



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO ESPORTE COMO FERRAMENTA
DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: O CASO ULBRA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Leonardo Silva de Lima

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**ANÁLISE DO ESPORTE COMO FERRAMENTA DE
MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: O CASO ULBRA**

por

Leonardo Silva de Lima

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de
Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Rudimar Antunes da Rocha

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DO ESPORTE COMO FERRAMENTA DE MARKETING
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO ULBRA**

elaborado por
Leonardo Silva de Lima

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.

COMISSÃO EXAMINADORA

Rudimar Antunes da Rocha
(Presidente/Orientador)
(Dr., UFSC)

Sérgio Carvalho
(Dr., UFSM)

Denis Rasquin Rabeschilag
(Dr., UFSM)

Santa Maria, 9 de Abril de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha amada,
Alesandra Temp Moreira,
por estar ao meu lado sempre, com seu apoio
e força, fazendo com que tudo isso tenham uma razão,
um objetivo e valido a pena.

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus, por sua força sempre se fazer presente em todos os momentos.

Agradeço aos meus pais Milton e Suzete, pela oportunidade da vida, pelo amor recíproco que sempre concederam a mim e pela atenção aos filhos e à família. Obrigado pela minha educação e possibilidade de concluir este curso, pois sem vocês, nada disso poderia ser realizado. Amo vocês. Mais uma vez, obrigado!

Ao meu amor Alesandra, por estar sempre ao meu lado me apoiando em todos os momentos com muito amor, amizade, companheirismo, carinho, atenção, por me lembrar sempre que a vitória é fruto da persistência e por fazer os meus dias valerem a pena. Eles sempre valeram ao teu lado. Amo-te! Obrigado!

Ao meu irmão Leandro, pela amizade, atenção, carinho e pelos laços que nos unem. Valeu meu bruxo!

Aos meus tios Nagilson e Heloísa, e primas Camila e Gabriela, obrigado pela forma acolhedora que me receberam nestes dois anos que morei com vocês e pelo carinho e atenção que foi concedido a mim.

Às minhas avós, Neuza e Celina, pelo carinho, atenção e por sempre darem apoio aos seus familiares. Obrigado!

A minha dindinha, Suzana, pelo carinho, atenção e seu apoio incondicional aos sobrinhos. Aos demais tios, tias, primos e primas, obrigado por sempre se fazerem presente.

A família Temp Moreira, Rodagásio, Sônia, Marcelo, Bruno, Simone, Manuela, Leonardo e Gabriel por terem me acolhido desde o início de nosso convívio.

Ao meu orientador Rudimar, pela oportunidade de concretização deste estágio de minha formação, pela amizade e ensinamentos no decorrer do meu curso.

Aos professores e colegas do PPGE, pela oportunidade de desenvolverem em mim o gosto pela profissão e pelos ensinamentos, em classe e fora dela, que serão aplicados durante minha vida.

A todos aqueles que não foram citados, mas que fizeram parte da minha trajetória até este momento, fica o meu muito obrigado pela presença de vocês.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

ANÁLISE DO ESPORTE COMO FERRAMENTA DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO ULBRA

AUTOR: Leonardo Silva de Lima

ORIENTADOR: Rudimar Antunes da Rocha

LOCAL E DATA DA DEFESA: Santa Maria, Abril de 2007.

O esporte, com sua característica de envolvimento emocional e prazeroso com diferentes públicos, é constantemente utilizado no marketing envolvendo diferenciação, aproximação com clientes específicos e buscando desenvolver valores importantes fundamentais para o ambiente competitivo. Desta forma, este estudo objetivou analisar como o esporte foi inserido nas instituições de ensino superior e de que forma ele é utilizado no marketing, através do estudo de caso da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra). Optou-se pela condução do estudo de forma exploratória, com análise qualitativa visando obter informações mais aprofundadas sobre o tema. Seguindo as orientações de Aaker, Kumar & Day (2001), quando não se têm muitas informações sobre o tema que se pretende estudar e os conhecimentos da incidência do problema é escasso, necessita-se uma desmitificação de fatores ocultos, que só será capaz de realização através da exploração do problema. A opção pelo estudo de caso foi considerada fundamental através do relato de Yin (2001) quando o autor descreve o estudo de caso como uma estratégia escolhida quando se examina acontecimentos contemporâneos e não se podem manipular comportamentos relevantes. Foi verificado que o esporte é uma variável gerencial muito maior do que apenas um canal de comunicação. Iniciado através de parcerias com clubes tradicionais, o esporte foi inserido no contexto institucional como um fator viável para o fortalecimento da marca. Em 1998 é constituído o Sport Club Ulbra, envolvendo uma estrutura própria, administração individualizada da instituição e estratégias de marketing próprias. Essa composição envolve o esporte em um patamar de unidade de negócio para a Ulbra, conduzindo ao entendimento da troca de valores intrínsecos entre a instituição e o clube. O esporte proporciona uma melhoria nos relacionamentos com os clientes e com o público interno da instituição, possibilitando a aproximação dos setores e desenvolvendo a vínculos com os mesmos. Os investimentos no esporte têm traduzido o crescimento da instituição e a ênfase em eventos que são motivados pela superação de adversidades e momentos prazerosos torna-o mais forte como estratégia de marketing institucional. A importância desta atividade legitima a organização como promotora de conceitos de saúde, vitórias e educação, fatores que são fundamentais para o reconhecimento social da marca. Após esta compreensão teórica, percebe-se que a instituição consegue manter fatores ligados em seu planejamento, buscando no esporte uma fonte de afinidades capazes de interagir com os clientes através de momentos prazerosos envolvendo emoções, simbologias, representantes sociais e competitividade organizacional. Assim, a relação com o esporte fortalece a marca em um contexto social e se obtém vantagens competitivas diante do mercado, fazendo com que a instituição seja um ícone no que se refere à união entre o esporte e o marketing.

Palavras-chave: Marketing; Esporte; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Dissertation of Master's Degree
Post-Graduate Program in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

ANALYSIS OF THE SPORT LIKE MARKETING TOOL IN THE INSTITUTIONS OF SUPERIOR EDUCATION: CASE ULBRA

AUTHOR: Leonardo Silva de Lima

ADVISOR: Rudimar Antunes da Rocha

DATE AND PLACE OF THE DEFENCE: Santa Maria, April of 2007.

The sport, with its characteristic of emotional and pleasant involvement with different public, constantly is used in the marketing having involved differentiation, approach with specific customers and searching to develop basic important values for the competitive environment. In such a way, this study it objectified to analyze as the sport was inserted in the institutions of superior education and of that it forms is used in the marketing, through the study of case of the Luterana University of Brazil (Ulbra). It was opted to the conduction of the study of explore form, with analyzes qualitative aiming at to more get deepened information on the subject. Following the orientations of Aaker, Kumar & Day (2001), when if does not have many information on the subject that if it intends to study and the knowledge of the incidence of the problem are scarce, needs a demystification occult factors, that will only be capable to be carried through the exploration of the problem. The option for the case study was considered basic through the story of Yin (2001) when the author describes the case study as a chosen strategy when it examines events contemporaries and if they cannot manipulate excellent behaviors. It was verified that the sport is very bigger a managerial 0 variable of what only one communication channel. Initiate through partnerships with traditional clubs, the sport was inserted in the institutional context as a viable factor for the fortifyment of the mark. In 1998 the Sport Club Ulbra is constituted, involving a proper structure, individualized administration of the institution and proper strategies of marketing. This composition involves the sport in a platform of unit of business for the Ulbra, leading to the agreement of the exchange of intrinsic values between the institution and the club. The sport provides to an improvement in the relationships with the customers and the internal public of the institution, making possible the approach of the sectors and developing the bonds with the same ones. The investments in the sport have translated the growth of the institution and the emphasis in events that are motivated by the overcoming of adversities and pleasant moments becomes it stronger as strategy of institutional marketing. The importance of this activity legitimizes the organization as promotional of concepts of health, victories and education, factors that are basic for the social recognition of the mark. After this theoretical understanding, perceives that the institution obtains to keep on factors in its planning, searching in the sport a source of affinities capable to interact with the customers through pleasant moments involving social emotions, symbologies, representatives and organizational competitiveness. Thus, the relation with the sport fortifies the mark in a social context and if it ahead gets competitive advantages of the market, making with that the institution is an icon with respect to union between the sport and the marketing.

Key Words: Marketing; Sports; Institutions of Superior Education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Número de alunos em cursos de graduação.	24
Tabela 3.1 - Dimensões relacionadas com a escolha da estratégia de pesquisa. Tabela 3.2 Dimensões relacionadas com a escolha da estratégia de pesquisa.	48
Tabela 3.3 -Tipos básicos de projetos de Estudos de Caso Tabela 3.4 Tipos básicos de projetos de Estudos de Caso	50

LISTAS DE FIGURAS

Figura 2.1 – Equação do lucro para clubes esportivos profissionais (Adaptado de LEONCINI, 2001; p.67).....	35
Figura 3.1 - Análise de Conteúdo.....	53
Figura 4.1 – Esquema dos Seis Mercados.	70
Figura 4.2 - Influência do patrocínio esportivo sobre os públicos da organização.	71

SUMÁRIO

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE TABELAS.....	V
LISTAS DE FIGURAS	VI
LISTAS DE FIGURAS	VI
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
2 O ESPORTE COMO FERRAMENTA DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	6
2.1 VERTENTES TEÓRICAS DO MARKETING	6
2.1.1 O Marketing de Relacionamentos	9
2.1.2 Estratégias de Marketing	10
2.2 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	12
2.2.1 Características fundamentais	12
2.2.2 Oportunidade de desenvolvimento regional	15
2.3 A UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL.....	19
2.3.1 Estrutura da instituição	23
2.3.2 Relação da instituição com o esporte	25
2.4 O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	26
2.4.1 Fundamentação Inicial.....	26
2.4.2 Desenvolvendo o produto educacional e seu preço.....	27
2.4.3 Relacionamentos com os clientes do mercado educacional	28
2.4.4 Estratégias de marketing nas IES	30
2.4.5 O esporte como ferramenta de marketing nas IES	32
2.4.6 A profissionalização do esporte nas IES	33
2.5 O MARKETING ESPORTIVO INSTITUCIONAL.....	36
2.5.1 O Marketing Esportivo nas IES.....	38
2.5.2 Valores e vínculos relacionados ao marketing esportivo	39

2.5.3	O investimento no esporte e na gestão da marca.....	41
3	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	45
3.1	ESCOLHA DO TIPO DE PESQUISA E DO MÉTODO	45
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	48
3.3	OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO	49
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	51
3.4.1	Escolha do caso	51
3.4.2	Caracterização da entrevista	52
3.4.3	Roteiro das entrevistas.....	53
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	53
3.5.1	Análise dos resultados	53
3.5.2	Realização das entrevistas	54
3.5.3	Documentos concedidos	55
3.5.4	Limitações do estudo	56
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1	APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO	58
4.2	O INÍCIO NAS PARCERIAS.....	61
4.3	A RELAÇÃO COM O ESPORTE AMADOR	65
4.4	ESTREITA RELAÇÃO COM OS INDIVÍDUOS INTERNOS	69
4.5	O RECONHECIMENTO SOCIAL DA MARCA	73
4.6	O MARKETING ESPORTIVO NO SPORT CLUB ULBRA.....	76
4.7	VANTAGEM COMPETITIVA DA ULBRA ATRAVÉS DO MARKETING ESPORTIVO.....	80
5	CONCLUSÕES.....	83
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	86
6	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Para Shannon (1999), a pesquisa acadêmica tem o objetivo de relatar informações que possam ser úteis à comunidade científica e definir padrões de comportamentos que possam ser adaptados às realidades, a quem possa interessar. O mesmo autor justifica, ainda, a utilização de pesquisas no ambiente de marketing como a forma de prover informações que auxiliarão os executores de marketing no desenvolvimento e implementação de programas, onde que não pode ser omitida nenhuma informação sobre a indústria do marketing esportivo.

Sendo assim, Hartley (2001)¹ aborda que sempre buscando casos específicos, que tragam informações enriquecedoras ou mesmo advertências à arte da tomada decisões em marketing, bem como os que proporcionem uma visão mais equilibrada do espectro dos problemas de marketing.

Esta pesquisa justifica-se na relevância em determinar a avaliação das ações de marketing de relacionamento objetivando criar vínculos com o público para a manutenção dos mesmos.

Contudo, como são enfatizados por Branchi (2002), os estudos referentes ao marketing esportivo no Brasil ainda são muito insipiente e as obras existentes na área não demonstram claramente o real potencial deste setor de negócios. Sabe-se, porém, que não se pode ignorar a força que a organização adquiriu em imagem e posicionamento de seus produtos e serviços através do esporte.

Com a evidência destes fatores, notou-se a importância em desenvolver um estudo que pudesse expor com clareza e segurança, fatores que são pertinentes à utilização do planejamento de marketing esportivo, objetivando a criação de vínculos lucrativos com o público das IES. Optou-se pela condução do problema de pesquisa desta forma devido à necessidade do pesquisador em descrever como e por que o

¹ Em sua obra: Erros de Marketing e Sucessos, de 2001.

esporte tem sido utilizado com frequência nas IES como fonte de aproximação com o público.

Ainda sobre esta dificuldade de obtenção de dados reais e substanciais sobre marketing esportivo, Miskyw (2003) relata que os estudos relacionados ao desenvolvimento de esforços estratégicos de marketing através do esporte realizados no Brasil têm se limitado a descrever seus objetivos, havendo a necessidade de entender as características dessa dinâmica com maior profundidade.

A opção pela área foco da pesquisa ocorreu devido ao reconhecimento das possibilidades estratégicas de marketing que envolve o apoio à prática esportiva nas instituições de ensino superior, visto que a paixão e a emoção presentes no composto intrínseco de decisão de compra pelo público² são fatores fundamentais para as ações de criação de vínculos e no aumento da expectativa de vida do consumidor.

Acredita-se que este estudo terá relevância para a comunidade científica por permitir uma visualização aplicativo dos elementos do planejamento das instituições de ensino superior que utilizam o esporte como ferramenta de marketing institucional, visto que a literatura da área ainda é escassa.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Muito mais do que o envolvimento com atividades de marketing que tenham o esporte como foco estratégico, alguma instituição de ensino tem o esporte como mais uma unidade estratégica de negócio e como uma iniciativa de extensão da instituição no cenário regional.

O esporte funciona como uma fonte de vinculação emocional da instituição com seus clientes. A identificação do que esporte proporciona aos envolvidos é fundamental para que seja mantida a visualização da qualidade dos serviços prestados e, fazendo uma

²O público aqui é determinado como aquele que compra entretenimento: shows/espetáculos, eventos, lazer e esporte (CONTURSI, 1991), elementos que são consumidos com prazer, ou seja, tem maior capacidade de retorno e assim, serem consumidos constantemente. O interessante no elemento esporte é que ele pode ser oferecido como qualquer um dos outros elementos ou como todos. Encontra-se, finalmente, aquele que detém de melhores possibilidades estratégicas de marketing.

alusão aos resultados vitoriosos que supostamente encontra-se no esporte, o sucesso dos profissionais que nelas são formados.

Madden (1995 apud TEITELBAUM, 1997), o fato de que as atividades de marketing relacionadas com o esporte tem crescido em importância, tanto para American Marketing Association (AMA) que, entre seus Special Interest Groups (SIGs), já apresenta um destinado ao estudo e á discussão teórica de sports marketing.

Desta forma, verifica-se um questionamento importante que dirige o problema que se necessita elucidar:

De que forma o esporte é utilizado como ferramenta de marketing institucional na Universidade Luterana do Brasil?

Assim, foi solicitado a Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) que fosse utilizada como amostra, no sentido de tentar, através de um estudo de caso bem sucedido, explicar a importância, relevância e potencial do tema proposto.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o esporte como uma ferramenta de marketing institucional da Universidade Luterana do Brasil - Ulbra.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar como são implementadas as estratégias de marketing na Universidade Luterana do Brasil - Ulbra;
- Verificar como é utilizado o esporte nas estratégias de marketing da Ulbra e o motivo que vincula a instituição nesta prática;
- Analisar a ocorrência do marketing esportivo no Sport Club Ulbra;
- Identificar como o esporte tem contribuído para melhorar a relação da instituição com seu público no consumo de seus produtos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o objetivo de expor melhor e de forma gradual o estudo, os capítulos foram divididos desta forma:

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO: considerações iniciais (abordagem genérica do tema de estudo), definição do problema (descrição da motivação em desenvolver o presente estudo), objetivos (onde se queria chegar com a investigação) e justificativos (definição das variáveis que determinam à importância e a relevância do estudo).

CAPÍTULO 2 – O ESPORTE NO MARKETING DAS IES: As vertentes teóricas do marketing (estruturação do pano de fundo do estudo com conceitos de teóricos referenciais sobre o tema), as instituições de ensino superior (exploração de conceitos sobre o público do estudo), a Universidade Luterana do Brasil (ambientação acerca da amostra), estratégias de marketing nas instituições de ensino superior (análise da utilização de estratégias de marketing pelas IES, correlacionando os dois primeiros sub capítulos), o marketing esportivo institucional (exploração do foco do estudo acerca do marketing esportivo e do esporte no marketing) e o marketing esportivo como estratégia gerencial para as instituições de ensino superior (especificação de conceitos teóricos que fundamentaram o estudo).

CAPÍTULO 3 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS: escolha do tipo de pesquisa (fundamentação sobre o layout mais adequado para a superação do problema e apresentação do tema), estratégia de pesquisa (formatação das fases e dos processos que envolveram a pesquisa), estudo de caso (ambientação e justificativa da estratégia de focalização em um único caso), procedimento de coleta de dados (como foi coletado os dados da pesquisa), procedimentos de análise dos dados (de que forma os dados coletados foram analisados) e limitações do estudo (apresentação de fatores que se tornaram dificuldades no decorrer do estudo).

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: Apresentação do cenário (com as variáveis que compreenderam a amostra), início nas parcerias (descrevendo o início do investimento no esporte através das parcerias formadas pela a instituição), relação com o esporte amador (entendendo como o esporte amador é importante para a instituição, no que se refere à aproximação com o torcedor), estreita relação com os indivíduos internos (como a Ulbra mantém os relacionamentos com atividades de endomarketing), reconhecimento social da marca (descrição das

atividades envolvendo o esporte possibilitando melhorar a imagem institucional), o marketing esportivo no Sport Club Ulbra (demonstrando a descentralização das atividades de marketing quando da independência do Sport Club Ulbra) e vantagem competitiva da Ulbra através do marketing esportivo (determinando o crescimento e o fortalecimento da Ulbra quando a instituição percebeu no esporte uma forma de diferenciar-se).

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES: Este capítulo descreve as conclusões que puderam ser desenvolvidas durante a análise.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: Sugestões para futuras pesquisas (sugestões de como poderia ser aprofundando a temática).

2 O ESPORTE COMO FERRAMENTA DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de determinar bases teóricas sobre o tema através do aprofundamento de suas variáveis, devendo ser capaz de elucidar os principais fatores que norteiam este estudo. É compreensível a complexidade do objeto de pesquisa necessita de uma estrutura teórica profunda sobre o tema, sendo que este é fonte de interesse e de estudo de especialistas da área. As resenhas teóricas descritas neste capítulo aproximarão o leitor do tema, conduzindo-o ao entendimento das variáveis que revelam a condução do estudo.

2.1 VERTENTES TEÓRICAS DO MARKETING

A composição do marketing enquanto estratégia de diferenciação das organizações diante a um cenário competitivo possibilita a atribuição de caráter de importância para atividades que possam aproximar a organização de seus clientes e que valorizem o produto envolvido. Na década de 60, McCarthy (In YUDELSON, 1999) elaborou um modelo de orientação para guiar as estratégias de marketing que ficou conhecido como os quatro P's, devido aos elementos que deveriam ser planejados para a execução. Seriam eles as composições do mix de marketing que Kotler & Armstrong (1995) popularizaram na década de noventa: produto, preço, praça/distribuição e promoção.

Entretanto, alguns teóricos tentaram complementar o modelo dos quatro P's, abordando-os com relação aos relacionamentos de longo prazo e fidelização dos clientes que se iniciava em processo de expansão. Assim, McKenna (1992) propõe que o marketing baseado nos gastos com imagem, propaganda, distribuição e pesquisa sobre mercados não condiz com os lucros obtidos em apenas uma venda, que para a organização é igual ou aproximadamente zero. A capacidade de criar valores encontra-se nos relacionamentos em longo prazo, os relacionamentos que o cliente constantemente consome bens de produtos e serviços de uma mesma organização prioritariamente.

Os conceitos e paradigmas que tangem a abrangência do denominado marketing de relacionamento (McKENNA, 1992), proporcionam uma visão nítida da qual a adesão aos relacionamentos de longo prazo, acerca dos clientes, torna-se lucrativa na medida

em que o fornecedor supra as necessidades de serviços e comunicação em torno do produto consumido. Denomina-se customização (GORDON, 2001). Porém, para sustentar lucrativamente uma relação direta e em tempo real com o cliente, é necessário selecionar um grupo apropriado de clientes potenciais em divergência com a idéia da conquista de novos mercados ou segmentos de mercados. O Marketing de Relacionamento baseia-se na reformulação destes quatro P's objetivando aumentar os vínculos da organização com o cliente.

Maximizando a inserção do cliente como parte da organização torna-o mais fiel e os valores são criados. Quanto mais vínculos ele tiver com a organização, maior será a sua fidelidade. Sobre isso, Gordon (2001) definiu sete níveis de vínculos com o cliente: vínculo estrutural, vínculo de valor da marca, vínculo comportamental, vínculo pessoal, vínculo de informação e controle, vínculo de valor e vínculo de opção zero. Cada um destes vínculos tem graus de importância relativos a cada cliente individual e a cada tipo de relacionamento iniciado. O vínculo comportamental parece ser o mais apropriado genericamente, devido ao fato de satisfazer o cliente com qualidade e cultura de serviços e comunicações. Os clientes que buscam qualidade do bem consumido o fazem com o objetivo de retornar mais vezes.

O marketing, dentro de seu mix (KOTLER & ARMSTRONG, 1995), complementa as características de certo produto, negócio ou organização que necessita de uma maior visibilidade, evidenciando a forma como ele se posiciona no entorno competitivo. O posicionamento irá determinar qual é o valor que a organização irá proporcionar com mais qualidade e assim ele terá a opção de decidir qual o valor que desejará consumir imediatamente. Esta opção por um tipo de posicionamento diminui as possibilidades de equívocos das organizações que estão em situação de concorrência e facilita o acréscimo de confiança dos clientes na marca, além de fortalecer sua colocação no mercado.

Kotler (2001) discriminou as possibilidades de posicionar a organização, buscando uma marca forte, diante da necessidade dos clientes em três tipos de disciplinas de valores, sendo elas serem líder em produtos, serem operacionalmente excelente ou ter intimidade com o cliente. Estas disciplinas de valores vão ao encontro das características sobre as necessidades dos clientes os quais se deseja atribuir valor. Sendo assim, o posicionamento leva o cliente a tomar conhecimento da organização e a

criação de vínculos com o cliente determina se a realimentação de consumo será duradoura ou não.

Assim, revelando a importância em aproximar-se cada vez mais de seus clientes e estreitar os relacionamentos com os mesmos, Yudelso (1999) propôs que a adaptação, e não a revolução é a melhor estratégia no composto do mix de marketing. Entretanto, algumas definições devem ser realimentadas. O tradicional conceito dos quatro P's que vêm orientando os executores de marketing durante anos, não perdeu seu valor, mas sofre constantes mudanças de paradigmas no decorrer das décadas, adaptando-se aos novos ambientes e tecnologias que surgem e dependendo a forma com que se deseja utilizá-los. Estes conceitos devem ser redefinidos, levando em consideração a evolução das práticas de marketing que introduzem o relacionamento, o foco no cliente e a filosofia de qualidade como fatores que apóiam as atividades de marketing (YUDELSON, 1999).

Desta forma, Yudelso (1999) compôs quatro novos P's, dentro de um modelo que tenta direcionar a orientação do planejamento de marketing para os próximos anos. O autor propõe que a desempenho, a penalidade, a percepção e o processo como uma reengenharia dos quatro P's de McCarthy.

Para iniciar, temos a desempenho como um realinhamento do produto, no qual o valor atribuído ao bem nem sempre é visível ao consumidor, porém, quando se evidencia de suas características importantes, ele detém de um valor maior ao consumidor, aumentando as características de relacionamento e de confiança. Outro P pode ser percebido quando, reformulando o preço, encontramos a penalidade que faz referência a tudo o que o consumidor paga como despesa, embutida no preço do produto final. Um novo P que Yudelso (1999) designa grande relevância para o fortalecimento dos relacionamentos é a percepção que tem ténue relacionamento com a promoção, contudo, insinua a escolha restrita de consumidores que se deseja atingir com a promoção e a exploração de suas características para o planejamento e posicionamento do produto. E para finalizar, encontramos o processo como um reajuste da praça/distribuição, promovendo o conceito de relacionar todas as atividades que detém de valor para o produto entre sua origem e a utilização final, como uma forma de facilitar o entendimento dos processos que envolvem a distribuição.

