

Corporações no Futebol: Uma Análise dos Acordos de Fornecimento e Patrocínios nos Clubes de Elite da América Latina

Corporations in Football: An Analysis Of Supply And Sponsorship Deals in Elite Clubs in Latin America

Renan Barabanov de Assis¹

Submetido em: 31-05-2019

Aprovado em: 05-06-2019

Resumo

Dentro de uma indústria cada vez mais profissionalizada e marcada pelo influxo de capital e ampliação do alcance e interesse gerados, o futebol profissional vivenciou, nos últimos anos, a chegada de novos parceiros corporativos, transformando patrocínios e ativações em uma das fontes de renda mais importantes para os clubes que duelam não apenas dentro de campo, como também por acordos e negociações comerciais. Para compreender esse cenário, não restrito ao cenário das ligas e países com forte apelo econômico, o artigo baseou-se no estudo de Unlucan (2014) para mapear acordos patrocínios e fornecimentos de material esportivo pelos clubes da primeira divisão das nações da América Latina, um dos mercados que mais produzem jogadores para atuarem em grandes centros ou competições internacionais. Marcas globais, como Adidas, Umbro, Joma, Puma e Nike lideram a lista, ainda que com um domínio menos concentrado, em um cenário composto também por empresas locais de equipamento esportivo, enquanto os patrocínios são difusos, majoritariamente nacionais e concentrados pelas indústrias bancária, de bebidas e alimentação, telecomunicações e viagem e lazer.

Palavras-chave: Patrocínio no Futebol. Fornecedores Esportivos. Esporte e Negócios. Indústria do Futebol.

¹ Doutorando em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Sócio-diretor do escritório de consultoria empresarial, contábil e fiscal Elite Empresas. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, 05508-010, Butantã, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: renan.assis@usp.br

Abstract

In an increasingly professionalized industry marked by the influx of capital and the expansion of the reach and interest generated, professional football has experienced in recent years the arrival of new corporate partners, transforming sponsorships and activations into one of the sources of income most important for clubs that duel not only in the field, but also through trade agreements and negotiations. In order to understand this scenario, not restricted to the scenario of alloys and countries with strong economic appeal, the article was based on Unlucan's (2014) study to map sponsorship agreements and supplies of sports equipment by the first division clubs of Latin American nations, one of the markets that most produce players to work in major centers or international competitions. Global brands such as Adidas, Umbro, Joma, Puma and Nike lead the list, although with a less concentrated domain, in a scenario also composed of local sports equipment companies, while the sponsorships are diffused, mostly national and concentrated by the banking industries, beverages and food, telecommunications and travel and leisure.

Keywords: *Sponsorship in Football. Sports Suppliers. Sport and Business. Football Industry.*

1 Introdução

O crescimento na popularidade e no consumo alcançou um nível historicamente sem precedentes no futebol moderno, com jogadores e treinadores alcançando status de estrelas midiáticas, clubes ampliando suas bases de torcedores além-fronteiras, lançando produtos específicos e transformando o esporte em uma cadeia de negócios global, com impacto em diversos mercados e consumidores.

Em um cenário de profissionalização constante, a indústria do futebol vem agregando diversas ações de marketing e estratégias de comercialização antes restritas aos mercados tradicionais, em busca de consolidação e expansão. As relações de patrocínio vêm sendo transformadas, com experiências e metodologias com o objetivo de ampliar o alcance dos clubes e também dos parceiros das equipes que utilizam o esporte para promoção.

Dentre as principais e mais tradicionais relações comerciais no futebol de grande parte das ligas e países do mundo, o fornecimento de material esportivo e o patrocínio de camisa para as equipes impactam de forma significativa as receitas, os resultados e, por consequência, a capacidade de investimento, de remuneração, afetando em última instância o desempenho esportivo.

Amparado no estudo de Unlucan (2014), que analisou o fornecimento de material esportivo e principais patrocinadores de 72 nações na temporada 2011-12 (ou 2012 nas ligas que seguem o calendário solar), o presente artigo tem como objetivo aprofundar-se nas relações de fornecimento de material esportivo e patrocínio máster dos torneios nacionais de países latino-americanos, buscando uma percepção e análise mais profunda da região nas questões de patrocínio.

O objetivo principal do estudo passa pela identificação das empresas e segmentos que investem no futebol latino-americano por meio do fornecimento de material esportivo ou por meio de patrocínio de grande exposição (máster ou principal) no uniforme de jogo, as chamadas categorias de acordo *high-profile*, compreendendo como tais setores e organizações estão espalhados e de que forma atuam nos diversos mercados e na indústria do futebol que compõe a região.

Especialmente na América do Sul, região considerada uma das principais formadoras de talento no futebol, o último relatório do sistema de transações entre associações aponta, por exemplo, que Brasil e Argentina são os países com o maior número de jogadores objetos de transferências internacionais, em uma lista que ainda Colômbia e Uruguai entre os 15 primeiros (Federação Internacional de Futebol/Federação Internacional de Futebol Associação [FIFA], 2018).

Ademais, o trabalho tem como objetivos secundários: contribuir para a formação do corpo de conhecimento na literatura de patrocínio esportivo, patrocínio no futebol; compreender a função econômica, social e cultural da divulgação e exposição de empresas e parceiros comerciais nos uniformes do futebol; entender o mapa de patrocínios principais e acordos de fornecimento de materiais esportivos das equipes de futebol profissional nos países da América Latina.

Estudos amparados em levantamentos amplos e com análises aprofundadas são pouco comuns no contexto acadêmico quando se refere ao contexto do futebol, mesmo na análise de relações comerciais como nos acordos de fornecimento de material esportivo e patrocinadores dos clubes profissionais, com foco em estudos de caso únicos ou múltiplos de alcance limitados no que se refere ao tamanho da amostra.

Assim, o presente trabalho visa preencher tal lacuna no ambiente acadêmico, que, salvo exceções como Unlucan (2014), conta com poucos estudos de alcance aprofundado. No mais, os levantamentos limitam-se a países, mercados, ligas ou clubes específicos, sem realizar uma

comparação envolvendo toda uma região ou grupo de países, como no caso da América Latina, objeto da pesquisa atual.

