

ESPORTE E MARKETING NAS IES: O CASO DOS GESTORES PARTICIPANTES DAS OLIMPÍADAS UNIVERSITÁRIAS

Sports and marketing in High Education Institution: the case of managers participating in University Olympics

João Domingos B. Mandarinino¹

Carlos Alberto Figueiredo da Silva²

José Maurício Capinussú³

Carlos Henrique de Vasconcellos Ribeiro⁴

¹Mestre em Ciências da Atividade Física - UNIVERSO - RJ, Docente do curso de Educação Física - UNISUAM - RJ

²Pós-Doutor - Universidade do Porto - PT, Docente do PPGCAF - UNIVERSO - RJ, Pró Reitor de Ensino - UNISUAM - RJ

³Doutor em Comunicação e Cultura - UFRJ - RJ, Docente do PPGCAF - UNIVERSO - RJ

⁴Doutor em Educação Física - UGF - RJ, Docente do PPGEE - UGF - RJ

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

RESUMO

Introdução: o esporte universitário tem sido usado por instituições de ensino superior privadas como ferramenta de comunicação em estratégias de marketing face à competição por captação e retenção de alunos. **Objetivo:** este estudo tem como objetivo analisar o perfil profissional dos gestores esportivos de IES participantes das Olimpíadas Universitárias no quinquênio 2005-2009. **Métodos:** a pesquisa foi de cunho qualitativo, utilizando a análise do conteúdo segundo Bardin (1977). **Resultados:** como resultado, identificamos que o perfil destes gestores está pautado nas experiências anteriores de coordenação, que a área de atuação difere da área de especialização acadêmica e que sua função prioritária é a de divulgar a marca institucional através destes eventos, sobretudo com cobertura midiática. **Discussão:** esporte ainda é visto com um departamento linear e sem

Recebido em: 07/02/2013

Aceito em: 12/05/2013

integração com outros setores importantes para um total aproveitamento do retorno possível, principalmente, o de marketing e comunicação. **Conclusão:** considerando as potencialidades de extrair todos os recursos gerados do esporte, entendendo-o como negócio e promotor de inúmeros benefícios para agregar de modo auxiliar, a melhoria e o posicionamento da marca das instituições de ensino superior, ficam o registro da necessidade de novos estudos na área, haja vista sua contribuição no desenvolvimento institucional e o pouco acervo de entendê-lo de fato como ferramenta de marketing, numa década onde o esporte seja o segmento de maior repercussão no país.

Palavras-chave: Esporte Universitário. Gestão Esportiva. Marketing Esportivo.

ABSTRACT

Introduction: *College sports has been used by private institutions of higher education (IHE) as communication tools in marketing strategies in the face of competition for attracting and retaining students.* **Objective:** *this study aimed to analyze the profile of professional sports managers of IHE participating in the quinquennium 2005-2009 College Olympic Games.* **Method:** *this is a qualitative research with results based on Content Analysis (Bardin, 1977).* **Result:** *as a result, we found that the profile of these managers are guided by past experience of coordination; the area of operation differs from the area of academic expertise, and his or her primary function is to disseminate the corporate brand through these events especially with media coverage.* **Discussion:** *sport is still seen as a linear department and without integration with other sectors for a total utilization of return possible, especially the marketing and communication.* **Conclusion:** *considering the potential of exploring all the resources generated from sport and understanding it as a business and promoter of numerous benefits to, as an auxiliar, to improve and to enhance the brand of the higher education institutions, we stress the need for further research in the area, given its contribution to institutional development and the little material to understand it, in fact, as a marketing tool, inasmuch in a decade where the sport is the segment that should have great repercussion in the country*

Key words: *College sports. Sports management. Sports marketing.*

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João
Domingos B. *et al.*
Esporte e marketing
nas IES: o caso dos
gestores participantes
das olimpíadas
universitárias.
SALUSVITA, Bauru, v.
32, n. 1, p. 63-85, 2013.

INTRODUÇÃO

O esporte universitário tem sido utilizado pelas Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil, como uma importante ferramenta de marketing, contribuindo num processo cada vez mais acirrado de competição na busca pela captação de alunos novos e retenção dos matriculados (TOLEDO, 2006).

Sanfelice, Fernandes e Savegnago (2000) consideram que num mundo globalizado e altamente competitivo, onde há similaridade de produtos e serviços, somente estratégias habituais de publicidade, propaganda, relações públicas, *merchandising*¹ e promoção de vendas para um público alvo não são suficientes, se fazendo necessário um diferencial competitivo. O esporte vem tomando lugar de destaque nos planejamentos estratégicos dessas Instituições, pois se constitui em área privilegiada capaz de divulgar e alavancar o nome, o prestígio e a imagem institucional, através por meio de ações e dos meios de comunicação (MACEDO, 1999; TOLEDO, 2006).

Em nossa pesquisa queremos compreender o papel da gestão esportiva no ensino superior privado, mostrando como o esporte está relacionado diretamente com o setor de comunicação e marketing destas instituições. A produção do conhecimento que se tem nesta esfera é do saber fazer, ou seja, um saber que se constitui na prática e na estória de vida dos gestores esportivos destas instituições e que em última instância podem contribuir com os cursos de formação em comunicação social, educação física e fisioterapia.

comunicação social

Oliveira e Pozzi (1996) apontam o aumento do reconhecimento do público, o reforço da imagem corporativa, o estabelecimento de identificação com os segmentos específicos de mercado, o envolvimento da empresa com a comunidade e a conferência de credibilidade ao produto com a associação à qualidade e a emoção do evento, como resultados das ações através do marketing esportivo.

Outras estratégias são adotadas por algumas IES, como forma de trabalhar o marketing no esporte e produzir uma plataforma de comunicação com o seu público, além da representatividade das equipes esportivas, tais como a realização de eventos de cunho esportivos, competições internas entre turmas, períodos e cursos, esporte

1 Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Disponível em [HTTP://www.andrehavro.com](http://www.andrehavro.com), acessado em: 30 de jun. 2010.

recreativo e iniciação esportiva. Existe também a associação das IES aos clubes esportivos e, até mesmo, a concessão de benefício de bolsa ao atleta notoriamente conhecido em troca do uso de sua imagem quando da conquista de posição de destaque, seguindo uma espécie de modelo norte-americano, que utilizam seus principais atletas em campanhas publicitárias (TOLEDO, 2006).