Assim, a estratégia de marketing voltada para a manutenção de relacionamentos duradouros garante a possibilidade de vinculação do cliente à organização, tornando-o um defensor do produto (GORDON, 2001) e canal de comunicação positivo no ambiente externo (LIMA & CARVALHO, 2005) determinando o fortalecimento e a manutenção da vantagem competitiva. Então, torna-se necessário descrever como estes relacionamentos podem ocorrer e como eles podem influenciar no desenvolvimento das estratégias de marketing da organização.

2.1.1 O Marketing de Relacionamentos

Realimentando a idealização de que o fortalecimento dos relacionamentos através das estratégias de marketing, Gummesson (1999) apresentou o marketing de relacionamento através da dissociação de 30 R's, referentes aos tipos de relacionamentos que são desenvolvidos. Contudo, necessita-se, primeiramente, que sejam supridos alguns valores fundamentais que estruturam os relacionamentos que serão desenvolvidos. Estes valores fundamentais são estruturados através da colaboração em longo prazo para ganhos mútuos, ou seja, o comprometimento entre as partes para que o negócio seja benéfico para as partes, reconhecimento dos grupos ativos e a substituição dos valores burocráticos por valores desenvolvidos através do relacionamento e serviços.

Os R's podem ser classificados em quatro partes: as relações clássicas de marketing, as relações especiais de marketing, as relações externas (mega) e as relações internas (nano).

Porter (1991) define cinco tipos de autores no ambiente competitivo que influenciam na formação dos relacionamentos: os competidores atuais, competidores potenciais, competidores de produtos substitutos, consumidores e fornecedores. Entre eles, as forças competitivas³ desenvolvem-se através da fraqueza e do poder de

³ São forças competitivas do ambiente de mercado definidas por Porter (1991): ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre competidores já estabelecidos.

barganha, além da influência dos canais de relacionamentos, podendo ser abordadas, também, como as forças de relacionamentos (GUMMESSON, 1999).

Conseqüentemente ao gerenciamento dos relacionamentos que envolvem uma organização em seus ambientes de influência, percebe-se que os investimentos em pesquisa e treinamento, visando um cliente que seja um defensor da organização é fundamentais para sua sobrevivência. Um outro motivo que necessita ser descrito sobre a importância de manter os clientes existentes é que constantemente se verifica os clientes como o recurso escasso de um negócio e sem uma identificação apropriada com a organização como um todo. Outra razão é que adquirir clientes novos é uma atividade mais cara do que sua manutenção (GUMMESSON, 1999).

2.1.2 Estratégias de Marketing

Estratégia de marketing é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Consiste em estratégias específicas para mercado-alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gastos em marketing (In KOTLER & ARMSTRONG, 1995; pág. 35) . Ela deverá desfragmentar as abordagens do marketing e detalhar aspectos sobre os clientes, alvos de seu foco.

Desta forma, Porter (1999) relata que o modelo predatório do mercado atual condiciona as atitudes gerenciais para os fatores de competição. Manter-se competitivo significa atrair vantagens maiores que os concorrentes. Porém, guardada as proporções das organizações concorrentes, o fator que promove a capacidade de competição tem relação à estratégia, que tem como ponto inicial o posicionamento, ou seja, a forma como a organização irá aparecer e se estabelecer no mercado.

Conforme Mintzberg & Quinn (2001) o primeiro passo para a obtenção de vantagens comerciais em um ambiente competitivo envolve a formulação da estratégia, ou seja, é o momento onde é estabelecido o objetivo e então se decide o que fazer. O primeiro passo aqui é uma análise das oportunidades e ameaças do mercado (ambiente

externo) e uma análise das forças e fraquezas da organização (ambiente interno)⁴. Estas análises determinam as capacidades da organização e qual deve ser o ponto focalizado que aumentará sua vantagem competitiva. No decorrer da formulação é necessário conhecer as pessoas que estão envolvidas no processo e sua influência nas decisões. Contradições entre as políticas da organização estabelecidas e dos gerentes envolvidos podem potencializar os aspectos de fraquezas da organização. Há ainda, no processo de formulação, o aspecto ético que envolve a posição perante a sociedade e as responsabilidades com o meio ambiente.

Sviokla & Shapiro (1994) tratam o planejamento estratégico dentro de uma organização como a ação de prever os acontecimentos que se apresentaram após a compra de determinado cliente e o que fará com que ele volte a consumir.

Com o objetivo de capacitar a organização para uma eficiente elaboração de um planejamento estratégico baseado nos relacionamentos dela com os clientes alvos e na criação de valores mútuos, Michael Treacy e Fred Wiersema (apud KOTLER & ARMSTRONG, 1995) sugeriu três estratégias básicas para as organizações acompanharem, chamadas de disciplinas de valor. São elas: Excelência Operacional (oferecimento de um valor superior ao cliente), Intimidade com o consumidor (entrega do valor com precisão e qualidade e ajustando seus produtos, serviços e comunicações aos clientes) e Liderança do produto (oferecimento de um valor superior ao oferecido pela concorrência).

A obtenção absoluta da implantação dos elementos supracitados deve estar de acordo com as necessidades do público alvo. Devido a isso a sugestão é para escolher a disciplina que melhor atribua valores para seus clientes e através disso traçar sua estratégia para a manutenção dos relacionamentos. Pois ao buscar excelência em todas as disciplinas de valores, as organizações pecam em operacionalidade.

Os relacionamentos lucrativos envolvem a sustentação do status quo da organização através da capacidade adquirida com o planejamento dos desejos e necessidades dos clientes após a compra, designando assim um valor qualitativo quando algum serviço ou um novo produto for solicitado.

⁴ A análise ambiental pode ser encontrada na literatura sobre duas formas: FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou SWOT (Strongness, Weakness, Oportunities e Threat).

Os autores Sviokla & Shapiro (1994) ainda abordam que a experiência dos clientes é o fator preponderante na escolha pelo produto e que só uma estratégia voltada para vantagens competitivas e para o aumento dos benefícios dos clientes é que seriam bem sucedidas. Este fato implicaria na maximização do produto e no fortalecimento da marca.

As propostas estratégicas garantem Sviokla & Shapiro (1994), tem conceitualmente a mesma fonte estrutural de diferenciação competitiva entre as organizações naquilo que é oferecido como produto ao mercado. Ressaltando este tipo de posicionamento encontrado nas organizações (BENNETT & BAKENSJO, 2005; LIMA & CARVALHO, 2005; GORDON, 2001; KOTLER, 2001; GUMMESSON, 1999; SVIOKLA & SHAPIRO, 1994; McKENNA, 1992) acerca da cadeia de valores relacionados às atividades mercadológicas entre a instituição, o fornecedor e o cliente, fica clara a garantia de que uma estratégia voltada para os benefícios dos relacionamentos, credencia o fortalecimento da marca e assim os fatores lucrativos pertinentes ao mercado onde ela está inserida.

2.2 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

2.2.1 Características fundamentais

Com o desenvolvimento da tecnologia e da ciência, o mercado profissional tende a estreitar sua demanda de técnicos para especialidades que envolvem o conhecimento específico único da área de formação. Cada vez mais encontramos necessidades de profissionais especialistas para solucionar problemas específicos que a formação acadêmica proporciona (NEAL, 1997).

Com a mudança na sociedade, a demanda de serviços, produtos e tecnologia são transferidos para o sistema educacional que tem o objetivo de auxiliar neste desenvolvimento e de criar novas fontes de demanda. De acordo com Sahney, Banwet & Karunes (2004), estas transformações sociais e a reorganização do sistema educacional resultam em transações que afetam o paradigma básico de ensinar e aprender, tornando a educação mais um produto com os estudantes sendo consumidores em um mercado cada vez mais competitivo. O sistema educacional pode ser visto como

um sistema de transformação social e mercadológica, com entradas, processos e saídas (SAHNEY, BANWET & KARUNES; 2004).

Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior (IES) objetivam proporcionar uma formação especializada de profissionais que possam atender as necessidades da população. As IES são, genericamente, organizações conservadoras por excelência, seja por suas práticas ou posturas, tendo seu gerenciamento puramente tradicionalista e burocrático (MARCELINO, 2002). É por este motivo que se tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de novos modelos gerenciais para a organização educacional (FINGER, 1997).

Jacobsen (1996, apud SCHLEMPER, 1989) expõe que as IES têm objetivos mais amplos, apresentando-se completamente relacionada com o seu compromisso social de formação integral, nos campos do saber, da cultura e ética, influenciando no futuro profissional e da sociedade, genericamente. O mesmo autor observa, ainda, que as instituições de ensino, de uma forma ou de outra, trata-se de uma organização cujos insumos e produtos são seres humanos.

Segundo Demo (2002) vem aumentando o consenso em torno da convicção de que o manejo e a produção do conhecimento constituem a mais decisiva oportunidade de desenvolvimento. Mais que a disponibilidade de recursos naturais, condições geopolíticas, mão-de-obra, o capital intelectual, ou seja, a capacidade de ocupar espaço pela via do domínio e da produção de conhecimento.

O aprendizado profissional dentro das universidades deve conter, citando Young, Klemz & Murphy (2003), variáveis que desenvolvam o aprendizado e a aquisição de conhecimento específicos, desenvolvidos e aplicados em parte da sociedade ou em processo individual de evolução, indo ao encontro as expectativas dos clientes e aumento sua satisfação no período de consumo.

Vahl et al. (1989, apud Thomé, 1999; p.11-12) conclui que o esforço pode ser resumido na missão de pensar, entender, formular e criar o pensamento, as idéias que explique e sirva de base à construção da sociedade, através do enfrentamento de diversos desafios.

O modelo de mercado educacional que se faz presente no contexto atual tem relação com a expectativa dos clientes e a valorização deste fator determina o comportamento do consumidor pela IES (KOTLER & FOX, 1994). A expectativa dos

clientes tem grande importância, tanto para os alunos, que podem buscar conhecimento na ciência aplicada e em práticas profissionais assistidas, quanto para a IES, quando esta pode manter positivo seu balanço financeiro (YOUNG, KLEMZ & MURPHY, 2003).

A demanda de estudantes no consumo nas IES é valorizada pela experiência qualificada que estes tiveram com a instituição, pelos resultados da formação de profissionais bem-sucedidos, pelo currículo atualizado com as bases nas necessidades do mercado e a expectativa desenvolvida na conduta de consumo para satisfação profissional na área de escolha. Este é reconhecido por pesquisadores e analistas como o fator mais importante para o sucesso e a manutenção dos relacionamentos de longo-prazo e para a sobrevivência da IES, já que a finalidade básica desta é a formação de profissionais especializados (SAHNEY, BANWET & KARUNES; 2004).

Contudo, Thomé (1999) relata que as instituições de ensino ampliaram, no século XX, suas limitações de atuação para além de seus muros, estendendo sua relação com a sociedade para uma efetividade mais atuante. A globalização econômica não deixa mais dúvidas de que a amplitude dos compromissos universitários aumentam consideravelmente. Isso se dá com a maior interação com a sociedade, através das atividades de pesquisa, ensino e extensão, que proporcionam benefícios acadêmicos para os estudantes, quando estes adquirem experiências práticas do cotidiano profissional que enfrentaram e beneficiam a sociedade com serviço, se não profissionais, mas atualizados e com disponibilidade tecnológica e suporte técnico.

Desta forma, Finger (1997) observa que as instituições de ensino superior brasileiras, dentro de seu ambiente de mercado, sofrem por algumas dificuldades que podem ser consideradas como desafios para serem superados por seus gestores. Em primeiro lugar, o autor faz referência à escassez de recursos financeiros do público envolvido e que o produto oferecido pela mesma tenha um preço socialmente atraente e uma qualidade boa de ensino, visto que a instituição deve ter o cuidado de analisar o potencial financeiro, atual e futuro, do local onde será instalada já que a continuidade de suas atividades depende de recursos financeiros de seus clientes, como toda a organização com fins lucrativos. Em segundo lugar, pode-se pensar que a instituição deve ter uma visão de longo prazo bem formada, onde seu crescimento terá uma direção certa e que possa fazer com que ela construa alternativas de fundamentação das ações permanentes.

Para os autores Mecca, Colauto & Bauren (2005), citando Ayres et al. (1999), a inserção das instituições de ensino superior em uma localidade, anteriormente era estabelecida por necessidade em termos de educação, norteadas apenas pelo enfoque acadêmico. Entretanto, para que ela mantenha este enfoque acadêmico sustentável é necessário que ela interesse-se por seu desenvolvimento econômico, em aumentar seus ganhos financeiros, diferenciando-se das concorrentes e aumentando sua participação no mercado, podendo reinvestir verbas em melhorias estruturais e tecnológicas, capacitando melhor seus estudantes. Contudo, observam os autores que a grande diversidade de bens, serviços, marcas, preços e fornecedores contribuem para dificultar o processo de reconhecimento dos consumidores.

2.2.2 Oportunidade de desenvolvimento regional

No contexto social, as Instituições de Ensino Superior contribuem para o desenvolvimento tecnológico e econômico da região onde estão instaladas, promovendo a educação como uma fonte de melhoria técnica da força de trabalho especializada. A alternativa de utilizar a educação como uma fonte de ampliação econômica converge com o fato de que a graduação profissional gera a possibilidade de implantação de técnicas mais qualificadas na produção (THOMÉ, 1999).

Smith & Van Doren (2004), tratando sobre o processo de aprendizagem nas instituições de ensino e sua importância para o desenvolvimento econômico, ressaltam que não pode se deter apenas à aquisição de conhecimento. Ela deve preparar o profissional para atuar no ambiente de mercado que ele irá encontrar após sua graduação, com aquisição de habilidades e atitudes. Isso o capacitaria a crescer socialmente, enquanto a sociedade e a economia crescem.

Contudo, pensando a IES como uma organização singular, difícil de ser comparada devido a algumas características peculiares como: objetivos organizacionais ambíguos; possui uma clientela especial com necessidades específicas e diversificadas, exigindo participação no processo decisório; utiliza métodos, técnicas e processos para o atendimento das especificidades dos consumidores, tornando a tecnologia necessária para o desenvolvimento das suas atividades um tanto problemáticas; além de apresentar um grau de profissionalismo, com funções não rotinizáveis, com autonomia no trabalho

e com lealdade tanto à profissão quanto à organização a que ele pertence (JACOBSEN, 1996 apud BALDRIDGE et al., 1982).

Através do processo de aprendizado especializado presente nas IES, supomos que as inovações e melhorias dos processos tecnológicos, econômicos e sociais serão aprimoradas diante da situação de aumento no campo da capacidade intelectual de seus alunos. Desta forma, as soluções de problemas sociais seriam mais facilmente resolvidas, permanecendo estes profissionais em suas regiões de formação ou não.

Rolim & Serra (2005) relatam que há uma denominação específica para o desenvolvimento ocorrido na região onde a IES está situada, chama-se de Sistema Regional de Inovação. Este seria uma unidade menor e centralizada de um Sistema Nacional de Inovação, que tem por finalidade organizar e melhorar as condições das inovações que o desenvolvimento proporciona. De acordo com estes autores, a moderna concepção considera que as regiões com maior possibilidade de desenvolvimento são aquelas que conseguem estabelecer um projeto político de desenvolvimento congregando seus diferentes atores.

Neste projeto, pode-se citar que as variáveis que se encontram inseridas no processo de evolução do sistema regional de inovação de ter ligações sistêmicas e comunicação interativa.

Acima de tudo, a aprendizagem proporcionada pelas instituições de ensino superior é fundamental para que se possa obter um incremento na economia local, isso porque sem a aprendizagem, as possibilidades de inovações que possam ser implementadas de forma mais eficiente, ficariam reduzidas (Rolim & SERRA, 2005). Isso se fundamenta no fato de que as restrições na área de aprendizagem significariam restrições no conhecimento científico acumulado e assim, limitando a aplicação técnica profissional ao empirismo. Portanto, é importante ressaltar que o desenvolvimento inicia no processo de aprendizagem e que este modifica a aptidão individual ou organizacional para melhorar a capacitação do mesmo.

Corroborando com a idéia de que o desenvolvimento da educação superior é fundamental no processo e desenvolvimento regional, Schuch Jr. (1998) demonstra que o desenvolvimento regional, como uma dimensão política nacional, colocava a política econômica em primeiro plano, subordinando a ela todas as políticas sociais. Esta orientação, no campo educacional, corresponde à concepção de educação superior como

um investimento milagroso e garantido, só que estando a serviço do desenvolvimento econômico. Desta forma, o capital humano deveria ser concebido dentro de uma política de formação de mão-de-obra especializada.

Desta forma, Schuch Jr. (1998, p. 134), citando Frigotto (1948), observa que:

“A educação, como uma prática social, política e técnica que se define no bojo do movimento histórico das relações sociais de produção da existência, e com elas se articula, reduzem-se a uma dimensão técnica assepticamente separada do político e do social. A função fundamental, enquanto técnica social é formar recursos humanos, produzir capital humano. Uma maneira inversa de apresentar a relação entre o mundo do trabalho, da produção e mundo da escola, da qualificação”.

Contudo, percebemos uma grande e exacerbada proliferação de IES privadas, com cursos muitas vezes não reconhecidos pelo Ministério da Educação, com habilitações que não condizem com a demanda atual do mercado profissional e com docentes pouco qualificados para suas funções de orientação. Desta forma, Brovetto, Mix & Panizzi (2003) concordam que esta relação de crescimento não pode suprimir as atividades da educação pública, nem mesmo da educação técnica, mas sim deve acompanhar a necessidade de atualizar e adaptar os métodos de transmissão e difusão de conhecimento as novas demandas massivas. Pois, agindo desta forma, sua contribuição para a sociedade seria percebida e não cairia na ociosidade das áreas de seus cursos superiores de graduação.

Os currículos dos cursos de graduação das IES devem ser pensados para que possam atender as necessidades do mercado e para possam suprir com eficácia os desafios da sociedade (BROVETTO, MIX & PANIZZI, 2003). Assim, pode-se constatar que cada estudante que se encontra em uma situação de ensino superior desenvolva habilidades que tendem a ser úteis para os próximos anos como profissional, superando, em certos casos os antigos profissionais que tendem a encontrarem-se desatualizados/desinformados para as crescentes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas.

O pensamento crítico passa a ser fundamental para o desenvolvimento regional partindo desta análise e, conforme Brovetto, Mix & Panizzi (2003), cabe as IES insistir neste ponto, permitindo distinguir entre o supérfluo e o aparente, o que é real e o que

está vigente, mas também, permitir decidir o que está superado e o que está obsoleto, a fim de construir um futuro bem estruturado, suprimindo as necessidades regionais. Os mesmos autores reconhecem que a IES não pode renunciar a utopia dos objetivos com a qual foi idealizada, sendo estes objetivos uma sociedade melhor, mais ética e democrática, além de formar cidadãos mais capacitados ao seu tempo e mais responsáveis e mais humanos. Este compromisso é a essência da mesma (BROVETTO, MIX & PANIZZI, 2003).

As Instituições de Ensino Superior, dentro de um contexto globalizado, enfrentam alguns problemas na sua constituição ideológica, haja vista seus objetivos fundamentais e as expectativas da sociedade: 1) a relação entre o público e o privado na educação superior, 2) o compromisso social da universidade em particular em uma sociedade em crise, 3) o currículo para o futuro, 4) os sistemas de evolução pertinente as nossas necessidades e nossas demandas, e 5) a investigação pertinente nos países em desenvolvimento (BROVETTO, MIX & PANIZZI, 2003). Entretanto, a globalização, no contexto de desenvolvimento regional, deixa em seu caminho ganhadores e perdedores.

Villanueva (In BROVETTO, MIX & PANIZZI, 2003, p133) relata que uma das áreas que está sendo desenvolvida e têm ganhado uma atenção maior nos últimos tempos é a economia da educação, baseada nas atividades expansionistas das IES, na formação de um número maior de profissionais graduados e na competitiva relação entre as universidades.

O efeito na relação entre a educação superior e o desenvolvimento social, para Villanueva (apud BROVETTO, MIX & PANIZZI, 2003), pode-se estabelecer o estreitamento econômico, onde os gastos com educação devem ser classificados realmente como um investimento que gere rentabilidade para a trílice formada pelo indivíduo, sociedade e o sistema educacional. Isso porque quem investe nos estudos incorre em alguns custos como: o direito da educação propriamente dita que na maioria dos casos dos sistemas educacionais superiores estão subvencionados, além do custo da oportunidade representado por quem decide estudar ao invés de trabalhar. A compreensão deste fato encontra-se na busca por melhores salários através dos níveis de graduação e pós-graduação universitárias.

Para o mesmo autor, o desenvolvimento percebido no âmbito da rentabilidade social é lógico supor que exista uma relação diretamente proporcional entre os salários e a produtividade. Os melhores salários são pagos para aqueles profissionais que ocupam cargos de maior necessidade social e maior responsabilidade com a máquina pública. Desta forma, pode-se perceber a importância da formação superior para os profissionais que desenvolvem seus trabalhos com a pressão de influenciar diretamente no andamento do desenvolvimento tecnológico, social e econômico de uma população.

Cabe a IES adequar seus programas de disciplinas para que sejam supridas estas necessidades de profissional capacitadas tecnicamente para ocupar tais cargos. Contudo, o cuidado com o surgimento de novas áreas profissionais que habilitam graduados para determinadas especificidades que podem se tornar obsoletas com a evolução do mercado de trabalho. A formação generalizada profissional é percebida e promovida como a forma mais eficiente de graduação superior, deixando para os cursos de pós-graduação o domínio de técnicas específicas, desenvolvidas com a necessidade e interesse do profissional (SMITH & VAN DOREN, 2004; YOUNG, KLEMM & MURPHY, 2003; MARCELINO, 2002; SCHUCH Jr., 1998).

Brovetto, Mix & Panizzi (2003) ainda abordam que uma instituição superior de ensino está sujeita por sua própria essência, a um conflito de valores. Visto que os atributos a ela destinados não são apenas educar, mas também e de maneira preponderante a criação de um conjunto de saberes que se estende desde o conhecimento científico tecnológico até as disciplinas envolvendo manifestações artísticas. A IES deve criar, preservar e difundir o conhecimento, mas também, simultaneamente, desempenhar um papel desenvolver tecnologicamente a mão-de-obra, economicamente o mercado e evidenciar a consciência crítica da sociedade na defesa de seus valores sociais, éticos e culturais.

2.3 A UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

A Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) é mantida por uma instituição religiosa com mais de cem anos de fundação. A Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), da cidade de Canoas/RS, funde-se com a história da Ulbra, sendo comparada pelos seus historiadores como uma relação entre mãe e filha (ULBRA, 2006). O fato real é que a superação de todos os limites e objetivos propostos no início

da criação da Escola São Paulo⁵ pela CELSP, para educar os filhos dos imigrantes alemães, transformaram a Ulbra em uma das maiores Instituições de Ensino Superior Privada do país, superando, em alguns momentos, até as fronteiras geográficas do Brasil.

Segundo fontes da Ulbra (2006), a história da Comunidade Evangélica Luterana São Paulo, de Canoas, tem das origens básicas: a base étnica na Alemanha e a base confessional nos Estados Unidos. Os fluxos migratórios alemães dirigiram-se majoritariamente à América do Norte, enquanto um grupo minoritário vieram para o Brasil e para a Argentina.

O fluxo destes povos imigrantes foram proporcionados, basicamente por diferenças ideológicas. Conforme fontes da Ulbra (2006):

Na primeira metade do século XIX, a Alemanha estava dividida em pequenos estados independentes. Em muitos deles, a religião era decretada oficialmente pelo regente. Mas havia divisão interna dentro das próprias confissões. A tendência luterana mais ortodoxa não aceitava as praxes convencionais. Por volta de 1840, parte do grupo desses luteranos resolveu deixar a Alemanha. Um contingente de famílias radicou-se no estado de Missouri. O mesmo grupo fundou em 1847 a Igreja Luterana naquele país. A partir daí, vieram mais alemães, e as comunidades expandiram-se. Foi necessário construir um Seminário próprio para formar pastores. Como a demanda de pastores e professores era grande, vieram estudantes da Alemanha para o Seminário americano. O fervor missionário desses luteranos tinha os olhos voltados ao sul do continente. Seu foco principal era a Argentina e o Brasil. O entusiasmo cresceu ao descobrirem que havia uma população de 347 mil alemães nos três estados sulinos brasileiros. (ULBRA, 2006; disponível em <http://www.ulbra.br/>, acesso em 16 de Março de 2006).

O principal incentivador da obra missionária luterana foi o pastor Ludwig Lochners, que enfatizava o ideal luterano de colocar ao lado de cada igreja uma escola.

Com o passar dos anos, alterações foram sendo sentidas no desenvolvimento da comunidade através da educação. Até que em 1966 é chamado o pastor Ruben Becker, dado como um ícone positivo da história da comunidade e que determinou o ano de 1966 como um marco divisor da CELSP.

⁵ Instituição precedente às Faculdades Canoenses, na década de 70 e a ULBRA, na década de 80 (ULBRA, 2006).

