

## Estrategias de marketing del Club Deportivo Costa do Sol en el Baloncesto: hacia la profesionalización en Mozambique

### Marketing Strategies of Club Deportivo Costa do Sol in Basketball: Towards Professionalization in Mozambique

Frantz-Munyangaju<sup>1</sup>, Luis Bertot-Ortega<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Máster en Ciencias, Universidad Eduardo Mondlane, Mozambique.* <https://orcid.org/0009-0001-4252-9311>, [mufrantz@yahoo.fr](mailto:mufrantz@yahoo.fr)

<sup>2</sup> *Doctor en Ciencias, Universidad Eduardo Mondlane, Mozambique.* <https://orcid.org/0000-0003-4816-5085>, [lbortortega@gmail.com](mailto:lbortortega@gmail.com)

*Fecha de recepción: 20 de junio de 2023.*

*Fecha de aceptación: 1 de julio de 2023.*

---

#### RESUMEN

El presente estudio se centró en la profesionalización en el ámbito deportivo en Mozambique, específicamente en el Club Deportivo Costa do Sol y su equipo de Baloncesto. El objetivo general fue analizar las estrategias de marketing implementadas por el club y su impacto en su profesionalización. Se utilizaron métodos cualitativos, como entrevistas en profundidad con miembros clave del club y el análisis de datos secundarios. Los principales hallazgos revelaron que el club ha implementado estrategias de marketing modernas y efectivas que han tenido un impacto positivo en su desarrollo y profesionalización. Estas estrategias han ayudado al club a mejorar su imagen, aumentar su base de seguidores, atraer patrocinadores y generar mayores ingresos. El estudio destacó la importancia de la profesionalización del marketing deportivo para lograr un crecimiento sostenible y competitivo en los clubes deportivos de Mozambique.

**Palabras clave:** *estrategias de marketing deportivo; Club Deportivo Costa do Sol; profesionalización; Baloncesto*

#### ABSTRACT

This study focused on sports professionalization in Mozambique, specifically within the Club Deportivo Costa do Sol and its basketball team. The main objective was to analyze the marketing strategies implemented by the club and their impact on its professionalization. Qualitative methods were employed, such as in-depth interviews with key club members and the analysis of secondary data. The primary findings revealed that the club has implemented modern and effective marketing strategies that have positively impacted its development and professionalization. These strategies have assisted the club in enhancing its image, growing its fan base, attracting sponsors, and generating increased revenue. The study underscored the importance of sports marketing professionalization for achieving sustainable and competitive growth in Mozambican sports clubs.

**Keywords:** *sports marketing strategies; Club Deportivo Costa do Sol; professionalization; Basketball*

## INTRODUCCIÓN

Según Shank (2009), el deporte es una fuente de entretenimiento o una actividad física en la que las personas se involucran por placer, sacando a sus admiradores y practicantes de sus rutinas diarias, proporcionando satisfacción y convirtiéndose en una de las instituciones más importantes y universales de nuestra sociedad.

Morgan y Summers (2008) señalan que las organizaciones deportivas deben ser profesionales y capaces de demostrar a sus posibles inversores cuánto dinero gastado en deporte puede aumentar la rentabilidad. Mazzei y Bastos (2012) insisten en que el amateurismo y la gestión inconsecuente son inconcebibles en el deporte actual.

Según Morgan y Summers (2008), un marketing eficaz puede aportar muchos beneficios a una organización deportiva, como recaudar fondos; captar socios; mantener y fidelizar; crear y garantizar actitudes y percepciones positivas; atraer y mantener patrocinadores e inversores. En este sentido, la planificación del marketing, definida por Westwood (2007) como la técnica que permite a una empresa decidir cuál es el mejor uso de sus escasos recursos para alcanzar sus objetivos empresariales, adquiere una gran importancia para los gestores de empresas relacionadas con el deporte, especialmente en un país en el que, según Mazzei y Bastos (2012), solamente unas pocas entidades que practican y administran determinados deportes tienen organizaciones claramente más profesionalizadas y desempeñan un marcado papel en la escena económica.

El consumo deportivo, ya sea participando (activo) o viendo (pasivo) una actividad deportiva, es una de las funciones de ocio más extendidas en la sociedad moderna, invadiendo todos los aspectos de la vida humana. De hecho, el deporte llega a personas de todas las edades, traspasando fronteras culturales y nacionales. El aumento del consumo deportivo directo -asistir a acontecimientos deportivos- e indirecto -ver, escuchar y leer sobre deporte- queda patente en los millones de dólares que se gastan cada año en instalaciones deportivas, equipos y jugadores (Morgan y Summers, 2008).