Independentemente de ações compartilhadas com outras esferas e ter um departamento específico e comandado por profissional habilitado ao cargo de gestão do esporte, é importante que tais atividades estejam aliadas ao planejamento estratégico da própria instituição, buscando contribuir no alcance dos objetivos traçados. Embora, haja consenso em relação ao retorno significativo que o esporte consiga produzir, constituindo-se numa plataforma eficaz de comunicação com seu público, ele ainda precisa ser mais bem estudado e aliado às estratégias mercadológicas da própria IES.

No cenário prático existe uma divergência deste posicionamento. Não há uma padronização de condutas na área, haja vista que existem interpretações diferentes quanto à maneira para conduzir com êxito os propósitos traçados. Independentemente das diretrizes adotadas para esta gestão, fica evidente que é necessário fazê-la com a responsabilidade de traduzir uma imagem positiva da instituição, fortalecendo as estratégias para que se cumpram as metas de trazer novos alunos para as IES.

Toledo (2006) afirma que, tanto os departamentos de esportes ou as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA), modelos responsáveis encontrados pela gestão do esporte universitário, devem estar inseridos numa realidade mais ampla, pois não deve se restringir apenas à participação nas competições e em outras ações, mas que estas devam estar de acordo com os objetivos da instituição, visando seu crescimento no mercado.

Algumas IES já tiveram a percepção deste fato e demonstram os resultados que vem conquistando. Um bom exemplo nesse sentido é a Universidade Paulista – UNIP, campeã geral em todas as edições das Olimpíadas Universitárias neste período estudado.

A partir destas considerações nos faz pensar em qual é o perfil do gestor esportivo das IES privadas?

O objetivo desta pesquisa é analisar o discurso dos gestores esportivos em relação ao papel do esporte no desenvolvimento das IES.

O esporte no planejamento estratégico das IES

Atualmente, muitas IES se baseiam em atividades ligadas ao esporte para firmar estratégias com que possam competir mercadologicamente. Essas atividades esportivas estão ligadas a uma

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João
Domingos B. *et al.*
Esporte e marketing
nas IES: o caso dos
gestores participantes
das olimpíadas
universitárias.
SALUSVITA, Bauru, v.
32, n. 1, p. 63-85, 2013.

multidisciplinaridade de cursos, onde o esporte é campo de intervenção profissional, quer seja em eventos internos e/ou externos, programas de extensão, prestação de serviços – quando cedem seus alunos para atuarem em parcerias com outras instituições, pesquisa, publicidade e estágio. Entretanto, esse estudo se concentra na proposta de identificação do conceito e valor que as próprias IES têm sobre o objeto de estudo. O esporte encerra uma visão estratégica de negócios, de cunho profissional, como uma forma de alimentação de status, poder e imagem frente à concorrência, de modo a produzir diferenciais no mercado, mas como queremos aprofundar, ainda é gerida de forma pouco planejada e depende das iniciativas individuais.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é a ação desempenhada em âmbito gerencial para o desenvolvimento e manutenção de ajustes nas variáveis entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização junto às constantes mudanças nos ambientes, com a finalidade de dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, possibilitando lucros e crescimentos desejados.

Os conceitos e ferramentas, base do planejamento estratégico, surgiram a partir da década de 1970, decorrentes do resultado de uma sucessão de ondas de choques, que incluem a crise de energia, a inflação em alta, o movimento de estagnação e a desregulamentação de setores importantes.

Kotler (2000) sustenta a argumentação de que o planejamento estratégico surgiu para colaborar com as empresas no sentido de relacionamento e organização de seus negócios, mantendo-se firmes sem sofrerem com efeitos negativos indesejáveis. Demanda, de saber exatamente o que se deseja; o que fazer e como deve ser feito.

“Planejar” deriva de preparação, de previsão, no sentido de estar pronto para quando o futuro chegar, construindo situações, caminho, modelos e soluções para determinado evento ou tarefa, diferentemente, daquilo que está sob os olhares do hoje. Roche (2002) diz que a administração se deve voltar para o futuro, organizando os recursos disponíveis e a sua forma de utilização. O planejamento estratégico determina que haja ações em três áreas chaves: gerenciamento do negócio, a avaliação dos pontos fortes de cada negócio e a estratégia.

O processo de planejamento é construído pela equipe gerencial de uma instituição, não aberta a muitas pessoas. Pode ter o auxílio de um consultor externo, cuja função é de facilitador como membro neutro de opinião. Para muitas empresas, cargos, como o de gerente de marketing, são decisivos para essa construção. No esporte, a figura do diretor técnico ou gerente de esportes é imprescindível para

o desempenho de liderança na definição da missão, análise das situações ambientais, competitivas e de negócios e no desenvolvimento dos objetivos, metas e estratégias que são as etapas de um planejamento estratégico.

Entendendo que para o esporte fazer parte do planejamento das IES caberia ao profissional responsável pela administração das atividades esportivas a participação neste processo, discordamos que esta atuação seja efetivamente garantida. Essa posição foge ao nível de primeiro escalão hierárquico das IES, não tendo voz e argumento necessários para opinarem sobre as aspirações dos alunos, de espectadores do esporte em geral e das oportunidades por ele geradas, no sentido de contribuir para ratificar e retificar filosofia e posicionamento da instituição.

Toledo (2006) reforça o discurso de uma ligação direta entre os departamentos de esportes e diretoria de planejamento das IES, ou seja, dependendo da estrutura organizacional da universidade, o esporte pode estar subordinado as instancias maiores de poder e recursos financeiros, ou em outras, é um departamento independente que conta com recursos próprios ao longo do ano. O Quadro 1 mostra a situação encontrada em onze IES brasileiras no ano de 2010.

QUADRO 1 – Situação das Instituições em reação ao tipo de vínculo com as IES.

Instituições	Tipo de vínculo com a IES
Universidade Paulista – UNIP	Subordinado à Vice-Reitoria de Planejamento, Administração e finanças.
Universidade Salgado de Oliveira UNIVERSO	Subordinado à Coordenação Geral, mas também encaminha projetos diretamente aos donos da IES.
União Pioneira de Integração Social – UPIS	Vinculado ao Departamento financeiro e Administrativo da IES, em parceria com a Assessoria de comunicação e imprensa.
Centro Universitário do Distrito Federal UNIDF	Subordinado à Pró-Reitoria de Administração e finanças.
Centro Universitário Augusto Motta UNISUAM	Subordinado à Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários
Universidade Mackenzie	Vinculado diretamente à Diretoria Administrativo-financeira do IPI, que é a instituição mantenedora do UPM.
Centro Universitário Sant’Anna	Apesar de a AAA não ter vínculo com a IES, o presidente da Associação se reporta diretamente à Reitoria.
Universidade Federal do Pará – UFPA	Integra o organograma oficial da IES
Centro Universitário Vila Velha – UVV	Não tem vínculo específico. Apenas o diretor de esportes se reporta à Direção.
Faculdade Maurício de Nassau	Presta satisfações ao vice-diretor e ao diretor-geral da instituição.

