

Avaliação de Marcas no Esporte Universitário e suas Influências no Comportamento do Consumidor¹

Luciana Rocco de OLIVEIRA²

Ary José ROCCO JR³

Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP)

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a relação do Esporte Universitário Brasileiro, ainda em um incipiente estágio de gestão, com as marcas das Instituições de Ensino Superior que investem, ou não, na atividade esportiva. Para isso, procuraremos traçar um paralelo comparativo com a já avançada estrutura de gestão do Esporte Universitário Norte-Americano. O método de trabalho utilizado para este artigo foi a revisão de literatura sobre a influência do Estado, agente público que poderia, através de políticas públicas estruturadas, fomentar a atividade esportiva neste segmento do esporte. Nossa expectativa é a de que as referências teóricas, ora utilizadas, levem a construção de hipóteses que, futuramente, deverão ser testadas para que possamos propor um modelo melhor para a organização e comunicação do Esporte Universitário no Brasil. Também apresentaremos, no presente artigo, alguns aspectos históricos deste segmento do Esporte, em nosso país. Com isso, esperamos entender melhor o seu atual estágio de desarticulação e organização.

PALAVRAS-CHAVE

Esporte Universitário; Gestão do Esporte; Gerenciamento de Marcas; Marketing Esportivo; Comunicação no Esporte.

INTRODUÇÃO

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação e Esporte do XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Discente do Mestrado Profissional em Administração do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP) e licenciada em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). E-mail: lucianarocco@terra.com.br

³ Docente do Mestrado Profissional em Administração do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP) e de Marketing Esportivo e Jornalismo Esportivo da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Mestre em Administração pela PUC/SP, administrador público e jornalista. Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE). E-mail: aryrocco@usp.br; aryrocco@terra.com.br.

Nos Estados Unidos, o esporte é um ramo de negócios que fatura cerca de US\$ 152 bilhões de dólares. Ocupa, com isso, o 11º lugar no ranking dos maiores empreendimentos econômicos do país (Shannon, 1999). O esporte difere muito da simples prática esportiva e assume hoje, na economia mundial, um segmento muito mais amplo da vida social que relaciona, além das atividades esportivas, a venda de outros produtos relacionados, o consumo dos eventos e a associação de produtos não esportivos a sua imagem (endosso).

Em função disso, o esporte passou a ser um grande segmento do marketing. Governos, entidades privadas, instituições esportivas ou não e vários outros agentes econômicos passaram, como consequência, a investir seus recursos financeiros na atividade esportiva.

No momento, o Brasil, em função dos grandes eventos que aqui serão realizados em 2014 (Copa do Mundo) e 2016 (Jogos Olímpicos), procura por um modelo esportivo de êxito, visando realizar sua melhor participação em Olimpíadas de sua história no Rio de Janeiro. Nos Estados Unidos, por exemplo, o modelo de estrutura do esporte, com sucesso, é, basicamente todo ele, estruturado em torno do investimento no esporte universitário.

O segmento do esporte universitário pode valorizar imensamente a marca das instituições universitárias, contribuindo para um maior reconhecimento no mercado onde está inserida, aumentando a satisfação dos seus consumidores.

Os Estados Unidos, por exemplo, apresentam um grande programa de esportes que geram receitas de milhões de dólares anualmente, através de seus estudantes devidamente matriculados em seus cursos de graduação. As ligas universitárias proporcionam um grande mercado do esporte que gera identificação e fidelização do consumidor com a marca. Atletas e torcedores jogam, vibram e estudam nessas Instituições.

Este fenômeno valoriza a prática esportiva e o consumo do esporte. Hoje, a NCAA (National Collegiate Athletic Association), criada em 1906, é sinônimo de esporte universitário e supervisiona e monitora 89 campeonatos em 23 modalidades esportivas, reunindo, em todo este universo, um total de 400.000 atletas.