Desde principios de la década de 1990, el deporte en Mozambique atraviesa momentos difíciles debido a la crisis económica. Las organizaciones deportivas experimentan problemas financieros y organizativos, muchos de los cuales ponen en peligro su propia existencia. De hecho, el deporte se encuentra en un proceso acelerado de desintegración y el gestor deportivo

tiene que ser capaz de concebir modelos de análisis lo más completos posible que le permitan comprender el mundo para poder actuar correctamente.

Uno de los factores que contribuyeron a la crisis de las organizaciones deportivas fue la dependencia del apoyo público en el marco de la economía centralizada, que prevaleció desde la independencia nacional en 1975 hasta la apertura del país al mercado mundial. Durante mucho tiempo, las organizaciones deportivas no sintieron la necesidad de buscar inversiones y apoyo privados, ya que contaban con el apoyo del Estado a través de las grandes empresas públicas a las que estaban vinculadas: por ejemplo, el Clube Ferroviario a los Ferrocarriles de Mozambique, el Clube Deportivo de Maxaquene a las Líneas Aéreas de Mozambique, la Costa do Sol a la Junta de Electricidad de Mozambique, en una lógica de economía centralizada.

Con la apertura del país al mercado mundial, la mayoría de las organizaciones deportivas mozambiqueñas han sido abandonadas por sus socios y patrocinadores tradicionales, ya que las empresas han dejado de contar con el apoyo del Estado debido a su privatización, así como a la mala gobernanza empresarial y a la publicidad negativa. Las instituciones, que actualmente son los únicos benefactores de estas organizaciones, amenazan con retirar su apoyo financiero a estas organizaciones deportivas, alegando falta de transparencia y responsabilidad en sus prácticas de gestión financiera.

Los clubes mozambiqueños están cambiando continuamente a medida que su número aumenta a escala mundial, en gran parte debido a los cambios en las condiciones medioambientales, sociales y económicas. Los cambios que se están produciendo en el sector obligan a muchos clubes deportivos a adoptar prácticas empresariales para sobrevivir. El estudio pretende verificar "las estrategias de marketing aplicadas por el Club Deportivo Costa do Sol en el deporte del Baloncesto", dado que el estado actual del marketing en los clubes deportivos de Mozambique requiere un mayor grado de compromiso y profesionalización en este sector.

## **DESARROLLO**

El marketing fue uno de los primeros temas que atrajo la atención de los académicos del deporte, debido a su estrecha relación con las actividades generadoras de ingresos, como la venta de entradas, los artículos deportivos y la cobertura televisiva. De esta manera, el marketing deportivo fue visto inicialmente como una herramienta para aumentar las ventas y ayudar en las actividades comerciales de las organizaciones deportivas y los individuos (Manoli, 2018). Sin embargo, (Manoli, 2018) señala que el marketing deportivo ya no es solo una herramienta

comercial, sino una amplia gama de elementos promocionales que encapsulan aspectos como el patrocinio comercial, la publicidad y la propaganda.

Corroborando este punto (Silva y Las Casas, 2020) amplían el rango anteriormente mencionado, anunciando que la expresión "deporte" utilizada en el marketing deportivo contemporáneo y en la industria del deporte, es un concepto amplio que denota a todas las personas, actividades, negocios y empresas involucradas en producir, facilitar, promover u organizar cualquier negocio, actividad o experiencia deportiva dirigida a competidores, eventos, experiencias y entretenimiento.

Presentando también su interpretación del marketing deportivo, los autores (Khudiyev y Szabó, 2020) se refieren a este aspecto del marketing como una subunidad del marketing centrada en los eventos y equipos deportivos, además de los productos y servicios, que pueden ser de otras industrias, que intentan llegar a los consumidores a través de los mencionados eventos y equipos deportivos. Tanto los productos físicos como las marcas pueden ser el elemento promocionado en estos servicios. Así, los autores concluyen su visión del marketing deportivo, definiendo su objetivo como estimular el deporte o llamar la atención sobre determinados productos, servicios o empresas con una estrategia determinada.

En una visión diferente, (Schlossberg, 1992) menciona el marketing deportivo como el vehículo utilizado por las empresas grandes y pequeñas para superar el excesivo número de mensajes de los medios de comunicación y llegar al grupo de consumidores deseado.