Fonte: Toledo (2006, p.117)

No universo de IES participantes das competições universitárias no país, mesmo que se tenha essa relação mais estreita com os seto-

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

res ligados ao planejamento da instituição, não podemos garantir que assumam papéis decisórios sobre a participação do esporte.

Rezende (2000) afirma que o planejamento estratégico deve ser global, amplo e abrangente, ou seja, deve atingir a todos os segmentos de uma organização. Criado pela alta administração e demandado para um período, em média, superior a três anos de duração. O termo estratégia é empregado como uma arte de aplicar os meios disponíveis ou possíveis para se conseguir objetivos específicos. Para se iniciar um planejamento estratégico é necessária a definição de uma missão e de objetivos permanentes.

A missão tem como propósito identificar qual é o papel da organização dentro da sociedade. Deve definir o ramo da atividade e a forma que ela conduz seu negócio. Sua finalidade se propõe a influenciar o comportamento de seus colaboradores, termo empregado nos dias de hoje para definição da palavra “funcionário”, além de orientar a definição dos objetivos e posicionar a mesma dentro do seu mercado de atuação.

Os objetivos permanentes devem expressar declarações de posicionamento da organização em relação ao mercado, aos clientes, ao público em geral. Rezende (2000) afirma que devem ser desconsiderados sob uma ótica que não requeira uma constante análise, e, se for o caso, reformulação periódica.

Definidos esses itens, se faz necessário a análise dos ambientes que cercam uma organização, representado pela matriz *SWOT*, compreendida por dois eixos de observação ambiental. O termo *SWOT* é uma sigla inglesa que determina um modelo de avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado, através dos pontos forte e fracos (*strengths / weaknesses*); e das oportunidades e ameaças (*opportunities / threats*).

Entendemos que o esporte, por si só, não é determinante para que o aluno passe a estudar numa instituição, por possuir equipes fortes e vitoriosas. Mas pressupomos a idéia de que aliado a outras estratégias poderão surgir oportunidades frente à concorrência, principalmente em função da exposição de uma marca e da realização de ações que vão ao encontro do público universitário que extrapole os bancos de sala de aula. Não é nosso propósito negar e desvalorizar o conceito de excelência dos processos de ensino-aprendizagem das IES, mas identificar possibilidades de reforçar seus ambientes internos e externos num mercado “competitivo”, uma vez que uma universidade consiste de outras ações não relacionadas somente ao ensino.

Darren Marshall, vice-presidente da *Sponsorship Research International* – SRI, quando esteve no Brasil em dezembro de 1994, durante a 1ª Conferência Internacional de Marketing Esportivo, afir-

mou que “o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que o de uma boa campanha publicitária”, constituindo a primeira vantagem do marketing (MELO NETO, 2000, p.27).

Ratificamos nossa posição de que o esporte não é condição essencial para, isoladamente, gerar alguma vantagem de uma IES em relação à outra, uma vez que o *core business* de uma instituição de ensino superior é o próprio ensino e a preocupação com a formação profissional do seu cliente, mas ser incluído num contexto entre várias ações internas, como prestador de serviços; e externa, como ações de marketing.

As políticas e diretrizes são elementos de referências dentro do planejamento para conduzir às ações administrativas, servindo como parâmetros e estabelecendo um padrão. Enquanto as políticas não devem ser rígidas, as diretrizes são mais específicas e direcionadas, atuando como um princípio, um roteiro determinando como deve executada uma determinada ação (REZENDE, 2000).

A seleção das estratégias é um fator de grande importância no processo do planejamento estratégico de uma instituição. Deve-se cuidar para não encerrar-se em si mesma, mas indicar a direção a ser tomada. Porter (1986) define como uma visão macro de competição de uma organização, combinando o estabelecimento de suas metas e das políticas que irão nortear a conquista dessas metas. Elas são desenvolvidas em função dos objetivos, determinando o caminho que deve ser seguido para alcançá-los.

Roche (2002) recomenda que ligado às organizações esportivas, deve-se usar estratégias específicas para cada objetivo. Ao contrário, um posicionamento indefinido, em função de atuação de maneiras diferentes, gera-se uma inconsistência organizacional, acabando por não serem, particularmente, excelentes em nada. Há de se ter em mente que não irão existir estratégias certas ou erradas, mas aquelas que deram certo e vice versa.

Mas do pensar à ação, esse planejamento deve constar no plano estratégico da instituição. Roche (2002) afirma que o processo do planejamento é movido no âmbito das idéias e reflexões, enquanto o plano estratégico é um elemento concreto, definido e tangível, caracterizado por documentos. Para colocá-lo em prática, essa ação se faz mediante os instrumentos denominados nos projetos. Nele serão baseados o funcionamento que permitirão alcançar os objetivos fixados através do desenvolvimento das estratégias.

O esporte, de forma geral, se posiciona numa dimensão estratégica tais como no papel de reforço a estratégia de posicionamento, imagem corporativa, segmentação de mercado, ferramenta de relações

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

públicas e como ação promocional e publicitária. O investimento no esporte serve para aumentar as vendas, valorizar institucionalmente a marca e melhorar a comunicação com o cliente, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa (MELO NETO, 2000).

Machado e Zem (2004), ao apresentarem seu estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo, no VII SEMEAD – Seminário em Administração FEA – USP, fizeram algumas considerações importantes para entendermos esse procedimento. Grande parte desses investimentos concentrou-se nas regiões sudeste, sul e centro-oeste, com destaque para o Estado de São Paulo; que os projetos tiveram início a partir da decisão de apoio ao esporte brasileiro por parte dos seus dirigentes; que as modalidades são escolhidas em função da tradição de determinadas regiões onde estão situadas; o retorno aliado ao marketing institucional e o esporte como metodologia de ensino, capaz de aliar a teoria à prática dos alunos.

Outros exemplos podem ser encontrados em instituições como Universidade Luterana Brasileira (ULBRA), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e Universidade Caxias do Sul (UCS) que possuem completos e modernos centros de desenvolvimento esportivo. Um dos mais modernos parques aquáticos do país, construído em conjunto com o Ministério do Esporte e uma das maiores potências do voleibol nacional na última década, ao investir no esporte, a UNISUL acredita que o projeto esportivo sirva de laboratório da universidade (NOGUEIRA, 2003).