Tem em seu manual, o esporte como um “hobby”, uma forma de lazer do universitário. Hoje o futebol americano e o basquete são os dois grandes motores que impulsionam este segmento do esporte nos Estados Unidos. Juntos, chegam a arrecadar cinco bilhões de dólares (NCAA, 2013). O gosto pelos jogos universitários estimulou as redes de televisão a investirem nas ligas formadas por estes e outros esportes.

O objetivo deste artigo é discutir, de forma teórica, a relação do Esporte Universitário Brasileiro, ainda em um incipiente estágio de gestão, com o gerenciamento das marcas das Instituições de Ensino Superior que investem, ou não, na atividade esportiva. Para isso, iremos estabelecer um paralelo comparativo com a já avançada estrutura de gestão do Esporte Universitário Norte-Americano.

Através desta breve revisão de fatores ligados ao consumidor e a história do Esporte Universitário têm-se um panorama do que ainda pode ser realizado em prol deste segmento do esporte.

Este estudo se propôs a analisar o quanto é possível fazer com que o esporte universitário possa contribuir positivamente no comportamento do consumidor identificando o mesmo com a marca das instituições. Buscou-se entender as ações mercadológicas dos esportes para a marca da universidade e suas contribuições.

A metodologia adotada para este artigo é, segundo Vergara (2010), exploratória e descritiva, contando com fontes secundárias. Foi baseado na revisão da literatura (pesquisa bibliográfica), voltada para o esporte universitário. Levando-se em conta que este tipo de esporte ainda não tem, no Brasil, um espaço amplo e consolidado, o acesso à informação a este respeito, é difícil. Um comparativo entre a gestão das universidades americanas e brasileiras e o modelo de incentivo financeiro adotado pelos norte-americanos nos permite analisar o quanto ainda falta de profissionalismo ao País, afetando o desempenho e fixação deste tipo de esporte no Brasil.

A revisão de literatura apresenta uma forte tendência para que o esporte universitário tenha um grande potencial para elevar e valorizar a marca da instituição em que está inserido. Uma gestão profissional e bem direcionada pode proporcionar subsídios para que a universidade utilize deste meio em prol de realizar um marketing que defina sua marca no mercado. O atual estudo remete a uma reflexão a respeito dos aspectos de consumo do esporte universitário e o quanto é tão pouco explorado no âmbito brasileiro. Em contrapartida nos Estados Unidos é a base de muito retorno, favorecendo a imagem das universidades.

Para demonstrar e apresentar todos esses aspectos, este artigo revela uma breve revisão de literatura e referencial teórico. Por fim são apresentadas as conclusões e as limitações do trabalho. Nossa intenção é a de que as referências teóricas, ora utilizadas, levem a construção de hipóteses que, futuramente, deverão ser testadas para que possamos propor um modelo melhor para a organização e comunicação do Esporte Universitário no

Brasil. Este artigo é, de forma ainda primária, o início de nossa pesquisa que, no futuro, será nossa dissertação de mestrado.

PANORAMA ATUAL DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO NO BRASIL

O esporte universitário norte-americano é avaliado de acordo com o aproveitamento acadêmico dos universitários – atletas. O empenho dos jovens é tão grande que a única diferença entre o esporte universitário e o profissional está na remuneração dos atletas (Teixeira, 2009).

No Brasil, as universidades, de uma forma geral, e as privadas, de forma específica, ainda não enxergam o esporte como uma grande oportunidade de negócio. Para vencer a concorrência devem investir em marketing para definir, posicionar e construir sua marca no mercado. Apesar do esporte não ser um fator determinante na escolha do curso e da universidade, o aluno escolhe, em geral, a Instituição de Ensino Superior pela marca. O esporte pode “endossar” esta marca.

O papel do esporte para o meio universitário é enxergado, em geral, como estratégia de governança corporativa e como responsabilidade social, o que rende para a universidade um estigma de boa marca no mercado em que atua. Além disso, tem sido sinônimo de qualidade de vida e contribui psicopedagogicamente para o crescimento e desenvolvimento do seu corpo discente.