Así, define el marketing deportivo como el marketing realizado a través del deporte. Este autor refuerza la idea anterior al mencionar que el marketing deportivo es también un medio para aumentar las audiencias televisivas, utilizando el ejemplo de la Nascar, que, mediante la celebración de un concurso telefónico durante las carreras en el que si la persona decía correctamente el líder de la carrera se le ofrecía un vehículo, consiguió aumentar exponencialmente el número de espectadores. Así pudo satisfacer a las cadenas de televisión y a los patrocinadores de la carrera y de la emisión televisiva.

Sin embargo, (Tomlinson et al., 1995) presenta una visión del marketing deportivo centrada en el valor de entretenimiento. El autor afirma que la asistencia a un acontecimiento deportivo no siempre está vinculada al apoyo a un equipo ganador, sino más bien al valor de entretenimiento, el ambiente, las interacciones y los servicios que se experimentan en un estadio. Así pues, estas razones proporcionan una orientación importante para los responsables del

marketing deportivo, que deben reconocer la importancia del servicio al cliente para producir la satisfacción de los aficionados.

Apoyando este punto de vista, (Khudiyev y Szabó, 2020) mencionan que los intentos de evolucionar hacia mayores audiencias en los eventos deportivos y para las marcas deportivas, es necesario centrarse en los factores clave del mercado en crecimiento, siendo uno de estos factores los consumidores. Además, los autores mencionan que el propio consumidor es una noción extensa de entender, por lo que debería ser más lógico conocer sus decisiones de compra y patrones de consumo en el mercado objetivo. Señalan que, durante mucho tiempo, se ha creído que el comportamiento de consumo reflejado por los consumidores deportivos muestra ciertas diferencias con respecto a los consumidores de otras industrias, especialmente en lo que se refiere a la fidelidad. Reforzando el punto anterior, otro aspecto que permite comprender mejor el comportamiento del consumidor en el marketing deportivo es la compra repetitiva

repetitivas, en las que un mercado de repertorio y de suscripción distinto tiene un impacto importante en la práctica del marketing. Así, las marcas intentan servir mejor a los mercados de repertorio para aumentar su consumo, en lugar de limitarse a crear un contingente de consumidores fieles.

Profundizando en el tema, (Schlossberg, 1992) menciona que los consumidores piensan positivamente de las empresas que patrocinan sus eventos y equipos favoritos. Señala que el cerebro de los consumidores funciona de forma diferente cuando se trata de promoción deportiva. Así, los aficionados buscan algo que les acerque a su equipo, como merchandising, eventos, bares deportivos y clubes de fans. Utilizando el ejemplo de los Chicago Cubs en la MLS, su convención anual en enero siempre agota las entradas, sin depender nunca de los resultados del equipo del año anterior. De este modo, cada vez más equipos, ligas, eventos, colegios, asociaciones y deportistas individuales se están dando cuenta de que lo que buscan los aficionados es simplemente información de los equipos y deportistas que siguen.

De otro modo, (Meir y Scott, 2007) señalan que el mercado está formado por consumidores individuales que pueden mostrar preferencias por una gran variedad de productos y servicios simultáneamente. Así, se produce una fragmentación que se traduce en una pérdida de compromiso con una única forma de ser. La existencia de un perfil homogéneo que pueda identificar las necesidades, deseos y motivaciones de todos los aficionados al deporte es incompatible con el marketing practicado.

La investigación en la que se basa este estudio es de naturaleza cualitativa, a través de un estudio de caso exploratorio de clubes deportivos. Así, la población de la investigación estuvo formada por el club deportivo Costa do Sol con un enfoque moderno de gestión y marketing.

Como propone Yin (2005) - que los hallazgos se interpreten en términos de comparación de al menos dos proposiciones que compiten entre sí.

Según Creswell (2010), la idea que subyace a la investigación cualitativa es la selección intencionada de los participantes que mejor ayudarán al investigador a comprender el problema y la pregunta de investigación.

La principal fuente de investigación para este estudio son las entrevistas en profundidad utilizando un guion semiestructurado, que, según Vergara (1997), permite una mayor profundidad; informalidad, según Gil (2007) y, según Creswell (2010), control de la línea de interrogatorio por parte del investigador.

Las entrevistas pretendían comprender los procesos de los conceptos y estrategias de marketing aplicados en el Club Deportivo Costa do Sol, así como las metodologías empleadas, las principales acciones emprendidas y los resultados alcanzados.