Toledo (2006) afirma que a contribuição dessa equipe heterogênea de discentes no âmbito da gestão esportiva é satisfatória, pois os alunos com o conhecimento de suas formações poderão ajudar decisivamente. Cita que alunos de direito poderão atuar nas causas no Tribunal de Justiça Desportiva; os de administração na organização e controle financeiro do departamento; os de fisioterapia na reabilitação e prevenção de lesões dos atletas; e os de educação física como co-participantes no processo de preparação física, técnica e tática das equipes e atletas.

Acostumada a pequenas disputas e pouca valorização da mídia nas ações que realizava, a Universidade de Araraquara (UNIARA) viu em números o investimento que fez com uma equipe de basquete. Nas três publicações de Araraquara², o retorno de 220 centímetros de mídia se transformou em 14.888 centímetros em um ano, com a classificação da equipe à final do Campeonato Paulista da modalida-

2 As três publicações a que o texto se refere são: Tribuna Imprensa, Folha da Cidade e Jornal de Araraquara.

de. Além disso, o número de matriculados em processo de vestibular que tiveram conhecimento da instituição por meio do basquete cresceu (NOGUEIRA, 2003).

Transportando a realidade para uma cidade maior, a UNISUL contratou uma empresa especializada para contabilizar o retorno do projeto assinado pelo ex-jogador da seleção brasileira de voleibol, Renan Dal Zotto. Foram dezoito reais de retorno para cada real investido. Mais do que isso, o próprio ex-atleta define o que representou o projeto na instituição (NOGUEIRA, 2003, p. 45):

apresentei um projeto e a direção da universidade acreditou no marketing esportivo para conseguir que fossemos conhecidos nacionalmente [...] Tínhamos dois objetivos principais: o marketing em si e um idealismo em achar que poderíamos aliar o esporte à educação.

Após alguns anos investindo em seis modalidades esportivas, a ULBRA implantou o Sport Club ULBRA, deixando de ser mera patrocinadora para assumir a gestão das suas equipes. Posteriormente, o clube se tornou independente e a universidade uma de suas mantenedoras.

No ano de 2002, quando a universidade chegou às finais da “Super Liga de Vôlei”, seu departamento de marketing estimou que se as aparições da equipe em programas de TV e em matérias de mídia impressa fossem pagas, a instituição teria que desembolsar quase dez vezes mais o que havia investido. Em 2003, outro grande resultado impulsionou-a, quando se sagrou campeã da “Liga nacional de futsal”, principal competição da modalidade no país e o Estado do Rio Grande do Sul, onde ela mantém sua matriz, tem tradição de equipes fortes (DACOSTA, 2006).

Mas é fora das quadras que a ULBRA contabilizou o seu maior retorno. Em sete anos de investimento, a instituição passou da terceira maior do seu Estado, atrás da EFRGS e UNISINOS, a terceira do país em número de alunos. Seu maior campus, na cidade de Canoas-RS, que antes tinha cerca de dez mil discentes, quadriplicou esse quantitativo. A ULBRA ganhou o prêmio “Top of Mind” em 2002, nas categorias ‘universidade’ e ‘time de futsal’. O depoimento do supervisor Roberto Tietz demonstra todo entusiasmo (DACOSTA, 2006, p. 20).

A associação com um esporte não corrompido fortifica a marca e esse foi um dos fatores essenciais para o nosso crescimento. Nós temos consciência e assumimos que investir em esporte é uma boa forma de marketing.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

Com sede no Estado do Rio de Janeiro e constituída por instituições de ensino em quase todas as regiões do país, a Universidade Salgado de Oliveira investe forte no esporte, principalmente no basquete, incentivado por um de seus gestores, ex-atleta da modalidade. Wellington Salgado de Oliveira argumenta que “o importante é o nome da universidade aparecer. Não precisa nem ser campeão. Tive um retorno fantástico no último Nacional” (NOGUEIRA, 2003, p. 46). Esse discurso retrata o que foi a conquista inédita da equipe UNIT/Uberlândia³ ao sagrar-se campeã nacional de basquete em 2004, numa decisão histórica contra a equipe do Flamengo.

A UNITRI é uma das sedes do grupo localizada na cidade de Uberlândia-MG. Ao ser implantado um investimento de esporte nessa região, o grupo, prioritariamente, teve que vencer a barreira de resistência adotada pela prefeitura local e pelos próprios alunos. Achavam que o dinheiro gasto no esporte poderia ser revertido na própria instituição, sem entender os benefícios que eles próprios poderiam ter, através do poder do esporte como ferramenta de marketing. Criada uma identidade local e munida pelo slogan “Unidos pelo basquete de Uberlândia”, foi criado o Clube dos 30, referência ao número de cotas disponíveis para patrocinarem a equipe, envolvendo todos os segmentos da região (AREIAS, 2009).

Aos alunos foi dada a oportunidade de laboratório para vários cursos, a exemplo de outras IES citadas anteriormente, mas com uma abrangência significativa. Os alunos de publicidade ajudaram a desenvolver a campanha que promoveu o projeto na cidade. O curso de *design* desenvolveu um álbum de figurinhas, um dos sucessos de licenciamentos da equipe e os *layouts* de uniformes. Além disso, os discentes de marketing exerceram a função de venda das cotas de patrocínio⁴, que em menos de um mês foram vendidas vinte e quatro delas e toda a comunidade foi inserida. Estava consolidado o desenvolvimento de marketing, mesmo que em nível regional.

Em outras cidades, o projeto também é desenvolvido com o mesmo êxito. Prova disso, é a equipe UNIVERSO/Brasília, maior produto esportivo em termos de equipe no Distrito Federal, presente entre as melhores classificadas nas últimas competições importantes da modalidade – a equipe se sagrou campeã da segunda temporada da NBB, “Novo Basquete Brasil” e a equipe de handebol feminino UNIVERSO/Mauá, estruturada no Rio de Janeiro e uma das maiores forças desse esporte no país.

3 Nome inicialmente adotado à formação da equipe de basquete de Uberlândia.

4 As cotas foram distribuídas em ouro, prata e bronze. A cota ouro foi vendida ao preço de R\$ 5.000,00 por mês; a prata com custo de R\$ 3.000,00 por mês e a bronze custou R\$ 1.000,00 por mês às empresas interessadas.