Kotler (2006) afirma que as empresas apostam em um marketing segmentado. Para o autor, se antes era o marketing de massa o mais comum para atingir o maior número de pessoas, agora a tendência é justamente o micromarketing ou marketing de precisão. O pesquisador defende a ideia de que é preciso conhecer de perto os seus consumidores. Assim um dos segmentos de marketing das universidades particulares brasileiras pode ser o esporte. Dessa forma, é possível oferecer produtos e serviços que se aproximam mais das necessidades dos seus clientes. Esse pode ser um grande diferencial competitivo para as instituições de ensino superior, principalmente para aquelas que atuam no setor privado, cuja concorrência direta é muito maior e mais acirrada.

Para Wally Olins (1990), a gestão da marca pode ter sucesso quando se tem atenção para os quatro vetores em que a mesma se manifesta: produto, ambiente, comunicação e comportamento.

A legislação brasileira atual apresenta alguns artigos que se relacionam com o esporte universitário. Ela propõe que o Estado deve fomentar práticas desportivas formais

como um direito dos cidadãos. Ao mesmo tempo prevê o esporte universitário como esporte de rendimento e este é assistido pela iniciativa privada, já que tende a assumir contornos de uma mercadoria (Starepravo, 2010).

Assim pode-se perceber que o atual modelo do esporte universitário, adotado pelo Brasil, é híbrido, ou seja, que conta com o apoio do Estado e da iniciativa privada. No atual Ministério dos Esportes, têm-se a divisão do Esporte Universitário. A política adotada pelo governo federal foi a de reorganizar o esporte universitário que ao longo de sua história, sofreu várias transformações cujas fases apresentaremos agora.

A primeira fase do esporte universitário no Brasil começou com os primeiros jogos do ensino superior no final do século XIX no então chamado *College Mackenzie* em São Paulo. Não existiam universidades e sim faculdades. Os primeiros jogos foram apenas dentro dos próprios estados e as primeiras federações datam de 1933. Em 1939 criou-se a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU). Nesta fase o esporte universitário se tornou mais autônomo em relação ao Estado.

Em sua segunda fase, o esporte universitário passou a ser regulamentado pelo Estado. Isto ocorreu respeitando o momento político que o País vivia em 1941. O Estado passou a investir no esporte universitário e as competições começaram a ocorrer entre as regiões e no âmbito nacional.

No início da década de 1980, quando o Brasil deixou de ser governado pelos militares, inicia-se a terceira fase do esporte universitário. Em 1993, com a efetivação da Lei Zico (lei n. 8.672, 6 jul, 1993), o esporte foi dividido em amador e profissional, sendo o esporte universitário caracterizado como de performance ou de alto rendimento.

Com esta conotação, torna-se necessário o apoio privado. Deve-se ressaltar que o esporte universitário não estava preparado e nem era gerenciado para este novo formato. Assim ocorre uma ruptura deste tipo de esporte. A falta de estrutura para este modelo gera o que hoje encontramos em relação ao segmento das universidades no esporte: um total descaso, com raras ações e o completo desaparecimento desta modalidade de esporte. A falta de profissionalismo gera esta situação, o que hoje chamamos de quarta e atual fase.

Atualmente, no Brasil, o Esporte Universitário é uma divisão da estrutura do Ministério do Esporte que, em tese, deveria ser a entidade responsável pela sua regulamentação, organização e gerenciamento. A Lei Agnelo Piva estimula o apoio financeiro ao esporte universitário através de um modelo híbrido (investimentos público e privado). A Lei prevê um vínculo desta modalidade de esporte com o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) para arrecadar recursos financeiros do Estado.

Um dos resultados deste incentivo foi, em 2004, a realização dos Jogos Universitários Brasileiros (JUBS). Em 2005, os JUBS passaram a ser denominado de Olimpíadas Universitárias. A edição deste ano, 2005, inclusive, contou com o patrocínio de uma grande empresa privada de seguros de saúde e com o apoio da mídia.