O pastor Ruben Eugen Becker, recém chegado de Peabiru, Paraná, com menos de trinta anos de idade, logo no seu primeiro culto deu a entender que não veio para abraçar o conformismo, nem contemplar o derrotismo. Naquele ano, o pastor iniciou um projeto para a construção de uma escola com um primeiro grau completo e um segundo grau técnico. Contudo, ele sofreu alguns questionamentos: como uma comunidade que não pode manter a velha escolhinha, teria condições para tão arrojado empreendimento? Apesar das opiniões divergentes, a decisão de abraçar o projeto é tomada. No ano seguinte, 1967, o pastor Ruben Becker recebe o convite do Presidente da Igreja Evangélica Luterana do Brasil de viajar pelo país e incentivar as comunidades à criação de escolas. Em 1968, Becker comunica que oficialmente teria conseguido os recursos através de uma doação da Lutherpälpen, da Suécia, correspondendo a 75% do custo da construção do Colégio Cristo Redentor (ULBRA, 2006).

Consolidado, o Colégio Cristo Redentor, segundo fontes da Ulbra (2006), segue mantendo suas atividades de ensino no início da década de 70, quando brota a idéia da criação de uma escola de terceiro grau com o nome de Faculdade Canoense de Ciências Administrativas. O primeiro passo para a concretização da faculdade se dá em 1972, quando a primeira turma de cinquenta alunos ocupava uma sala do Colégio Cristo Redentor. A faculdade constava no seu início, apenas com um funcionário, uma sala no colégio e uma máquina de escrever. É enfatizado o processo de início da faculdade, com suas condições modestas de funcionamento objetivando expor que por trás da atual vultosa estrutura da Ulbra, há uma atitude corajosa em iniciar um empreendimento, mesmo quando a maioria questiona a proposta. Em 1973, é inaugurada a Faculdade Canoense e passa a ser a principal atividade da CELSP. Em 1976, forma-se a primeira turma de formandos do curso de Administração de Empresas, tendo como paraninfo o Vice-presidente da República, o general Adalberto Pereira dos Santos.

A turma contava com dezenove formandos com o grau de bacharéis. Entre eles, segundo fontes da Ulbra (2006), o primeiro a se inscrever no vestibular e a se matricular, Odílio Beatrici. Dois dias após a formatura, ocorre à segunda, que graduou bacharéis em Ciências Contábeis e contava com o professor Theobaldo Pilger, primeiro professor da faculdade, como paraninfo. São fundamentais tais relatos históricos, com datas e seus atores no entendimento do processo de estruturação da Ulbra, cabendo a reflexão de como uma instituição modesta que fora imaginada para suprir necessidades

de imigrantes, mas com uma grande visão de futuro de um de seus “gerentes”, tornou-se uma gigante na área de ensino.

No ano de 1979, as Faculdades Canoenses tinham matriculado em seus cursos de bacharelado um número próximo de 1717 alunos em um espaço que já não tinha condições de comportar tantos estudantes, no Colégio Cristo Redentor. No mesmo ano, ocorre o início das obras para a construção de novas instalações para as Faculdades Canoenses. Segundo as fontes da Ulbra (2006) a intenção do pastor Ruben Becker em desenvolver novas faculdades, em número suficiente para lhe autorizar a solicitação de uma Universidade com sede em Canoas e com atuação nacional. Foi desenvolvido um grande projeto educacional.

Em 1981, com a finalização do primeiro prédio, iniciaram-se as aulas no novo campus. A inauguração ocorreu em uma cerimônia simples que, de acordo com fontes da Ulbra (2006), teve a abertura de Pedro Menegat, onde o mesmo afirmou: “a inauguração do campus das Faculdades Canoenses é um pequeno passo para o complexo educacional ante a um gigantesco programa a ser cumprido”.

Após a instalação das Faculdades Canoenses no campus de São Luís, em Canoas, o passo seguinte, idealizado pelos pastores da CELSP era a de transformação da faculdade em universidade, com a abertura de novos cursos e modernização da estrutura educacional. Desta forma, em 1989 o MEC aprova a proposta de transformação e surge a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA, 2006).

Com uma estrutura ampla em diversas áreas de conhecimento e desenvolvendo um importante trabalho na área educacional, a Ulbra na década de 1990 expande suas unidades de ensino pelo interior do estado do Rio Grande do Sul, levando a filosofia cultural da CELSP e o objetivo de seus idealizadores de torná-la uma referência no entorno educacional brasileiro e de criar novas escolas em cidades que necessitassem de incentivo para expandir e de aprimoramento técnico de suas força de trabalho, para o desenvolvimento regional. Assim, São Jerônimo/RS foi à cidade contemplada com o primeiro vestibular para o curso de geografia em 1990. No ano seguinte, são implantadas as faculdades de Administração de Empresas e Letras. No mesmo ano, Guaíba teve seu primeiro vestibular para o curso de história (ULBRA, 2006). Em 1991, a cidade de Gravataí, recebe o curso de administração. Em 1992, Torres recebe o curso de Turismo, atendendo a uma tendência e necessidade do litoral gaúcho.

A expansão da Ulbra fora do estado do Rio Grande do Sul ocorreu paralelamente ao surgimento da instituição. Referindo-se a fontes da Ulbra (2006), em 1986, as Faculdades Canoenses inauguram sua primeira escola no interior do estado de Rondônia, na cidade de Ji-Paraná e em 1989, inicia-se o ensino de terceiro grau.

2.3.1 Estrutura da instituição

Reconhecida como uma das maiores instituições de ensino superior privado do país, a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) é uma instituição mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP). Desde sua primeira escola, a Ulbra caracteriza-se por ser uma instituição voltada para o futuro, buscando sempre o melhor em todas as suas áreas de atuação, disponibilizando para acadêmicos, profissionais e para toda a comunidade serviços de qualidade nas áreas de educação, saúde, esporte e tecnologia (ULBRA, 2006).

A razão básica da Ulbra é motivada pelos questionamentos do fazer educação e proporcionar ensino em uma formação mais crítica de seus estudantes e profissionais, tentando não transparecer como uma empresa que comercializa o ensino visando lucro. O lucro tem que ser entendido como um meio para proporcionar um fim maior, a educação, com mais qualidade e responsabilidade (ULBRA, 2006). Entretanto, não necessariamente a busca por lucratividade de uma organização tem que ser entendida como o objetivo fundamental. Importante ressaltar que a lucratividade mantém uma organização viva diante de um mercado competitivo, proporcionando redirecionamento do patrimônio líquido para melhorias na estrutura, capacitação dos profissionais, desenvolvimento tecnológico, contribuição filantrópica em ações sociais e incentivos a pesquisa e a bolsas de estudos. Desta forma, melhorando todo o sistema educacional e em consequência disso, a qualidade dos profissionais que serão inseridos no mercado.

Quando um aluno busca a Ulbra sabe da disponibilidade e da qualidade de seus cursos e, assim sendo, cria expectativas, objetivos, sonhos e esperanças na busca de um futuro melhor e de uma formação profissional mais adequada às necessidades do mercado. Acima de tudo, a formação dentro de uma IES deve priorizar a inserção de valores para os alunos que possa caracterizá-los em padrões éticos e dignos de permanecer em convivência social, ou seja, o alicerce da preparação profissional deve

vislumbrar a preparação de um projeto de vida (SMITH & VAN DOREN, 2004; UNG, KLEMZ & MURPHY, 2003; MARCELINO, 2002; SCHUCH Jr., 1998). Concordando com fontes da Ulbra (2006), no ano de 2004 havia cerca de 70 mil alunos matriculados em seus cursos de graduação e pós-graduação, nos modelos presenciais e à distância.

Seguindo o processo de desenvolvimento de um projeto de vida aos seus alunos e de proporcionar o desenvolvimento regional para as comunidades onde a instituição está inserida, a Ulbra visa preparar seus alunos para continuar a aprender ao longo da vida. Conforme a filosofia e a atuação da instituição no mercado educacional, os alunos da instituição são preparados para o exercício acadêmico e profissional, mas também são motivados a valorizar a disposição para o trabalho em equipe, a criatividade, ao empreendedorismo e a capacidade de solucionar problemas. Além de colocar em prática os valores éticos que são fundamentais para os relacionamentos em sociedade, tais como: tolerância, solidariedade e o respeito às culturas e etnias.

Em números, atualmente a Ulbra contém mais de 73 mil alunos, com as distribuições pelas unidades descritas nas tabelas seguintes:

Tabela 2.1 - Número de alunos em cursos de graduação.

Unidade da ULBRA	Graduação	Graduação Tecnológica	Pós-Graduação
Canoas	25.567	3.220	1.816
Gravataí	1.484		
Cachoeira do Sul	2.291		
Guaíba	5.380		
Carazinho	2.357	49	
Santa Maria	1.323		
São Jerônimo	1.253		
Torres	2.235		
CEULP	5.052	394	
CEULM	2.690	1.051	
Itumbiara	2.563		
CEULJI	3.011		
Santarém	1.295		
Porto Velho	1.021	197	
Ji-Paraná		59	
Região Norte e Centro-oeste			498
Região Sul			518
TOTAL	57.522	4.970	2.832

Fonte: Ulbra (2006); disponível em <http://www.ulbra.br/>, acesso em 16 de Março de 2006.

Atualmente, são oitenta e um cursos de graduação, sendo trinta destes de graduação tecnológica. Com setenta e um cursos de pós-graduação nas unidades do Rio Grande do Sul e dezenove no Norte e Centro-Oeste, nove programas de mestrado e dois de doutorado em Canoas, a Ulbra apresenta uma estrutura capaz de comportar estudantes dentro de seus processos de desenvolvimento durante toda sua formação superior (ULBRA, 2006).

2.3.2 Relação da instituição com o esporte

Participando de campeonatos desde 1996, mas oficialmente registrado em 1998, o Sport Club Ulbra participa de campeonatos oficiais profissionais e amadores, representando, não somente a instituição, mas também, o município de Canoas nos ambientes esportivos de caráter estadual, nacional e internacional (ULBRA, 2006).

Em sua trajetória recente, o Sport Club Ulbra detém dos títulos de Tricampeã Estadual Adulto de Atletismo Masculino e Feminino, terceiro lugar geral no Troféu Brasil (2005) e hexacampeão Estadual no atletismo; campeão Gaúcho em 2002 no Basquete; campeão da 1ª Fase da Segunda Divisão do Campeonato Gaúcho (2002), Campeão da Repescagem da Série B (2002), Vice-campeão do Gauchão (2005) no futebol profissional; Tricampeão da Liga Nacional (1998, 2002, 2003), Campeão da Liga Mundial (1997) e bicampeão da Copa Internacional (1999 e 2001) no futsal; campeão da Sétima Copa de Ginástica de Trampolim e Ginástica Olímpica (2003) e bicampeã Gaúcha de Trampolim Acrobático (2002) na ginástica; Hexacampeão Estadual (2002), tetracampeão da Copa Mercosul (1996, 1998, 1999 e 2001) e Pentacampeão gaúcho (1997, 1998, 1999, 2000 e 2001) no handebol; Campeãs Brasileiras Universitárias e Campeãs Brasileiras da Região Sul – Ana e Ane Santos (2002) no judô; Campeão do Circuito Gaúcho de Escolinhas (2001/2002) e do Torneio Pharmacomag Open de Tênis (2002) de tênis; Além de ser heptacampeão do Estadual Gaúcho (1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002), tricampeão da Superliga (1997/1998, 1998/1999, 2002/2003) e Campeão da Copa Brasil (2001) no Vôlei.

2.4 O MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

2.4.1 Fundamentação Inicial

Com a intenção de ampliar sua participação dentro do ambiente macro que está inserida, a instituição busca compor seu know-how estratégico com os investimentos em imagem. Kotler & Fox (1994) exprimem a intenção da IES como uma atitude de sobrevivência onde a diferenciação em posicionamento caracterizaram suas atitudes de marketing. Sendo assim, podemos encontrar competentes estratégias de marketing no planejamento das IES que envolvem a qualidade e a adaptação dos produtos e serviços oferecidos ao público local, tipos de promoções através do esporte, concursos vestibulares, mídia televisiva, impressa e auditiva, eventos, intercâmbios e formação de parcerias com outras organizações. Além da aproximação e da manutenção das melhorias dos relacionamentos com os clientes e os envolvidos na execução destas estratégias.

Entretanto, o alinhamento sistêmico destas ações somente poderá ser caracterizado como eficiente caso haja o comprometimento da tríplice envolvendo a IES, fornecedores e clientes. Neste sentido, Rossés (2005) ressalta a importância da manutenção dos relacionamentos como força vital à organização. O entendimento sobre os relacionamentos evidencia a consequência de comprometer os envolvidos como uma estruturação do consumo e desenvolvimento de novos consumidores.

Um cliente envolvido com a organização e engajada no seu progresso proporcionam uma imagem positiva da mesma e convoca novos clientes (ROY, 2004; GORDON, 2001; KOTLER, 2001). Em uma IES, um cliente satisfeito com um bom relacionamento nos processos e integrado aos eventos onde a instituição está inserida, melhora suas condições de aprendizagem e consolida-a como formadora bem-sucedida de profissionais de qualidade oferecidos ao mercado.

Tal fato é fundamental para o marketing das IES porque desenvolve o mercado regional de consumo, melhorando a necessidade de qualificação da força de trabalho.

Todavia, divergindo desta teoria do efeito multiplicador⁶, a saturação do mercado provocada pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda de profissionais para atender ao dinamismo tecnológico e científico ressaltados anteriormente. A solução obtida deve fazer parte do marketing das IES como uma forma de adaptação e flexibilização do mercado, compreendendo estratégias de intercâmbio em localidades próximas que podem absorver estes profissionais e possibilitar a inserção dos mesmos no mercado profissional. Desta forma, é repassado o excesso para áreas com deficiência de profissionais especializados e ampliados, positivamente, o alcance da instituição (MARCELINO, 2002).

O planejamento da oferta de cursos deve ser coerente com a necessidade da região e preenchendo os requisitos dos órgãos responsáveis pelo seu funcionamento. Entretanto, a especificidade de algumas áreas capacita cursos de formação profissional com habilitação específica e levando em conta a aplicação futura destas na sociedade.

A composição básica de uma estratégia apropriada para a seletividade destes cursos no ambiente de marketing corresponde uma diferenciação importante, visto que a parte interessada em aumentar a competitividade e desenvolver economicamente a região para que sua demanda aumente.

2.4.2 Desenvolvendo o produto educacional e seu preço

Entre as organizações que procuram manterem-se competitivas no mercado, a convergência entre o planejamento ambiental externo e interno possibilita a inserção de novas Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), que seriam as menores subdivisões de uma empresa, que compensa no sentido de possibilitar que estes sejam administradas separadamente, com estratégias básicas e funcionais (marketing, vendas, produção, finanças, P&D, etc.) próprias (CANTIZANI FILHO, 1997).

⁶ O efeito multiplicador refere-se aos investimentos em um empreendimento econômico que provoca mudanças de contextos social, econômico e cultural no local onde este foi instalado, gerando desenvolvimento de empregos e fortalecimento do mercado. Teoria essa que foi promovida por Wassily Leontief e que na década de quarenta recebeu o primeiro Prêmio Nobel de Economia por esta teoria.

Para Mecca, Colauto & Bauren (2005), as estratégias de precificação nas instituições de ensino são baseadas na valorização que os consumidores atribuem a ela. As organizações podem entregar maior valor ao consumidor aumentando o valor total ou diminuindo o custo total. Assim, para aumentar o valor total ao consumidor, devem contemplar variáveis que atendam aos níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho, entrega treinamento e manutenção, oferecendo assim melhores serviços.

“Em instituições de ensino superior, a identificação prévia das variáveis estratégicas que determinam o valor total para o consumidor auxilia a aperfeiçoar o processo de gestão e monitorar continuamente os fatores de sucesso” (MECCA, COLAUTO & BAUREN, 2005).

Os mesmos autores relatam no estudo que as variáveis que são visualizadas com mais propriedade para os alunos valorizarem as atividade de consumo são a qualificação do corpo docente e a qualidade do curso oferecido, sem levar em consideração o preço, em um primeiro momento. Entretanto, antes do consumidor empregar um valor monetário para o consumo, as variáveis que influenciaram no preço levam em conta, principalmente, os horários de aulas adequados para que eles possam desempenhar atividades profissionais em outros períodos e o tempo e despesas com o deslocamento até a IES, deixando a variável do valor da mensalidade do curso com um valor menor do que as outras. Percebe-se, então que os fatores ambientais e de adaptação ao estilo de vida e ocupação diária dos consumidores com as atividades de ensino das IES como as fundamentais formas de estruturar um preço acessível ao produto.

2.4.3 Relacionamentos com os clientes do mercado educacional

Jacobsen (1996) comenta que frente à realidade da globalização, a questão da busca da qualidade no Brasil já não se coloca mais em termos discriminatórios, mas é antes de tudo uma questão de sobrevivência para suas organizações, visem estas o lucro ou não. Neste contexto, acham-se inseridas nossas universidades, que se vêm na contingência de corresponderem aos anseios de melhores produtos e serviços reivindicados pela sociedade, razão maior de suas existências.

O mesmo autor coloca ainda que a universidade que determine um peso maior a riqueza, dentro de sua cultura organizacional, não possui, por exemplo, tradição em

refletir criticamente acerca das atividades que realiza. Daí a vital necessidade de se incluir a prática da avaliação como padrão de comportamento da organização universitária. De fato, só se atingirá a qualidade nos serviços prestados pelas universidades, se esta permear a cultura organizacional em que a satisfação dos alunos seja um ponto vital.

A ênfase na satisfação dos alunos é fundamental em um processo de crescimento da instituição, através das estratégias de marketing. Froemming (2001) relata que as IES que estão focalizadas no mercado se utilizam de levantamentos sobre a satisfação atual de seus alunos, mesmo sabendo que, apesar de sua importância central, pode ser difícil de ser mensurada. Isso porque os alunos são diferentes nas suas formas e necessidades de consumo e buscam a IES que mais se ajusta às características procuradas por eles.

Froemming (2001) percebendo a efetividade das estratégias de marketing para as IES, atribui aos indivíduos da instituição à responsabilidade de fazer com que os alunos permaneçam consumindo. Fazendo referência ao exemplo de Kotler & Foz (1994), acerca de uma pequena faculdade que reconheceu a falha no relacionamento com os alunos, passou a desenvolver uma filosofia para orientar os professores, funcionários e direção sobre a importância dos mesmos na promoção da instituição, abordando que os alunos são:

- As pessoas mais importantes do campus; sem eles, não haveria necessidade de a instituição existir;
- Não são apenas números de estatística, mas seres humanos com sentimentos e emoções como qualquer um de nós;
- Não dependem de nós; pelo contrário, dependemos deles;
- Não são empecilhos para nosso trabalho, mas o propósito do mesmo; não fazemos nenhum favor em atendê-los - eles estão fazendo-nos um favor ao dar-nos oportunidade em servi-los.

Sem os alunos as universidades não teriam condições de manter suas atividades, as ações que envolvem a fidelização dos alunos para que prolonguem seu período de consumo são fundamentais para a saúde econômica da IES e de todo o entorno que depende da mesma para exercer suas atividades. Froemming (2001) relata que sem

graduar alunos, não existiriam ex-alunos que, no futuro, oferecem apoio e reconhecimento.

Conforme a autora, reter os alunos matriculados é tão importante quanto atrair e matriculá-los. Renovando a matrícula semestralmente, os alunos renovam sua decisão de consumo e aumenta sua fidelidade com a IES, não sendo o mesmo caso dos alunos que por motivos de insatisfação optam por não permanecer nas mesmas. Uma instituição orientada para o mercado deseja criar o máximo de satisfação que possa oferecer. Fidelizar o aluno para que o mesmo prolongue sua decisão de consumo é uma estratégia de grande eficácia que atribui uma valorização das atividades oferecidas pela instituição que projetará a mesma para a comunidade, além do fato de que a continuidade de sua formação poderá ser realizada na mesma instituição.

2.4.4 Estratégias de marketing nas IES

No contexto atual do mercado, as organizações devem buscar formas de diferenciação objetivando aumentar a competitividade diante da concorrência acirrada e da grande exigência e/ou expectativa de seu público-alvo. Assim, Froemming (2001), as estratégias envolvendo marketing têm atraído muito a atenção de reitores, presidentes, diretores, conselheiros educacionais e profissionais diversos relacionados à educação. Cabe a eles a função de explorar o potencial comercial e a promoção de seus produtos, sejam eles concretos ou abstratos.

O autor relata que há muitos interessados em saber como as idéias de marketing podem ser relevantes para o problema gerencial de superação da concorrência que enfrentam aquisição e novos alunos e manutenção dos atuais, sem contar com a qualidade do ensino da IES. Porém, as fontes de informações com valor científicos sobre a temática são escassas.

A própria utilização do marketing para aumentar o potencial competitivo da IES é visto como um mal necessário e sua aplicação ainda não é unânime nas organizações que fazem parte deste mercado, principalmente se for analisadas as IES públicas (FROEMMING, 2001).

Froemming (2001) aborda que a utilização do marketing nas IES depende, de modo geral, ao problema que ela está enfrentando. É comum perceber a preocupação na

utilização das estratégias de marketing quando o mercado começa a sofrer mudanças estruturais e os produtos, que no caso das IES pode estar relacionado com o número de vagas da instituição e os cursos oferecidos. Quando o número de matrículas ou a qualidade dos cursos encontra-se em declínio, algumas das ações são planejadas através dos conceitos e atividades de marketing.

Kotler e Fox (1994) avaliam as relações estabelecidas no ambiente de marketing como relações que envolvem trocas de valores e/ou bens entre organizações e indivíduos. Sendo assim, identifica-se a expectativa dos alunos e planejam-se ações que buscam ir ao encontro das mesmas, objetivando aumentar a significância do produto e, desta forma, a competitividade da IES. Para a IES, este fato proporciona o aumento e manutenção do número de matrículas, dando continuidade às atividades da instituição. Neste caso, entender, planejar e administrar as trocas são fundamentais para a eficácia das estratégias de marketing.

Para Carvalho e Berdel (2000, apud Froemming, 2001) as escolas que pretendem fazer marketing precisam conhecer profundamente seu mercado. Froemming (2001) considera que ainda poucas instituições educacionais incorporam amplamente a abordagem de marketing e, as que o querem fazer, deveriam focalizar a satisfação da necessidade dos alunos. Todo o sistema educacional deveria ser integrado, unindo o trabalho gerencial, à qualificação do corpo docente e dos serviços de assistência estudantil oferecidos pela instituição, visando suprir os interesses da instituição e dos alunos.

A autora expõe que as instituições vêm se defrontando com as realidades ameaçadoras à sua sobrevivência, que são determinadas, muitas vezes, não apenas pela concorrência direta de outra instituição instalada na mesma região. Uma das realidades enfrentadas pelas IES é a competição demográfica. Froemming (2001) aborda que a influência do aspecto econômico relacionados aos custos crescentes com a educação sobre a economia de diversas regiões não são planejados, fazendo com que os investimentos na IES não sejam compensados e implicando no futuro da continuidade da mesma.

Outro fator de relevância que tem influencia na competitividade em um IES é a necessidade dos estudantes em formação em longo prazo, sendo estas percebidas após a conquista do diploma, como uma forma de diferenciação no mercado competitivo

profissional. Para Kotler & Fox (1994), uma IES preocupada em satisfazer as necessidades de seus alunos atendem também a algumas necessidades mais amplas da sociedade, como a capacitação dos profissionais para serem produtivas e assumirem suas responsabilidades cívicas.

2.4.5 O esporte como ferramenta de marketing nas IES

O esporte é entendido como atividades de práticas esportivas, equipes, personalidades, resultados difundidos entre mídia e sociedade, educação e paisagens econômicas relacionadas com os eventos de competição entre equipes delimitadas por regras e resultados. O esporte profissional representa um evento complexo que envolve inúmeros fatores de operações de negócios e leis que não estão bem claras, proporcionando interações desorganizadas e anti-profissionais, lesando o desenvolvimento apropriado do mercado (THORNE, WRIGHT & JONES, 2001).

Como um ambiente propício aos fatores que envolvem emoções, incertezas, superação de limites e interesses popular, Corrêa (2004) relata que o esporte genericamente apresenta-se como palco das mais gloriosas vitórias e, ao mesmo tempo, de grandes fracassos. O autor ainda relata que é o espaço onde se cruzam interesses de atletas, dirigentes, treinadores, empresários, clubes e, cada vez mais, por uma série de profissionais de diferentes áreas.

Entretanto, a expansão dos meios de comunicação e as facilidades de acesso aos meios e massa tornam maior o interesse das organizações em investirem no esporte. Cada organização que se envolve com atividades esportivas, sejam elas profissionais ou amadoras, insere o esporte no ambiente gerencial buscando os benefícios que ele pode agregar ao seu produto, ao laser dos funcionários, ao fortalecimento da marca no mercado, na qualidade dos serviços prestados, a produção de artigos esportivos, etc. (BRANCHI, 2002).

Estas possibilidades de envolver o esporte no entorno gerencial interno e externo, realça o constante crescimento do envolvimento industrial no negócio esportivo (CORRÊA, 2004). Contudo, é necessário descrever as formas mais eminentes de utilização do esporte no ambiente gerencial, como uma forma e embasamento teórico para suprir as questões que tangem este estudo.

O esporte está envolvido nas organizações na forma de promoção, produção de produtos e serviços, agregação de valor à marca, laser e socialização, entre outros. Desta forma, Teitelbaum (1997) aborda que a organização contaria com um poderoso instrumento a fixação da marca, a partir da ênfase possível a benefícios e características subjetivas, reforçando ou corrigindo uma imagem projetada, este fato de grande importância para o marketing.

