ídolos nas áreas exteriores e interiores da arena, ilustrar com imagens de conquistas os corredores dos estádios, projetar em telões vitórias, conquistas, história e a tradição do clube para evocar os sentimentos, emoções dos torcedores e, ainda excitá-los no apoio ao clube. O segundo aborda o uso da comunicação para promover o produto usando redes sociais e site do clube esportivo convidando os torcedores a participarem antes e durante os eventos ou atividades da arena e criar atividades e entretenimento usando produtos e/ou serviços do clube.

O sexto “P” diz respeito aos processos. Os processos são compreendidos como todas as atividades ou tarefas que são visíveis e não visíveis. Um processo mal projetado criará uma entrega lenta, burocrática e ineficaz, o que resultará em insatisfação dos torcedores com relação ao desempenho do serviço. Moore e Levermore (2012) apontam que a técnica de *Design* de Serviços, por meio da cadeia de processos de serviços, auxilia na detecção de atividades que agregam ou não valor ao torcedor. Em eventos de entretenimento e, também, esportivos os processos devem ser planejados e projetados continuamente na busca (Ratten, 2016; Rundh & Gottfridsson, 2015): reduzir falhas, criar uma orientação a processos para elevar os padrões de qualidade, descobrir o tempo médio por ciclo de atividade, definir os processos visíveis e não visíveis aos torcedores, identificar pontos de possíveis falhas e elaborar um fluxo de processos de modo a documentar as etapas de interação com os torcedores.

Outro “P” se refere aos profissionais de serviços esportivos. Em uma partida, um evento, uma atividade, etc., os profissionais são essenciais e cruciais para assegurar o desempenho dos processos esperados pelos torcedores. Na perspectiva dos torcedores no esporte, os profissionais de serviços representam o clube. Então, se o serviço oferecido pelo profissional do esporte não for adequado, os torcedores entenderão que o clube não os atendeu devidamente (Blumrodt, Desbordes, & Bodin, 2013). Os profissionais de serviços desempenham três competências essenciais: domínio das etapas da cadeia de valor de serviços do início ao fim, de modo a atender à performance esperada pelos torcedores; saber lidar com conflitos entre clube e seus *stakeholders* (torcedores, patrocinadores, etc.); e respeitar os padrões éticos com responsabilidade. Pode-se observar que, equipes de profissionais qualificadas, elevam o potencial de sucesso do evento aos torcedores na forma como os profissionais de marketing conhecem, interagem, entendem e engajam os torcedores no processo de comunicação e entrega de valor. Os profissionais representam a variabilidade dos serviços.

Em eventos esportivos é necessário definir índices de desempenho e, ainda, padrões de qualidades esperados pelos torcedores. Nesse sentido, o “P” de performance é crucial para avaliar o sucesso de eventos de modo qualitativo e quantitativo. Então, a performance visa medir a capacidade do clube em fornecer benefícios aos torcedores em um dado evento esportivo a partir das diversas perspectivas de análises, tais como: venda de ingressos, desempenho do jogo, audiência do evento nas mídias, etc. (Clemes et al., 2011). No caso, a qualidade de desempenho dos serviços pode ser

compreendida a partir das lacunas de qualidade definidas por Lovelock e Wirtz (2011): (a) diferença entre o que o profissional de marketing considera que os torcedores esperam e suas reais necessidades e expectativas; (b) diferença entre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade fornecidos em determinado evento; (c) diferença entre o desempenho prometido e o entregue; (d) diferença entre o que o profissional de marketing promove e o que entrega; (e) diferença entre o que os torcedores esperam receber e suas percepções sobre o que o profissional de marketing realmente oferece. Em suma, a qualidade deve ser definida pelos torcedores e não pelos profissionais de marketing do clube.