Nos Quadros 2 e 3 mostramos o retorno obtido pelo Grupo UNIVERSO em relação à exposição nos veículos de comunicação no Campeonato Brasileiro de basquete durante a temporada 2003-2004.

QUADRO 2 – Demonstrativo do tempo de Mídia eletrônica (2003/2004) – por clube

CLUBE	TEMPO	RETORNO EM R\$
Flamengo/Petrobrás	83h 41min 18s	37.017.081,00
Corinthians/UMC	55h 45min 42s	26.926.370,00
Unit/Uberlândia	51h 59min 24s	24.056.100,00
UNIVERSO/AJAX	45h 34min 49s	20.118.799,00
COC/Ribeirão Preto	36h 25min 08s	15.470.789,00

Fonte: Confederação Brasileira de Basquete - CBB *apud* Ribeiro Junior et. al. (2006).

QUADRO 3 – Demonstrativo da Mídia impressa (2003/2004) – por clube

CLUBE	PAT* TXT	PAT.FOTO	RETORNO EM R\$
Flamengo/Petrobrás	347	470	25.813.875,00
UNIT/Uberlândia	759	178	8.456.277,50
UNIVERSO/AJAX	868	114	7.718.513,50
Corinthians/UMC	422	162	3.540.055,50
AFC Campos/UNIVERSO	385	71	2.973.624,00

Fonte: Confederação Brasileira de Basquete – CBB *apud* Ribeiro Junior et.al. (2006).

*A sigla PAT. - *Page Attribute Table* significa Tabela do atributo da página, ou seja, o atributo de memória; quantidade de vezes que matérias jornalísticas foram disponibilizadas, disponível em <http://www.mjmwired.net/kernel/Documentation>, acessado em 20 de mar/2011.

Fonte: Confederação Brasileira de Basquete – CBB *apud* Ribeiro Junior et.al. (2006).

A UNIP – SP é outro exemplo a destacar, haja vista o desenvolvimento do seu departamento de esportes. Cinco vezes campeã geral nas cinco edições da OIJUBs, a instituição aposta em parcerias com clubes e prefeituras para amenizar o custo de um aporte direto em formação de equipe de alto rendimento. Em entrevista à revista Campus⁵ (2010, p. 18), Roberto Toledo, diretor geral de esportes afir-

5 IES comprovam: investir no esporte dá certo! In: Campus – Esporte em nível superior. Publicação da Confederação Brasileira do Desporto Universitário. Ano I – n.º 01, novembro 2009, p. 18.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

ma que “é o caminho mais viável para o EU ter qualidade técnica e aproximar-se do alto rendimento”. Para ele, é apenas uma questão de entendimento nas parcerias. O clube joga os torneios oficiais nacionais, estaduais e metropolitanos; a prefeitura, os Jogos Abertos e Regionais; a universidade, os torneios universitários. Em todas as competições, as três marcas são replicadas.

Todos os exemplos anteriores demonstram o quanto de contribuição pode ter o esporte aliado aos interesses das IES. Faz-se necessário comprometê-lo ao ponto de que sua prática não será reconhecida apenas pela execução em si, mas atrelada ao próprio desenvolvimento da instituição, portanto, destacamos outra demanda: a gestão das atividades esportivas.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é de natureza qualitativa.

A população deste estudo é compreendida de gestores esportivos das IES participantes das Olimpíadas Universitárias. Utilizamos como amostra intencional cinco gestores de IES com os melhores resultados no quinquênio 2005-2009. O critério determinante para a escolha do grupo de informantes foi baseado pela representatividade e significância das IES que estão à frente dentro do cenário do esporte universitário no Brasil. Através da análise dos boletins de competição (que definiu a classificação geral por IES, durante as edições de 2005 – 2009 das Olimpíadas Universitárias), estabeleceu-se um *ranking* que apontou as cinco instituições que se destacaram durante este período, época da realização do início desta pesquisa

Como instrumentos para a coleta de dados junto ao grupo de informantes foi utilizado um questionário validado por três professores doutores na referida área da pesquisa, com questões abertas e fechadas de modo a analisar o perfil e o nível de conhecimento dos gestores à frente do esporte universitário e dos cargos que executam, tais como: nível de formação acadêmica, experiência na área de gestão; cargo na IES; carga horária para o cargo; tempo de cargo na IES; participação nos processos decisórios da instituição em relação ao planejamento, permitindo explorar a análise de expressão (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003).

Para identificar o valor atribuído pelas IES ao esporte universitário e entender como esse cenário se apresenta em nível documental foi utilizada como ferramenta outro instrumento, a entrevista semi-estruturada (também com seu roteiro de entrevista validado por três doutores da área). Após a transcrição usou-se o critério de ‘checagem pelos participantes’, procurando remeter um retorno aos envolvidos,

dando maior confiabilidade e credibilidade ao estudo, uma vez que é possível gerar discussões de aplicabilidade sobre a temática (AL-VEZ-MAZZOTTI, 2002).

Os instrumentos foram aplicados aos gestores na área do esporte das cinco universidades estudadas, que aconteceu durante a realização do Fórum do Desporto Universitário 2010, realizado na cidade de São Paulo entre os dias 16, 17 e 18 de dezembro de 2010; do Congresso Brasileiro do Esporte Universitário, das Olimpíadas Universitárias 2010, ambos realizados na cidade de Blumenau, entre os dias 4 e 13 de novembro de 2010 e por visitas as IES.

Durante esse levantamento, identificamos que três das cinco IES sempre estiveram presentes em todas as edições das Olimpíadas Universitárias.

A pesquisa se caracterizou como plurimetodológica, procurando obter informações através do diálogo, visando à reflexão da realidade e do contexto social de forma global, sendo tratada com as características da proposta de Laurence Bardin, através da análise de conteúdo.

Para Bardin (1977, p.42) a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Bardin descreve o conceito da análise de conteúdo, afirma que o conjunto de técnicas que serve para analisar as comunicações e os diversos tipos de discursos visa compreender o discurso do participante. Para Vergara (2005, p. 17), “os dados podem ser coletados em relatórios, cartas e outros documentos da organização [...] por meio da realização de entrevistas abertas ou semi-estruturadas ou da aplicação de questionários abertos”.

Gomes (2007) descreve a possibilidade de caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, afirmando que a análise de conteúdo permite ir além das aparências do que está sendo comunicado. Minayo (2000) acrescenta que a análise do conteúdo ultrapassa o senso comum e a subjetividade no momento da interpretação, possibilitando subsídios para a crítica no momento da análise, interpretação e organização de documentos, textos, biografias, entrevistas ou observações.