Ainda que o exame realizado possa ser estendido em novos estudos para outros mercados e até mesmo para níveis secundários ou inferiores dos países e competições analisados, as significativas diferenças econômico-financeiras e esportivas, para citar apenas duas delas, entre as divisões faz com que a extrapolação dos resultados seja vista com cautela, carecendo de novos levantamento e metodologias específicas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Patrocínio no esporte

Com o esporte entrando em uma intensa fase de mercantilização, passando do *ethos* amador para um ambiente profissional (Smith & Stewart, 2010), e transformando-se em uma indústria de entretenimento e lazer (Sherry, 1998), as equipes esportivas profissionais viram impulsionado seu processo de comercialização (Cornwell & Kwak, 2015), passando a comercializar seus produtos, basicamente, para quatro grupos distintos: os torcedores, que assistem aos jogos e consomem outros produtos conectados; grupos de mídias que compram o direito de mostrar jogos; comunidades que constroem instalações e apoiam clubes locais; e as organizações que apoiam ligas e clubes de diversas formas, incluindo no fornecimento de receitas através de patrocínios ou outras associações (Mason, 1999).

Nesse último grupo encaixam-se as relações de patrocínios entre clubes e empresas que, dentro da necessidade cada vez maior de busca por receitas e monetização, ocupam o centro da busca pelo maior engajamento do consumidor na ativação de qualquer acordo de promoção e divulgação (Abratt & Grobler, 1989; Horowitz, 2012; Krzyzaniak, 2018).

Com o patrocínio tornando-se essencial no ambiente do esporte moderno, nitidamente no contexto profissional, a relação entre esse conceito e o futebol possui diversos trabalhos e pesquisas no cenário acadêmico, com tal dinâmica ocupando posição única em comparação com outras formas de mídia de comunicação (Parker, 1991), graças, principalmente, ao efeito capaz de produzir nos fãs e torcedores dos clubes patrocinados (Biscaia, Correia, Ross, & Rosado, 2014; Gwinner & Swanson, 2003; Ngan, Prendergast, & Tsang, 2011), especialmente na conversão da lealdade e dedicação dos torcedores em potencial de consumo (Guschwan, 2016).

Lorgnier, Desbordes e Chanavat (2017) aponta três tipos de patrocínios (em busca de visibilidade ou poder; por imagem; e por questões de relacionamento ou hospitalidade esportiva) e duas abordagens principais: a comercial (patrocínio tradicional negociado, fornecimento de produtos) e a institucional (corporativa) ou apadrinhamento esportivo (patrocínios com motivações sociais).

2.2 Estratégias de patrocínios no esporte

Os acordos de patrocínios no contexto do futebol podem ser analisados em torno do retorno gerado para o desempenho das companhias que associam sua marca ao esporte (Gwinner & Swanson, 2003; Naidenova, Parshakov, & Chmykhov, 2016), ou pela ótica dos efeitos potencialmente negativos produzidos em uma organização patrocinada por determinado segmento que a ela se associa (Crompton, 2014; Gerrard, 1999), nesse último caso considerando o papel social do esporte e apelo emocional que suscita em diversas partes interessadas (Davis, 2017; Martinez & Janney, 2015).

O sucesso ou fracasso dos acordos, entretanto, são afetados invariavelmente pelas estratégias adotadas na gestão patrocínio (Kartakoullis, Vrontis, Thrassou, & Kriemadis, 2013). Ainda que parte significativa das companhias afirmem não adotar técnicas de gerenciamento dos contratos (Thwaites, 1995), Amis, Slack e Berrett (1999) sugere que tornar o patrocínio parte intrínseca do mix geral de marketing e das estratégias de comunicação, contribui na construção de uma imagem de marketing coerente para as empresas, transformando a noção de que o investimento no esporte tenha características de caridade (Naidenova et al, 2016).

Analisando a relação entre clube e patrocinadores presentes nos uniformes, Chadwick (2004) destaca a noção de comprometimento que norteia esse relacionamento, importante para ambos os lados. Além do compromisso de patrocínio, o bom relacionamento entre entidade esportiva e patrocinadores, através de fatores como confiança, entendimento mútuo, perspectiva de longo prazo, comunicação e cooperação são fundamentais para o sucesso dos acordos (Nufer & Bühler, 2010)

Entre os potenciais efeitos negativos gerados pelo patrocínio corporativo em propriedades esportivas, Crompton (2014) aponta os riscos operacionais e de reputação, o primeiro associado com mudanças nas regras ou no formato do evento, ou quando os patrocinadores exercem influência indevida sobre o conteúdo, tempo, localização ou participantes; enquanto o segundo se conecta à sensibilidade do público em geral, e pode ser ocasionado por diversos fatores, incluindo a excessiva comercialização de um evento esportivo que pode entrar em conflito com o sentimento de paixão dos torcedores.

2.3 Patrocínio nos uniformes

Uma questão central nesse cenário passa por entender a intersecção entre negócios e esporte por meio de patrocínio. Exposição, potencial de crescimento, alcance e conexão com o consumidor são alguns dos fatores que tornam o patrocínio corporativo no esporte, parte vital da estratégia de comunicação de grande parte das empresas (Abratt, Clayton, & Pitt, 1987).

No futebol, um canal fundamental de fortalecimento das receitas e exploração comercial dos patrocínios pode ser encontrado nos acordos de patrocínios firmados para a exposição das marcas nos uniformes (Amorim & Almeida, 2015), oferecendo visibilidade ampliada aos patrocinadores graças ao crescimento nas transmissões do esporte (Boyle, 2015) e exposição das marcas dos clubes em diversos mercados e plataformas (McCarthy, Rowley, Ashworth, & Pioch, 2014).

Traçando um paralelo entre o mercado de patrocínios de uniformes no futebol profissional dos Estados Unidos com o resto do mundo, Jensen, Bowman, Larson e Wang (2013) busca entender as razões por trás do atraso da ligas norte-americanas em adotar o patrocínio máster. Mesmo com a principal divisão do futebol local, a *Major League Soccer* (MLS), sendo a primeira do país a adotar a prática, os autores destacam que outros esportes no país ainda se opõem ou demoram a aceitar esse tipo de contrato, em contraste com boa parte do resto do mundo.