O mesmo autor relata que um dos pioneiros idealizadores da utilização do esporte como ferramenta nas estratégias de marketing das organizações, Henry Ford, já incentivava que algumas atividades funcionam melhor quando tem o esporte como pano de fundo. Teitelbaum (1997) cita as próprias palavras de Ford onde ele relatava que a melhor forma de promover seus carros era ganhar uma corrida ou bater um recorde em uma competição esportiva, isso porque dava credibilidade e garantia de desempenho de seus produtos através do esporte.

2.4.6 A profissionalização do esporte nas IES

Para Sutter e Winkler (2003), equipes fortes são formadas historicamente pelos melhores alunos, com maior capacidade de enfrentar problemas e encontrar soluções coletivas para o benefício do time. Estes alunos, genericamente, são formados como ótimos profissionais e com uma excelente perspectiva de futuro e probabilidade de sucesso, em contrapartida, a marginalização de atividades que envolvam um contexto acadêmico, como o esporte, proporciona uma marginalização do produto que está sendo oferecido, beneficiando, tanto no campo de jogo como no ambiente de mercado, o adversário.

Entretanto, o esporte não promove somente a marca da IES, Shannon (1999) ressalta a importância de profissionalização do esporte universitário e colegial como uma forma de aumentar a unidade de negócio da organização, além de contribuir socialmente com seus atletas, dando oportunidade dos mesmos serem alvos da mídia. Desta forma, cria-se uma oportunidade para os gerentes associarem a imagem positiva dos atletas a produtos que possam ser desenvolvidos com a inserção no contexto da organização.

Na escolha entre IES, os atletas irão considerar a qualidade da educação e a probabilidade de sucesso durante suas carreiras esportivas⁷ como fatores de decisão no momento de aderir a IES (SHANNON, 1999). Prevendo esta possibilidade, é fundamental analisar o retorno do investimento que será feito para a profissionalização do esporte universitário, o retorno em termos de imagem e o retorno financeiro de médio e longo prazo que serão obtidos, além do retorno que este atleta trará para a IES.

Para Tcha (2004), os investimentos no esporte, em especial no esporte profissional, têm aumentado consideravelmente nos países que necessitam de um reconhecimento olímpico com um mínimo de risco em resultados negativos. Isso pode ser compreendido como um investimento em longo prazo, com importância para a imagem do país ou organização que querem uma realização simbólica positiva através de vitórias ou superação de limites de seus atletas, associando a força de conquista da marca à capacidade de transposição de barreiras que evidenciam uma qualificação do produto que está associado à mesma.

Os investimentos nos esportes de elite têm aumentado por vários fatores. Tcha (2004) relata alguns exemplos como o aumento nos esportes incluídos em olimpíadas, a crescente competição entre os países por medalhas e conquistas nos esportes profissionais, a transformação do caráter lúdico e saudável associado ao esporte que está sendo sugado pelo aumento da competição profissional intensa, além do aumento no tamanho do mercado consumidor esportivo que encoraja o aumento nos níveis de investimentos no esporte. A relação estreita entre o esporte competitivo e o mercado competitivo é o fator de maior relevância para estes investimentos. Leoncini (2001) trata o investimento no mercado esportivo como uma equação envolvendo condições esportivas e condições de mercado, tendo como foco principal os torcedores (Figura 2.6).

⁷ Shannon (1999) faz referência às possibilidades de vitórias na temporada, aparições na mídia, patrocínios, campeonatos importantes, etc.

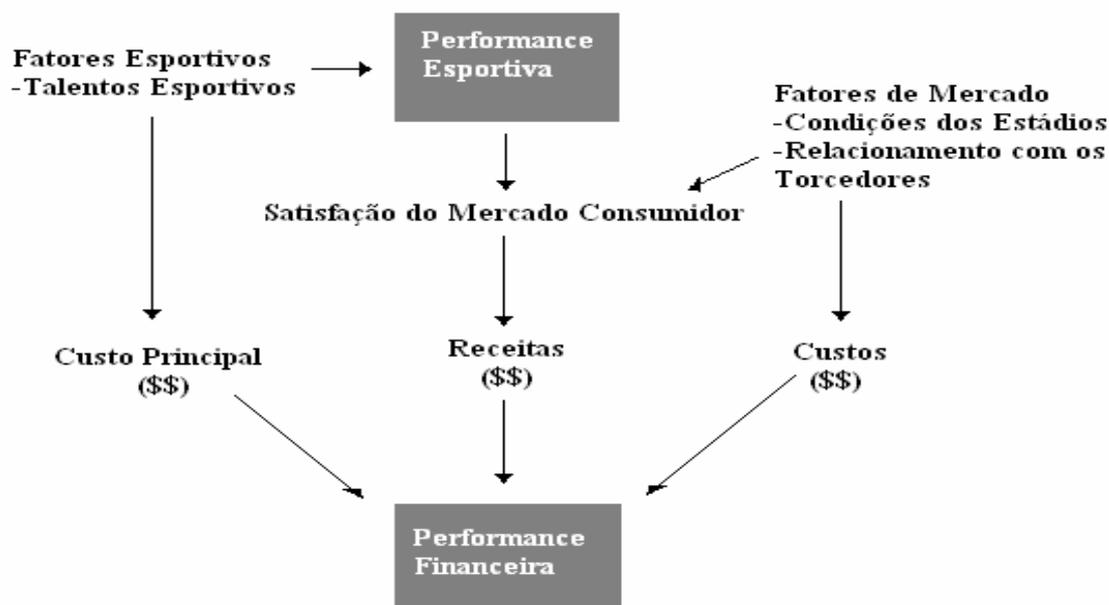


Figura 2.1 – Equação do lucro para clubes esportivos profissionais (Adaptado de LEONCINI, 2001; p.67).

Na realidade, a maior dificuldade em investir no esporte profissional está no que se refere à diferença de produção de medalhas e conquistas entre as organizações competidoras. Sendo assim, dois problemas são encontrados como obstáculos quando tentamos medir os níveis de investimentos. Primeiro, é sempre difícil conhecer e definir a amplitude dos investimentos no esporte, por exemplo, embora seja simples obter informações sobre os investimentos em esportes de elite, não fica claro se, ou de que forma, os investimento indiretos no esporte em infra-estrutura ou em caráter social podem ser usados como base para os investimentos no esporte profissionais. Ao mesmo tempo, alguns investimentos poderão ser efetivos com alguma demora (TCHA, 2004). Isso porque, a forma temerosa com que é destinada os investimentos fazem que estes sejam efêmeros, sem a continuidade que se necessita para desenvolver uma estrutura competitiva (BRANCHI, 2002).

Sem contar que a profissionalização do esporte geraria uma grande transformação social através da geração de empregos, diretos e indiretos, como relata Leoncini (2001):

A indústria do entretenimento, como um setor cada vez mais importante da economia de serviços, apresenta um crescimento contínuo, e o esporte como negócio toma cada vez mais espaço dentro deste setor. Senão, basta olharmos seus números

representativos da porcentagem do PIB em alguns países. De acordo com estudos realizados em 1997 pelo Ministério dos Esportes, cerca de um milhão de empregos podem ser criados em dez anos no Brasil devido ao desenvolvimento da indústria, do comércio e do setor de serviços com a profissionalização do esporte. (LEONCINI, 2001; p. 18).

2.5 O MARKETING ESPORTIVO INSTITUCIONAL

Para Lois & Carvalho (1998), o esporte no Brasil era encarado, por alguns profissionais, como um fenômeno lúdico, onde não existia a necessidade de investimentos significativos para poder desenvolver-se e que estes investimentos e/ou ingressos de novos recursos acabariam por fazê-lo perder seu papel social de entretenimento.

Contudo, atualmente, os conceitos e a aplicabilidade das estratégias de marketing são apropriados para o alcance das metas estabelecidas no esporte. Quem não utiliza as estratégias de marketing para a administração esportiva está predestinado ao fracasso. Uma administração eficiente é a tônica para o sucesso de qualquer organização no mercado e com o esporte não é diferente (LOIS & CARVALHO, 1998).

Miskyw (2003) relata que no cenário mercadológico, gestões voltadas para o desenvolvimento de programas sociais, sobretudo esportivos, se transformaram em uma questão estratégica, tão importante para o desempenho das instituições quanto os resultados financeiros de seus relatórios anuais. Adotar esse conceito é consequência imediata dos anseios do mercado, que ao longo da última década está exigindo mudanças no modo como as corporações fazem negócios e se relacionam com o mundo.

As diferentes possibilidades de utilizar o esporte para promoção e desenvolvimento dos produtos e serviços da IES são favoráveis para que a esta obtenha maior vantagem competitiva. Melo Neto (1995 apud LOIS & CARVALHO, 1998 p.36) expõem que resultados de algumas pesquisas demonstraram que o consumidor brasileiro tende a valorizar as marcas que estão presentes nos grandes eventos.

Bechara (1993 apud LOIS & CARVALHO, 1998 p.37) conceitua o marketing esportivo como o trabalho que visa desenvolver o esporte, através da aplicação dos conhecimentos de marketing no três níveis esportivos (formação, participação e performance).

Mais voltado para o ambiente de mercado, Scholssberg (1996 apud TEITELBAUM, 1997 p.5) aborda que o marketing esportivo é “a forma como as instituições distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isso funciona devido a nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas”.

Assim, o marketing esportivo está, tanto para o desenvolvimento do esporte patrocinado, quanto para o desenvolvimento das instituições patrocinadoras. O esporte, além de ser um promotor da IES é também um produto que pode ser comercializado pela mesma. Contudo, para o esporte ser um bom produto, ele precisa ser administrado profissionalmente, promover grandes espetáculos e atingir um público-alvo (MELO NETO, 2000).

Teitelbaum (1997, p.7), aprofundando-se na questão conceitual sobre o marketing e o esporte, abordou duas possibilidades de interação entre eles, denominadas como marketing do esporte e esporte no marketing. A primeira tem relação com a aplicação das técnicas de marketing para a promoção das organizações esportivas junto a um público alvo, na oferta de produtos e serviços. O segundo está relacionado com o modo como o esporte é integrado nas organizações, sendo utilizado na adequação do mix de marketing e servindo como um elo entre a promoção da organização e os consumidores esportivos.

Sobre as ações estratégicas de marketing esportivo, Afif (2000) afirma que mesmo com toda a dificuldade, a tendência é que o país avance nesta área, até porque, aos poucos, a cultura amadora e conservadora dará espaço às ações de marketing mais competentes e profissionais.

O esporte é capaz de criar vínculos entre os consumidores e as instituições devido ao seu alto grau de proporcionar emoções afetivas. A necessidade dos consumidores do produto esporte em interagir com o esporte envolvido, muitas vezes determina as decisões de consumo dos produtos e serviços das instituições patrocinadoras. Todavia, a informalidade com que é tratado impossibilita um desenvolvimento maior do profissionalismo do esporte e do desenvolvimento do mercado esportivo (CORRÊA, 2004; MELO NETO, 2000).

O marketing esportivo é a oportunidade do investidor, sua marca ou seu produto tornarem-se partes da experiência, da identificação e das emoções vividas pelas pessoas

ligadas ao esporte, afinal, mais do que vender, a organização busca fornecer valor e satisfação ao público (MYSKIW, 2003).

2.5.1 O Marketing Esportivo nas IES

A utilização de novas estratégias para aumentar o potencial competitivo pode englobar outros formatos de atividades que envolvam a imagem da IES, porém, sem envolver especificamente o produto de ensino. Desta forma, o esporte tem sido utilizado dentro das estratégias de marketing como um meio para elucidar a imagem da IES. É possível perceber o esporte como uma estratégia de longo prazo, porém de eficiente inserção. Quando a IES se dispõe a investir no esporte, seja como patrocinadora ou mantenedora, ela busca toda a estrutura que se evidencia em eventos esportivos (emoção, alegria, vitórias, derrotas, saúde, bem-estar, melhor qualidade de vida, contato com a natureza e a competição na sua essência), além de mais uma fonte de entretenimento e lazer para os envolvidos (BRANCHI, 2002).

Lopes (2006) expõe que o esporte universitário, enfraquecido nos últimos anos, tem demonstrado uma importância fundamental para as IES. Estas perceberam que as competições de nível superior representam boas oportunidades para a complementação educacional, utilizando o esporte na prática extensiva dos cursos universitários, além da promoção da marca das instituições. O autor exemplifica com os casos que acontecem nas universidades nos Estados Unidos e Cuba, onde são desenvolvidos os principais atletas profissionais de alto rendimento.

Todavia, Lanzer (2004) caracteriza as IES como prestadoras de serviço, pois seu produto principal é o conhecimento⁸, apesar de necessitar de instalações e recursos físicos adequados, têm como agentes principais a relação entre os alunos e os funcionários (diretores, professores, secretários, serviços gerais e demais funcionários). Recursos como bares, ginásios e espaços para integração são atributos físicos que agregam valor a IES e são indispensáveis à maioria dos alunos. Nesse sentido, o lazer presente nos serviços oferecidos pela IES é considerado uma variável capital para a

⁸ Atributo intangível e abstrato que tem como subprodutos os cursos e pesquisas (LANZER, 2004).

manutenção das atividades acadêmicas da IES. O mesmo autor aborda que as dificuldades de manter alunos estão relacionadas, além dos cursos inadequados, campus mal localizado e dos preços abusivos, da falta de atividades relacionadas à satisfação dos alunos como lazer, cultura e esporte.

É evidente que o esporte utilizado no marketing das IES atribui uma valorização de grande valia para os alunos, no sentido que as emoções envolvidas em competições esportivas e em eventos que explorem torcidas por vitórias e conquistas, estão no elenco das estratégias mais bem sucedidas. Desta forma, Lanzer (2004) relata que o reflexo da visibilidade da marca da instituição através dos investimentos em parcerias esportivas aumenta consideravelmente a procura por informações e reconhecimento da instituição através das inserções na mídia, com um custo relativamente baixo, de eficácia alta e não levando a tal visibilidade de outra forma.

Percebe-se que a utilização do esporte no marketing das IES como um serviço de manutenção da satisfação dos alunos através do lazer dos mesmos é uma atividade de diferenciação valiosa para as instituições explorarem a fidelização dos alunos e assim a manutenção das atividades.

2.5.2 Valores e vínculos relacionados ao marketing esportivo

Não somente através do esporte, mas a tendência do marketing atual é de fornecer valores intrínsecos (idéias) aos clientes, objetivando desenvolver vínculos corporativos para que eles permaneçam consumindo os produtos/serviços por um longo período. Estes vínculos estão atribuídos ao grau de relacionamento mantido com os clientes.

Por sua característica emocional afetiva, o esporte possibilita que a organização investidora comunique-se com os clientes de forma eficaz, posicionando as organizações com maior vantagem do que as que utilizam somente mídia de massa. Como lembra Myskiw (2003), “a mídia impressa e auditiva tem muitos ‘ruídos’, o que dificulta a diferenciação dos produtos e sua inserção significativa na mente do consumidor. A comunicação através do patrocínio esportivo proporciona uma diferenciação positiva da imagem institucional”.

Este fato possibilita, claramente, a percepção que o marketing esportivo é um forte gestor de produtos e promoções que são úteis para as imagens, não somente para a organização, mas também, para o esporte (DeSCHRIVER & JENSEN, 2003).

Melo Neto (2000) relata, sobre o desenvolvimento de vínculos através do esporte, que o patrocínio esportivo é um excelente meio para a fidelização dos clientes e tem três objetivos fundamentais: aumentar as vendas, valorizar institucionalmente a marca e melhorar a comunicação com os clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da organização patrocinadora.

O patrocínio entra no composto do mix de marketing utilizado⁹ como elemento promocional da imagem da organização (MELO NETO, 2000). É percebido que a valorização da simbologia que envolve o esporte está sempre no imaginário dos consumidores do produto esporte. Através deste fato, a marca da IES estará associada ao esporte que é fonte de seu investimento, aumentando a valorização da mesma pelos seus clientes, atingindo um segmento de mercado forte. Neste caso, a valorização estaria relacionada ao vínculo estrutural (In GORDON, 2001) da organização.

Porém, é importante ressaltar que a criação e o desenvolvimento de vínculos através do marketing esportivo não se apresentam somente ao nível do esporte, mas é encontrada com muito êxito nos relacionamentos mantidos entre os clientes e a IES. Os sistemas de co-gestão ou a interação da organização na administração do clube envolvem vínculos estruturais, vínculos de valor, vínculos comportamentais e vínculos de informações e controle¹⁰.

O sistema de co-gestão foi muito bem exposto por Lois & Carvalho (1998) quando relataram o caso da co-gestão através do patrocínio da empresa de produtos lácteos Parmalat e o E. C. Juventude, da cidade de Caxias do Sul/RS. A empresa promotora desenvolvia suas estratégias promocionais através da utilização do nome do clube e o clube utilizava os valores estabelecidos no acordo para a sua manutenção

⁹ O *mix de marketing*, neste caso, irá depender da abordagem que será utilizada pela organização patrocinadora. Dependendo da abordagem, o *mix*, pode envolver os 4 P's (In KOTLER, 1995) do Marketing Tradicional: produto, preço, promoção e praça/distribuição, ou os 11 C's (In GORDON, 2001) e os 30 R's (In GUMMESSON, 2001) do Marketing de Relacionamento, que são uma reformulação dos 4 P's com foco no cliente. Independente do tipo de abordagem de Marketing utilizada, o *mix* sempre representará os elementos a serem utilizados estrategicamente, no planejamento empresarial.

¹⁰ In Gordon (2001).

patrimonial¹¹. Possibilitava-se a valorização da marca patrocinadora pelos torcedores do clube e ao clube uma oportunidade de crescimento e reconhecimento diante dos torneios disputados.

Ficou claro que a parceria possibilitou ao clube títulos estaduais e nacionais, durante a co-gestão, além de uma reestruturação de suas estratégias e profissionalismo dos departamentos dentro do clube. É um caso de patrocínio que gerou um elo forte da organização com o esporte, além da valorização dos mesmos diante de seus clientes.

A relação do marketing com o esporte desenvolve vínculos fortes entre todos os elementos envolvidos no mercado esportivo. Para a instituição que investe no esporte, a valorização da marca e a vantagem competitiva agregada ao seu composto empresarial são fatores que devem ser considerados na escolha do esporte.

2.5.3 O investimento no esporte e na gestão da marca

Os investimentos no esporte são desenvolvidos de várias formas: venda e compra de atletas por entidades esportivas, ganho de ações judiciais, auxílio governamental, bolsa de estudos, intercâmbio esportivo e principalmente via patrocínio. As ações de patrocínio envolvem o apoio financeiro, contratualmente legalizado, de organizações a atletas individuais ou entidades esportivas, objetivando uma melhor exposição de sua imagem e vinculando o nome da organização ao evento esporte e suas implicações sociais (TEITELBAUM, 1997).

As mensagens que são passadas durante noticiários e coberturas jornalísticas sobre o evento esportivo levam, indiretamente, o nome, logotipo e qualquer outro tipo de símbolo que identifique a organização. Desta forma, aumenta o share of mind¹² e as possibilidades de vendas, geradas através do patrocínio, aumentam respectivamente. Kotler & Armstrong (1995) ainda expõem que as mensagens para serem eficazes devem

¹¹ Pode-se inferir aqui que, o jogador, como elemento inserido no contexto do esporte, também pode ser tratado como seu patrimônio. Porém, no caso referido, a empresa patrocinadora tinha influência em transferência de jogadores e aquisição de novos. A decisão de transferência era conjunta e deveria estar sob ciência da co-gestora.

¹² Refere-se ao percentual de participação da marca na mente do consumidor.

conter alguns fatores de credibilidade, tais como: especialização, confiabilidade e simpatia, fatores estes que podemos identificar claramente no ambiente esportivo.

A identificação das IES com o esporte¹³ facilita as possibilidades de patrocínio. Este pode ser encontrado sob forma de patrocínio principal e patrocínio oficial. Myskiw (2003) entende que o patrocinador principal é aquele que proporciona maior suporte financeiro para o esporte patrocinado em troca de vantagens em termos de marketing e patrocinador oficial, a organização com vínculo ao esporte e que oferece suporte material e/ou financeiro.

No entanto, patrocinar não significa apenas viabilizar a manutenção e desenvolvimento de uma entidade esportiva ou de um atleta específico, mas sim, a ação de patrocínio deve satisfazer interesses dos elementos envolvidos com o espetáculo. Teitelbaum (1997) exemplifica este fato abordando que o patrocínio não irá representar filantropia, quando oferecer retornos reais para quatro grupos envolvidos: a organização patrocinadora, o esporte patrocinado, os clientes diretos do patrocinador (como empresas varejistas e revendedores) e o consumidor final.

Para caracterizar-se como uma estrutura de apoio fundamental ao fortalecimento da marca no composto de comunicação das organizações, o patrocínio deveria acompanhar a ascensão/declínio do esporte (BRANCHI, 2002). Contudo, a dificuldade em mensurá-lo de forma eficaz, atribui certo receio das organizações que determinaram o patrocínio. Saber se o quadro positivo de vitórias no esporte possibilita uma maior venda dos produtos e o fato contrário, se as consecutivas derrotas podem enunciar um saldo negativo de investimentos, é uma preocupação que barra as formas de patrocínio e apoio.

Bertoldo (2002) citando Melo Neto (2000) relata que mesmo que a organização patrocinadora seja estreitamente ligada à imagem do esporte, o resultado dentro de campo não tem expressiva oscilação nas vendas. O fato principal de acréscimo estaria ligado ao tipo de relacionamento mantido entre os elementos agentes do espetáculo esporte.

¹³ Entende-se que pode ser pela identificação das cores representativas de ambos, história e tradição, tipo de público envolvido, semelhança no nome, logotipo ou mensagem que visa ser passada (Teitelbaum, 1997).

O vínculo proporcionado pela emoção gerada pelo espetáculo esportivo possibilita que a ação de patrocínio desenvolva estratégias efetivas para a satisfação do consumidor. Somente a vinculação da imagem do patrocinador com o esporte pode oferecer possibilidade de manipulação do construto emoção, em seu planejamento de marketing.

Branchi (2002, pág. 27) relata as dificuldades em rastrear a efetividade do patrocínio nas decisões de compra, pelos consumidores esportivos. Alguns estudos estão sendo realizados na área, porém, sem uma clara definição do tema. A falta de uma avaliação concreta das vantagens do patrocínio, afeta a aproximação das organizações com os esportes, aumentando o receio pela atividade.

Gresenberg (1993, apud BRANCHI, 2002, pág. 28) relata as experiências das principais organizações de São Paulo relacionadas com o investimento e o respectivo retorno do patrocínio. Segundo a autora, as organizações em sua grande maioria avaliam o retorno quantitativo através de clippings¹⁴, relacionados às diversas aparições na mídia. O somatório das exposições é então relacionado ao investimento, avaliando-se o retorno para os investidores. Contudo, Pozzi (1996, apud BRANCHI, 2002, pág. 28) descreve que a forma de mensuração das vantagens do patrocínio é subjetiva, como aumento da consciência e reconhecimento da marca pelos consumidores. Variáveis relacionadas ao share of mind.

Melo Neto (2000, apud BRANCHI, 2002, pág. 28) acrescenta que cada formato de patrocínio abrange peculiaridades distintas e, por este fato, deve ser avaliado de forma individual. Relacionando o número de exposições da marca em valores numéricos, na mídia eletrônica, impressa e visual, comparando-os com os investimentos em patrociná-los. Simplificando, pode-se inferir que os gastos em mídia, muitas vezes são mais dispendiosos que os gastos com o patrocínio e o retorno lucrativo que o patrocínio possibilita são mais efetivos.

Apesar de todas as pesquisas antes demonstradas, ainda não se encontrou uma forma exata para mensurar patrocínio. A opinião sobre o tema reflete o que Lehmann

¹⁴ Segundo a autora, *clippings* são as áreas de exposições da marca pelos veículos de mídia. São medidas através do percentual de área que cada espaço publicitário utiliza para sua marca. Por exemplo: nas mídias televisivas e impressas é dividido o espaço total em quadrantes e cada marca será detentora de alguns quadrantes determinados pelo investimento.

(1997) escreveu de forma consistente em seu artigo, enfatizando o significado do ‘valor do marketing’. O autor é claro no conteúdo da mensagem: ‘em uma era onde a análise financeira dirige o mercado, o marketing deve ser medido de uma forma que possa ser quantitativa e soar claro aos acionistas ou analistas financeiros na organização’. O mesmo vale para o patrocínio. Portanto, se não houver uma medida consistente, o executivo continuará correndo riscos, investindo recursos sem que haja um retorno real visível e quantificável. Esse continua sendo um tema muito interessante para a preocupação da academia. (BRANCHI, 2002, p. 29)

Cada valor aplicado por uma organização no esporte, gera a expectativa de que ele será convertido em lucro. Mensurar sua eficácia facilitaria a ação de patrocínio e estreitaria os vínculos institucionais entre ambos. Porém, a valorização da marca da organização pelo consumidor esportivo é uma variável complexa para ser mensurada de forma quantitativa e a mais importante. Ela irá definir a forma que o valor aplicado seja convertido em lucro.