O último desafio requer a organização de um programa (“P”) de marketing, que reflete todas as atividades envolvidas nos esforços dos profissionais de marketing para alcançar os torcedores-alvo em um evento. O programa remete ao documento que descreve cada processo do plano de Marketing Esportivo. O plano de Marketing Esportivo auxilia os profissionais: a obterem o desempenho e qualidade para garantir benefícios aos torcedores, a partir do mapeamento dos processos e das soluções aos problemas encontrados; a introduzirem à orientação ao torcedor-cliente em toda a cadeia para garantir a entrega de valor; a lidarem com o composto de marketing para atingir a missão, as metas e os resultados do plano de Marketing Esportivo com vistas a promover sentimentos, tais como emoção, excitação e felicidade em experiências esportivas aos torcedores e, conseqüentemente, assegurar relacionamentos saudáveis. O programa é um documento descritivo de ação que demonstra as reais intenções de um clube esportivo com relação ao mercado e às suas futuras ambições nas interações com seus torcedores (Chadwick & Thwaites, 2005; Fullerton, 2007; Shilbury, 2009).

5 Ecossistema Esportivo

Os ecossistemas esportivos compreendem diferentes dimensões, eixos ou segmentos que se destinam a estabelecer e desenvolver um evento esportivo à luz de vários atores esportivos e não esportivos. Logo, reconhece-se que a evolução dos ecossistemas esportivos pode ser avaliada pelo grau de interação dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos (Maltese & Danglade, 2014). Um ecossistema esportivo pode diagnosticar e auxiliar os gestores esportivos e profissionais de marketing dos clubes esportivos a conhecerem as dimensões esportivas dos clubes que estão devidamente estruturadas e, ainda, àquelas que requerem atenção, com vistas à elaboração de planos de negócios e de marketing que concentrem as suas atenções nos elementos que garantam receitas e lucros aos clubes, a partir de uma visão orientada ao torcedor-consumidor (Shilbury, 2009). Diante disso, a função do ecossistema esportivo é a de apoiar as estratégias de negócios e marketing em clubes esportivos.

Quatro modelos de ecossistema esportivo foram estudados para desenvolver o ecossistema esportivo destes autores. O primeiro modelo de ecossistema esportivo foi elaborado e publicado no relatório da KPMG. O ecossistema esportivo criado pela KPMG (2014) foca em dois aspectos: a transparência e o profissionalismo do clube esportivo com o crescimento da consciência de todos os *stakeholders* na dimensão ou em várias dimensões do ecossistema; e produzir um time esportivo vencedor, independentemente da prática esportiva. Sete dimensões (ou eixos) esportivos foram elaborados para alcançar esses três objetivos: governança esportiva, recrutamento e treinamento de atletas, infraestrutura esportiva, equipes técnicas (treinador, médico, fisioterapeuta, etc.) qualificada, equipamentos esportivos (produtos), ligas e campeonatos e, ainda, incentivos para performance.

O segundo modelo foi elaborado por Rundth e Gottfridsson (2015). Este ecossistema esportivo visa entregar um evento esportivo usando atores para intervir e interagir (um com o outro) para produzir uma oferta esperada seguindo os preceitos da organização de entretenimento, lazer e experiência. Eles entenderam que a rede de atores esportivos é o elemento-chave, o desafio e a oportunidade para criar uma proposta de valor para eventos esportivos, porque os clubes esportivos não têm competência para lidar com negócios, marketing e consumidores, como as empresas esportivas e não esportivas fazem. Assim sendo, o ecossistema esportivo dos autores foi estruturado

em dez eixos: torcedores, parceiros e patrocinadores, fornecedor de produtos e/ou serviços, infraestrutura externa ao estádio, transmissão de TV e mídias em geral, federação (ou confederação), voluntários – para assistir os torcedores nas áreas internas do estádio –, clube esportivo, o estádio e os atletas.

O terceiro ecossistema esportivo foi retratado por Maltese e Danglade (2014). Este ecossistema esportivo desenhado por eles visa analisar o esporte enquanto entretenimento para introduzir as perspectivas de negócio e marketing requeridas para o planejamento de um evento esportivo. Estes autores transpuseram o ambiente de negócios para uma noção ecológica de um ecossistema formado por dois elementos com o ambiente - biótopo, que é um conjunto de condições físicas que caracterizam um ecossistema – e os seres vivos que o ocupam – biocenose, que é quem coabita – tentam operacionalizar os conceitos de rede, aliança e empresa virtual. Por um lado, o biótopo pode ser caracterizado pela receita do evento, ou seja, o estádio e os torcedores; por outro, a biocenose pode ser representada pelos *stakeholders*, por exemplo, atletas, instituições esportivas, patrocinador do estádio – *naming rights* – parceiros, fornecedores esportivos e mídia.