Para examinar esse fenômeno, e entender como os patrocínios esportivos alcançaram tamanho patamar financeiro no futebol global, a literatura avança, principalmente por meio da aplicação da técnica de estudo de caso, analisando acordos de patrocínios de uniformes específicos no futebol mundial, como os contratos entre a montadora Chevrolet e Manchester United (Rowe & Zemanek, 2014), SEGA Europe e o clube inglês Arsenal (Rosson, 2001) e Fiat e a equipe italiana Juventus (Spais & Filis, 2008).

Unlucan (2014), na análise que serviu de base para o trabalho, realiza um levantamento de 1147 clubes em 79 países, em 2012, utilizando o *Industry Classification Benchmark* (ICB) para categorizar as empresas que patrocinam o futebol, sem, contudo, centrar-se em um

mercado ou região específico, que lhe permita colher características relacionadas ao agrupamento de companhias que investem no futebol.

3 Metodologia

Inspirado no trabalho de Unlucan (2014), ainda que com uma abordagem regionalizada, especificamente voltada para os acordos de fornecimento de material esportivo e patrocínio máster no uniforme na região da América Latina, o estudo utilizou uma variedade de recursos, primordialmente por meio da pesquisa documental que, de acordo com Fonseca (2002), utiliza fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico.

Enquadrado como uma pesquisa científica, o estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, direcionando suas atenções para aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando compreender e explicar a dinâmica das relações sociais (Gerhardt & Silveira, 2009). Quanto à natureza, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, já que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Na metodologia, a pesquisa adota procedimentos de análise documental, já que, diferente da pesquisa bibliográfica, também se utiliza de fontes externas à literatura científica, como jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, relatórios de empresas, entre outros. Além disso, pode ser considerada uma pesquisa *ex-post-facto*, cuja principal característica é o fato de os dados serem coletados após os eventos terem ocorrido (Fonseca, 2002).

Assim, o estudo levou em consideração os principais torneios de futebol nacional nos países da região da América Latina nas temporadas 2017/18 (países que utilizam o calendário predominantemente europeu, com encerramento no meio do ano) ou 2018 (em nações que utilizam o calendário gregoriano, que iniciam e finalizam dentro do mesmo período), identificando os fornecedores de material esportivo principais e os patrocinadores máster dos uniformes das equipes das divisões de elite de cada um.

Como consideração de ordem paramétrica, a região da América Latina considerada trata-se de uma área de abrangência do continente americano que engloba países soberanos (excluindo-se departamentos ultramarinos, por exemplo) nos quais são faladas, de forma predominante, línguas romanas derivadas do latim: espanhol, português e francês, fruto da colonização por Espanha e Portugal.

Vale ressaltar que definições contemporâneas envolvem variantes diversas, como todos os países ao sul dos Estados Unidos ou mesmo a inclusão de ilhas não soberanas, com conceitos mais ou menos abrangentes que aqueles adotados no estudo. Considerando as fronteiras delimitadas, contudo, a amostra final resultou na seleção das ligas de futebol de 20 países, um da América do Norte, seis da América Central, três do Caribe e 10 da América do Sul, sendo eles: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Das 20 ligas, duas foram retiradas da análise: Cuba e Haiti, por motivos distintos. No caso da primeira, pelo fato de tratar-se atipicamente de uma liga fechada em um país com dificuldade de acesso das corporações ao financiamento do esporte, feito de maneira centralizada pelo governo, de forma que nenhum clube possui aporte e contratos de patrocínio ou fornecimento de material esportivo. O mesmo não se aplica ao campeonato haitiano, que, entretanto, possui pouca informação disponível nas fontes verificadas.

Diversas fontes serviram de consulta para a pesquisa, majoritariamente aquelas armazenadas na internet, privilegiando os websites oficiais dos próprios clubes componentes de cada uma das competições, aqueles das associações nacionais e/ou ligas que organizam os

torneios e, quando necessário, de *Confederación Sudamericana de Fútbol* (Conmebol), *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football* (Concacaf), *North American Football Union* (NAFU), *Unión Centroamericana de Fútbol* (UNCAF) e *Caribbean Football Union* (CFU), entidades continentais que congregam tais associações.

Em alguns casos, quando mesmo com tal base não foi possível identificar os dados buscados, websites adicionais foram consultados, incluindo *Transfermarkt*, *Rec.Sport.Soccer Statistics Foundation* (RSSSF), *Worldfootball*, *Wikipedia* e *Goal*, além de sites locais nos países relacionados, sejam eles direcionados somente aos esportes ou de conteúdo mais amplo, com foco exclusivo no futebol ou não.

No caso dos patrocínios, como diversas equipes contam com propriedades diversas, que lhe permitem acordos variados, com inúmeras companhias, nessas situações foram considerados apenas o patrocinador principal (chamados de *main sponsor*), ocupante da posição frontal e central dos uniformes, motivados pelo fato de que, em geral, tratam-se das propriedades mais valiosas e negociadas pelos montantes de maior valia.

É válido salientar que, assim como em boa parte do mundo, a natureza dos acordos de patrocínio varia de forma significativa na América Latina. Alguns clubes podem formatar acordos diferentes para partidas em casa, fora e duelos internacionais (como no caso das copas e torneios intercontinentais ou inter temporada). Outros optam por múltiplos acordos no uniforme principal ou mesmo patrocínios pontuais jogo a jogo ou jogador a jogador.

Essas variáveis são especialmente presentes em mercados ainda imaturos, distantes das práticas mais profissionais ou de acordos de longo prazo que marcam, por exemplo, as grandes ligas europeias ou norte-americanas. A falta de regulamentação com relação aos negócios também serve de justificativa para essas variantes nas parcerias firmadas por equipes das regiões analisadas no estudo.

Em tais casos, o artigo utilizou como base para a análise realizada o primeiro patrocinador contratado oficialmente disposto no uniforme frontal para os jogos em casa na temporada completa. Em casos extremos, nos quais tal identificação não foi possível nem mesmo com fontes suplementares informacionais, levou-se em consideração o maior destaque dado ao patrocínio nos sites oficiais das equipes, ligas ou federações.