A análise de conteúdo é dividida em três fases: pré-análise; a exploração do material e o tratamento e interpretação dos resultados (BARDIN, 1977, 2008). No primeiro momento, na fase da pré-análi-

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

se realiza-se a organização e a sistematização das idéias, escolhendo-se os documentos que serão analisados e os procedimentos a serem seguidos. Esses procedimentos variam de uma leitura flutuante, do momento de contato com o material de análise, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação. Na fase de exploração de material, executam-se os procedimentos definidos através da representação e codificação dos dados, para que se alcance o núcleo de compreensão do texto, via unidades de registro. Por último, na fase de tratamento e interpretação dos resultados se faz necessário descrevê-las em categorias, levando-se em conta elementos, entre semelhanças ou diferenças (BARDIN, 1977).

Análise dos resultados

A partir das entrevistas realizadas para fins de coleta desse estudo, procuramos analisar o perfil dos gestores à frente dos departamentos de esportes das IES, de modo a entender se as instituições ao desenvolverem ações ligadas ao esporte às fazem simplesmente por uma mera execução de uma atividade fim, e neste caso bastaria à presença de um profissional ligado à área de educação física ou se fazem parte de suas estratégias mercadológicas, utilizadas como meio de se atingir metas traçadas nos planejamentos, requerendo uma pessoa de maior capacidade técnica no meio da gestão e da administração esportiva.

O Quadro 4 mostra o perfil de nossos entrevistados a partir de informações coletadas durante as entrevistas. Agrupamos estas informações em um quadro para melhor visualização e discussão dos resultados.

Quadro 4 – Quadro das informações extraídas dos gestores entrevistados (G) – parte 1

	Idade	Formação	Titulação máxima	Especialização em gestão esportiva	Experiência anterior em gestão na EF	Cargo que exercem	Tempo de cargo
G1	32	Administração	Especialista	Não	Sim	Coord. esportes	7 anos
G2	50	Educ. Física	Mestre	Sim	Sim	Gerente esportes	4 anos
G3	40	Adm / Ed Fís.	Mestre	Não	Sim	Diretor esportes	17 anos
G4	47	Educ. Física	Especialista	Não	Sim	Gerente esportes	9 anos
G5	55	Educ. Física	Graduação	Não	Sim	Coord. esportes	15 anos

O perfil dos gestores que comandam as ações nas IES estudadas se caracteriza por profissionais com idade média de quarenta e seis anos, variando entre trinta e dois e cinquenta e cinco anos de idade. Inferimos que a idade em que estes gestores esportivos se encontram está relacionada ao amadurecimento pessoal e profissional destes docentes na medida em que os cargos de liderança que ocupam requerem tempo de formação, respeito e confiabilidade conquistada ao longo dos anos nos espaços por onde circulam.

A formação acadêmica prioritária está compreendida na Educação Física, mas há também a formação em Administração em dois casos (G1 e G3). Compreendemos que a formação acadêmica que estes gestores realizaram é, em grande medida, fruto do interesse pelo esporte e de sua entrada no mundo esportivo mesmo antes do tempo de formação acadêmica.

Além da graduação, o nível de formação desses profissionais compreende curso de pós-graduação, em nível *Lato* e *Stricto Sensu*. Ressaltamos que apenas um de nossos entrevistados concluiu curso de especialização em gestão esportiva. Ou seja, apesar desta área contar com uma vasta obra bibliográfica e as especializações neste campo serem relativamente fáceis de serem disponibilizadas até mesmo dentro das IES em que os docentes atuam, este não pareceu o caminho traçado por estes gestores esportivos. O início do desenvolvimento das ações esportivas nas IES estudadas permeia a partir da primeira metade da década de 1990 sob gestão profissionalizada. Coincidentemente, é a partir dessa época que surgem as primeiras manifestações usando o esporte universitário como ferramenta de marketing, mas que não foi o caminho que estes gestores realizaram durante sua trajetória profissional.

Os anos de carreira e as experiências anteriores no comando de ações ligadas às ações esportivas são significantes e relevantes para ocupação dos cargos que exercem atualmente. Posições relativas ao gerenciamento de clubes e academias; de equipes esportivas de alto rendimento; licenciamento de produtos e marcas; departamentos de educação física escolar; docência em cursos/palestras em disciplinas/temas ligadas à organização do esporte e dirigente de entidades esportivas fortalece os currículos desses profissionais.

O nome da função que exercem nas IES varia de acordo com o organograma estabelecido por cada uma delas tais como coordenador, gerente ou diretor, mas a atividade parece ser a mesma: a de líder e responsável pela organização do esporte competitivo dentro das IES. Notadamente, o tempo que atuam neste cargo/função varia muito dentro do grupo, mas inferimos que os gestores nesta área acabam por, ao longo dos anos, construir uma rede de relacionamentos

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João
Domingos B. *et al.*
Esporte e marketing
nas IES: o caso dos
gestores participantes
das olimpíadas
universitárias.
SALUSVITA, Bauru, v.
32, n. 1, p. 63-85, 2013.

muito específica, quer seja em treinos, jogos e viagens nas esferas locais, nacionais e, por vezes, internacionais.

Os benefícios do esporte nas IES

A principal razão para utilização do esporte está focada na mídia e na visibilidade da marca através dos meios de comunicação de modo a promover um retorno institucional. Em relação a esta temática, os gestores entrevistados compreendem que o esporte

G1 “funciona com um veículo de comunicação. É a primeira coisa. A instituição sempre procurou a mídia pelo esporte. É uma janela para conversar com o público.”

G3 “retorno institucional e retorno de mídia decorrente da visibilidade da marca nos diversos veículos de comunicação.”

G4 “associação da sua marca a uma atividade saudável, jovem e vitoriosa, fidelizando os alunos e rejuvenescendo a sua imagem, destacando-se num cenário extremamente competitivo no Distrito Federal.”

Parte-se do princípio que é difícil calcular a extensão do retorno que uma matéria jornalística pode propiciar, pois depende de inúmeros fatores que devem ser levados em consideração, como: o veículo, o tamanho, o tempo, o horário de exibição, o tipo, a seção, mesmo se tratando de mídia espontânea, aquela não paga para determinado fim. O que é mais comum e mais utilizado na maioria dos segmentos do mercado, através de *clipping*⁶, são exatamente as respostas encontradas pelos gestores das IES. Recolhem o que foi noticiado, publicado nos meios de comunicação referentes às ações esportivas, tendo algumas o acréscimo de calcular o valor referente à centimetragem e tempo de utilização da exposição ou citação da marca.