De acuerdo con la observación de Gil (2007) de que las sesiones de entrevista permiten a los sujetos expresar libremente sus ideas y pensamientos, nos esforzamos por crear un ambiente cómodo para que los entrevistados hablaran abiertamente sobre los temas tratados, ofreciéndoles incluso la oportunidad de sacar a colación temas no contemplados en el guion original.

## **Metodología**

La investigación de campo tuvo lugar entre agosto de 2020 y junio de 2023, dos de las cuales se realizaron en los lugares de trabajo de los entrevistados y una a través de medios interactivos (software Skype), un medio aceptable cuando fue imposible reunirse en persona.

Previa autorización de los entrevistados, se utilizó una grabadora digital para registrar las conversaciones, facilitando la interacción entre investigador y entrevistado. Las entrevistas duraron una media de una hora y diez minutos, siendo la más larga de una hora y cincuenta y cinco minutos y la más breve de treinta y seis minutos. Se insistió en que la información recogida solo se utilizaría con fines académicos.

Otro método de recogida de datos empleado fue la investigación en bases de datos secundarias, documentos facilitados por los entrevistados, periódicos, revistas especializadas, foros de debate en línea y material audiovisual.

Las entrevistas fueron grabadas digitalmente y posteriormente transcritas en su totalidad a un documento electrónico en formato Microsoft Word, con el objetivo, según Bardin (1977), de organizar (preparar y estandarizar el material a analizar); codificar (agregar los datos en grandes unidades internamente homogéneas); categorizar (agrupación conceptual, sintáctica, léxica y expresiva de los datos) e inferir (interpretar los resultados de acuerdo con los objetivos del estudio).

Todo método de investigación tiene posibilidades y limitaciones, según Vergara (1997). Así, según Goldenberg (2004), las principales limitaciones de la investigación cualitativa son el sesgo del observador, la subjetividad y la imposibilidad de generalizar los resultados encontrados, esta última también mencionada por Creswell (2010).

Entre las limitaciones encontradas durante el proceso de investigación, las dificultades de acceso a las organizaciones deportivas, que en muchos casos se mostraron extremadamente cerradas al ámbito académico, fueron sin duda las más significativas.

En futuros estudios de mayor alcance, esta restricción podría resultar un obstáculo de considerables proporciones.

## **Resultados**

Según Sá y Sá (2009), con la progresiva profesionalización de los clubes y la consiguiente necesidad de aumentar los beneficios, el enfoque de marketing se ha convertido en un enfoque indispensable, tanto a nivel de planificación estratégica como a nivel de planificación operativa. En otras palabras, un plan de marketing estratégico y operativo es esencial para los clubes. El posicionamiento de los clubes, la comprensión de sus mercados y la realización de estudios de mercado son fundamentales.

Al tratarse de un club histórico en Mozambique con algunas referencias nacionales e internacionales, el Club Deportivo Costa do Sol cuenta con una ventaja en cuanto a sus productos y servicios en comparación con sus competidores. Como se considera que tiene una buena estructura de formación y entrenadores cualificados, el CD Costa do Sol está en la mente de los consumidores de baloncesto como poseedor de una buena estructura de formación a nivel

nacional, lo que permite a la organización posicionarse en términos de comunicación sobre este tema.

En los últimos años, el Club Deportivo Costa do Sol ha rescatado su credibilidad a través de un régimen de responsabilidad presupuestaria que le ha permitido ser un club ejemplar que cumple con sus obligaciones y ha construido un modelo de transparencia, profesionalidad, equilibrio financiero y gestión.

La buena gestión del CD Costa do Sol requería mucho más que la contratación de directivos. Fue necesario definir objetivamente las competencias y funciones de los gestores remunerados, para permitir la autonomía de trabajo y una distancia equilibrada entre los dirigentes elegidos y la rutina operativa del club. Se estableció un modelo de gestión estable, con mecanismos eficaces para garantizar la transparencia, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad corporativa.

Fue necesario inculcar a directivos y empleados un estándar de procesos de gestión y conducta ética para evitar conflictos de intereses, prevenir favoritismos personales, castigar prácticas de contratación cuestionables, mantener la confidencialidad de la información y preservar relaciones sanas con los consumidores de nuestro producto, proveedores y socios comerciales. En el ámbito de la satisfacción interna dentro y fuera del terreno de juego, fue necesario introducir programas de formación para capacitar a nuestros empleados, aumentar los salarios del personal y de los jugadores para servir mejor al club.