Para categorizar as empresas detentoras dos acordos com os clubes investigados na análise, a pesquisa utilizou a *Industry Classification Benchmark* (ICB), sistema de classificação das atividades industriais criado pela Dow Jones e FTSE, globalmente utilizado pelos mercados de capital mercado e outros formadores de índices e indicadores, dividido em 10 indústrias, 20 super setores, 41 setores e 114 subsetores.

Já no caso dos acordos de fornecimento de uniformes e demais materiais esportivos, o estudo envolveu todas os negócios firmados durante os períodos analisados. Em geral, trata-se de uma única propriedade negociada de maneira única como uma empresa individual. Mesmo assim, o término de contrato ou o fechamento de novos acordos ao longo dos períodos examinados, fez com que, em alguns casos, mais de uma companhia fosse incluída na amostra para um único clube.

4 Resultados

Antes de analisar de forma aprofundada os clubes e seus contratos de fornecimento de material e patrocínio, o estudo buscou identificar as características gerais das ligas profissionais nos países da amostra selecionada, levantando, por exemplo, dados descritivos das competições e informações adicionais, como patrocinador principal da liga (em geral a organização detentora dos *naming rights* do torneio) e fornecedor de material esportivo para a seleção principal masculina do país (Tabela 1).

TABELA 1

Informação básica da amostra – Países e respectivas ligas analisadas.

Países	Temporada	N. de times	Nome da Liga	Patrocinador da Liga	Fornecedor da seleção	Ranking da FIFA	Confederação
Argentina	2017-18	28	Primera División de Argentina (Superliga)	Quilmes (cervejaria)	Adidas	11	Conmebol
Bolívia	2018	14	División de Fútbol Profesional	-	Marathon	60	Conmebol
Brasil	2018	20	Campeonato Brasileiro de Futebol (Série A)	Assaí (supermercado)	Nike	3	Conmebol
Chile	2018	16	Primera División de Chile	Scotiabank (banco)	Nike	13	Conmebol
Colômbia	2018	20	Categoría Primera A	Águila (bebida)	Adidas	12	Conmebol
Costa Rica	2017-18	12	Primera División de Costa Rica	Banco Popular (banco)	New Balance	37	Concacaf (UNCAF)
Cuba	2018	12	Campeonato Nacional de Fútbol de Cuba	-	Joma	174	Concacaf (CFU)
El Salvador	2017-18	12	Primera División de Fútbol de El Salvador	Pepsi (bebida)	Umbro	73	Concacaf (UNCAF)
Equador	2018	12	Campeonato Ecuatoriano de Fútbol	Havoline (automóveis)	Marathon	58	Conmebol
Guatemala	2017-18	12	Liga Nacional de Fútbol de Guatemala	-	Umbro	149	Concacaf (UNCAF)
Haiti	2018	16	Campeonato Nacional de Haití	-	Saeta	103	Concacaf (CFU)
Honduras	2017-18	10	Campeonato de Primera División	Salva-Vida (bebida)	Joma	63	Concacaf (UNCAF)
México	2018	18	Primera División de México (Liga MX)	BBVA (banco)	Adidas	17	Concacaf (NAFU)
Nicarágua	2017-18	10	Liga Primera (Primera División de Nicaragua)	-	Joma	128	Concacaf (UNCAF)
Panamá	2017-18	10	Liga Panameña de Fútbol	Cable Onda (telecomunicações)	New Balance	76	Concacaf (UNCAF)
Paraguai	2018	12	División de Honor (Primera División)	Tigo (telecomunicações)/ Visión Banco (banco)	Adidas	33	Conmebol
Peru	2018	16	Primera División del Perú (Liga 1)	Movistar (telecomunicações)	Umbro	20	Conmebol
Republica Dominicana	2018	12	Liga Dominicana de Fútbol	Banco Popular (banco)	Walon	154	Concacaf (CFU)
Uruguai	2018	15	Campeonato Uruguayo de Primera División Profesional (Primera División de Uruguay)	Coca-Cola (bebidas)	Puma	7	Conmebol
Venezuela	2018	18	Primera División de Venezuela	-	Adidas	32	Conmebol

Com base nessa análise inicial percebem-se as grandes discrepâncias entre as competições, que variam na época de disputa das ligas (algumas acompanhando o calendário europeu e outras seguindo o modelo do calendário gregoriano ou civil), na quantidade de clubes na elite dos torneios (indo de um total de 10 equipes até 28 times) e também nas empresas que fornecem materiais esportivos para os selecionados.

Tendência entre as principais ligas nacionais (além de estádios e outras estruturas no cenário esportivo), os acordos de concessão de direitos de nome (*naming rights*, no termo em inglês) tornaram-se praxe na região: 14 das 20 competições de elite possuem negócios semelhantes, em sua grande maioria com corporações nacionais de grande porte, ainda que empresas estrangeiras se façam presentes, como os bancos Scotiabank (Canadá) e BBVA (Espanha) ou as empresas de bebidas norte-americanas Coca-Cola e Pepsi.

Com relação a questão do fornecimento de material esportivo para as seleções, nota-se um fato curioso: parte da estratégia de expansão de marcas locais, empresas como a colombiana Saeta e a peruana Walon possuem acordos com seleções da região de menor porte (Havaí e República Dominicana, respectivamente), ainda que não patrocinem seus selecionados nacionais, que firmam contratos com companhias estrangeiras de maior alcance de distribuição e exposição internacional.

Uma situação inversa ocorre no Equador, cujo fornecedor de uniformes da seleção principal trata-se da única empresa nacional da amostra (Marathon), que também fornece material esportivo para o esquete nacional da Bolívia, além de dois clubes da primeira divisão local e equipes no nível de elite no Peru e no Uruguai.

4.1 Fornecedores de material esportivo

A análise acerca do fornecimento de material esportivo para os clubes contidos na análise possui algumas particularidades relevantes. Diferente, por exemplo, dos negócios firmados para patrocínio, os contratos de fornecimento comportam, em alguns casos, mais de um fornecedor, já que o critério aplicado não leva em conta maior exposição (como nos patrocínios), uma vez que apenas em raras ocasiões uma equipe possui mais de uma empresa fornecedora de forma simultânea.