O quarto e último ecossistema esportivo pesquisado foi o de Collignon e Sultan (2014), que objetiva aumentar o fluxo de receita de um clube esportivo. O modelo foi inspirado e baseado nos esportes norte-americanos, ligas de futebol europeias e Grand Slam de Tênis, como Wimbledon em Londres, Inglaterra. Estes autores acreditam que um clube esportivo desempenha um relevante papel em um ecossistema esportivo, porque os clubes têm a função de: (a) encorajar e estimular os torcedores para gastarem dinheiro; (b) os meios de comunicação compram direitos de transmissão das partidas de ligas ou campeonatos para revendê-los aos torcedores; (c) as ligas (confederações) organizam as temporadas e desempenham o papel de intermediário para o fluxo de receita aos clubes esportivos; (d) as marcas dos clubes ajudam a selecionar o parceiro ideal, elevar a proposta de valor de uma liga (Barcelona e Real Madrid, por exemplo, para a Liga Espanhola) e captam a atenção de atletas talentosos e, ainda o interesse da mídia; (e) os clubes esportivos, uma vez que eles obtêm receitas e lucros a partir da venda de ingressos para os jogos, produtos e/ou serviços licenciados, patrocínio e cotas de direitos de televisão.

Captar a essência do entendimento do esporte enquanto evento, conforme introduzido por Maltese e Danglade (2014). O senso de profissionalismo apresentado pelo relatório da KPMG (2014). A preocupação com os atores esportivos retratado por Rundth e Gottfridsson (2015).

Pensar o esporte enquanto uma oportunidade para produzir receitas e lucros aos clubes, como destacado por Collignon e Sultan (2014), fez com que estes autores organizassem um ecossistema esportivo do qual seria possível aproveitar cada proposta de valor dos autores citados, a partir de sete eixos organizados para alcançar estes objetivos:

- 1) Ligas (confederação ou federações), é quem organiza as temporadas, ligas, campeonatos e torneios, contudo, na maioria das vezes elas desempenham o papel de intermediário no fluxo de receitas para os clubes, em específico, as receitas oriundas dos direitos de transmissão dos jogos. Então, as ligas têm três papéis relevantes: organizar as competições, criar valor aos eventos e estruturar os direitos de transmissão (Bradbury & O’Boyle, 2017; Storm et al., 2017);
- 2) Fornecedor de material esportivo, por um lado eles são investidores que colocam dinheiro nos negócios do clube para promover suas marcas, imagens ou produtos e/ou serviços por meio do clube esportivo; por outro, também associam suas marcas ao clube esportivo para desenvolver e prover uniformes e bens esportivos, tais como: camisetas, shorts, calçados, agasalhos, blusas, bonés, etc.; bem como os produtos não esportivos, como: alimentação, bebidas, brinquedos, etc. (Fullerton & Merz, 2008; Giroux et al., 2017);
- 3) Engajamento dos torcedores, ou seja, criar uma estratégia orientada ao consumidor para prover a eles excitação e paixões para gastarem dinheiro na compra de pacotes de *pay-per-view*, ingressos para os jogos, produtos e serviços associados ao clube esportivo e, para se

tornar um membro do clube (Amorim & Almeida, 2015; Norris et al., 2014; Piipponen, 2011; Yoshida & James, 2010);