O PODER DAS MARCAS E O ESPORTE UNIVERSITÁRIO

Hoje em dia, o correto gerenciamento de uma marca (*branding*), agrega valor aos produtos que representa. O *branding* procura fazer com que o consumidor não adquira apenas um simples produto, mas sim um conjunto de valores intangíveis que o compõe e estão, através de ações de comunicação e marketing, incorporados a tudo aquilo que a marca verdadeiramente representa. O produto em questão, por todas essas ações de *branding*, passa a ser exclusivo e diferenciado em tudo aquilo que é comunicado aos seus consumidores e ao mercado. A marca incorpora, assim, além de valores, atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares.

O uso das marcas, no contexto mercadológico atual e com o forte crescimento da importância dos meios de comunicação de massa, se estendeu aos mais diversos setores e apresenta, hoje, enorme valor comercial. As marcas são protegidas por leis, registros e garantem aos seus proprietários direitos.

Marca é um nome, um sinal, um símbolo, ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de seus concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006, p.269).

Segundo Souza e Nemer (1993), a marca não pode se resumir a um nome ou símbolo, mas deve sintetizar as ações estratégicas que buscam a satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor para que este faça a associação da marca com a qualidade do produto.

As marcas têm, ainda na avaliação dos dois autores, as seguintes funções:

1. Concorrencial: disputam produtos similares entre si;
2. Identificadora: assinalam e identificam produtos e serviços individualmente;
3. Individualizadas: o produto ou serviço são únicos;
4. Descobrimto ou revelação: a marca revela sua existência perante o consumidor;
5. Diferenciação: diferencia o produto em sua categoria;

6. Publicitária: a publicidade promove a marca junto ao consumidor, valorizando o produto; e,
7. Diferenciação interna: diferenciação de um produto do mesmo fabricante, com versões diferentes.

O esporte pode gerar e enfatizar a marca da universidade onde está inserido. A partir do momento em que as emissoras de TV, os produtores de artigos esportivos e os agentes que atuam no mercado do esporte, perceberem que podem transmitir, patrocinar ou apoiar o esporte universitário, este será valorizado e trabalhará fixando a marca da universidade no mercado. Basta observar os modelos das ligas norte-americanas de esporte universitário.

A *National Collegiate Athletic Association* (NCAA) é a principal gestora de todas as ligas universitárias dos Estados Unidos. Auxilia cerca de 1000 universidades através de suas atléticas. Sua arrecadação é, principalmente, obtida através de contratos de publicidade. Além disso, o lucro obtido pela entidade é, também, evidenciado pelas próprias universidades filiadas à NCAA.

O esporte universitário norte-americano é uma máquina de fazer dinheiro: contratos com TV, patrocínios, *merchandising*, vendas de produtos, entre outros. Além disso, indiretamente, as competições organizadas pela entidade também geram receitas, como, por exemplo, as vendas de produtos alimentícios nos locais de jogos e a arrecadação obtida com viagens de torcedores para acompanhar sua instituição “de coração”. O faturamento é distribuído para todas as universidades em percentuais diferenciados de acordo com o nível de divisão em que a universidade aparece no ranking. Mas o interessante é todos lucram com as atividades e com a organização da liga.