G2 “Utilizando as mesmas ferramentas usadas pelas empresas que fazem a mensuração esportiva. Calculamos o tempo de exposição na TV X o valor comercial do horário da transmissão do jogo. No caso da mídia impressa calculamos o espaço da matéria no jornal vezes o valor cobrado para publicação de propaganda.”

6 Clipping é o exercício jornalístico de se recolher todas as matérias oriundas de um determinado fato, que tenha sido veiculado nos mais diversos setores e meios de comunicação.

Entretanto, se pôde observar que embora com a missão de recolhimento das notícias extraídas a cerca do esporte das IES nos veículos de comunicação, essa tarefa não vai além, pois não há mensuração específica, restando apenas o recolhimento do volume de tudo que é veiculado nos meios de comunicação espontaneamente. Sobre este tema os entrevistados afirmam que

G5 “a partir do momento que sai na mídia espontânea. Desde o que sai no próprio estado como nos jornais de outros lugares. Esse ano, por exemplo, saiu em jornais lá em Blumenau. É o nome da instituição sendo veiculado. É também citado em *sites* de outras faculdades, quando falam ou tem matéria de esportes.”

Mas, se por um lado algumas instituições não conseguem calcular o real valor que uma matéria jornalística pode gerar, elas também se utilizam de outras ferramentas para verem e avaliarem o retorno das ações esportivas junto a seus públicos e clientes em potencial. A própria divulgação dos resultados nas campanhas publicitárias e nos sites institucionais é uma ferramenta de retorno na avaliação dos gestores.

G1 “a procura de alunos do interior pela instituição é muito grande. Cerca de 70% vêm daí. Isso se dá, com certeza, pelos resultados obtidos e divulgado pela IES e sua repercussão.”

Um pouco mais além, a pesquisa de opinião também foi mencionada como ponto forte na avaliação do retorno institucional que o esporte proporciona.

G4 “através de pesquisa junto aos alunos egressos e a comunidade local, buscando verificar qual a associação que traz as pessoas o nome da Instituição e o que os levou a procurar a nossa IES.”

O atleta universitário

Além da conotação comercial que traduz a utilização do esporte nas IES, se percebeu uma enorme manifestação de assistência no que tange ao acolhimento das IES aos atletas que não tem condições de arcar com seus estudos, que ao ‘emprestarem’ o seu talento esportivo são agraciados com recursos financeiros, tais como a concessão de uma bolsa de estudo que pode variar entre pequenos descontos na mensalidade até mesmo uma bolsa integral.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João
Domingos B. *et al.*
Esporte e marketing
nas IES: o caso dos
gestores participantes
das olimpíadas
universitárias.
SALUSVITA, Bauru, v.
32, n. 1, p. 63-85, 2013.

G1 “o atleta sem condições de pagar seus estudos busca a instituição e agrega a deficiência (estudo) com a possibilidade de ascensão. O papel da faculdade é de troca nesse sentido. O atleta entra com seu talento e a instituição financia seus estudos.”

G4 “permite que o atleta de rendimento continue seus estudos, sem abandonar a carreira esportiva; fazendo com que tenha uma formação para dar continuidade a sua vida após o término do ciclo esportivo.”

É uma troca que interessa a ambos os lados. Se considerarmos por esse prisma, o atleta também dá seu talento para a IES usá-lo e obter os resultados que almejam. Fica a certeza de que se não houver interesse no atleta, não há nenhuma indicação de permiti-lo que tenha uma perspectiva de ascensão profissional com a realização de um curso em nível superior ao término da sua vida atlética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esporte universitário, mesmo com aparato de parceria sólida, ao menos em termos de recursos disponibilizados para a realização de suas competições em dois ciclos olímpicos, ainda carece de uma posição mais estrutural que garanta as IES o retorno desejável para os investimentos no esporte. Estamos chegando ao fim desse período e, o que se pôde perceber é que não houve uma massificação e disseminação de uma organização mais eficaz entre as IES participantes, restringindo o bom desempenho a poucas delas. Propositamente, o grupo de informantes foi escolhido por esta situação.

Desde o primeiro mapeamento das IES de destaque no cenário esportivo em 2005 (TOLEDO, 2006), em pesquisa que apontou o tipo de gestão adotado pelas dez IES classificadas na primeira versão das Olimpíadas Universitárias, na cidade de Recife, as cinco IES que participaram desse estudo permaneceram nesse patamar. Isso demonstra que as propostas das instituições no desenvolvimento das ações esportivas competitivas estão sendo bem gerenciadas.

A começar pela avaliação dos gestores correspondentes a cada departamento, a formação em educação física, foco do objeto em questão - o esporte, aliada a graduação em administração, que embasa as questões relacionadas ao gerenciamento de ações e pessoas, perfaz, juntamente, com as experiências anteriores, um perfil satisfatório a atender as demandas exigidas. Podemos considerar que, talvez, falte para alguns um conhecimento maior do meio acadêmico e das diretrizes específicas, de modo a atrelar as considerações perti-

mentes, embora estejam bem cientes do papel de seus departamentos aos objetivos das instituições.

Fica, portanto, uma incógnita no sentido de valorização dessas ações esportivas desenvolvidas nas IES, que atestem o real valor de utilização como geradora de mídia espontânea e, conseqüentemente, ferramenta para o fortalecimento de sua marca frente à concorrência e a captação de novos alunos. Percebemos que diante da citação nos PDI institucionais, ainda se faz muito pouco para as diversas possibilidades existentes. E naquelas, onde não se verificou a existência da citação do esporte nas questões traçadas para a projeção de desenvolvimento está mais distante ainda de uma exploração adequada para um fim correto de suas ações. Embora com todo apoio institucional disponível, muito se poderia aproveitar mais, se reportássemos a um melhor aproveitamento do retorno originado.

É bem verdade, que o esporte ao traduzir suas diferentes manifestações – rendimento; participação e educacional possibilita que, mesmo se tratando de divulgação de sua marca, pode ser traduzido pela visão da participação, fomentados por projetos de acessibilidade e de iniciação esportiva, oportunizando crianças, jovens e adultos a participarem de atividades esportivas.

Estamos diante de um impasse. O desenvolvimento de ações extensionistas, promovendo a integralização dos três pilares de uma IES – Ensino, pesquisa e extensão e o desenvolvimento regional, com valor institucional ou o reforço da exposição da marca, com retorno da mídia presente em competições esportivas. No nosso entender, cabe a promoção das duas ações. No entanto, o esporte ainda é visto com um departamento linear e sem integração com outros setores importantes para um total aproveitamento do retorno possível, principalmente, o de marketing e comunicação.