- 4) Estádio (ou arena), envolve estrutura, *naming rights*, arquitetura, anúncio, com placas ao redor do gramado, etc.; clubes esportivos também podem fazer receitas alugando o estádio para outras modalidades de eventos, tais como: concertos musicais, eventos de vídeo game, etc. (Leopkey & Parent, 2009);
- 5) Gestão do clube tem a responsabilidade de: elaborar as ofertas e benefícios (embutindo a proposta de valor, bem como a experiência do evento), articulada com a expectativa de diferentes públicos, torcedores, espectadores, entusiastas, bem como seguidores do clube; gerenciar suas receitas a partir da bilheteria, venda de produtos licenciados, patrocínios, direitos de transmissão e garantia da qualidade da cadeia de valor do evento, desde o pré ao pós-jogo; e comprar e vender atletas, garantir infraestrutura necessária e prover pessoal de apoio, executar estratégias de governança e gerenciar suas marcas (Foster et al., 2016; Ratten, 2016);
- 6) Parcerias e patrocínios visam dar suporte aos torcedores em eventos esportivos, como transporte público e privado, guias e seguranças para orientar os torcedores dentro do estádio, restaurantes, estacionamento, etc.; em outras palavras, parceiros são cocriadores da cadeia de valor para assegurar a estrutura dentro e fora dos estádios em datas de eventos (Chadwick & Thwaites, 2005);
- 7) Mídias têm responsabilidade de comprar os dinheiros de transmissão das partidas para os torcedores para garantir a excitação e paixão aos torcedores por diversas plataformas alternativas, como TV à cabo, *pay-per-view*, redes sociais e aplicativos (apps) (Burden & Li, 2009).

6 Considerações Finais

Todos os clubes esportivos estão envolvidos em um ecossistema esportivo – mesmo sem as organizações propostas anteriormente. Um clube esportivo opera em um ecossistema esportivo com um número limitado de *stakeholders* para agregar e coordenar recursos relevantes para aprimorar a proposta de valor de um evento a um clube esportivo (Clemes et al., 2011). Um ecossistema esportivo tem três premissas fundamentais: (a) o objetivo é melhorar o desempenho do clube em relação aos eventos, às experiências e aos entretenimentos esportivos; (b) tem *stakeholders* esportivos e não esportivos e, ainda, indivíduos; (c) e pode alcançar diversos resultados para um clube esportivo. De todo modo, um ecossistema esportivo se concentra em quatro componentes: interfaces com os fãs, perspectiva de negócios e marketing do clube, manuseio de recursos estratégicos e cadeia de valor. O ecossistema esportivo tem a proposta baseada em negócios e marketing, usando os *stakeholders* para conceber eventos esportivos contemplando a perspectiva de entretenimento alinhada às expectativas dos torcedores na proposição de produtos e serviços.

Aos profissionais de Marketing Esportivo, cabe conhecer três áreas relevantes. Primeiro, é a comunicação em relação ao esporte e às organizações esportivas, como as Olimpíadas e ligas esportivas, como a *Premier League* inglesa, que pode ser rotulada de “Marketing de Esportes”. Segundo, é a promoção da liga, a fim de incentivar os torcedores a participarem dos eventos esportivos, este é um trabalho da entidade que organiza e administra a liga. Diversas estratégias são utilizadas, tais como patrocínios para a promoção de times ou atletas, propaganda em TV e rádio, anúncios do evento esportivo, etc. Com relação aos meios, *outdoors* nas ruas, promoções de produtos na web e, ainda, publicidade (notícias) durante grandes eventos esportivos são estimulados. Terceiro, é a promoção de produtos em relação aos eventos esportivos, como “marketing por meio do esporte”. O patrocínio realizado por empresas tem um papel relevante. O patrocínio em relação a eventos esportivos também é uma área que gera interesse, porque o patrocínio é um poderoso recurso para

comunicar as marcas aos consumidores das empresas que participam dos eventos esportivos, bem como assistem pela TV em seus lares. Convém apontar que a comercialização de produtos pode ser impactada positivamente por meio da incorporação do patrocínio em um clube esportivo por meio de um plano de comunicação apropriado (Collignon & Sultan, 2014; Rundh & Gottfridsson, 2015).

Contudo, o planejamento e execução de um programa de Marketing Esportivo passa pela criatividade, inovação e integração de diversos elementos para a concepção de um produto, serviço ou benefício apropriado aos torcedores. Com efeito, o composto de marketing exige uma imersão nos 9 Ps, uma vez que eles compreendem as ferramentas que conduziram uma oferta adequada ao mercado (e torcedores). Os 9 Ps correspondem a conceber um produto (ou serviço) a um preço adequado, e um local acessível, com uma promoção apropriada, em uma atmosfera envolvente, com processos definidos, mediante profissionais qualificados, com desempenhos ajustados em um programa que estabelece o passo a passo da implementação. O composto de marketing deve ser desenhado de modo a contemplar quatro elementos para garantir um evento esportivo orientado ao mercado: desenvolver uma melhor compreensão do torcedor-cliente; elevar interações entre clubes e torcedores esportivos; reforçar e recompensar a lealdade ao clube; estabelecer uma comunicação eficiente com o torcedor e demais *stakeholders*.