Estes dados conduzem à inferência de que a imagem do patrocínio produz uma visualização e fortalecimento do imaginário da marca na mente do consumidor, apenas com análise e bom senso. Saber posicionar o símbolo que identifica o esporte de forma eficiente é uma virtude do homem de marketing esportivo. Conforme o mesmo artigo, citado anteriormente, modificações na textura dos uniformes, garantem que o símbolo do patrocinador não desapareça caso o movimento do atleta dobre o tecido no local da estampa. Atitudes de coerência com esta e outras, garantem maior visibilidade à marca.

Ferrelly & Quester (2003) propõe que o relacionamento entre o patrocinador e a instituição patrocinada, deve ser baseado em confiança e comprometimento. Assim, é importante ressaltar que o patrocínio não garante somente vantagens para a organização. É uma relação de troca que envolve benefícios para o esporte e para o consumidor.

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Buscando obter alternativas para compreender os fatores que se fazem presentes neste estudo, a metodologia inicial utilizada foi à pesquisa bibliográfica, objetivando sustentar teoricamente as fases da pesquisa e obter uma profundidade maior no tratamento do problema. Para tanto, ficou estabelecido que a utilização de uma metodologia qualitativa de característica exploratória do problema seria fundamental para a descrição do que se pretende alcançar. A metodologia de análise de conteúdo possibilita, dentro de um estudo de caso, apresentar os resultados de forma mais clara e objetiva.

3.1 ESCOLHA DO TIPO DE PESQUISA E DO MÉTODO

O entendimento sobre os processos que envolvem uma pesquisa é complexo e de difícil compreensão, entretanto, é necessário esclarecimento sobre o mesmo para uma demonstração de resultados mais convincentes e com menos falhas na análise. Desta forma, Duarte (2002) faz uma alusão na descrição sobre o processo de pesquisa. A autora coloca que uma pesquisa é um relato de uma longa viagem realizada por um indivíduo cuja percepção vasculha lugares muitas vezes já visitados. Portanto, representa mais um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são bastante pessoais.

Para Mattar (1994), o ser humano tem razões intelectuais e práticas para buscar conhecimento sobre o ambiente em que se encontra. As primeiras razões vêm do desejo inato no homem de conhecer, aprender e compreender (fatores abstratos); já as últimas, por sua vez, surgem da necessidade de conhecer, aprender e compreender, para fazer algo de maneira melhor ou mais eficaz que a atual, ou para procurar soluções para problemas específicos (fatores concretos). O mesmo autor conclui que existem quatro formas válidas, e não excludentes, de se buscar adquirir este conhecimento: a popular, a religiosa, a filosófica e a científica.

A definição do objeto no qual se concentra a pesquisa, assim como a metodologia escolhida para descrevê-lo, formam um processo tão importante para o pesquisador quanto os resultados a serem apresentados (DUARTE, 2002; GIL, 1991).

Segundo Branchi (2002), o planejamento da pesquisa é passo fundamental do projeto e serve como elo entre os resultados obtidos em relação ao objetivo principal.

Gil (1991) relata que o processo de pesquisa é caracterizado pelo procedimento racional e sistêmico, que objetiva obter soluções/respostas para os problemas/questionamentos que necessitam esclarecimento. Entretanto, o autor possibilita entender que a pesquisa, principalmente a pesquisa exploratória, possibilita o entendimento de fatos através de processos científicos, onde não há informações suficientes sobre o problema.

Podemos descrever três tipos de pesquisa: a descritiva, a exploratória e a causal (MALHOTRA, 2001; YIN, 2001; KOTLER, 1995). Cada uma depende do tipo de problema que está sendo tratado. Citamos como exemplo de problemas para os estudos descritivos, aqueles nos quais necessitam de uma descrição substancial das características de determinadas situações, são muito utilizadas em marketing para pesquisa de mercado, competitividades entre indústrias e preferências de consumo. A pesquisa exploratória é utilizada quando se pretende descobrir proposições novas sobre determinado tema, no qual não se tem muita informação. E, para finalizar, a causal é utilizada para estudos onde se busca verificar a influência de variáveis sobre outras, ou seja, tem características mais quantitativas.

Sendo assim, optamos pela pesquisa qualitativa exploratória, objetivando obter informações mais aprofundadas sobre o problema. Sobre tal forma de pesquisa, Malhotra (2001) entende como um meio para compreender incisamente os significados e as características situacionais do tipo exploratórias como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, levando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O mesmo autor aborda que elas são menos rígido que em seu planejamento do que as pesquisas experimentais e envolvem um levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Para Aaker, Kumar & Day (2001) quando não se têm muitas informações sobre o tema que se pretende estudar e os conhecimentos da incidência do problema é escasso, necessita-se uma desmitificação de fatores ocultos, que só será capaz de ser realizada através da exploração do problema. Essa característica da pesquisa exploratória, descrita pelos autores, proporciona o entendimento que ela pode ser utilizada quando se busca

uma compreensão maior sobre a natureza geral do problema e quando não se têm conhecimento prévio do que se pretende conseguir. É a primeira etapa de uma investigação mais ampla e objetiva aumentar a experiência do pesquisador sobre o problema.

Triviños (1995) contribui com a descrição da característica da pesquisa exploratória de levar o pesquisador para dentro do problema, objetivando analisá-lo com maior propriedade. O autor determina que o pesquisador deva partir de uma ou mais hipóteses acerca da natureza do problema e dos fatores que possam influenciá-las, levantando dados sobre a realidade e proporcionando o desenvolvimento de novas hipóteses e novos fatores sobre o problema, buscando através de uma pesquisa literária prévia, a determinação da natureza descritiva ou experimental da pesquisa.

Como o objetivo do estudo é proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, Gil (1991) sugere três passos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa:

- Levantamento bibliográfico (fontes primárias e secundárias);
- Entrevista com as pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Verifica-se o planejamento de uma pesquisa exploratória é muito flexível e, na maioria dos casos, é caracterizada como pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Em se tratando de pesquisa bibliográfica, a vantagem observada é que o pesquisador pode utilizar uma gama maior de elementos para explicar o fenômeno, sendo fundamental quando os dados não são visualmente identificados. Outra característica desta modalidade de pesquisa está relacionada ao seu desenvolvimento, pois o mesmo ocorre ao longo de uma série de etapas que tem início com a escolha do tema. Após a escolha do tema, deve ser feito um levantamento bibliográfico para facilitar a formulação do problema de pesquisa. Encontrando o problema que está inquieto por resposta, a próxima etapa é a determinação da literatura capaz de abranger respostas adequadas à solução do problema (GIL, 1991).

Devido ao fato de estarmos diante de um problema pouco limitado por pesquisas científicas e que tem poucas informações substanciais e muitas hipóteses, optou-se pela pesquisa exploratória de estudo de caso, com características qualitativas no tratamento

dos dados e visando familiarizar maior o pesquisador com o tema, já que a utilização do esporte no marketing das IES vem tornando-se uma prática constante e vigente no cenário competitivo contemporâneo.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa está relacionada com o estudo exploratório e com o resultado obtido. Haja vista, que a opção pela pesquisa qualitativa necessita de uma resenha teórica capaz de sustentar e melhorar a compreensão do estudo, bem como o contato com pessoas que tenham experiência relacionada com o assunto. A escolha do tipo de pesquisa depende da questão proposta, da extensão do controle que o autor tem sobre eventos comportamentais efetivos, e do grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001). A Tabela 3.1 resume a compreensão sobre os tipos de pesquisa e de que forma a estratégia é adequada ao projeto de pesquisa:

Tabela 3.1 - Dimensões relacionadas com a escolha da estratégia de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão da pesquisa	Existe controle sobre os eventos	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, Por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto?	Não	Sim
Análise de dados	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como Por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, Por quê?	Não	Sim

Fonte: YIN (2001); p. 24.

Verifica-se, através da análise do quadro acima, que a forma de condução mais adequado do problema é o atendimento da questão como e por quê. Sendo assim, visualiza-se três formatos estratégicos: experimental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Yin (2001) comenta que se pode optar pela pesquisa histórica quando não há controle de eventos comportamentais, quando se lida com o passado, onde o autor somente tem acesso a documentos e não a pessoas que tiveram experiências com o caso. Os experimentos são realizados em laboratórios quando o pesquisador pode manipular o comportamento, direta, precisa e sistematicamente. Por fim, o autor enfatiza que o estudo de caso é a estratégia escolhida quando se examina acontecimentos contemporâneos e não se pode manipular comportamentos relevantes.

Como em tal estudo, as questões estão relacionadas com as expressões como e por que e está diretamente relacionada a eventos contemporâneos sobre os quais não existe necessidade de controlar comportamentos e busca-se uma aproximação maior do pesquisador, optamos pelo estudo de caso como a melhor estratégia de condução da pesquisa. Assim, torna-se pertinente uma citação de Yin (2001) onde o autor descreve a essência do estudo de caso como “a tentativa de esclarecer um conjunto de decisões e o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados”.

3.3 OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO

A escolha o tipo de pesquisa e a estratégia de condução da mesma proporcionam o julgamento de que a forma mais coerente de determinar como ocorre a utilização do esporte dentro das estratégias de marketing nas instituições de ensino superior, seria com a utilização do estudo de caso. Seguindo as orientações de Yin (2001), a opção pela escolha do estudo de caso, deve-se ao fato do projeto de pesquisa conter alguns elementos nos quais, somente o estudo de caso poderia ser capaz de abordar. Entre eles, devem-se considerar as questões que envolvem o estudo, suas proposições (quando há), sua (s) unidade (s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas.

Para tanto, o estudo de caso será aplicado adequando seus componentes as necessidades de esclarecimentos da pesquisa, definindo seus limites e o qual ambiente se deseja descrever. No caso específico deste estudo, entender atitudes, comportamentos e influências no ambiente competitivo mercadológico que o esporte proporciona, a opção pelo estudo de caso torna-se fundamental, visto que o tratamento dos dados referentes ao comportamento gerencial somente contribuirá cientificamente se for posto em um ambiente adequadamente descrito e discriminado. Para uma análise mais ampla

e feita com dados mais concretos, analisados quantitativamente, objetivando determinar padrões nas atividades, a amostra deveria ser representativa, não cabendo a estratégia de estudo de caso, como por exemplo, nas pesquisas de opinião (DUARTE, 2002; MALHOTRA, 2001; YIN, 2001; KOTLER & ARMSTRONG, 1995; MATTAR, 1993; GIL, 1991, LAKATOS & MARCONI, 1983).

Yin (2001) determina que a unidade de análise a ser utilizada durante um processo de estudo de caso estará relacionada com a maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. O mesmo autor relata que um caos pode ser representado por um indivíduo, um evento ou entidade, que em cada situação seria denominada unidade primária de análise. Entretanto, somente a definição correta das questões que a serem esclarecidas é que conduzirão para uma apropriada seleção da amostra e, por conseguinte, para a definição do tipo de estudo de caso.

Como já foi citada anteriormente, a definição da unidade de análise e do número de casos que serão utilizados dependeram do tipo de questionamento que se deseja obter informações. Auxiliando neste processo de construção da metodologia da pesquisa, Yin (2001) desenvolveu uma matriz analítica 2x2, relacionando o número de unidades de análise e o número de casos, apresentados na figura abaixo:

Tabela 3.2 - Tipos básicos de projetos de Estudos de Caso.

Quanto ao número de unidades	Estudo de caso único	Estudo de casos múltiplos
Holística (uma unidade de análise)	Tipo 1	Tipo 2
Incorporada (múltiplas unidades de análise)	Tipo 3	Tipo 4

Fonte: YIN (2001); p 61.

A opção pelo número de unidades de análise e de casos determina o desenho do projeto, permitindo ao pesquisador a escolha mais apropriada relacionada com seu estudo (YIN, 2001). Visualizando o quadro anterior, percebemos que a opção mais adequada para o estudo seria o projeto TIPO 3, isto é, um estudo de caso único com a IES, Ulbra e com múltiplas unidades de análise, o marketing, o esporte, as IES e o patrocínio esportivo pela IES. Yin (2001) ressalta a importância do desenvolvimento de uma teoria prévia, ou seja, um suporte teórico mais profundo que daria a possibilidade

de desenvolver e comparar estudos empíricos posteriores com um número de casos maiores.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Conforme Yin (2001), o estudo de caso pode ser analisado através de dados relacionados a evidências provindas de sei formas distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A escolha dos instrumentos de coleta será determinada através da necessidade de esclarecimentos que as entrevistas não consigam sustentar.

3.4.1 Escolha do caso

A escolha do caso obedeceu aos critérios de seleção relatados a seguir:

- 1º) Instituição de Ensino Superior com uma relação forte com o esporte;
- 2º) IES que utilize o esporte como estratégia de marketing e de patrocínio;
- 3º) IES que faça uso desta atividade por mais de cinco anos;
- 4º) IES que utiliza mais de um esporte em sua estratégia; e
- 5º) IES que, depois de bem-sucedida estratégia de marketing, utilize o esporte como uma Unidade Estratégica de Negócio.

A escolha do primeiro critério deve ser avaliada sobre a forma de compreender intimamente o estudo. Somente uma IES relacionada fortemente com o esporte pode sustentar cientificamente esta pesquisa. O segundo critério expõe o fator de profundidade científica para o relato dos resultados e que, através de tal caso, revelarão o problema de pesquisa (DUARTE, 2002; MALHOTRA, 2001; YIN, 2001; KOTLER & ARMSTRONG, 1995; MATTAR, 1993; GIL, 1991; LAKATOS & MARCONI, 1983).

O terceiro critério está relacionado ao período de permanência da atividade no gerenciamento da IES, isso devido ao fato da duração bem-sucedida da atividade e que possa ser avaliada com dados em longo prazo. O quarto critério pode levar ao esclarecimento da intenção em permanecer em execução da atividade tentando expandir sua atuação para públicos de outros esportes que também estarão em contato com a IES.

O último critério é a forma mais concreta da utilização bem-sucedida do esporte nas estratégias de marketing nas IES que denota uma forma tão eficiente no apoio de seus adeptos que ganha uma forma independente, ou não, em sua gerência que se torna mais uma unidade estratégica de negócio.

3.4.2 Caracterização da entrevista

A entrevista é caracterizada por ser informal e semi-estruturação, baseada em um roteiro desenvolvido pelo pesquisador este obtido através dos resultados do questionário (MALHOTRA, 2001). A escolha pela utilização de entrevistas individuais dar-se-á pelo entendimento de que a entrevista individual é uma das principais fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Esta técnica prevê o relacionamento estreito entre os participantes e, por sua natureza interativa, permite tratar de com profundidade (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998) a dinâmica dos elementos constantes no problema de pesquisa.

Mattar (1993) sugere que para uma dinamicidade na coleta e melhor análise dos dados, é necessário uma escolha cuidadosa dos sujeitos a serem pesquisados. Segundo o autor será perda de tempo entrevistar pessoas com pouca experiência significativa.

Para Yin (2001) o tipo de coleta de dados utilizando entrevistas semi-estruturadas iniciou, na maior parte dos trabalhos, pela influência exercida pela entrevista clínica dos psicólogos e por trabalhos de campo antropológicos. Desta forma, tais entrevistas assumem várias formas e recebem várias denominações: convergente, clínica, não diretiva e assim por diante.

Comumente utilizadas em pesquisas de mercado para estudos de profundidade, sobre percepções, atitudes e motivações, esse tipo de pesquisa será útil para determinar a utilização do esporte no marketing das IES através do ponto de vista de quem participa da gerência das instituições educacional e esportiva.

De modo geral, as entrevistas em profundidade dão ampla liberdade para o entrevistador, que não tem um roteiro rígido a seguir, bem como ao entrevistado que pode responder livremente sobre o tema que é lançado pelo entrevistador. Como o próprio nome revela, as entrevistas em profundidade são mais longas, onde se explora mais as razões que levam o entrevistado a reagir desta ou daquela forma diante dos fatos

ou situações apresentadas. O sujeito, além de relatar seus hábitos e atitudes em relação aos temas estimulados na entrevista, explica as razões de assim ser, ou seja, vai da prática às causas, motivações e justificações (YIN, 2001).

3.4.3 Roteiro das entrevistas

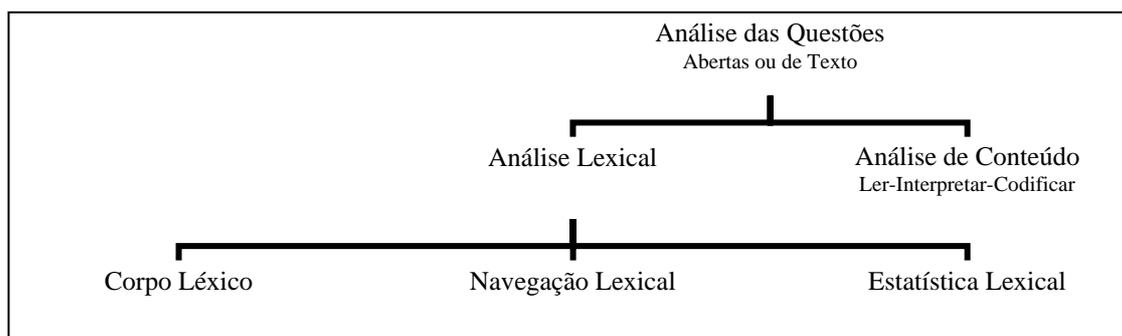
Após a marcar as entrevistas com os responsáveis pela gerência das atividades de marketing da instituição de ensino e da esportiva, as entrevistas serão realizadas seguindo as orientações de Duarte (2002), Malhotra (2001), Yin (2001), Kotler & Armstrong (1995), Mattar (1993), Gil (1991) e Lakatos e Marconi (1983) sobre a realização de entrevista semi-estruturada e informal. Foi solicitada aos entrevistados a assinatura de ciência e autorização da gravação das respostas em um mini-gravador de áudio, e a utilização das gravações única e restritamente para a compreensão do problema. O roteiro da entrevista estará disponível no ANEXO I.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Análise dos resultados

Para Oliveira (2004 apud FREITAS & MOSCAROLA, 2002), em uma pesquisa qualitativa com amostras não-probabilísticas, seja por julgamento, conveniência ou cota, o tratamento de dados coletados através de entrevistas é utilizado a técnica de dimensão das respostas, seguindo de uma análise de conteúdo ou lexical, conforme a Figura 3.1:

Figura 3.1 - Análise de Conteúdo.



Fonte: Oliveira (2004, apud FREITAS & MOSCAROLA, 2002).

Conforme Freitas, Cunha & Moscarola (1996), a análise de conteúdo é a técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto nas comunicações, tendo por objetivo interpretá-las.

A técnica descrita por Freitas, Cunha & Moscarola (1996) aponta que a análise de conteúdo possibilita um tratamento flexível dos dados, deixando ao pesquisador a perícia de escolher qual o melhor caminho a seguir. Entretanto, é necessário esclarecer que as inúmeras possibilidades de conduzir uma pesquisa tanto no âmbito quantitativo, quanto no âmbito qualitativo, e afirmam que não há um tratamento ou tipo de análise melhor que os demais, somente há uma adequação melhor ao problema proposto.

Visto que a análise de conteúdo denota ao pesquisador a responsabilidade de transcorrer do modo melhor que ele compreender que é possível tratar os dados, a transcrição literal das respostas dos entrevistados deve ser exposta (ANEXO I), no sentido de manter a fidedignidade da análise (FREITAS, CUNHA & MOSCAROLA, 1996).

3.5.2 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas sem maiores problemas. A maior dificuldade foi na conciliação dos tempos que os entrevistados dispunham para com o pesquisador. Todas as entrevistas foram em profundidade, utilizando a estratégia do roteiro pré-estipulado. Por motivos de preservação da imagem institucional e solicitação prévia, não será relatado nesta dissertação os nomes dos indivíduos entrevistados.

Não existiu nenhum tipo de falha comunicativa, de entendimento das questões ou discordância durante as entrevistas. Não foram relatados números referentes a valores investidos, retorno de caixa e ou estratégias futuras de marketing da instituição e do clube, devido aos seus diretores terem o interesse na preservação de sua imagem. Esse fato pode ser entendido como um plano estratégico de blindagem institucional, preservando os aspectos gerenciais internos, sendo que estes terão momentos certos para serem expostos e aplicados. Fica evidente que algumas informações que não puderam ser relatado vão ao encontro desta blindagem e esta proteção está diretamente relacionada com a concorrência entre as instituições que se proliferam anualmente.

A forma como foram abordados os aspectos gerenciais durante as entrevistas leva em consideração aspectos gerenciais genéricos, de "como" e "por que" o marketing esportivo foi instalado como prática gerencial na instituição e qual que a importância dele para o crescimento da mesma. Aspectos genéricos são determinantes para estudos de caso, como entendido em Yin (2001), de maneira a entender como foi formado um ambiente, já que inserido em cada caso existe infinitas variáveis que são relacionadas para culminar no resultado final. Essas variáveis levam em consideração a política, a sociedade, o mercado, os meios, as pessoas e as idéias. Cada atitude possibilita um resultado diferenciado dentro de um mesmo ambiente e, é por esse fator básico, que o estudo de caso é fundamental.

Pode ser percebido nas entrevistas que cada indivíduo entrevistado detém de uma relação próxima e íntima com a instituição. Uma relação de clientes defensores da marca (MELO NETO, 2003; GORDON, 2001; McKENNA, 1992). Será abordado na análise um fator novo que não estava nos objetivos descritos inicialmente neste trabalho mas que foi visualizado pelo pesquisador durante as entrevistas, que é o marketing interno como forma de aproximar os indivíduos nas atividades da instituição, como clientes e/ou promotores da mesma, entre os ambientes de aproximação encontra-se o esporte e o marketing esportivo.

Esta aproximação dos indivíduos com o esporte é fundamental quando o clube precisa de adeptos. Entretanto, a possibilidade de uma instituição em conseguir conquistar emocionalmente os indivíduos que fazem parte deste contexto é mais simples. De acordo com Machado e Zem (2004), o retorno do esporte aos investidores é de longo prazo. Contudo, este tipo de investimento é muito eficiente e a falta de interesse no apoio ao esporte e no fortalecimento dos relacionamentos com a comunidade impedem que as empresas de outros segmentos utilizem o esporte nas estratégias de marketing. Esse quadro determina a possibilidade das instituições de ensino se sobressaírem.

3.5.3 Documentos concedidos

Houve uma grande assistência por parte dos indivíduos entrevistados na disponibilização de materiais com o histórico da instituição, organogramas, materiais

publicitários utilizados no marketing, plano de visibilidade, apresentação de dados dos resultados nos últimos anos. Não houve a possibilidade de acesso a valores investidos e retorno de caixa, como também dos planos de marketing e planos estratégicos futuros devido à instituição proteger estes dados como forma de preservar sua imagem no meio comercial.

3.5.4 Limitações do estudo

Todo estudo de caso único apresenta limitações no que diz respeito às influências dos resultados dentro do contexto global, ou seja, como o problema foco do estudo foi abordado no caso descrito e qual a influência deste no ambiente inserido. Contudo, como relata Yin (2001), os estudos de caso determinam características do ambiente, dentro de um caso específico, com peculiaridades exclusivas e com diferentes soluções para o problema global.

O mesmo autor expõe que para um estudo de caso ser referência ele deve ser significativo para o ambiente, completo em sua descrição e apresentando alternativas de relacionar com outros casos para obter a confiança do leitor. Na formatação de um estudo de caso, algumas definições se perdem na configuração do ambiente específico do caso. Todavia, há uma grande aquisição de conceitos que fazem parte apenas do caso específico no qual tratamos.

No caso da Ulbra podemos verificar conceitos que não faziam parte dos objetivos iniciais, mas que no layout do trabalho e colocado no contexto adequado puderam servir para o entendimento global. Podemos citar como conceitos novos: os investimentos no esporte amador como forma de focalização nos clientes, a manutenção da fidelidade dos atletas e dos indivíduos internos, a aproximação com a comunidade, além do fator principal verificado, que foi a individualização da gerência da universidade, do clube e do centro de saúde. Houve também alguns conceitos que foram superados: inicialmente, tratamos como hipótese a formação de núcleos esportivos pela universidade, localizados em regiões estratégicas, visando à aproximação e o interesse da comunidade. Assim como, tratamos em um momento inicial o planejamento de marketing da instituição como único, utilizando o esporte como uma ferramenta.

Entretanto, vimos que o esporte transcende o caráter de ferramenta de marketing na Ulbra, quando o mesmo tem estratégias de marketing próprias.

Assim, o estudo superou algumas expectativas do pesquisador, mas com algumas limitações que deixaram claro que poderiam aprofundar mais incisivamente o problema de pesquisa. Estas limitações podem ser determinadas como um fator de quantificação da amostra e de limitar o ambiente em termos de valores financeiros de estratégicos. Com uma base de dados quantitativos como valores financeiros e/ou planos estratégicos com elementos como diagnóstico, visão de futuro, missão, análise ambiental, objetivos e estratégias, plano de ação, implementação e controle. Alguns destes fatores sustentariam com maior ênfase os dados coletados através das entrevistas, conferindo o estudo duas fases: uma qualitativa, com a coleta e análise das entrevistas e outra quantitativa, com a coleta destas variáveis e análises inseridas.