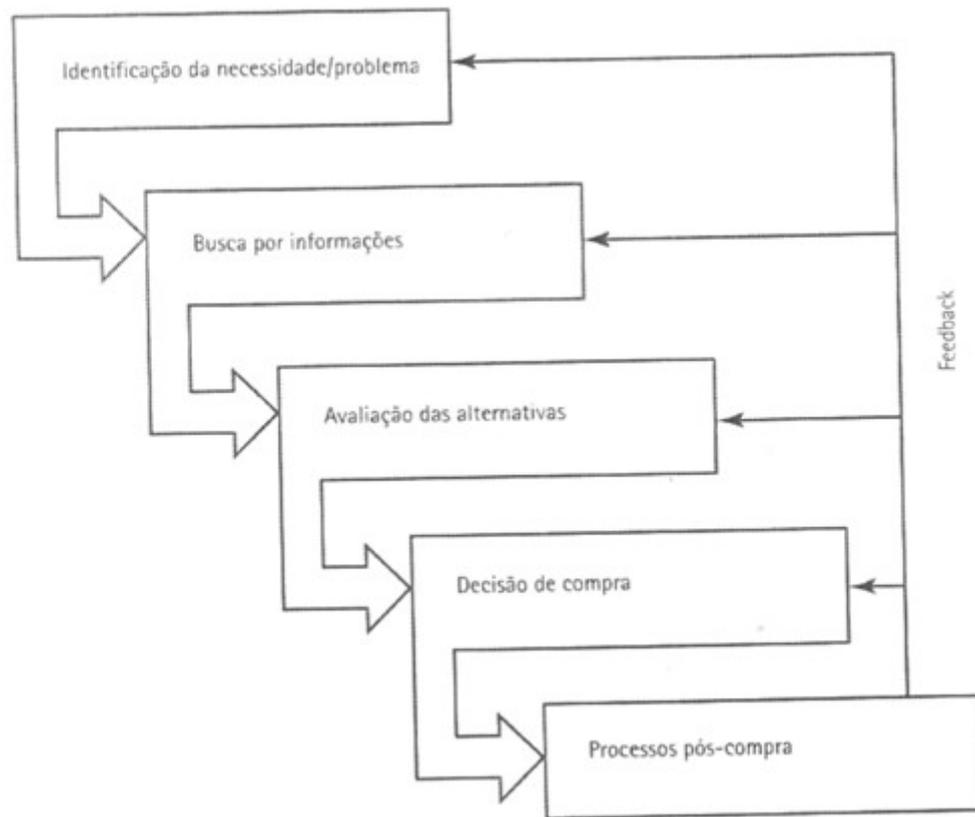
A marca é definida pela percepção que seus consumidores têm do produto e, assim, é a somatória dos comentários positivos e negativos destes agentes. Como se trata de um atributo não palpável, e sim diferenciado pela opinião dos seus consumidores, se torna algo intangível, de difícil mensuração prática e objetiva.

Considerando todos estes fatores, criar e desenvolver marcas, é, hoje, no mercado, primordial para que se conquistem os consumidores. Para se criar marcas fortes e mantê-las é preciso ter habilidade, capacidade e competência. O *branding* é um grande desafio para as empresas.

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SUAS DECISÕES

Levando em consideração o comportamento dos consumidores, devemos analisar o processo decisório que leva um indivíduo a escolher uma determinada universidade, em detrimento de outras. Quem nunca ouviu falar sobre estudantes americanos que desejam a todo custo vestir uma jaqueta do *Alabama Crimson Tide*⁴.

Figura 1: O processo de tomada de decisão do consumidor



Fonte: Morgan & Summers, 2008, p. 100.

Segundo, Morgan (2008), o processo de tomada de decisão se inicia com um desconforto que leva o indivíduo a solucionar um problema. O indivíduo identifica a necessidade do produto ou serviço, depois busca informações a respeito do mesmo e avalia suas opções e alternativas (variedade de marcas, formas de pagamento, etc.). Só então decide pela compra. Em última instância, existe o processo pós compra que nada mais é que uma avaliação do que foi comprado e suas utilidades. Este processo final interferirá na próxima compra (Figura 1).

Quando uma universidade apresenta uma marca bem definida no mercado, ela gera não somente confiança, mas também um desejo e uma necessidade de alcançá-la. O