Por outro lado, é comum a troca de fornecedores ao longo das competições. Em tais casos, ambos foram considerados para a temporada analisada. Ainda que seja possível a presença de três companhias (fruto de trocas constantes nos contratos com fornecedores), nenhum clube da amostra registrou mais do que duas empresas, com todos os times da amostra registrando entre zero (no caso de não haver contrato com nenhuma entidade para o fornecimento) e dois (em situações nas quais houve troca de fornecimento ao longo da temporada) fornecedores.

Os mercados de fornecimento de material esportivo para os clubes latino-americanos variam de forma significativa, com os extremos indo daqueles considerados “fechados”, nos quais nenhum clube possui acordos com empresas para o fornecimento de material esportivo (casos de Cuba e Haiti), até regiões de negócios mais maduros, nos quais todas as equipes possuem contratos com uma companhia que lhe garanta ao menos a disponibilidade de uniformes para a temporada.

Esse último cenário é característico na região: ainda que mesmo alguns clubes de grande porte na região não tenham acordo de patrocínio máster ao longo da temporada, dificilmente um time tradicional, ou mesmo equipes de porte médio e pequeno presente na divisão de elite desses países, permanecem toda uma época sem um contrato com fabricantes de material esportivo.

Outra particularidade local pode ser facilmente verificada no exame da lista de fornecedores esportivos identificada: o equilíbrio entre empresas locais/regionais e internacionais, com uma tendência ao prevalecimento desses últimos. Ainda que, com exceção da liga de Honduras, todos os países tenham empresas locais com ao menos um contrato na primeira divisão, a grande maioria dos acordos atualmente já se dão com empresas internacionais (principalmente gigantes marcas europeias).

Na análise geral, dos 277 contratos de fornecimento de equipamentos esportivos identificados, 159 (57%) foram firmados com empresas internacionais (baseadas fora do país de origem do clube), enquanto 118 (43%) trataram-se de negociações nacionais. A predominância de acordos internacionais faz com a maior parte das ligas possua a maioria de seus acordos com corporações estrangeiras no principal nível competitivo do país.

Essa tendência fica mais clara à medida que é possível identificar que, ainda que algumas ligas ainda tenham a maioria dos acordos na divisão de elite firmados com entidades nacionais (como nos casos de Colômbia, Costa Rica, Guatemala e Peru), em todos os países ao menos quatro acordos internacionais são firmados. Por outro lado, em três ligas (Honduras, Panamá e Nicarágua) nenhuma marca nacional se faz presente entre os clubes de elite (com todos os contratos sendo negociados com empresas estrangeiras).

No exame dos 159 negócios fechados com corporações internacionais pelos clubes de elite, é possível identificar que a grande maioria (73,6%) é firmada com empresas europeias, seguidas por contratos junto aos grupos norte-americanos (13%), entidades de outros países da América do Sul (7%), das demais nações da América Latina (6%), incluindo México, e somente um contrato firmado com uma marca chinesa (0,6% do total).

Há, de fato, uma grande difusão de marcas quando se analisa o panorama dos acordos de fornecimento na região: 97 empresas distintas podem ser identificadas entre os 259 clubes que tiveram um ou mais negócios do tipo fechados (36 equipes, sendo as 12 de Cuba e as 16 do Haiti, não tiveram fornecedores identificados ao longo da temporada), uma média de pouco mais de 2,67 times por marca.

O mesmo é válido para a concentração de acordos. Levando em consideração que as ligas analisadas compreendem campeonatos de grande poder econômico e atração de investimentos e interesse, bem como torneios de menor expressão, as grandes marcas permanecessem como aquelas com maior número de acordos, sem, contudo, obter maioria total: Adidas e Umbro, com 21 contratos (7,6%), lideram, enquanto Puma (15) e Nike (13) ocupam o quarto e o quinto posto (Tabela 2).

A surpresa é a presença da espanhola Joma, que possui 17 negócios (6,1%) e parece usar a penetração na região como uma estratégia de consolidação em mercados de média e baixa força. Localmente, a peruana Wallon e a mexicana Pirma, com 8 acordos cada, dominam a lista de marcas locais. Vale dizer também que 54 das 97 corporações citadas (56%) possuem apenas um contrato junto aos clubes de primeira divisão da região.

Analisando a participação das marcas nas ligas de forma individual, mesmo com forte presença na região, marcas globais como Nike e Adidas não se destacam em nenhum torneio. Em contrapartida, a britânica Umbro lidera campeonatos de grande impacto, como Argentina e Brasil, enquanto a alemã Uhlsport domina a primeira divisão na Venezuela e a Puma a da Colômbia. Já as mexicanas Pirma e Keuka assumem o primeiro posto nas ligas hondurenha e panamenha, respectivamente.

Da mesma forma, fato comum na América Latina, marcas nacionais lideram diversas ligas na região: casos da Olive Sport na Bolívia, Living Sport na Costa Rica, Milán em El Salvador, Demos Pro na Guatemala, Charly no México, Saltarin Rojo no Paraguai, Walon no Peru, Batú Wear na República Dominicana e MGR Sport no Uruguai. Ainda que haja presença de empresas globais nesses países, predominam corporações locais no total de acordos.

TABELA 2

Distribuição de fornecedores de material esportivo.