A bibliografia específica da área constituiu uma das limitações do estudo, entretanto, não constituiu um impedimento para sua realização. Além do fato de possibilitar que outras pesquisas sejam realizadas com base nesses dados. Os dados teóricos obtidos sobre a formação da estratégia de marketing nas instituições de ensino estão sendo tratados com os devidos cuidados para não determinar um caráter mercantil à aquisição de conhecimento. Contudo, o mercado educacional está sendo estudado por vários autores e com dados ainda inexpressivos. Estudos de casos devem ser traduzidos com a maior fidelidade às organizações e aos ambientes como forma de compor um know-how substancial sobre o tema.

Alguns dos indivíduos entrevistados compuseram mais um fator restritivo ao aprofundamento do tema. Muitos dos gerentes não se disponibilizaram para serem submetidos às entrevistas, por limitações de tempo e profissionais e por receio de vazar alguma informação importante que determina competitividade. Para tanto, fora preservado seus nomes e suas funções, por solicitação da instituição. A falta de confronto dos dados dos relatos de mais de um dirigente ocasionou algumas perdas em profundidade da pesquisa. Com certeza, esta foi a maior limitação do estudo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos no estudo de caso serão apresentados de forma a sustentar e atender os objetivos deste estudo. A coleta foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com indivíduos envolvidos na administração e direção do esporte e ligados diretamente à instituição e com documentos fornecidos pelos mesmos. Algumas questões de cunhos específicos e pertinentes à gerência interna não puderam ser informadas por características legais, secretas e estratégicas. Na primeira parte, será descrito como se formou este ambiente voltado para a utilização do esporte e na seqüência, as relações desta estrutura como os autores que embasam este estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO

De acordo com os dados coletados através das entrevistas realizadas pode-se perceber uma grande intenção, desde o início da relação da instituição com o esporte, no investimento visando um fortalecimento da imagem institucional e uma abrangência maior da marca para seu público alvo. Entretanto, este investimento inicial teve como principal característica a formação de parcerias com clubes já existentes. Fato que proporcionava para a instituição uma estrutura pré-estabelecida, com adeptos ao esporte consumindo seus produtos e incentivando as equipes. Os clubes parceiros foram o Sport Club Internacional, no Futsal e a SOGIPA, no basquete, sempre com a nomenclatura da instituição sendo associada à nomenclatura do clube.

O crescimento das atividades de parcerias gerava frutos concretos de retorno de mídia, tanto para a instituição, como para os clubes parceiros. Formava-se, então, no ano de 1996, uma prática que seria acatada e aprimorada pela instituição, devido ao seu alto grau de retorno e da associação de valores intrínsecos fundamentais para uma instituição de ensino superior. Entre eles, podemos citar: garra nas decisões, conquistas, adversários, espírito coletivo, integração comunitária acadêmica e superação de limites, entre outras atitudes que podem ser exploradas como forças internas que serão encontradas dentro da instituição.

Desenvolvendo todo um processo de interação positiva com o esporte, usando o mesmo como aliado e facilitador de várias experiências profissionais de aquisição de

conhecimentos práticos, a Ulbra resolve, de acordo com os indivíduos entrevistados, a cultivar um processo de formação de uma estrutura própria para a prática esportiva dentro de seus domínios. Essa formação não demora muito, entretanto exige um investimento maior em estruturas, das quais alguma delas a instituição já detinha e que teria que ser melhorada para comportar público e dar condições para o esporte ser desenvolvido.

O início do investimento em equipes próprias iniciou com o Voleibol, logo depois de confirmado o sucesso nas outras atividades esportivas e prevendo benefícios maiores em termos de visibilidade da marca e identificação com os torcedores e interessados no esporte.

A rápida ascensão do futsal e do vôlei, levaram a marca da instituição para a mídia nacional e com séries de vitórias a instituição conseguia expor positivamente características promocionais importantes. Como pilares de um crescimento que iria resultar em uma estrutura voltada unicamente para o esporte, o futsal e o vôlei sempre foram os termômetros do investimento em esporte.

Entretanto, com a consolidação das parcerias a instituição conseguia alcançar um público maior, mas não tão específico para a instituição. Dessa forma, começou-se a pensar em um investimento maior que comportaria uma gama de esportes com estrutura e administração própria, o que representa uma possibilidade maior de fidelização dos alunos, torcedores e interessados no esporte. Assim, em 1998 foi configurado o Esporte Clube Ulbra, com departamentos profissionais específicos para administrar e controlar a parte esportiva de patrocínio, busca de atletas e oportunizando uma estrutura qualificada para esportes individuais e coletivos. A expansão do esporte foi tão importante para a instituição que terminou por andar com as próprias pernas.

Este foi o momento em que a instituição mudou a característica de patrocinadora para patrocinada. Com o reforço do esporte, a instituição conseguiu um patamar de clube, onde não apenas no momento dos títulos e jogos a marca fosse enfatizada, mas durante todo o acompanhamento de atletas e equipes na disputa de competições.

Todavia, como em relato dos entrevistados, os investimentos no esporte amador continuaram. Atletas de esportes individuais, aquáticos e equipes amadoras e universitárias continuaram sendo alvo de patrocínio e apoio pela instituição, ou seja,

estes atletas recebiam o suporte para desenvolverem suas atividades, mas não tinham relação contratual empregatícia com a instituição.

Conforme o Diretor do Sport Club Ulbra, a instituição não tem interesse em investir em esportes que não trazem retorno, porque os valores disponibilizados poderiam ser direcionados para outras áreas de interesse da instituição.

O investimento da Ulbra é sempre focando o retorno de mídia. Quando recebemos uma nova modalidade ou algum atleta busca a universidade para constituir parceria sempre informamos que o investimento da instituição é para fortalecimento de marca. Então, modalidades que dão menos visibilidade têm menos chance de receber nosso incentivo. Claro que tem as exceções que são de interesse da instituição em inovação, como é o caso do Halterofilismo e da Ginástica de Trampolim, que não tem uma grande mídia em trono delas, mas podem alavancar atletas em competições como os Jogos Pan-americanos e competições mundiais dessas modalidades. (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando perguntado sobre os investimentos da Ulbra em esportes amadores; 2007.)

Atualmente a Ulbra investe em nove modalidades, tais como: atletismo, basquete, futebol, futsal, ginástica, halterofilismo, judô, tênis e vôlei, além de escolinhas esportivas e projetos de atividades solidárias. Assim, a instituição consegue, através das escolinhas, uma integração e fidelidade dos indivíduos desde sua formação e com os projetos de atividades solidárias, o reconhecimento social e a positivação da marca.

Em se tratando de recursos para o desenvolvimento do esporte, a instituição, desde 1998, detém de um complexo esportivo próprio, localizado no campus de Canoas, com a intenção de abranger todas as necessidades de treino, competições de saúde dos atletas, tal como seus expectadores e torcedores. Neste complexo esportivo compreende:

- Ginásio Principal: com capacidade para 1.500 torcedores;
- Ginásio Didático 40: área de ginástica de trampolim acrobático, quadra de tênis, quadras poliesportivas;
- Ginásio Didático 55: área de judô, piscina térmica, sala de musculação, quadras poliesportivas;
- Área administrativa;
- Estádio de futebol: capacidade para 10.000 torcedores;

- Pista de Atletismo;
- Área de arremesso e lançamentos;
- Área para saltos;
- Campo de futebol suplementar;
- Quadras de tênis de saibro;
- Quadras de areia (futevôlei, vôlei de praia, futebol de areia);
- Departamentos médicos e de fisioterapia.

Com esta estrutura, a instituição consegue manter as atividades esportivas dentro do seu campus, sem depender da utilização de clubes parceiros, fortalecendo as características administrativas da instituição e a fidelização de seus clientes. Desta forma, o Diretor do Sport Club Ulbra, expôs um documento que vislumbra alguns projetos futuros para o complexo esportivo, como alojamentos, quadras de paddle, área de esportes radicais, complexo aquático e arena poliesportivas, que aumentam a capacidade do clube em compreender um número maior de esportes.

4.2 O INÍCIO NAS PARCERIAS

Concordando com todos os indivíduos entrevistados, sem o esporte amador, nenhuma das conquistas mais significativas da instituição teria sido realizada. O Diretor do Sport Club Ulbra relata que o termômetro dos investimentos no esporte está no futsal e no vôlei. Caso alguma destas modalidades encontra-se em baixa, há alguma falha na gerência que não foi percebida.

O início nas parcerias reflete uma tendência que é visível nos patrocínios esportivos, principalmente no cenário do sul do país: a preferência pelos investimentos em esportes in door, ou seja, esportes que são praticados em ginásios fechados e que detém características próprias de consumo. Estas características levam em consideração, primeiramente o clima frio, que pode ser amenizado dentro de ambientes fechados onde não há problemas climáticos que impeçam a realização do espetáculo.

Outro fator importante que justifica o interesse nos esportes in door é a dinâmica mais acelerada que estes esportes apresentam. Ou seja, há um score maior no término da partida, os jogos são com tempos e intervalos reduzidos, maior entrega dos atletas ao

campo de jogo e a velocidade da partida, fazendo com que o espectador fique atento a cada instante.

As condições dos ambientes para jogos e treinos também é outro fator relevante para a determinação deste patrocínio. Alguns espectadores entrevistados, entre eles professores e alunos da instituição relataram a grande satisfação em poder desfrutar da mesma infra-estrutura que os atletas profissionais.

“A estrutura que a Ulbra oferece é muito boa. Nós percebemos a instituição interessada em disponibilizar meios para que seus atletas, alunos e espectadores possam desenvolver suas atividades com qualidade e segurança.” (Fonte: Aluno da Instituição, quando perguntado sobre os incentivos que a instituição proporcionava para seus alunos e atletas).

Durante a entrevista com um Professor da Instituição relatou que as possibilidades de incentivos para que os alunos desenvolvam suas atividades profissionais através do esporte é um fator fundamental para o marketing interno. A instituição aprimora a qualidade dos profissionais que saem para o mercado, valorizando sua capacidade de formação e trás estes profissionais para dentro do processo estratégico de marketing, como promotores da marca.

Assim, a proposta de formar parcerias é viável e efetiva, como é exposta por Machado e Zem (2004), quando os autores relatam que 22% das instituições que investem em atividades esportivas como estratégia de marketing, iniciaram suas atividades através de parcerias com clubes e/ou associações esportivas. Contudo, os mesmos autores determinam com dados percentuais que 45% das instituições iniciaram os investimentos no esporte por intermédio da paixão esportiva de seus dirigentes e 22% por patrocínio esportivo. Percebendo estas relações sistêmicas e interligadas, pode-se descrever que cada uma influencia na adesão da outra. Foi assim com nosso case. O interesse dos dirigentes da instituição em investir em atividades esportivas, inicialmente com as parcerias, aguçou a paixão e a motivação dos agentes educacionais, sendo que estes promoveram o patrocínio de atividades esportivas ou de atletas individuais.

O patrocínio pode ser considerado como um acordo profissional entre patrocinador e patrocinado, ou seja, uma relação de parceria, objetivando que ambos alcancem os resultados claramente definidos. Assim, o sucesso da equipe, como também o retorno do investimento da empresa, implica em um acompanhamento,

controle e mensuração dos resultados contra os objetivos traçados previamente. O patrocínio representa uma forma de parceria, devido ao fato de ambas as organizações serem beneficiadas. Desta forma, muitas empresas já trabalham o patrocínio como uma maneira de apoio social à comunidade. Incentivando a prática de esportes e levando a população carente à oportunidade de acesso e aprendizado a esportes, fazendo com que eles deixem de se ocupar com atividades indevidas e passem à prática desportiva, bem com ao aprendizado de cidadania, já incluído em muitos desses projetos.

A viabilidade das organizações manterem suas atividades através de parcerias é entendida como uma estratégia de aquisição de vantagem competitiva, onde marketing de relacionamento não é nada mais que o desenvolvimento de uma parceria entre o cliente e a organização, visando obter vantagem competitiva para ambos, independente do âmbito.

Fica claro que a parceria contribui com a criação de valores mútuos fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos traçados, que são difíceis de serem obtidos individualmente, ou seja, em uma parceria, a desempenho de um membro passa a depender do desempenho de outro. Desta forma, os relacionamentos de longa duração são constituídos a partir de laços financeiros, sociais e estruturais.

A intimidade com um parceiro seja a competência de uma organização é uma opção estratégica sustentada no serviço oferecido ao cliente e a competência de uma organização que opta por utilizar esta estratégia torna-se altamente qualificada para entregar as soluções individualizadas e exclusivas.

No sistema bilateral no qual a parcerias estão integradas, os resultados individuais estão ligados às ações conjuntas e aos benefícios de longo prazo, todavia, a preocupação na sobreposição de interesses individuais torna o processo de confiança e convergência estratégica prejudicado, travando o desenvolvimento do crescimento coletivo.

A fórmula da parceria de sucesso está nas relações, assim como descreve Gummesson (1999) quando relata que as alianças mudam as condições do mercado, quando um cliente da companhia X, aliada com a companhia Y, passa a ser cliente de ambas. O mesmo autor aborda o fator administrativo congruente que deve estar presente entre as organizações parceiras em seus relacionamentos, quando estabelece que este tipo de união signifique uma relação mais íntima entre as organizações. Talvez, este

fator foi fundamental na parceria da Ulbra com o Internacional/RS e a SOGIPA para a mesma investir no esporte individualmente.

O mesmo autor ainda coloca que os relacionamentos entre as organizações promovem uma grande aquisição de conhecimentos, que pode ser percebido em práticas como fusões entre organizações do mesmo setor ou de setores distintos. No caso da Ulbra, as parcerias que iniciaram os investimentos no esporte possibilitaram a instituição em entender melhor o ambiente esportivo e sua estrutura técnica e administrativa, visto que as parceiras já detinham dessa estrutura previamente. A Ulbra pode, com as parcerias, desenvolver sua capacidade técnica e ampliar sua inserção no esporte.

Segundo o Diretor do Sport Club Ulbra, as parcerias provocaram uma grande mudança em seu comportamento estratégico, no sentido de estimular a instituição aos investimentos no esporte visando evidenciar a marca e tudo que poderia estar envolvido com a mesma. Assim, a instituição utilizaria todo o entorno esportivo no qual se envolveria e as conquistas de seus atletas e equipes como forma de viabilizar promoções institucionais, de novos produtos, da marca, de posicionamento, promoção de vendas e comunicação com cliente, fornecedores, distribuidores e demais canais de comunicação.

O esporte foi importante no crescimento da instituição porque abrange principalmente o público jovem, que é interessado em atividades esportivas e que objetiva um curso superior. Os resultados obtidos no início com o futsal e o vôlei, tornaram a universidade atrativa, associando à questão dos títulos à marca e de ser uma universidade de grandes atletas. (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando questionado sobre o interesse inicial em investir em atividades esportivas).

Este fator é fundamental para que os investimentos no esporte sejam efetivados. Conforme o autor, as pessoas buscam ídolos e associam-se aqueles que, de uma forma ou de outra, adquirem projeção nesse segmento, tornando-se símbolos de destaque.

“Evoluímos em técnicas, porém continuamos a saudar nossos guerreiros nos templos dedicados ao culto ao esporte.”(BRANCHI, 2002; p.21).

As conquistas e feitos dos atletas tem grandes repercussões na mídia, em noticiários, páginas de imprensa e horas de laser dos cidadãos. Atraem afeto e geram envolvimento, sendo motivo de confraternização e reuniões. Este fato, atribuído ao nosso foco, está relacionado ao vínculo criado entre a universidade e as atividades

esportivas e estas fazendo parte do planejamento futuro de unidades novas de negócios que a instituição projetou.

Assim, as vitórias em parceria possibilitaram gerar os subsídios necessários para o investimento em estrutura esportiva própria, com atletas e profissionais do esporte que se identificassem com a instituição e que representassem positivamente a marca. Percebe-se uma grande e bem sucedida visão de futuro na universidade quando a aliança com o esporte e uma base bem forma e formulada quanto ao início nas atividades de parcerias e patrocínios.

4.3 A RELAÇÃO COM O ESPORTE AMADOR

O esporte amador constituiu um alicerce de grande importância para a Ulbra, no sentido que possibilita que jovens atletas e até mesmo alunos da instituição desenvolvam suas potencialidades esportivas dentro de suas dependências e com o apoio da mesma. Podemos caracterizar o esporte amador, assim como os entrevistados relataram, como uma forma de interação entre alunos e atletas, compreendendo utilização mútua de estrutura e recursos de conhecimento. Contudo, todos os acadêmicos entrevistados relataram que não conseguem perceber a instituição utilizando do esporte amador como estratégia de marketing, somente dando incentivos para que o esporte seja praticado.

Entretanto, percebe-se a preocupação da instituição em como posicionar-se perante a sociedade, nos eventos esportivos que envolvem o público universitário. Desta forma, o esporte amador deve ser considerado como um investimento que visa ampliar e fortalecer o reconhecimento da instituição diante da sociedade com responsabilidade social e contribuição para o esporte e a saúde local, fator importante na decisão de consumo.

O investimento no esporte brasileiro só terá futuro quando conseguirmos associá-lo ao esporte amador. Entretanto, muitos atletas somente tem apoio financeiro quando conseguem projeção nacional.

“O pessoal está preocupado apenas com o oportunismo, não é? De investir só na hora em que o cara apareceu. Porém o inverso deve acontecer, ou seja, aquele que vai acreditar em atletas ou em projetos. Essa opinião é muito importante e vem ao encontro do desejo dos atletas amadores: uma maior verba

para os esportes olímpicos. Infelizmente, a mídia no país dá uma pequena cobertura para essas modalidades, havendo um interesse maior apenas na época dos Jogos Olímpicos. Com isso, a maioria dos desportistas é prejudicada. Como existe pouca exposição, as grandes empresas não investem seus recursos e os esportes não se desenvolvem. A afirmação também pode parecer generalização, mas acredita-se que não seja o caso desse empresário.”(BRANCHI, 2002; p. 49-50).

Embasa-se a relação da Ulbra com o esporte amador. Todo o valor empregado é definido através de projetos bem estruturados com o aval de pessoas responsáveis e minimizando bem os riscos. Como relatado por um Professor da Instituição, que percebe o investimento no esporte amador como uma forma interessante e pouco explorada de dominar (ou aproximar-se) de um público específico.

É visto que o esporte amador não é atraente pela pouca divulgação e pelo público restrito. Mas, é importante reconhecer que um público que opta por um esporte com pouca divulgação e mesmo assim continua acompanhando é um público fiel. Essa característica tem que ser explorada, ainda mais porque no esporte amador e universitário os investimentos são pelo menos cinco vezes menor do que no esporte profissional. (Fonte: Professor da Instituição, quando questionado acerca de sua percepção sobre a importância dos investimentos no esporte amador).

Mesmo assim, a pouca aproximação com a mídia torna o esporte amador menos atrativo. Isso é um fato relevante e que diminui seu grau de importância. Contudo, o atleta do esporte amador é sempre um motivador da sua modalidade esportiva e, inserido dentro de um contexto certo, é uma fonte rica de comunicação direta com o consumidor final. Os investimentos no esporte amador possibilitam uma aproximação efetiva com a comunidade local, fator que corrobora com os relatos do Professor da Instituição, entrevistado durante a coleta de dados deste estudo.

O esporte amador, ficando bem claro na relação com a Ulbra, possibilita frutos dentro dos ambientes qual a instituição está inserida e aumentando a receptividade e o reconhecimento social. Sendo assim, o investimento no esporte amador é importante, dentro da relação de fidelidade entre os atletas, à comunidade e a instituição.

Pode ser percebido que o esporte profissional possibilita uma grande visibilidade para a instituição que utiliza este tipo de empreendimento, mas o esporte amador estreita os relacionamentos porque utiliza da relação mais próxima com os agentes esportivos e com um público restrito e fiel. Segundo os indivíduos entrevistados, a eficiência deste

tipo de estratégia depende do tipo de esporte que está sendo promovido e qual a perspectiva futura. Podemos encontrar alguns esportes com um crescimento exponencial e que são de interesse do público mais jovem, assim como revela o Indivíduo 4, durante sua entrevista.

“Acho que o investimento em alguns esportes que são pouco conhecidos não agrega muito para a instituição. Mas alguns esportes, como o Surf, os esportes radicais e as modalidades para-olímpicas podem ser alternativas para que a instituição consiga alcançar outros tipos de públicos.” (Fonte: Aluno da Instituição, quando questionado sobre a importância de investir em esportes amadores).

Este fator de inovação no patrocínio esportivo de modalidades em ascensão é relevante, pois atinge diretamente dois tipos de públicos específicos e com uma grande valorização da marca, viabilizando sua realização, tanto como evento, quanto como equipes ou atletas individuais. Concordando com um Professor da Instituição, o interesse nessas modalidades vai além das conquistas esportivas. Esportes como o Surf e os denominados radicais estão constantemente na mídia, tem programas televisivos exclusivos e um público consumidor ativo e que necessita de materiais e equipamentos específicos. Da mesma forma, esportes para-olímpicos ganham espaços na mídia com atletas superando limites e obtendo resultados importantes. É importante ressaltar que são públicos com características peculiares e que necessitam de atenção especial, assim como uma pesquisa de mercado e um foco exclusivo.

Inovações deste tipo são possíveis de realização e diferenciam organizações que investem em atividades esportivas. A lógica, nestes casos, pode não estar no consumidor direto, nem em visibilidade para a marca, mas na perspectiva de tais modalidades contribuir para o fortalecimento da imagem positiva diante da sociedade local. Essa pode ser descrita como uma estratégia de enfoque em públicos específicos¹⁵.

Pode-se verificar que o esporte amador não é percebido como fonte de benefícios em termos de marketing para a Ulbra, dentro do discurso dos entrevistados. Porém, percebe-se que os investimentos no esporte amador desenvolve uma

¹⁵ Assim como relata Porter (1989): estratégia de focalização nos clientes.

aproximação mais incisiva em um público específico, de forma a exaltar valores emocionais fundamentais para o crescimento da instituição. Mostra-se também, a desconfiança dos investidores em explorar os esportes amadores, devido à falta de garantia de visibilidade e de sucesso dos atletas e equipes. O fator fundamental aqui é compreender a perspectiva futura de expansão da modalidade e como sua exclusividade pode atingir públicos específicos e exclusivos. Essa visão de futuro deve iniciar dentro de um planejamento específico como objetivos claros de longo e médio prazo e com um plano específico para a organização patrocinadora. Assim como os indivíduos 2 e 3 propuseram nas citações abaixo.

“O esporte amador tem por característica uma relação mais emocional com seus espectadores do que os esportes de massa. Enquanto no esporte de massa você faz parte do espetáculo como torcida, unindo-se a centenas de outros torcedores, no esporte amador você é parte integrante do processo, porque este possibilita um contato mais próximo com os atletas e todos são mais unidos.” (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando questionado sobre a diferença entre o esporte amador e o esporte profissional no marketing da instituição).

“Cada torcedor tem uma preferência, mas acredito que o esporte amador, possibilita o torcedor se envolver melhor com o todo”. Porque no profissional, tudo fica restrito aos departamentos e a comissão técnica, além dos valores monetários envolvidos serem maiores. No esporte amador, como foi o caso do Pão de Açúcar¹⁶, lá em São Paulo, que investiu no atletismo, por exemplo, com o Vanderlei Cordeiro de Lima e o atleta conquistou uma medalha olímpica. É visto que a marca conquistou um patamar de evidência.(Fonte: Professor da Instituição, quando questionado sobre a diferença entre o esporte amador e o esporte profissional no marketing da instituição).

Estes relatos convergem para a compreensão da importância do esporte amador e do planejamento do mesmo. Como foi descrito anteriormente, o planejamento minimiza os riscos de insucesso e direciona as ações a serem tomadas. O esporte amador somente será viável quando houver uma pré-disposição da organização investidora ou políticas públicas que incentivem esta a designar verbas para o esporte. Conforme Branchi (2002, p. 118) faltam bons projetos de patrocínio que demonstrem claramente o retorno ao investidor. Faltam incentivos do governo, e ainda existe a carência de bons profissionais que consigam tratar esse tema, não com a visão voltada para vendas, mas sim, com a idéia de parceria entre as partes.

¹⁶ Rede de Supermercados Paulista.

4.4 ESTREITA RELAÇÃO COM OS INDIVÍDUOS INTERNOS

A valorização de qualquer organização inicia por seus agentes operacionais. Não há como uma organização crescer de forma concisa sem o comprometimento de todas as partes envolvidas. Determinar responsabilidades, valorizar o trabalho e comemorar conquistas fazem parte desse processo. A motivação de quem está dentro do ambiente é parte fundamental para alcançar os objetivos propostos sem as limitações da velocidade lenta dos passos de quem não está comprometido em fazer a máquina andar. Quando os agentes internos são envolvidos com fatores como técnica profissional e paixão, ambos na medida certa, a organização pode buscar novos empreendimentos e correr riscos mais estimulantes contando com a fidelidade destes indivíduos.

Na Ulbra, podemos perceber, tanto no contato com os diretores, professores, alunos e funcionários, uma fidelidade ímpar, desenvolvida pela valorização destes indivíduos através do reconhecimento de suas capacidades. Quando, nos primeiros contatos com o indivíduo 1, busquei obter informações para a realização da coleta, ficou claro o comprometimento em não passar uma imagem de desprezo pelo conhecimento que estava sendo gerado dentro de outra instituição, mesmo que esta não é sua concorrente direta no mercado. O clima amistoso com o qual foram realizadas as entrevistas mostraram os indivíduos comprometidos em passar uma imagem positiva da instituição, somente não apresentando informações com as quais eles não poderiam revelar ou não tinham conhecimento. De algumas destas questões emergiram outras, dependendo da disponibilidade de resposta. Contudo, a manifestação positiva foi à mesma para todas as respostas.