Las herramientas de evaluación y control pueden dividirse entre el ámbito deportivo y el administrativo-financiero. En cuanto al rendimiento deportivo: número de jugadores; número de equipos y atletas federados; número de participaciones en las actividades del club y competiciones ganadas.

En las áreas institucional, financiera y de marketing, cabe destacar: volumen de ingresos financieros; cantidad y calidad de los socios estratégicos; nivel de inversión; número y valor de los proyectos incentivados aprobados; número y valor de los acuerdos firmados con entidades públicas y privadas y nivel de exposición mediática.

Se ha creado una guía para evaluar la idoneidad, ética y posición en el mercado de los socios y agentes que mantienen relaciones con el club. El proceso es aplicable a todos y cada uno de los grupos de interés con los que el club mantiene una relación comercial o institucional,

incluidos los proveedores de servicios, pero los ámbitos de análisis pueden ser más estrictos para las empresas que el CD Costa do Sol marca directamente.

El club también ha definido una línea de comunicación institucional que preserva el aspecto del respeto a los aficionados y socios del club y a instituciones similares. Para ello, se ha elaborado un manual de comunicación interna, de acuerdo con el Código Ético y de Conducta del CD Costa do Sol, y que debe ser seguido por todos los miembros del órgano de gobierno y personal directivo remunerado del club, incluso cuando interactúen en sus perfiles privados en redes sociales.

El CD Costa do Sol ha experimentado una importante renovación de sus socios. Esta renovación es indispensable para mantener la vitalidad de la institución y representa el reconocimiento del joven Canarinho al trabajo de los socios y consejeros que han hecho del CD Costa do Sol una pasión extraordinaria. Diferentes generaciones que se han unido en la identidad, una mezcla de valores y la participación activa en la política de la institución, y han permitido el apoyo a los cambios estatutarios esenciales.

La remodelación del pabellón del CD Costa do Sol fue un catalizador del rendimiento técnico y económico en todas las dimensiones. Tener una casa se convirtió en un objetivo innegociable y el club tuvo que organizarse para una rehabilitación que nunca es fácil ni rápida. En su estrategia de satisfacción interna, el CD Costa do Sol debe demostrar primero a sus grupos de interés los beneficios que aportará, lo que puede dejar como legado estructural, turístico, técnico y administrativo, detallando la cadena de producción, los empleos directos e indirectos antes, durante y después. Este desarrollo conlleva decenas de posibilidades para garantizar la rentabilidad del CD Costa do Sol y de sus socios, y el club está en condiciones de gestionarlo.

La multifuncionalidad es un aspecto fundamental para mantener una instalación y hacerla rentable. Hay que pensar no solo en los días de partido anuales, sino en los restantes. El CDS se ha comprometido a rehabilitar la infraestructura con una visión a largo plazo, siguiendo el ejemplo más exitoso del Madison Square Garden, con más de 300 días/eventos al año. Otros iguales de exitosos son el Camp Nou (Barcelona) o el Santiago Bernabéu (Real Madrid). El día sin partido es tan importante y más rentable para la gestión como el día de partido.

El Adepto es la fuerza del CD Costa do Sol e implementa acciones dirigidas a su expansión y consolidación. Los aficionados son también la oportunidad y el club siempre está buscando nuevas formas de crear mecanismos más eficientes para el diálogo con los seguidores

de los Canarinhos. El club tiene un sitio web moderno ([www.costadosol.co.mz](http://www.costadosol.co.mz)) y también tiene páginas en las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram con seguidores de más de 30.000. Otra nueva innovación para el club es la transmisión de partidos a través de livestream en las páginas de Facebook y el club también ha establecido TV Canarinha, un canal de YouTube que ya cuenta con 1530 seguidores, por lo que los consumidores pueden seguir todas las actividades del club.

En este sentido, el CD Costa do Sol también ha desarrollado una estrategia de comunicación unificada y coherente para todas y cada una de las relaciones con organismos públicos, reguladores y organizaciones deportivas en general. Apariciones privadas en redes sociales, entrevistas en medios tradicionales y participación en actos oficiales son el resultado de una estrategia formulada y ejecutada para preservar la imagen del club y protegerla de opiniones personales subjetivas. Por otro lado, el CD Costa do Sol vela por la seguridad y la integridad física de sus aficionados y jugadores, promueve la socialización entre los distintos estamentos y, lo que es más importante, enseña a las nuevas generaciones la importancia del trabajo en equipo y del apoyo mutuo.