Fornecedores	N. de equipes patrocinadas	Porcentagem (%)	Países presentes
Adidas (GER)	21	7,6	12
Umbro (ENG)	21	7,6	11
Joma (SPA)	17	6,1	10
Puma (GER)	15	5,4	10
Nike (USA)	13	4,7	8
Kappa (ITA)	9	3,2	6
Walon (PER)	8	2,9	4
Pirma (MEX)	8	2,9	4
Under Armour (USA)	5	1,8	3
Topper (BRA)	5	1,8	1
Kelme (SPA)	5	1,8	3
Demos Pro (GUA)	5	1,8	1
Batú Wear (DOM)	5	1,8	1
Charly (MEX)	5	1,8	1
Uhlsport (GER)	5	1,8	1
Macron (ITA)	4	1,4	2
Saeta (COL)	4	1,4	3
Living Sport (COS)	4	1,4	1
Marathon (EQU)	4	1,4	3
Keuka (MEX)	4	1,4	1
MGR Sport (URU)	4	1,4	1
Sport Lyon (ARG)	3	1,1	1
Mitre (ENG)	3	1,1	3
Olive Sport (BOL)	3	1,1	1
ProSport (COS)	3	1,1	1
Milán (ELS)	3	1,1	1
Lotto (ITA)	3	1,1	2
Saltarin Rojo (PAR)	3	1,1	1
Luanvi (SPA)	3	1,1	1
Outros	82	29,6	
Total	277	100,0	

4.2 Patrocínios máster

A análise dos contratos de patrocínios realizada pelo estudo foi realizada de forma exploratória, não fazendo parte, por exemplo, do estudo que serviu de inspiração para o artigo, de Unlucan (2014). O objetivo foi identificar o acordo entre clubes e organizações (empresas, governos, etc.) que obteve maior exposição no uniforme da equipe ao longo de toda temporada. Mesmo entendendo que tais negócios podem ter sido alterados, desfeitos ou modificados ao

longo dos torneios, o objetivo foi selecionar apenas um contrato para cada equipe (o chamado patrocínio máster).

Diferente do verificado no item anterior, dos contratos de fornecimento de material esportivo, o equilíbrio entre empresas locais/regionais e internacionais é pouco identificado, com diversos torneios sendo majoritariamente financiados por iniciativas locais, enquanto a exposição às marcas estrangeiras restringe-se aos campeonatos de maior tradição no esporte, divulgação ou potencial de consumo e mercado.

Dos 295 clubes da amostra, foram possíveis identificar 249 contratos de patrocínios máster salientes ao longo do período analisado, já que 18 clubes, além dos 12 de Cuba e os 16 do Haiti, não tiveram parceiros de longa duração identificados. Do total de patrocínios, 207 (83%) trataram-se de grupos nacionais, enquanto 42 (16%) foram firmados junto a empresas estrangeiras na liga nacional.

A nacionalização de patrocínios fica ainda nítida como característica latente na região se notarmos que, mesmo com o predomínio de patrocínios nacionais, ao analisarmos a penetração de empresas estrangeiras nas equipes profissionais, somente 5 casos de acordos com corporações de outros países da América Latina são identificados (2 da América do Sul e 3 do México), totalizando 12% dos negócios com forasteiros.

No geral, mais da metade dos acordos de patrocínios firmados com entidades estrangeiras nos clubes das primeiras divisões nacionais na região são firmados com empresas norte-americanas: 22 contratos (52,4%). Parcelas significativas dos contratos também são firmadas com grupos europeus (19%) e asiáticos (17%), tratando-se principalmente de mercados de maior poder aquisitivo e capacidade de investimento.

Outra análise realizada refere-se aos grupos empresariais que realizam o patrocínio cruzado, não se limitando a um único país e firmando contratos com clubes presentes em mais de uma liga na região latino-americana. No caso dessas corporações, os patrocínios podem ser considerados internacionais, caso os contratos e operações sejam realizados de forma centralizada pela sede, ou nacionais, quando as empresas possuem ampla atuação e operações estabelecidas nos países em questão.

Três empresas tiveram negócios identificados em dois mercados de forma simultânea ao longo dos períodos analisados: a cervejaria Pilsener (presente em um clube do Equador e outro em El Salvador), o banco espanhol BBVA Bancomer (com dois acordos na Argentina e um no México) e a montadora norte-americana Chevrolet (patrocinadora de duas equipes equatorianas e uma mexicana).

Ademais, outras quatro corporações possuíam acordos de patrocínio múltiplos, envolvendo mais de dois mercados da América Latina, três delas da área de telecomunicações: Tigo, Claro e DirecTV. A primeira se destaca individualmente como a empresa com maior número de contratos firmados em toda a amostra (13), patrocinando seis clubes na Bolívia, quatro no Paraguai e três em El Salvador.

Com menor amplitude, as operadoras Claro (presente na Nicarágua, Costa Rica, El Salvador, Guatemala e Paraguai) e DirecTV (com um único clube na Argentina, no Chile e no Equador) também aparecem na lista, assim com a companhia de bebidas norte-americana Pepsi, que patrocina três clubes colombianos, 2 guatemaltecos e 1 hondurenho.

4.2.1 Indústrias

O levantamento com relação aos acordos de patrocínio firmados entre os clubes, além de identificar a nacionalidade de origem das empresas envolvidas, também buscou categorizar as corporações que investem nesse tipo de negócio com as equipes em indústrias ou segmentos

que facilitem a compreensão acerca do mapa geral de investidores por ligas nacionais e dentro da região como um todo.

De forma primária, a *Industry Classification Benchmark* (ICB) classifica as categorias de segmentos em 10 indústrias, subdividindo-as em 20 super setores, os quais utilizamos na nossa categorização, sendo eles: Petróleo e gás; Produtos químicos; Recursos básicos; Construção e materiais; Bens e serviços industriais; Automóveis e componentes; Alimentação e bebidas; Produtos de uso pessoal e doméstico; Saúde; Varejo; Mídia; Viagens e Lazer; Telecomunicações; Serviços públicos; Bancos; Seguros; Imóveis; Serviços financeiros; Instrumentos de investimento; e Tecnologia.

Na análise abrangente (Tabela 3), o setor bancário destaca-se com 44 acordos de patrocínios (cerca de 18%) firmados com clubes da região. Na sequência, os super setores de bebidas e alimentação, presente em 37 contratos (15%), e telecomunicações, com 36 negócios (14,5%), também adquirem representatividade, assim como Viagem e Lazer, presente em parcerias de patrocínios com 29 clubes da América Latina (12%).

TABELA 3

Distribuição das indústrias dos patrocinadores.