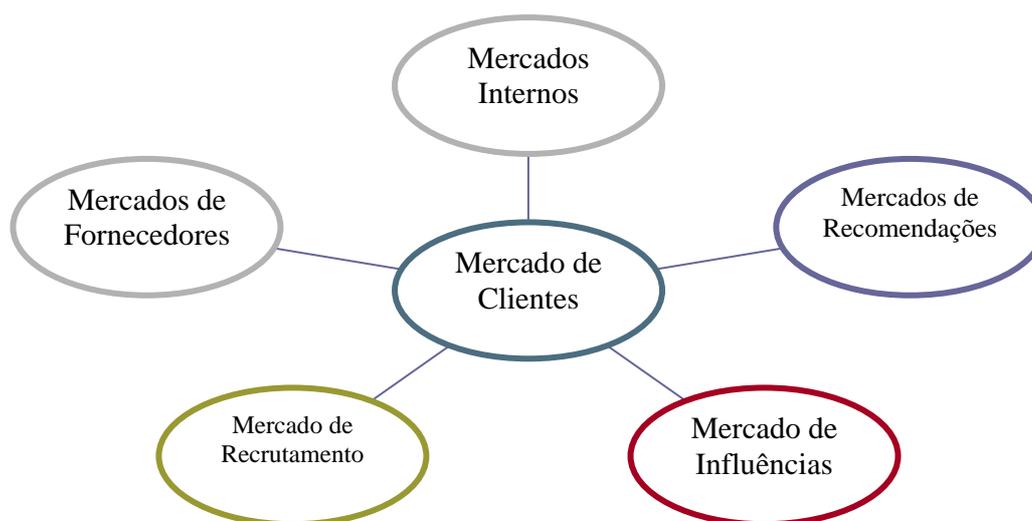
Esta valorização da instituição na qual se trabalha, estuda ou leciona, é um fator desenvolvido ao longo prazo e dentro de um elo forte entre as partes. Esta parceria pode ser desenvolvida de inúmeras formas. Para Lanzer (2004) o desenvolvimento desse tipo de fidelização dos agentes internos é resultado da soma de fatores que depende principalmente da motivação dos funcionários, atribuindo melhor qualidade nos processos e ampliando os canais de comunicação entre a empresa e os clientes.

“O mercado interno precisa estar motivado e acreditar no valor que fornece ao cliente. Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com seus funcionários (GORDON, 1998, p. 308). São eles

que executarão os processos, lhe conferindo qualidade e produtividade conforme em grau proporcional a sua motivação.”(LANZER, 2004; p.57).

Na abordagem dos seis mercados, desenvolvido por McDonald (2001, p. 83) e utilizado por Lanzer (2004, p. 54) para explicar o marketing de relacionamento nas instituições de ensino superior, a relação com o mercado interno é o topo do esboço.

Figura 4.1 – Esquema dos Seis Mercados.

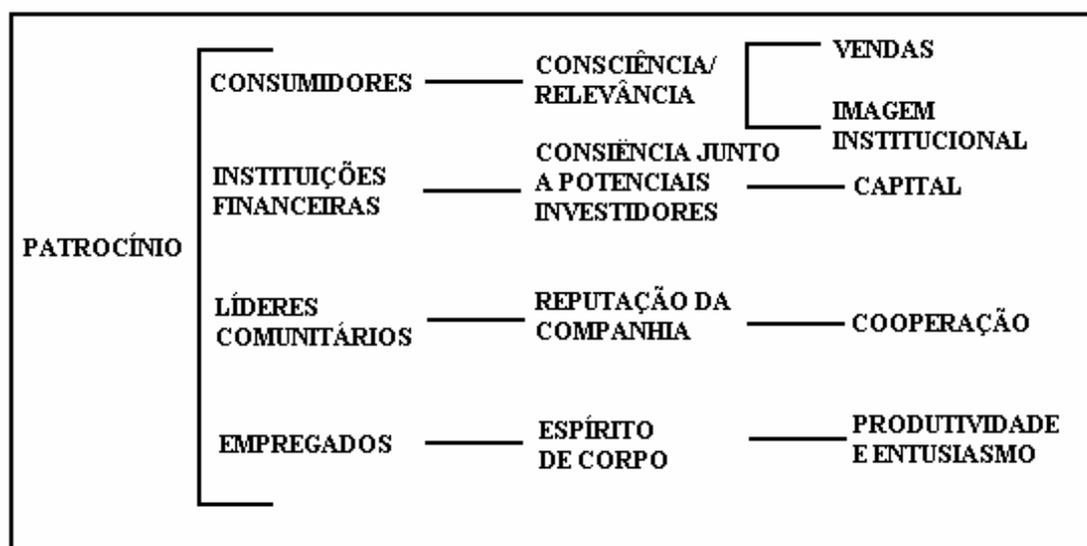


Fonte: McDonald (2001; p.83; In LANZER, 2004; p. 54).

Percebe-se uma forte ligação entre os elos que culminam no mesmo propósito, o mercado de clientes. As melhorias nos processos somente serão eficientemente implementadas quando for possível planejar as ações juntamente com os atores das mesmas. Desta forma, cada indivíduo deveria reconhecer a possibilidade de atribuir valores aos clientes e estes valores devem ser encontrados no plano estratégico da instituição.

No caso da Ulbra, como é relatado na entrevista com um Professor da Instituição, há uma preocupação em fidelizar o cliente, de forma que o mesmo torne-se um canal de comunicação ativo e efetivo da instituição. Apenas a formação profissional não é o bastante. É necessário agregar valores aos alunos para que os mesmos prossigam no processo de formação avançada dentro da instituição e que possam trazer outros alunos para a mesma. Conforme Branchi (2002; p.31 apud GARDNER & SHUMAN, 1988; p.46) apresenta um organograma comparativo, relatando o quanto o patrocínio esportivo influencia nos indivíduos internos e externos a organização.

Figura 4.2 - Influência do patrocínio esportivo sobre os públicos da organização.



Fonte: Elaborado por Branchi (2002; p.31) a partir de Gardner & Shuman (1988, p.46).

Na análise do quadro e balizando com a análise das entrevistas realizadas, percebe-se claramente que a relação básica fundamental é com os empregados ou funcionários, aguçando, nos mesmos, o espírito de corpo ou conjunto e resultando em produtividade e entusiasmo. Logo após, o foco vai para os líderes comunitários, que podem ser funcionários ou até mesmo clientes. Estes promoverão a reputação da instituição, que positiva, resultará em cooperação para benefícios organizacionais. Seguindo a Figura 4.2, as instituições financeiras que consolidarão a imagem da instituição com potenciais investidores, na questão de viabilidade econômica, culminando em benefícios de capital. Por fim, a integração destes fatores proporciona abordar o consumidor ou cliente de forma mais estruturada através das estratégias de patrocínio, desenvolvendo a consciência da força da marca e sua relevância social, resultando em aumento nas vendas e positividade na imagem institucional.

Trazendo para o marketing esportivo, a estrutura montada para que eventos esportivos oficiais e treinamentos fossem realizados na própria instituição, foi um fator que agregou muito valor aos alunos, tal como relatou um Diretor do Sport Clube Ulbra.

Foi um fator que possibilitou a adesão de muitos alunos. É fato que alguns alunos, principalmente do curso de Educação Física, iniciam o curso pela possibilidade de compartilhar essa mesma estrutura dos atletas profissionais. Assim, eles buscam, além do conhecimento teórico de sala de aula, o convívio com os atletas, acompanhando os treinamentos e os jogos. Na mesma proporção, o curso de fisioterapia, dentro do

departamento médico, tem um envolvimento direto na recuperação dos atletas. Outros cursos são envolvidos, como o caso da comunicação, desenho, odontologia, entre outros. Assim, o esporte é viável não somente dentro de quadra, mas em todo o seu entorno externo, possibilitando aos alunos a ampliação de conhecimento no convívio com outros cursos através de estágios no Sport Club Ulbra. (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando questionado sobre a agregação de valores do esporte para a instituição).

O esporte tem esse poder de apaixonar, sejam com vitórias ou derrotas, todos os envolvidos. E a própria instituição sabe desse potencial. Tanto que definiu gerências próprias para tomar conta dos assuntos esportivos profissionais. Os próprios símbolos escolhidos (um Leão com a juba no formato da Rosa de Lutero, mascote denominado Jubão que é o símbolo do Sport Club Ulbra e a torcida Garra) são formas de extrair e cultivar sentimentos de orgulho, brio, competitividade e luta.

A comunicação direta com os indivíduos internos da Ulbra, também foi explorada, utilizando de meios de comunicação como à internet, o informativo denominado Garra News, a Ulbra TV e a Rádio Pop Rock. A Garra News é um informativo que contém as principais notícias sobre os acontecimentos esportivos da instituição. As ações que valorizam os indivíduos internos, no caso os atletas, encontram-se no informativo, como forma de integrar os leitores aos seus ídolos.

Além destas iniciativas, a instituição oferece aos atletas a possibilidade de cursar um curso de graduação, interagindo mais incisivamente com os alunos e funcionários, reconhecendo nas dependências da Ulbra um ambiente de crescimento pessoal e profissional, mantendo sua fidelidade e satisfação, segundo um Diretor do Sport Club Ulbra.

“Os atletas profissionais do Sport Club Ulbra têm a opção de cursar um curso de graduação porque a Ulbra sempre incentiva a questão da educação. Então ela oferece ao atleta e seus familiares uma bolsa que dá um desconto. Eu não saberia te dizer a porcentagem específica, mas é um incentivo para que este atleta não dependa somente da parte esportiva.” (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra quando perguntado sobre os incentivos da instituição a educação dos atletas.).

“Esta questão dos incentivos tem dois objetivos, sendo o primeiro é formar um profissional capacitado para atuar na área do curso de graduação que o mesmo escolheu”. O segundo objetivo faz relação com o ambiente estratégico proposto pela instituição, quando o atleta, no momento que está circulando dentro da universidade como aluno atrair seus colegas para a questão da torcida e do esporte. Mostrar que aquele atleta que divide que a sala de aula com ele desenvolve uma atividade na qual ele pode contribuir torcendo, por exemplo.(Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra quando questionado sobre os incentivos aos atletas).

Com isso, a Ulbra consegue desenvolver no atleta o comprometimento do no que diz respeito às questões estudantis. Ele termina por interiorizar um papel maior de promotor e defensor da marca, comprometido, não somente com os resultados dentro do ambiente de competição esportiva, mas também, com a exposição positiva da imagem organizacional da Ulbra.

4.5 O RECONHECIMENTO SOCIAL DA MARCA

O marketing pode ser entendido como um processo social onde há trocas de produtos ou serviços, desenvolvimento de necessidades, oferta e negociação entre indivíduos ou grupos de indivíduos através de valores. O planejamento de marketing direciona como serão as ações que levarão os produtos e serviços até os clientes. Como já foi visto anteriormente, o esporte dentro das estratégias de marketing aproxima o cliente através de eventos que envolvem emoção e competitividade. Assim, o marketing esportivo torna o esporte atrativo para o investimento de organizações na forma de patrocínio ou parcerias.

O reconhecimento social da marca unida ao esporte é grande e capaz de gerar valores e crescimento organizacional. A responsabilidade da organização em investir no esporte é possibilitar que o evento seja realizado. O patrocínio é uma ação promocional cujos resultados vêm afetando positivamente o sucesso das estratégias de marketing das empresas. Entretanto, somente o apoio financeiro não determina o reconhecimento que o patrocínio trará para a organização. É preciso mais que isso. É necessário que a organização seja comprometida com o esporte, além de dar o patrocínio.

Branchi (2002) relata em seu estudo que os resultados obtidos com as equipes esportivas não tem relação com a decisão de consumo, ou seja, se a equipe patrocinada não obtiver resultados positivos, a imagem do patrocinador não será afetada. Percebe-se que, na realidade, o fator agregador de valores é a ação de apoio e a viabilidade que ela dá ao esporte. Vitórias ou derrotas somente influenciaram quando o patrocinador baixar a qualidade dos produtos ou transparecer com um posicionamento negativo aos resultados do esporte.

De acordo com o Professor da Instituição, quando perguntado sobre como a universidade ganha em reconhecimento social investindo no esporte, a Ulbra consegue atribuir a sua marca, independente dos resultados uma grane valorização de seus alunos, professores e funcionários, além de possibilitar inserções na mídia juntamente com outras instituições que utilizam da mesma estratégia. Este fato complementa o reconhecimento da instituição, não somente como educacional, mas também como patrocinadora do esporte.

Diante da sociedade, a Ulbra é reconhecida como uma instituição de ensino superior que, através do esporte, consegue ampliar sua característica de formação de profissional e pessoal com sucesso. Todos os três alunos da instituição entrevistados consideram a Ulbra como uma instituição capaz de gerenciar tanto os processos esportivos quanto os educacionais interligando seus agentes e explorando cada setor de forma a evidenciar a marca na sociedade. Além disso, eles consideram o esporte como agregador de pessoas e que possíveis maus resultados não influenciaria na positividade e no posicionamento da marca, pois esta já se encontra em um patamar elevado de reconhecimento.

A consolidação da marca é uma variável que determina a opção de escolha de consumo. Uma marca forte, como no caso das instituições de ensino superior, ganha credibilidade e respeito entre suas concorrentes. O Sport Club Ulbra desenvolve várias atividades sociais envolvendo o esporte prevendo a aproximação com a sociedade, criando uma demanda para os eventos e descobrindo novos talentos.

Como foi proposto por Branchi (2002) e exposto na Figura 4.2, a imagem institucional desenvolvida e/ou melhorada através do patrocínio esportivo, contribui para a consciência da força da marca pelos consumidores. Desta forma, o indivíduo 3, quando perguntado sobre os benefícios percebidos por ele na imagem da instituição

através do esporte, observa que quando a Ulbra iniciou os investimentos no esporte através das parcerias, a imagem que o patrocínio gerava é diferente da imagem que o Sport Club Ulbra gera para a instituição.

Nas parcerias, a marca Ulbra era secundária as outras não tinham torcidas próprias e era reconhecida apenas como patrocinadora do evento. Isso com certeza gerou receita e novos consumidores, tanto que depois ela investiu em uma estrutura esportiva própria. Mas, hoje o Sport Club Ulbra consegue entrar mais incisivamente na vida dos alunos, colaborando mais para a imagem da universidade. (Fonte: Professor da Instituição, quando perguntado sobre os benefícios da imagem da instituição através do esporte).

A Ulbra conseguiu estruturar um clube esportivo que gera receita própria através de consumidores e patrocínios e atribui maior reconhecimento da marca da instituição educacional, sem comprometer a missão e o planejamento interno da mesma.

O Diretor do Sport Club Ulbra, na questão envolvendo a utilização da imagem positiva dos atletas no mix de marketing da Ulbra, relatou que não somente o reconhecimento do atleta que alcança o pódio, mas sim, da imagem positiva que ele passa é explorado pela Ulbra.

Posso citar o caso do ex-jogador de Voleibol Marcelo Negrão, medalha de ouro nas Olimpíadas de Barcelona, em 1992. O Sport Club Ulbra resolveu acreditar na sua contratação, não esperando que ele fizesse a diferença dentro de quadra, mas sim, pela imagem que ele tinha. Em dia de jogo, todos iam assistir para tirar uma foto com ele. Isso foi importante, porque com esse apoio da torcida, puxado por uma estrela, acabou nos levando ao título nacional. (Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando perguntado sobre a utilização dos atletas do Sport Club Ulbra no marketing da Ulbra).

Da mesma forma, a Ulbra utiliza seus meios de comunicação, como a TV, rádio e site (ANEXO III) para evidenciar seus alunos que conseguem alguns feitos. Essa imagem, de acordo com um Diretor do Sport Club Ulbra entrevistado, tem muita relação com o esporte, quando a Ulbra consegue relacionar estes alunos com uma imagem de campeões ou vitoriosos, dando um diferencial importante para sua imagem.

Durante as entrevistas, principalmente com alunos, percebeu-se que imagem que a Ulbra transmite dentro do contexto social leva em consideração, muito mais os aspectos educacionais e de formação profissional do que esportivo. Entretanto, o esporte

é um agregador social. Ele integra todos os indivíduos da instituição, transmitindo uma imagem positiva de conquistas e força competitiva, que são características do mesmo. O uso deste fator faz com que o reconhecimento da marca extrapole o campo acadêmico e passe a compor o campo esportivo, como uma nova unidade de negócio e fortalecendo a imagem institucional com um todo.

4.6 O MARKETING ESPORTIVO NO SPORT CLUB ULBRA

O esporte conquistou um domínio exclusivo com contexto da Ulbra, tanto que sua administração passou foi profissionalizada e separada das demais. Como visto anteriormente, em 1998 foi constituído o Sport Clube Ulbra, com gerência profissional própria e departamentos organizados para o crescimento esportivo. Este fator foi um caminho sem volta. Isso porque a partir deste evento, o esporte caminhava sozinho e crescia focado nas conquistas e no profissionalismo de suas modalidades.

Conforme um Professor da Instituição, a instituição alavancou o esporte e ele retribui todo o esforço investido com conquistas e elevação da marca. Sendo assim, sempre que um atleta conquista uma vitória, ganham à instituição e o clube.

O Sport Club Ulbra detém de uma estrutura própria e isso possibilita a formulação de estratégias de marketing próprias. Segundo um Diretor do Sport Club Ulbra, as ações de marketing esportivo dentro do Sport Club Ulbra são para viabilizar as atividades esportivas, com um plano de visibilidade voltado para a exposição da marca e como as empresas que destinam investimentos para o esporte poderiam ser beneficiadas com ela.

O plano de visibilidade apresenta inúmeros fatores que correspondem ao ambiente da instituição, a inserção do Sport Club Ulbra e o destaque que é dado às informações do clube. Com o Slogan trabalhado: “O sentido mais amplo do esporte”, o clube tenta dilatar a associação da marca com a instituição, buscando a convergência das atividades educacionais e esportivas, fazendo com que os alunos tornem-se parte integrante do processo.

Em nenhuma das entrevistas os indivíduos da amostra relataram ações estratégicas formuladas pelo Sport Club Ulbra, como forma de preservar informações que seriam diferenciais da instituição e que entraria no composto competitivo da mesma. Assim, as inserções sobre as estratégias de marketing no clube são deferidas de

forma genérica, com a profundidade das inserções teóricas e com a associação perceptiva dos indivíduos entrevistados, visto que estes ressaltaram informações importantes.

O Sport Club Ulbra utiliza de alguns meios em sua estratégia de marketing. Um deles é associar o esporte a características buscadas pelos indivíduos na instituição. Dentro de seu slogan, descrito anteriormente, o esporte pode ser entendido como garra, determinação e superação, integrando estes elementos e atingindo um público mais jovem e que necessita de tais características para superar as limitações de um concurso de vestibular, por exemplo. O esporte também é relacionado com a experiência, conhecimento e estratégia, alcançando o público interno, participante do processo e o público externo, interessado na imagem institucional da Ulbra.

Elevando o caráter organizacional e a sua estrutura bem montada, encontra-se no plano de visibilidade do Sport Club Ulbra, a relação do esporte com a saúde e a recuperação, expondo o sistema hospitalar da Ulbra Saúde e o suporte técnico de profissionais das áreas de reabilitação que trabalham no esporte. No mesmo âmbito, ainda encontramos o esporte na relação profissional, de formação e como perspectiva de vida, visto que muitos destes profissionais que atuam na área técnica ou de saúde esportiva, têm suas graduações na instituição e são auxiliados por estagiários da Ulbra que fazem suas experiências profissionais no clube. Enfatizando ainda a estrutura, mas no âmbito do atleta, faz-se a relação do esporte com a satisfação, conforto e comodidade, prevalecendo todo o suporte que Ulbra oferece aos atletas, como alimentação, moradia e condições de treinamento.

Até o presente momento, pode-se compreender um pouco dos motivos que fazem deste caso específico uma estratégia de sucesso, alicerçada no marketing institucional e esportivo. Visto que a Ulbra detém de uma gama de profissionais comprometidos com os objetivos das atividades e concentrados em obter sucesso com atividades envolventes, diferenciadas e que envolvam, não somente os agentes das estratégias, mas a comunidade e os consumidores.

Sendo assim, o Sport Club Ulbra tenta associar o esporte ao auxílio, doação e integração social, com iniciativas de arrecadação de alimentos em jogos, projetos sociais e a utilização da representatividade de atletas conhecidos em instituições de caridade.

O caráter social de agregação na marca vai além da filantropia. As ações envolvendo crianças e jovens em suas escolhinhas, despertando o interesse pelo esporte, saúde e atividades físicas, além do contato destes com atletas do clube, criando a imagem de ídolo. São estratégias de longo prazo, baseadas na focalização e na fidelização, na qual o esporte desenvolve objetivando impulsionar estes jovens para o prazer da atividade física e tornarem-se defensores da organização. Não há, claramente exposto o foco na inclusão destes como alunos da Ulbra, mas sim, estimulando eles para o estudo e as descobertas que o conhecimento pode trazer, reconhecendo que a instituição foi à facilitadora deste processo.

Dentro das características do esporte profissional, é explorado no marketing a figura do torcedor, quando a emoção, a alegria e o apoio para a superação de limites, são evidenciados. Assim como, os incentivos e a figura do torcedor impulsionam as equipes nos momentos de conquistas e decisões. Este apoio torna o esporte apaixonante e traz os indivíduos para dentro do ambiente de jogo, fazendo com que este seja parte integrante do processo vitorioso, levando esta conquista como força de auto-estima e de ambição e crescimento pessoal.

No sentido dos investimentos, as estratégias de marketing do Sport Club Ulbra compreendem a determinação de patrocínios para as modalidades esportivas, com planos de ação bem definidos e que busquem sempre o retorno para as duas partes. A Ulbra utiliza das cores fortes e vibrantes de seus uniformes para sustentar a ampla visibilidade que determina, muitas vezes a decisão de apoio. Branchi (2002) afirma que sem uma proposta clara de visibilidade as decisões de apoio ficam sem finalidade para que invista. A proposta de visibilidade esta baseada nas questões: quantas inserções em TV, quantas em rádio, quantas em jornais, qual o público estimado para o evento, durante quanto tempo será promovido o evento, qual a perspectiva da equipe ou atleta em conquistas.

Além do patrocínio nos uniformes, nos quais predominam as cores da Ulbra (Vermelho, Azul e Branco), o Clube oferece o patrocínio através de espaços em suas dependências, como placas, banners, adesivos na superfície da quadra e na casa mata.

Pode ser visualizado uma grande gama e atividades promocionais e que focalizam no marketing esportivo. Entretanto, temos que entender que o marketing

esportivo não é somente baseado na venda de espaços e patrocínio, mas também na comunicação com os clientes.

Na simbologia do Sport Club Ulbra, percebemos a forte ligação com a universidade, na qual a logomarca é simbolizada pela Rosa de Lutero¹⁷, em vermelho, circundada por uma linha azul que inicia no nome da instituição, o qual fica em evidência (ANEXO II). Conforme o indivíduo 1, explicando a simbologia aborda que a sigla Ulbra deve sempre ficar em evidência, e que a linha azul representa a trajetória da instituição, originando no nome (assim como na formação das parcerias, exposto anteriormente) e a unidade em torno da filosofia da Ulbra e a visão de futuro do esporte.

Assim, entre a figura do mascote Jubão: o Leão de Canoas, simbolizando as características do animal que podem ser utilizadas no esporte, como força, garra e empatia com o clube. O nome Jubão foi escolhido pela torcida através de votação no site do clube (ANEXO IV) e no portal de voz da Ulbra TV. É possível perceber que a juba do mascote tem o formato da Rosa de Lutero, símbolo da instituição e logomarca do clube.

Durante as entrevistas, ficou claro que as estratégias de marketing envolvendo os símbolos da Ulbra são muito eficientes. Sendo assim, todos os alunos entrevistados usavam algum material (pasta, abrigo, boné, camiseta) representando a instituição ou o clube. Explorando este fator, o Sport Club Ulbra detém de uma loja com estes materiais esportivos e roupas esportivas, todos personalizados com os símbolos que traduzem o clube, além de outros materiais de outras marcas que também são encontrados na loja. Desta forma, são geradas receitas de diversas formas, que possibilitam a atividade do clube, sem pesar financeiramente para a instituição e assim, podendo reinvestir esta liquidez em melhorias na estrutura e em expansão educacional.

As estratégias de marketing no Sport Club Ulbra perfazem atividades que promovem o clube como viável, através de uma estrutura profissional e com características tradicionais de exploração dos símbolos da instituição. Como foi relatado informalmente por um Diretor do Sport Club Ulbra, somente haverá mudança na

¹⁷ Nota-se que a Rosa de Lutero é composta por cinco pétalas e no centro um coração com uma cruz no fundo, características religiosas baseadas no Luteranismo, religião protestante ao Catolicismo, motivada pelo alemão Martin Lutero.

simbologia se os resultados ou a própria estrutura da instituição sofrer alguma alteração significativa.