Enfim, por que o ecossistema esportivo, o composto de marketing e os torcedores são os elementos-chave de um programa de marketing esportivo? Primeiro, porque um ecossistema esportivo consiste em um arranjo esportivo para organizar eventos esportivos. Em seguida, o composto de Marketing Esportivo compreende as táticas que os profissionais de Marketing Esportivo usam para planejar e desenhar as ofertas de um clube esportivo aos torcedores esportivos. Finalmente, os torcedores representam os clientes que irão consumir produtos, serviços e eventos de um clube esportivo e esperam receber em troca novas experiências, sensações e emoções. O torcedor deve estar no “coração” das estratégias de negócios e marketing de um clube esportivo, conforme mostra a Figura 1.

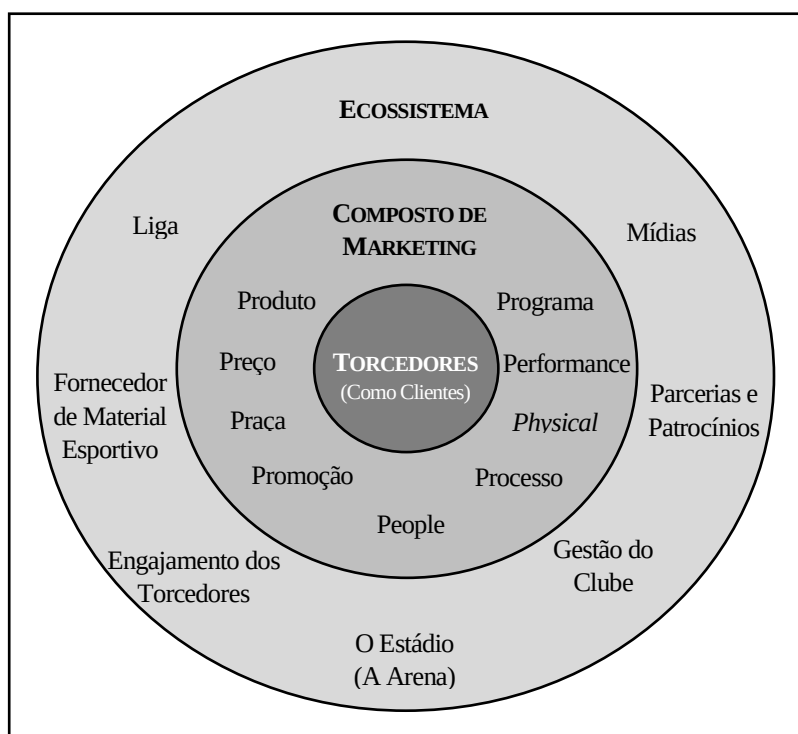


Figura 1 - Elementos-Chave de um Programa de Marketing

Fonte: elaborado pelos autores.

Há estudos e pesquisas, como os apresentados por Collignon e Sultan (2014), KPMG (2014), Maltese e Danglade (2014), Rundh e Gottfridsson (2015) que procuram compreender a forma como clubes europeus de futebol, clubes norte-americanos de diversas modalidades (*baseball*, basquete, futebol americano) e, ainda, tênis organizam seus ecossistemas esportivos. Há, ainda, Norris et al. (2014), Piipponen (2011) e Yoshida (2017) que buscam, por meio de seus trabalhos, saber a maneira como os torcedores se relacionam com as experiências esportivas. E, por fim, há estudos como os de Silva e Las Casas (2017) que apresentam um arranjo estruturado para organizar planos de marketing voltados às experiências esportivas. Entretanto, não se observou estudos que consigam contemplar as três teorias. Em outras palavras, a partir da concepção do torcedor (cliente), estabelecer o plano de marketing e, em seguida, determinar o ecossistema mais apropriado para entregar a melhor experiência possível a ele, são três etapas que devem ser consideradas no planejamento e organização de eventos esportivos, independentemente, da modalidade esportiva.