Indústria	N. de equipes patrocinadas	Porcentagem (%)
Bancos	44	17,7
Bebida e Alimentação	37	14,9
Telecomunicação	36	14,5
Viagem e Lazer	29	11,6
Varejo	19	7,6
Automotivo	14	5,6
Construção e Materiais	13	5,2
Serviços Financeiros	10	4,0
Serviços e Bens Industriais	10	4,0
Recursos Básicos	9	3,6
Seguros	7	2,8
Tecnologia	7	2,8
Petróleo e Gás	6	2,4
Saúde	2	0,8
Produtos de Uso Pessoal e Doméstico	3	1,2
Produtos Químicos	1	0,4
Mídia	1	0,4
Serviços Públicos	1	0,4
Total	249	100,0

No total, 18 dos 20 super setores foram identificados na amostra (somente Imóveis e Instrumentos de investimento não possuem menção). Além dos citados anteriormente, varejo (19 acordos), automotivo (14), construção (13) e serviços financeiros e bens e serviços industriais (10 cada) são outros setores de presença significativa no estudo, com os demais 9 super setores responsáveis por menos de 15% dos resultados identificados.

É possível perceber, por exemplo, que em geral as ligas nacionais contam com um ou dois segmentos que se destacam no aporte realizado nos acordos de patrocínio com os clubes

da primeira divisão local. Ainda que não seja maioria na análise geral, as empresas do setor de telecomunicações são a maioria nesse tipo de destaque (quando há apenas um ou poucos segmentos que se destacam), sendo a indústria prevalente na liga boliviana, costarriquenha, salvadorena, nicaraguense e paraguaia.

Setor mais presente na análise abrangente, os bancos dominam os campeonatos de elite na Argentina, no Brasil, na Guatemala e no Peru, enquanto bebidas e alimentação lideram os torneios no Chile e Colômbia e as primeiras divisões em Honduras (automóveis), Panamá e Venezuela (em ambos prevalecendo a indústria de viagem e lazer) contam com maior presença de outros segmentos.

5 Considerações Finais

Em um contexto marcado por grande acirramento nas disputas, não apenas dentro de campo, como também nos duelos por pactos comerciais, negociações por transmissões de direitos televisivos, atração de atletas, entre outros, torna-se essencial para os clubes de futebol profissionais a atração de parceiros estratégicos em acordos de patrocínio e fornecimento de material esportivo.

De forma centralizada ou individualizada, com duração de curto ou médio prazo, com montantes fixos ou variáveis, firmados com corporações nacionais ou internacionais, ter parceiros comerciais que garantam, além do fornecimento de equipamentos, valores para compor o mix de receitas constante para o clube, produzindo estabilidade financeira e saúde econômica que permita ao time alcançar resultados dentro de campo é hoje um dos pontos fundamentais para equipes que almejam um ciclo de sucesso na indústria.

No que se refere aos acordos de fornecimento de material esportivo, foi possível notar uma predominância das empresas estrangeiras nas principais competições de elite do futebol latino-americano, com cerca de 60% dos clubes possuindo contratos com entidades externas, além do fato de que três ligas (Honduras, Panamá e Nicarágua) não contarem com nenhum acordo de âmbito nacional, fruto da penetração de marcas internacionais.

Com base nos achados, é possível notar a relevância que os parceiros possuem para os clubes de futebol em todas as ligas profissionais sul-americanas. A presença de um patrocinador que dá nome à própria competição, antes uma ação de marketing pouco explorada ou restrita aos torneios de maior apelo em mercados mais maduros, agora pode ser vista em quase toda a região, algumas vezes com o suporte de uma empresa local, outras com o apoio de uma companhia estrangeira.

Na análise dos acordos para o fornecimento de material esportivo, destaca-se a presença cada vez maior de gigantes internacionais do segmento, como a norte-americana Nike e as alemãs Adidas e Puma, principalmente entre as ligas de maior poder aquisitivo ou alcance na América Latina. Em quase todos os mercados menores, contudo, é perceptível a predominância de companhias locais ou a consolidação de marcas internacionais que buscam espaço no mercado, mirando o nicho de países e clubes em expansão, ou como estratégia de atuação local, caso da terceira empresa com maior número de acordos, a espanhola Joma.

A difusão de corporações presentes nos acordos de fornecimento de material esportivo nos clubes da região é marcante, com uma média de 2,67 times por marca, número elevado se considerado como parâmetro o estudo de Unlucan (2014), no qual menos de 200 empresas são identificadas para mais de mil clubes (média de mais de 5 clubes por marca) componentes da amostra. No mesmo estudo, Adidas (16,4%) e Nike (13,8%) dominam o ranking. Nosso estudo, contudo, identifica que tal domínio é menos saliente, com Adidas e Umbro liderando com 7,6% do total dos acordos.

Os patrocínios também variam de forma significativa entre países e, internamente, de acordo com o alcance e potencial de retorno oferecido pelas equipes. O ainda restrito nível de profissionalização da área de marketing faz com que, mesmo dentro de uma das ligas mais tradicionais e economicamente fortes da região, como no caso do Brasil, equipes de grande apelo não registrem patrocínio máster ao longo de toda uma temporada.

Há ainda na região uma incipiente internacionalização dos torneios de elite no que se refere ao patrocínio principal, já que mais de 80% dos acordos são firmados com empresas nacionais e, entre os 42 negócios fechados com corporações estrangeiras, mais da metade provém de entidades norte-americanas, com Europa e Ásia também somando mais contratos do que com outros países da região, que têm apenas 5 acordos (3 com empresas mexicanas).

Em contrapartida, as estratégias de patrocínios de companhias (locais ou internacionais) ou as formas de ação e venda de propriedades de determinadas ligas fazem com que algumas corporações dominem o cenário em algumas competições, patrocinado mais de um clube ou, em alguns casos, mais da metade das equipes participantes de todo o torneio, concentrando as ações e a divulgação, e também tornando os times dependentes de uma única entidade.

Esse fenômeno de concentração de investimentos, com apenas uma companhia (ou pouco mais de uma) atuando como patrocinadora máster de boa parte dos clubes que compõem determinada competição, está em geral atrelado ao ainda incipiente desenvolvimento econômico da liga como produto comercial. Prova disso é que tal centralização acontece principalmente em torneios de menor valor e exposição ou envolvendo as equipes de pequeno ou médio porte do mercado.