Algumas vezes, acadêmicos de cursos como desenho e arquitetura, vêm propor mudanças nos símbolos e no layout do clube e nos ginásios, tentando dar um inovador, um upgrade. Mas, a relação que temos e que abordamos no marketing com nossos alunos e funcionários, envolvendo emoção e comprometimento, são baseadas, também, nos símbolos. São eles que nos representam e possibilitam muito de nosso sucesso. Ainda não vejo a necessidade de mudança.(Fonte: Diretor do Sport Club Ulbra, quando questionado sobre a utilização de acadêmicos dentro do esporte, para suas práticas profissionais).

Dentro dessas fórmulas utilizadas pelo clube no seu marketing esportivo, ficou claro que estrutura do esporte permiti desenvolver o interesse de organizações na formação de parcerias. Entretanto, a análise da observação do ambiente e nas entrevistas, pode-se concluir que há a possibilidade de aprimorar os conceitos de marketing esportivo, estimulando mais o fato de aliar o esporte ao laser e a eventos de entretenimento, como shows, espetáculos, feiras, cursos de capacitação esportiva e desenvolvimento de conhecimentos científicos que melhorem sua estrutura.

É percebido que a indústria do entretenimento, como setor cada vez mais importante na economia de serviços, apresenta crescimento contínuo, e o esporte como negócio toma cada vez mais parte deste setor. Este fator deve ser levado em consideração durante todos os processos estratégicos, devido ao fato do torcedor relacionar-se com o esporte durante seu período de ócio, como atividade prazerosa de laser, projetando suas aspirações motivacionais na sua paixão.

4.7 VANTAGEM COMPETITIVA DA ULBRA ATRAVÉS DO MARKETING ESPORTIVO

Quando foi explorado o ambiente gerencial, no campo da estratégia, temos que levar em consideração o quanto à estratégia está sendo bem aplicada e o quanto ela contribui em benefícios para a instituição. Como já foi descrito anteriormente, o marketing esportivo consegue aliar dois tipos de relacionamentos com o cliente, quando este está envolvido com a emoção do evento esportivo e na visualização de marcas que apóiam o esporte.

Foi possível, também, entender como a Ulbra utiliza do esporte em suas estratégias de marketing, na aproximação e criação de valores com os clientes e agentes internos, além de como o Sport Club Ulbra desenvolve suas atividades de marketing esportivo para viabilizar as modalidades esportivas.

Contudo, nenhum destes fatores teria profundidade se não contribuíssem positivamente para o desenvolvimento da instituição. Contribuir significa identificar metas e alcançá-las, gerando receita positiva e fortalecendo a marca dentro do mercado e da sociedade.

Assim, cabe o entendimento das vantagens competitivas que o marketing esportivo gerou para a Ulbra, dentro da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Podemos relatar que, somente pelo fato dos indivíduos entrevistados estarem respondendo, mesmo sem poder disponibilizar algumas informações por motivos de preservação da estratégia, o sentimento de orgulho e comprometimento que os mesmos conseguiram passar determina como a Ulbra consegue, na estratégia de marketing interno, fidelizar seus agentes. Fator esse que pode ser relacionado como vantagem competitiva.

Sendo assim, podemos fazer referência a Porter (1991) quando o autor relata as formas de conquistar vantagens competitivas através de estratégias, que podem ser de três naturezas: diferenciação, liderança em custo e foco no cliente. Estas orientações são formas de padronizar como as organizações se posicionam diante do mercado, contudo, não é necessária a exclusividade na utilização de apenas uma estratégia. Porter (1991) aborda que a prevalência deve ser por uma delas, como forma e posicionar-se diante do mercado, mas, dependendo da situação, se utiliza as outras em graus diferentes. Vamos encontrar, principalmente no setor de instituições de ensino superior, a estratégia competitiva voltada para a diferenciação, principalmente na oferta de novos cursos de graduação ou pós-graduação, em áreas de expansão.

Foi percebido, durante as entrevistas, que a Ulbra utiliza a estratégia de focalização nos clientes internos e externos, principalmente quando relatamos que uma de suas estratégias principais é a utilização do esporte no marketing. As ações envolvendo o esporte e na própria administração do Sport Club Ulbra são voltadas para o contato, a aproximação e a longevidade no relacionamento com os clientes.

O esporte se insere na realidade dos clientes, no cotidiano dos agentes internos. Investindo no esporte, a Ulbra está formando um canal de comunicação ativo com eles. As estratégias nesse sentido são voltadas para o vínculo com o cliente atribui vantagens competitivas quando ele é envolvido em sua paixão. A Ulbra consegue, através do esporte, proporcionar o contato direto dos clientes com as variáveis envolvidas no evento, assim como já fora relatado anteriormente, dispondo aos alunos a possibilidade de realização de estágios no clube e a utilização do mesmo espaço que os atletas utilizam para treinamentos e jogos.

Nem sempre os investimentos no esporte estão ligados a equipes e as vantagens competitivas entram no campo da estratégia de liderança em custo. Como Branchi (2002) relatou o caso de uma loja de eletrodomésticos e produtos para o lar que não investe em equipes ou atletas individuais devido ao grau de instabilidade de suas aparições na mídia. A preferência pelo patrocínio aos eventos esportivos é mais consistente devido a maior inserção midiática e ao baixo risco em divulgação que este tipo de evento possibilita.

Foi compreendido que a Ulbra, focaliza suas estratégias focando o cliente e o envolvimento com ele, assim como nos relatos acerca dos investimentos em esportes amadores. As estratégias envolvendo liderança em custo não possibilitam atribuir valorização do cliente devido ao fato que, para serem eficientes, devam atingir um número expressivo destes. Na verdade a Ulbra detém de um número grande de clientes, porém, sua estrutura comporta tal quantidade, não influenciando no tipo de estratégia formulada.

As vantagens competitivas que a Ulbra obtém através do esporte são percebidas quando a instituição consegue alcançar uma projeção nacional com suas equipes e atletas, sendo reconhecida pela sua força esportiva e caracterizando seus indivíduos da mesma forma.

5 CONCLUSÕES

Esta seção aborda os fatos apurados com as codificações que os mesmos carregam. Não há possibilidade de desenvolver conceitos, principalmente quando os temas são pouco explorados cientificamente, sem ouvir as partes envolvidas, relatos de pessoas inseridas no contexto estudado e refinar os dados obtidos. Desta forma, cada informação descrita anteriormente implica em conclusões que descrevem competentemente o problema proposto.

Todo estudo científico necessita de informações que determinam sua validade e a profundidade com qual o tema foi tratado. Quanto maior o número de informações coletadas, mais poderá ser dito sobre o problema proposto. São grandezas diretamente proporcionais: 'número de dados' e 'qualidade das informações'. O campo científico requer uma visão externa do pesquisador sobre fatores que estão pendentes de solução e essa visão externa possibilitaria o pesquisador a não influenciar no andamento do problema.

Em um estudo de caso único, a definição do problema deve ser global, ou seja, deve estar inserido dentro de um contexto onde o problema faça parte não só deste caso, influenciando outros na mesma proporção. A opção pelo estudo de caso único deve compreender fatores que são próprios de um ou mais casos e que possam sustentar uma ambientação do problema.

Assim, o estudo de caso da Ulbra compôs um fator fundamental para o entendimento do ambiente de marketing das IES e como eles utilizam o esporte em suas estratégias.

Durante a realização deste estudo, ficou claro que o esporte é muito mais do que um meio de comunicação contundente e eficaz com os clientes. Ele possibilita a organização, que no caso deste estudo representa as instituições de ensino superior através do caso da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra), vantagens nos relacionamentos com os clientes e no fortalecimento da marca no mercado.

A Ulbra, localizada na Cidade de Canoas/RS é composta pelos setores de educação, saúde e esporte, iniciando os investimentos no esporte no ano de 1996. Os investimentos iniciais foram com através de parcerias com o Sport Club Internacional,

na modalidade futsal e com a Sogipa, no voleibol. Esta estratégia possibilitou que a instituição desenvolvesse o anseio e percebesse a viabilidade e a eficiência dos investimentos no esporte.

Desta forma, no ano de 1998, a Ulbra concretizou os investimentos no esporte próprio através do desenvolvimento do Sport Club Ulbra, com sede e administração próprias. Mesmo assim, não houve a extinção das parcerias. A Ulbra ainda considera as parcerias fundamentais, devido ao fato das oportunidades de aproximação com públicos exclusivos e com novos parceiros, importantes para o fortalecimento da marca.

Foi possível perceber, através das entrevistas, a importância do esporte amador para a instituição, como forma de aliar a marca em comunidades específicas, valorizando o esporte e os atletas, inserindo-se em contextos individualizados e exclusivos. Outro fator importante para os investimentos no esporte amador é a característica dos atletas envolvidos quando estes têm potenciais de conquistas em esportes pouco conhecidos, mas com públicos fiéis. Entendendo o envolvimento com o esporte amador, fazemos a relação com a estratégia evidenciada na análise dos dados coletados que envolvem a aproximação com os clientes, focalizando suas expectativas e sua integração com o contexto da instituição.

Não somente com os clientes externos (alunos, parceiros, fornecedores, etc.), os investimentos no esporte levam em consideração o estreitamento da relação com os agentes internos (funcionários, professores, diretores, etc.), envolvendo-os nos processos esportivos, sejam como atores dos eventos ou como torcedores, possibilitando que a paixão seja desenvolvida e explorada. Esse estreitamento possibilita que a instituição aumente o grau de satisfação dos mesmos e, proporcionalmente, a qualidade dos serviços.

O reconhecimento da marca através do esporte é possível quando se entende que este gera afinidades capazes de interagir com os clientes através de momentos prazerosos envolvendo emoções, simbologias, representantes sociais (como por exemplo, uma equipe ou um atleta que representa a cidade) e competitividade organizacional. Assim, a relação com o esporte fortalece a marca em um contexto social e se obtém vantagens competitivas diante do mercado. No estudo do caso da Ulbra, foi verificado que o reconhecimento social da marca e as ampliações em estrutura e domínio corporativo, tiveram um crescimento significativo.

Quando foi relatado, a individualização da administração do Sport Club Ulbra, diante da Ulbra, concluí-se que realmente o esporte para a instituição deixou de fazer parte apenas do ambiente estratégico de marketing, mas também, tornou-se uma nova unidade estratégica de negócio (UNE). Com certeza, todos os investimentos iniciais na formação das parcerias serviram para sustentar a certeza nos resultados dos investimentos atuais.

Foi percebido que o clube consegue, através de patrocínios, direitos de imagem e ações de marketing esportivo ser viável e sustentável. A vitrine criada pelo esporte viabiliza para a instituição alcançar públicos de diversas modalidades em diferentes regiões. A cada momento que o Sport Club Ulbra disputa jogos ou torna-se notícia, a instituição é beneficiada em termos de visibilidade da marca.

Sendo assim, foi necessário entender as ações de marketing próprias do clube, além da instituição, visto que os benefícios das estratégias de um setor culminam em benefícios estratégicos para o outro. As ações estratégicas de marketing dentro do clube estão voltadas para o patrocínio esportivo, aliando grandes companhias à marca Ulbra, a exploração da imagem positiva de atletas no ambiente externo e interno, quando estes têm a possibilidade de estudar na instituição, estando em contato direto com os agentes internos.

Com certeza, a imagem da Ulbra sendo aliada ao esporte trás benefícios inúmeros para a instituição e para o clube. É uma bola de neve, terminando por aliar uma necessidade, a educação superior e a formação profissional, com eventos que enfatizam a emoção, além de características transmitidas aos clientes, como competitividade, luta e comprometimento com o processo para alcance de vitórias.

Assim, o esporte não somente é competente no que diz respeito à exposição positiva da imagem institucional, mas pode ser um elemento de marketing interno (endomarketing), assim como foi percebido no caso da Ulbra. Contudo, cabe ressaltar que esse fato pode agregar tantos benefícios para a instituição devido ao profissionalismo da gerência esportiva. Sendo esta, designada a ter atividades paralelas à instituição e estratégias de marketing próprias.

O esporte pode ter começado como um recurso da instituição para aumentar a visibilidade e melhorar a imagem da marca, mas só conseguiu sobreviver durante um longo prazo pela sua gerência exclusiva e profissional. Fator fundamental que pode ser

idealizado e motivado por outras entidades esportivas que não detém de departamentos sérios, com profissionais capacitados para a gestão esportiva, convergindo na falta de interesse pelas empresas patrocinadoras e pelos torcedores.

O exemplo da Ulbra deve ser levado em consideração quando se trata sobre capacidades comerciais esportivas. O esporte gerenciado por profissionais que trabalham exclusivamente com isso, remunerados para desenvolver o interesse em investimentos esportivos e administrar tais recursos seria uma recomendação para que a sustentabilidade desse tipo de organização fosse mais adequada.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar fatores importantes para a compreensão da utilização do esporte no marketing das instituições de ensino superior, através do estudo de caso da Ulbra. Contudo, no decorrer do estudo, ficou claro que o esporte perfazia muito mais do que apenas um recurso de marketing. O esporte na instituição tinha vida própria e era viável financeiramente. Características que sobressaíam as questões iniciais deste trabalho. Sendo assim, uma parte do estudo buscará entender como eram as estratégias de marketing no Sport Club Ulbra e como elas se encaixavam no marketing da instituição. Percebe-se que as estratégias eram individuais, mas sempre levavam em consideração aspectos como missão, comprometimento social e visão de futuro, planejados para todos os setores. Ou seja, há uma unidade filosófica na instituição. As estratégias, mesmo que individualizadas, devem caminhar na mesma direção.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Não há muitas informações obtidas sobre o tema a utilização do esporte no marketing das instituições de ensino superior. Sendo assim, alguns fatores ficaram sem ser respondidos, durante este estudo de caso. Mesmo que se tenha conseguido obter informações importantes para descrever o tema, ainda a muitas informações surgidas durante o estudo que ficaram sem ser respondidas.

Acredita-se que com um estudo de casos múltiplos com uma unidade de análise (holístico), conseguiria descrever como o marketing esportivo está influenciando o

crescimento das IES? Com a inserção desse fator capacitaria o pesquisador a relacionar os motivos pelos quais as IES iniciaram os investimento no esporte e qual o futuro dessa prática.

Outra questão que poderia ser abordada é o fato das IES fazerem parcerias com clubes, em detrimento dos investimentos próprios no esporte. A questão mais específica do que a abordada neste estudo envolveria um número maior de casos, determinando um padrão de comportamento (YIN, 2001; MALHOTRA, 2001) das IES. A questão seria: qual a vantagem competitiva das instituições de ensino superior quando da realização de parcerias com clubes esportivos? Este fato desenvolveria o estímulo para a viabilidade de vários esportes e entidades esportivas.

Outras questões, como a formação de núcleos esportivos pela Ulbra, não foram atendidas, mas, poderiam ser reajustadas e atenderiam outras questões como: qual a vantagem competitiva que as instituições de ensino superior adquirem quando investem em esportes tradicionais em localidades específicas? Poder-se-ia utilizar a matriz de Porter (1989) para explicar o interesse em tais investimentos.

Muitas questões surgirão durante a leitura desta dissertação. Assim como, dentro do tema proposto e durante a coleta surgiram outras questões que necessitaram ser abordadas no decorrer da análise. Dentro do tema, os objetivos foram alcançados, mas deixando algumas questões em aberto para serem tratadas mais especificamente em novas pesquisas e com novos objetivos.

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, D. A.; KUMAR, V. & DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AFIF, A. **A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BENNETT, R. & BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing and client perceptions of the levels of service quality of chairtable organizations. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 16 No. 1, 2005; p. 81-106.

BERTOLDO, C. P. **Marketing Esportivo: O Esporte nas Estratégias Empresariais**. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com.br/>>, acessado em: 17 de Abril de 2005; 2002.

BROVETTO, J.; MIX, M. R. & PANIZZI, W. M. (org.) **A Educação Superior Frente a Davos = La Educación Superior Frente a Davos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto da comunicação das empresas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Rio do Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CANTIZANI FILHO, A. **Planejamento e Gestão Estratégica**. In: CONTADOR, J. C. **Gestão de operações: A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1997; p. 511-532.

CLARO, D. P.; CLARO, P.B. e O. & ZYLBRESZTAJN, D. Relationship Marketing Strategies: When Buyer and supplier follow diferents strategies to achieve performance. **Brazilian Administration Review**. Vol. 2 No. 2, July/Dec., 2005; p. 17-34.

CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo**. Vol. 1, Rio de Janeiro: Sprint, 1991.

CORRÊA, D. K. de A. **A construção de competências esportivas: o caso do futebol**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

DeSCHRIVER, T. D. & JENSEN, P.E. What's in a name? Price variation in sport facility naming rights. **Eastern Economic Journal**. Vol. 29 No. 3, 2003; p. 359.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno Pesquisa [on-line]**. mar. 2002, no.115, p.139-154. Disponível na Web:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 de Junho de 2006.

FERRELLY, F. & QUESTER, P. The effects of marketing orientation on trust and commitment: the case of sponsorship business-to-business relationship. **European Journal of Marketing**. Vol. 37 No. 3/4, 2003; p. 530-553.

FINGER, A. P. **Gestão de Universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champanhath, 1997.

FREITAS, H.; CUNHA Jr., M. V. M. & MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios de análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis – RJ: **Anais do 20º ENANPAD**, ANPAD, Marketing, 23 – 25 de Setembro de 1996; p.467-487.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar públicos e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs. Oxford: Butterworth & Heinemann, 1999.

HARTLEY, R. F. **Erros de Marketing e Sucessos**. 8. ed. São Paulo: Macule, 2001.

JACOBSEN, A. de L. **Avaliação Institucional em Universidade**: desafios e perspectivas. Florianópolis: Papa-Livro, 1996.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1995.

KOTLER, P. & FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LANZER, L. S. **Estratégias de Marketing de Relacionamento para Instituições de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEMO, A. C. F. V. de. **Marketing em Instituições de Ensino Superior**: Caso UFSM. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o Negócio Futebol**: Um estudo sobre as transformações do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIMA, L. S. de & CARVALHO, S. Estratégias de Marketing de Relacionamento para Fidelização de Clientes em Academias. **Revista do Programa de Licenciaturas**, Vol. 1 No.1, 2005.

LOIS, N.C. & CARVALHO, S. **A co-gestão esportiva no futebol**: o caso Juventude - Parmalat. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

LOPES, F. Esporte no Campus: Para instituições, investir no setor ajuda na promoção da marca. *Revista Ensino Superior*, 2006. Disponível em: <<http://www.revistaensinosuperior.com.br/>>. Acesso em: 08 de Abril de 2006.

MACHADO, J. R. & ZEM, C. A. Marketing Esportivo: Um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo. **Anais do VII SEMEAD**, 2004.

MARCELINO, G.F. Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: o caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. **Anais do VI Congresso Internacional Del CLAD**. 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: Relationship Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MECCA, M. S.; COLAUTO, R. D. & BAUREN, I. M. Variáveis Determinantes da Precificação Baseada no Valor para o Consumidor em Instituições de Ensino Superior Privada. *Revista Produção On Line*. Disponível em <<http://www.producaoonline.inf.br/>>, acesso em: 10 de Dezembro de 2005. Vol. 5 No. 2, 2005.

MELO NETO, F.P. de. **Gestão de marcas nos esporte**: as tendências no uso do marketing esportivo com ênfase em produtos e imagem institucional. 2003. Tese (Doutorado em Ciências do Movimento Humano) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

MELO NETO, F.P. de. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYSKIW, M. **Princípios estratégicos e táticos de marketing nas decisões de gerenciamento do futebol**: o caso do esporte Clube Internacional de Santa Maria/RS. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

NEAL, J.G. College Sports and Library Fundraising. **The Bottom Line**: Managing Library Finances. Vol. 10, N. 2, 1997; p. 58-59.

OLIVEIRA, P. A. de. Pesquisa de Marketing: um estudo com seis autores. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**. Vol. 1, No. 1, 2004; p. 13-17.

PORTER, M. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, A. H. P. & GRISI, C. C. H. e. **A organização orientada para aprendizagem em relacionamentos cooperativos**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral; Outubro, 2002.

ROLIM, C. & SERRA, M. **Impacto Econômico das Universidades Estaduais do Paraná**. CMDE/UFPR, 2005.

ROSSÉS, G. F. **O Marketing de Relacionamento das Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Sul**: uma ferramenta para a fidelização dos stakeholders. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

ROY, S. et al. Innovation Generation in Supply Chain Relationship: A conceptual model and research proposition. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 32 No. 1, 2004; p. 61-79.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K. & KARUNES, S. A SERVIQUAL and QDF approach to total quality education: A student perspective. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 53 N. 2, 2004; p.143-166.

SCHUCH Jr., V. **Educação e Universidade**: Raízes Históricas e Situação Brasileira. Santa Maria: UFSM, 1998.

SHANNON, J. R. Sports Marketing: examination of academic marketing publication. **Journal of Services Marketing**. Vol. 13 No. 6, 1999; p. 517-534.

SMITH, L. W. & VAN DOREN, D. C. The Reality-Based Learning Method: A Simple Method for Keeping Teaching Activities Relevant and Effective. **Journal of Marketing Education**. Vol. 26 No. 1, 2004; p. 66-74.

SONCINI, N. L.; STEVANATO, L. A. & Fortes, H. Contribuição da metodologia de pesquisa qualitativa à comunicação publicitária. São Paulo: **Polígrafo Didático do Departamento de Comunicações Relações Públicas e Publicidade**. Sem Ano (s/a).

SVIOKLA, J.J. & SHAPIRO, B.P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda., 1994.

SUTTER, D. & WINKLER, S. NCAA Scholarship Limits and Competitive Balance in College Football. **Journal of Sports Economics**, Vol. 4 No. 1, 2003; p. 3-18.

TCHA, M. The Color of Medals: An Economic Analysis of the Eastern and Western Bloc's Performance in Olympics. **Journal of Sports Economic**. Vol. 5 No. 4, 2004; p. 311-328.

TEITELABUM, I. **Marketing Esportivo**: Um Estudo Exploratório. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

THORNE, D.; WRIGHT, L. B. & JONES, S. A. The Impact of Sports Marketing Relationships and Antitrust Issues in the United States. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol. 20 N.1, 2001; p.73-83.

THOMÉ, V. **Indicadores de Qualidade em Instituições de Ensino Superior**: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

ULBRA, Universidade Luterana do Brasil. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/>> Acesso em: 16 de Março de 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, M. R., KLEMZ, B. R. & MURPHY, J. W. Enhancing Learning Outcomes: The Effects of Instructional Technology, Learning Styles, Instructional Methods and Students Behavior. **Journal of Marketing Education**. Vol. 25 No. 2, 2003; p.130-142.

YUDELSON, J. Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. **Journal of Marketing Education**. Vol. 21 No. 1, 1999; p. 60-67.

ANEXO I - ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

I. Dados de identificação do entrevistado;

II. Exposição do roteiro da entrevista;

III. Contextualização dos objetivos e como eles são fundamentais para o estudo;

IV. Questões:

1. O esporte sempre esteve presente na história da instituição, como um motivador de atitudes vitoriosas, promotor da marca e oportunizadora de atividades profissionais dos indivíduos da instituição. A introdução do esporte na instituição começou com que tipo de iniciativa?

2. Como o esporte amador foi importante, neste sentido, para a instituição?

3. Em que momento a direção percebeu que poderia dar iniciativas ao esporte?

4. Com que finalidade?

5. Como o esporte passou a ser importante nos aspectos gerenciais?

6. Como o planejamento para o esporte profissional foi implantado na instituição?

7. De que forma (subjéctiva) o esporte profissional agregou valor intrínseco e extrínseco para a instituição?

8. Atualmente, o esporte e a instituição são organizados separadamente, com administração própria e com planejamento estratégico de marketing próprio?

9. Como é possível perceber o retorno do esporte para a instituição?

10. De que forma, genericamente, a instituição utiliza as atividades esportivas para fortalecer o planejamento de marketing?

11. Qual a importância dos núcleos esportivos?

12. Como eles foram planejados?

13. Quando a instituição promove atividades esportivas através de núcleos, é levada em consideração a adesão da população pelo esporte e ao histórico esportivo da cidade?

14. Os resultados com os núcleos estão, genericamente, correspondendo às expectativas?

15. O porquê da vinculação da imagem da instituição com o esporte?

16. Quais os parceiros (de quais áreas) a administração consegue manter entre a instituição e o esporte?

17. Quais as novas unidades esportivas de negócios (UNEs) que a instituição conseguiu formar através do esporte?

18. Há alguma política de bolsa de estudos e/ou incentivos para atletas?

19. Como eles são utilizados no marketing?

20. Qual o incentivo para a formação de atletas na própria instituição?

Obs.: Cada questão compreenderá uma resposta dissertativa e com a inserção do pesquisador, dependendo da necessidade. Fica acordado que não serão envolvidos no estudo, valores referentes a investimentos, novas estratégias de negócios e qualquer outro tipo de questão que envolva a exposição indevida da marca, bem como de seus representantes, de forma a suprir as condições estabelecidas pelos diretores da instituição.

ANEXO II - SÍMBOLOS DA INSTITUIÇÃO



ANEXO III - PÁGINA INICIAL DO SITE DA ULBRA

**ANEXO IV - PÁGINA INICIAL DO SITE DO SPORT CLUB
ULBRA**