Então, como sugestão e orientação para futuros estudos e pesquisas, estes autores recomendam o desenvolvimento de estudos empíricos, em particular, em eventos esportivos nacionais, de modo a relacionar a organização destes três elementos aqui apontados. Talvez um ponto de partida possa ser o estudo publicado recentemente por Silva & Las Casas (2018), intitulado “Ecossistemas do “Trio de Ferro” Paulista segundo seus Torcedores”, uma vez que essa pesquisa empírica aborda dois alicerces aqui apresentados, ou seja, o ecossistema de Corinthians, Palmeiras e São Paulo na avaliação de seus torcedores. Cabe salientar que a perspectiva do plano de marketing esportiva não é contemplada neste estudo, o que demonstra que as três premissas aqui discutidas ainda não foram devidamente abordadas. Portanto, pesquisas que avançassem estes conhecimentos seriam pertinentes para o campo de estudo.

Referências

- Amorim, J. G. B., & Almeida, V. M. C. (2015). The Effect of Simultaneous Sponsorship of Rival Football Teams. *Brazilian Administration Review*, 12(1), 63-87.
- Bernstein, G. (2015). *The Principles of Sports Marketing*. Illinois: Sagamore Publishing.
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional Football Clubs and Corporate Social Responsibility. *Sport Business and Management*, 3(3), 205-225.
- Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., & Kada F. (2011). Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) Scale. *Sport Management Review*, 14, 42-53.
- Bradbury, T., & O’Boyle, I. (2017). *Understanding Sport Management: International Perspectives*. New York, USA: Routledge.
- Burden, W., & Li, M. (2009). Minor League Baseball: Exploring the Growing Interest in Outsourced Sport Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 18, 139-149.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (2005). Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. (2011). Analysing the Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach. *Sport Management Review*, 14, 370-388.
- Collignon, H., & Sultan, N. (2014). Winning in Business Sports. *ATKeaney Report*. (2016, October 08). Retrieved from:

<https://www.atearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>

- Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2016). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. New York, USA: Routledge.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.
- Fullerton, S. (2007). *Sports Marketing*. Michigan: Eastern Michigan University.
- Giroux, M., Pons, F., & Maltese, L. (2017). The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 180-195.
- Greenwell, T. C., Fink, J. S., & Pastore, D. L. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5, 129-148.
- KPMG. (2014). *Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry* (2016, October 08). Retrieved from: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>
- Leopkey, B., & Parent, M. R. (2009). Management Issues in Large-Scale Sporting Events - A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology and Strategy* (7th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Maltese, L., & Danglade, J. P. (2014). *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod.
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management: An International Approach*. London, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- McHugh, J., Bronson, P., & Watters, E. [Eds.] (2015, September). *The Future of Sports*. Reports. futureof.com. (2016, October 20) Retrieved from: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>
- Moore, N., & Levermore, R. (2012). English Professional Football Clubs: Can Business Parameters of Small and Medium-Sized Enterprises be Applied? *Sport Business and Management: An International Journal*, 2(3), 196-209.
- Norris, J. I., Wann, D. L., & Zapalac, R. K. (2014). Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 157-166.
- Piipponen, H. (2011). *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland.
- Ratten, V. (2016). The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(2), 162-168.

- Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2015). Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785-794.
- Shilbury, D. (2009). *Sport Management Series* (3rd ed.). Sydney: Allen & Unwin.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan: Na Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15-28.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2018). Ecossistemas do “Trio de Ferro” Paulista segundo seus Torcedores. *Revista RACES*, 17(4), 27-53.
- Smolianov, P., & Shilbury, D. (2005). Examining Integrated Advertising and Sponsorship in Corporate Marketing Through Televised Sport. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 239-250.
- Storm, R. K., Wagner, U., & Nielsen, K. (2017). When Sport Meets Business: A Brief Introduction. In K. Nielsen, U. Wagner, & R. K. Storm. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, and Critiques*. London, UK: Sage.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, 24, 338-361.
- Yoshida, M. (2017). Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, 20, 427-442.