A tendência é que, com o desenvolvimento econômico das ligas e o conseqüente fortalecimento do mercado e consolidação da estrutura comercial da competição e dos seus clubes, mais corporações (muitas delas internacionais) busquem investir no esporte daquele mercado, permitindo aos times ampliarem seu raio de captação de investimentos e patrocínios, firmando maiores e mais variados acordos com outras companhias.

O artigo não visou em seu escopo abranger outras ligas menores da região ou mesmo competições estrangeiras de maior ou menor porte externas ao contexto da América Latina, ainda que em alguns pontos os desafios e dificuldades na captação e estruturação das propriedades de patrocínios e acordos de fornecimento de material para os clubes de futebol profissionais se assemelhem.

Apesar de algumas semelhanças em tais desafios, dificuldades e caminhos a serem trilhados, variáveis culturais, sociais, econômicas, estruturais e legais diferenciam os níveis de profissionalização atualmente empregados por ligas e clubes de diferentes países e mercados no futebol profissional moderno, de forma que a captação dos departamentos comerciais e de marketing variam consideravelmente ao redor do mundo e mesmo dentro de regiões específicas, como no caso da América Latina.

Como sugestões para estudos futuros, além do aprofundamento dos acordos comerciais com clubes de futebol em outras regiões, também é válida a utilização de metodologias variadas, como estudos de caso de grandes negócios firmados (com ligas e clubes de grande visibilidade ou em ascensão), aplicação de medidas quantitativas para mensurar o efeito de tais acordos sobre desempenho, faturamento, entre outras variáveis, ou mesmo a aplicação de questionários e entrevistas para a compreensão dos modelos de parceria atualmente firmados entre corporações e equipes profissionais.

Referências

Abratt, R., Clayton, B. C., & Pitt, L. F. (1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*, 6(4), 299-312.

- Abratt, R., & Grobler, P. S. (1989). The evaluation of sports sponsorships. *International Journal of Advertising*, 8(4), 351-362.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250-272.
- Amorim, J. G. B. D., & Almeida, V. M. C. D. (2015). The effect of simultaneous sponsorship of rival football teams. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 63-87.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: An examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(1), 2-18.
- Boyle, R. (2015). Battle for control? Copyright, football and European media rights. *Media, Culture & Society*, 37(3), 359-375.
- Chadwick, S. (2004). *Determinants of commitment in the professional football club/shirt sponsor dyad* (Doctoral dissertation) - University of Leeds.
- Cornwell, T. B., & Kwak, D. H. (2015). Sponsorship-Linked Marketing: Introduction to Topics. *Journal of Sport Management*, 29(2).
- Crompton, J. L. (2014). Potential negative outcomes from sponsorship for a sport property. *Managing Leisure*, 19(6), 420-441.
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617.
- Federação Internacional de Futebol/Federação Internacional de Futebol Associação. (2018). *Global Transfer Market Report 2018: Men's Football*. TMS Global Transfers & Compliance. Zurich: Switzerland
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gerrard, B. (1999). The dynamics of sport sponsorship: The case of English professional football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1(1), 40-55.
- Guschwan, M. (2016). The football brand dilemma. *Soccer & Society*, 17(3), 372-387.
- Gwinner, K., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 275-294.
- Horowitz, S. (2012). How jersey sponsorship can be an effective marketing tool. *Journal of Brand Strategy*, 1(2), 180-184.

- Jensen, R. W., Bowman, N. D., Larson, B. V., & Wang, Y. (2013). Looking at shirt sponsorships from both sides of the pond: Comparing global trends versus America's Major League Soccer. *Soccer & Society, 14*(4), 515-524.
- Kartakoullis, N. L., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development, 7*(1), 1-20.
- Krzyzaniak, J. S. (2018). The soft power strategy of soccer sponsorships. *Soccer & Society, 19*(4), 498-515.
- Lorgnier, N., Desbordes, M., & Chanavat, N. (2017). Sports sponsorship and professional football. In *Routledge Handbook of Football Marketing* (125-178). Routledge.
- Martinez, R. J., & Janney, J. J. (2015). Market reactions to corporate sponsorships of European football kits: The moderating effects of firm congruence. *Journal of Sport Management, 29*(2), 211-222.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing, 33*(3/4), 402-419.
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research, 24*(2), 181-204.
- Naidenova, I., Parshakov, P., & Chmykhov, A. (2016). Does football sponsorship improve company performance? *European Sport Management Quarterly, 16*(2), 129-147.
- Ngan, H. M., Prendergast, G. P., & Tsang, A. S. (2011). Linking sports sponsorship with purchase intentions: Team performance, stars, and the moderating role of team identification. *European Journal of Marketing, 45*(4), 551-566.
- Nufer, G., & Bühler, A. (2010). Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of Sponsorship, 3*(2).
- Parker, K. (1991). Sponsorship: The research contribution. *European Journal of Marketing, 25*(11), 22-30.
- Rosson, P. (2001). Football shirt sponsorships: SEGA Europe and Arsenal FC. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 3*(2), 28-54.
- Rowe, W. J., & Zemanek, J. E., Jr. (2014). Chevrolet and Manchester United: A transformational sponsorship in a traditional industry. *Innovative Marketing, 10*(1), 40-48.
- Sherry, J. G. (1998). The key to maximizing your sports sponsorship. *Public relations quarterly, 43*(1), 24.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review, 13*(1), 1-13.

- Spais, G. S., & Filis, G. N. (2008). Measuring stock market reaction to sponsorship announcements: The case of Fiat and Juventus. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(3), 169-180.
- Thwaites, D. (1995). Professional football Sponsorship - Profitable or profligate? *International Journal of Advertising*, 14(2), 149-164.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UEFA (2018). *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2017*. Financial Sustainability & Research Division / UEFA Intelligence Centre. Nyon: Switzerland
- Unlucan, D. (2014). Jersey manufacturers in football/soccer: The analysis of current jersey manufacturers of 1061 football/soccer clubs in top leagues of 72 countries. *Soccer & Society*, 15(3), 314-333.