Em se tratando de uma década, onde o país vai falar muito de esportes por conta da realização dos mega-eventos que se sucederão e, especialmente, nas escolas onde deve haver a disseminação do olimpismo, estamos diante de um “gigante adormecido” para o aproveitamento de parcerias que gerarão muitos benefícios para as instituições. Não se pode mais enxergar o esporte, sem perceber o fenômeno nele existente e nem provir suas ações, unilateralmente, aos conteúdos da disciplina/curso de educação física.

Diante desse fato, os departamentos de esportes e nos casos necessários, por forças de sua natureza e estatuto, aproveitando as possibilidades das AAA (Associações Atléticas Acadêmicas), por serem entidades sem fins lucrativos, devem participar ativamente do processo decisório na criação dos PDI, percebendo, conciliando, orientando e opinando a explorar o esporte como negócio.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

Fica, pois, a certeza de que o diferencial na nomenclatura é pouco significativo em se tratando de retorno produzido pelas ações. Esporte na universidade e esporte da universidade (SARMENTO, 2002) é mais uma forma de como interpretá-lo. Em ambas os casos, ele é na e da universidade, paralelamente. O que importa traduzirmos é o seu valor frente ao que pode ser feito para bem das universidades.

Considerando as potencialidades de extrair todos os recursos gerados do esporte, entendendo-o como negócio e promotor de inúmeros benefícios para agregar de modo auxiliar, a melhoria e o posicionamento da marca das instituições de ensino superior, ficam o registro da necessidade de novos estudos na área, haja vista sua contribuição no desenvolvimento institucional e o pouco acervo de entendê-lo de fato como ferramenta de marketing, numa década onde o esporte seja o segmento de maior repercussão no país.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. (orgs.). **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2002.

AREIAS, J.H. **Uma bela jogada – 20 anos de marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Outras letras, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977

BRASIL, MEC, INEP. **CENSO da Educação Superior 2009**. Disponível em: <[HTTP://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp](http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

BRASIL, Ministério do Esporte. **Lei n.º 11.438/06**. Disponível em:<<http://www.esporte.gov.br/leiiincentivoesporte>>. Acesso em: 31 ago. 2009.

CAPPELLE, M.C; MELO M.C.O. L; GONÇALVES, J.C.S. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração UFLA**, v. 5, n. 1, p. janeiro, 2003. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewArticle/251>

COB, **Olimpíadas Universitárias**. Disponível em: <http://www.cob.org.br/eventos/eventos_interna.asp>. Acesso em: 20 jun. 2009

COELHO, S.L. **Alocação de recursos públicos para o esporte**. Palestra proferida em mesa-redonda promovida pelo Centro de Trei-

namento para o Desenvolvimento Econômico – CENDEC. Rio de Janeiro: CBDU, 1984

DaCOSTA, L. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEEF, 2006

ETZKOWITZ, H. The Endless Transition: A “Triple Helix” of University – Industry – Government Relations, **Minerva**, São Carlos, 36, p. 204 – 208, 1998.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados na pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S.F; GOMES, R. **Pesquisa social – Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

HATZIDAKIS, G.S. **Perfil da atividade esportiva principal de atletas universitários participantes de competições esportivas universitárias oficiais**. São Caetano do Sul: Monografia. UNIFEC, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO, J. R.; ZEM, C. A. **Marketing esportivo: Um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo**. Anais da VII Seminários em Administração -FEA-USP, São Paulo: VII SEMEAD, p. 1-11, 2004..

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 80, 1994.

MACEDO, P. Movo modelo: anunciantes apostam em alternativas para o marketing esportivo – Futebol ainda é a estrela. **Revista Propaganda**, São Paulo, n. 575, Maio 1999

MELO NETO, F.P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NEGRINE, A. Instrumentos de Coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: Neto, V. M.; Triviños, A. N. S. (org.). **A pesquisa qualitativa na Educação Física: alternativas metodológicas**. Porto Alegre: Editora da Universidade, Sulina, 1999.

NOGUEIRA, G. A grande jogada das universidades. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, n 47, p. 20-23, 2003.

OLIVEIRA, M.; POZZI, L. **Patrocine o evento certo**. São Paulo: Globo, 1996.

ORMEZZANO, G.P. **Universiade: Round and about**. Truin: Ages arti Grafiche, 1996.

PÁDUA, P. IES comprovam: investir no esporte dá certo!, Ano I, n 1, p. 18-19, novembro de 2009.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

MANDARINO, João Domingos B. *et al.* Esporte e marketing nas IES: o caso dos gestores participantes das olimpíadas universitárias. *SALUSVITA*, Bauru, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2013.

_____ Aula de esporte e educação, **Revista Campus**, Ano I, n.º 4, p. 4 – 5, novembro 2010

REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RIBEIRO JUNIOR, R. *et. al.* Marketing e patrocínio esportivo: análise dos investimentos feitos pelo Centro Universitário do Triângulo (Unitri) no esporte. Bueno Aires: **Revista Efdeportes**, n. 98, 2010. disponível em www.efdeportes.com, acesso em 16 de maio de 2010.

ROCHE, Fernando París. **Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas**

organizações Desportivas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SANFELICE, G.; FERNANDES, L.; SAVEGNAGO, R. **A empresa como possível investidora no esporte**. Grupo de trabalho temático Comunicação e Mídia. Colégio Brasileiro de Ciências dos Esportes. Rio Grande do Sul, 2000.

SANTOS, J. F. S.; SANTANA, S. S. Educação física, saúde e consumismo na sociedade capitalista, disponível em <<http://www.efdeportes.com> >_Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - n. 80 - Enero de 2005, acessado em 01 e Abril de 2008.

SILVA, C. A. F. , TERRA, B.; VOTRE, S. O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, do esporte e do lazer no desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 28, p. 167 – 183, 2006.

SILVA, C. A. F. Etnométodos e etnomodelos de inclusão e exclusão: uma abordagem etnopedagógica. **Revista Corpus et Scientia**. Rio de Janeiro, v.1, n. 1, p. 00-00, 2005

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, R. **Gestão do esporte universitário – uma importante estratégia de marketing para as universidades**. São Paulo: Aleph, 2006

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, p.110, 1987.

TUBINO, M. F.; GARRIDO, F. A. C.; TUBINO, M. J. G. **Dicionário Enciclopédico Tubino do Esporte**. Rio de Janeiro: SENAC, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.