Hasta aquí se pueden entender las razones por las que este caso concreto es una estrategia de éxito, basada en el marketing institucional y deportivo. Con la satisfacción interna, el Club Costa do Sol cuenta ahora con una serie de profesionales comprometidos con los objetivos de las actividades y centrados en alcanzar el éxito con actividades atractivas y diferenciadas que involucran no sólo a los agentes de las estrategias, sino también a la comunidad y a los consumidores.

El Club Deportivo Costa do Sol trata de asociar el baloncesto con la ayuda, la donación y la integración social, con iniciativas de recogida de alimentos en los partidos, proyectos sociales y la utilización de deportistas de renombre para representar a organizaciones benéficas. El carácter social de la marca va más allá de la filantropía. Acciones que involucran a niños y jóvenes en sus escuelas, despertando su interés por el deporte, la salud y la actividad física, así como su contacto con los atletas del club, creando la imagen de un ídolo. Se trata de estrategias a largo plazo, basadas en la captación y fidelización, en las que se desarrolla el deporte con el objetivo de que estos jóvenes disfruten de la actividad física y se conviertan en defensores de la entidad.

Con el nuevo pabellón, el CD Costa do Sol abrió una academia de baloncesto en la que se paga una cuota mensual, lo que ha ayudado al funcionamiento diario del club. Como parte de un proyecto a largo plazo y regular, el Costa do Sol ha estado trabajando con las escuelas

públicas vecinas con el objetivo de atraer a nuevos jugadores que se convertirán en los próximos atletas, socios y aficionados. El CD Costa do Sol quiere atraer al mayor número de niños posible, además de tener una escuela de baloncesto en la que se paga una cuota mensual. El servicio social del club tiene esta intención y los entrenadores realizan este trabajo semanalmente con el objetivo de encontrar talentos y también crear nuevos aficionados y futuros socios.

Con la marca del club registrada, el CD Costa do Sol ha abierto una tienda del club que vende merchandising del club como camisetas, gorras, etc. En 2021 el club introducirá merchandising de baloncesto, con la marca trabajando en diferentes tipos de medios, plataformas, deportes y acciones sociales. El CD Costa do Sol está trabajando en establecer acciones para dar a conocer la marca en los mercados nacionales, ya que actualmente la distribución del producto es escasa. Para los aficionados de otras provincias es muy difícil adquirir productos oficiales del CDS.

Esta renovación en democracia es una fuerza que no se puede disipar. Como acción general, es fundamental fomentar la entrada de nuevos socios y la formación de nuevos liderazgos internos. Pero también es necesario mejorar la gobernanza interna del CD Costa del Sol, a fin de construir un ambiente sano para la circulación de la información, la transparencia, el respeto a la confidencialidad de los datos críticos, la fiscalización y la participación de los socios.

## **CONCLUSIONES**

El estudio reveló que el Club Deportivo Costa do Sol ha implementado estrategias de marketing modernas, demostrando un compromiso con la profesionalización en el sector deportivo de Mozambique. Las entrevistas y la investigación de datos secundarios respaldaron la efectividad de estas estrategias, destacando su impacto positivo en el club. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una mayor profesionalización del marketing deportivo en los clubes deportivos de Mozambique para lograr un crecimiento sostenible y competitivo.

## REFERENCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Artmed.
- Edwards, A.; y Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Burlington, MA, EUA: Elsevier-BH.
- Eisenhardt, K. M.(1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://www.jstor.org/stable/258557>
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. A (2004). *Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 8. ed. Record.
- Khudiyev, M., & Szabó, Z. (2020). Consumer behavior in sports marketing in the context of football. *Studia Mundi - Economica*, 7(2), 51–64. <http://studia.mundi.gtk.szie.hu/consumer-behavior-sports-marketing-context-football>
- Manoli, A. E. (2018). Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 1–5. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2018.1389492>
- Mazzei, L.C.; Bastos, F.C.(Orgs.). (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. Ícone.
- Meir, R., & Scott, D. (2007). Tribalism: definition, identification and relevance to the marketing of professional sports franchises. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 43–59. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-08-04-2007-B006/full/html>
- Schlossberg, H. (1992). Sports marketing. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 119–122.
- Morgan, M. J.; Summers, J (2008). *Marketing Esportivo*. Tradução VerticeTranslate. Thomson Learning.