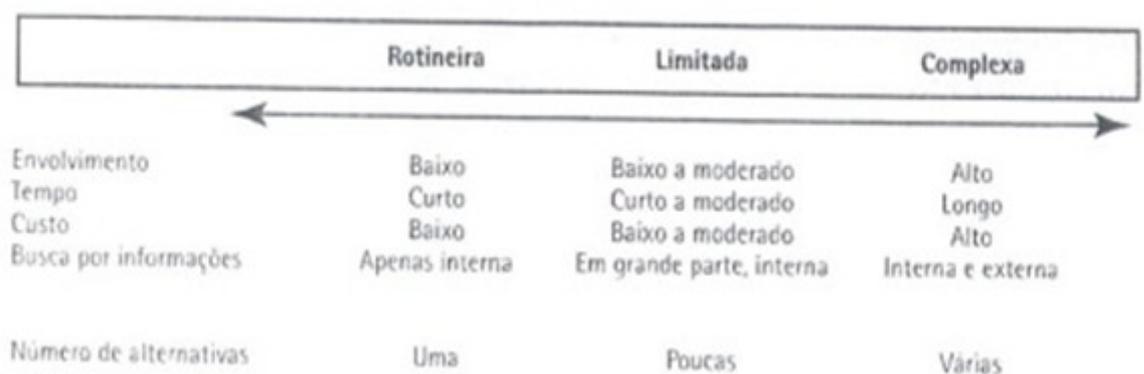
⁴ A Universidade do Alabama tem 21 equipes de esporte das mais diversas modalidades. Cada uma dessas equipes, feminina ou masculina, é chamada de “*the Crimson Tide*”.

produto, neste caso, se torna intangível, o que gera ao estudante uma relação de desejo com aquela determinada universidade.

O grau de envolvimento do consumidor também interfere no tipo de decisão a ser tomada no momento da compra. O tempo, custo e busca de informações por parte deste consumidor determina o seu grau de envolvimento com o produto ou serviço. A tomada de decisão é denominada rotineira quando o grau de envolvimento do consumidor for baixo, ou seja, seu tempo despendido para a decisão é curto, o custo é baixo e busca apenas informações internas, aquelas que já são de seu conhecimento. Isto ocorre geralmente quando se tem apenas uma alternativa ou esta já está interiorizada pelo consumidor.

Quando o envolvimento e o custo são mais altos, o tempo mais longo e a busca de informações além de internas advêm de fatores externos, chamamos a tomada de decisão de complexa. Entre esses dois extremos tem a tomada de decisão limitada (Figura 2).

Figura 2. O envolvimento de decisões de compra do consumidor



Fonte: Morgan & Summers, 2008, p. 101.

Além do grau de envolvimento do consumidor, outros fatores influenciam a tomada de decisão. Entre eles, as recompensas internas, externas, o sucesso, o fracasso e a chamada pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

Na base deste modelo, temos as necessidades fisiológicas básicas dos consumidores. Estas envolvem um baixo grau de envolvimento, pois são essenciais para a sobrevivência do ser humano. Em seguida, temos as necessidades de segurança. Caminhando para o topo aparecem as necessidades sociais, a autoestima e auto realização. A partir das necessidades sociais é que podemos inserir o consumidor esportivo. O consumidor precisa ultrapassar a barreira das necessidades básicas para, então, consumir o esporte que entra somente quando este indivíduo se encontra no patamar do desejo. São os chamados produtos hedônicos (aqueles que trazem prazer para o consumidor, mas que não são primordiais para sua

sobrevivência). Segundo Dhar e Wertenbroch (2001), alguns produtos deveriam passar de hedônicos a utilitário.

De acordo com esses modelos, é possível perceber que é necessário, ao gestor do esporte e/ou das universidades, conhecer as constantes mudanças do comportamento dos consumidores.

Podemos perceber, também, que as características atuais do Esporte Universitário brasileiro não permitem seu avanço. Existe uma desorganização dos incentivos financeiros e falta de profissionalismo em sua gestão. Devemos considerar que este tipo de esporte poderia produzir bens de consumo, serviços mais eficazes, espetáculos esportivos, além do interesse de um público em potencial para o consumo do mesmo.

Jogos disputados por equipes ligadas diretamente a uma instituição de Ensino Superior, com qualidade e incentivo adequado, traria, sem dúvida, um maior reconhecimento a esta instituição. O que infelizmente ocorre é que os jogos universitários atuais são desorganizados e voltados a um encontro dos estudantes com a intenção de, simplesmente, se divertirem. Não existe a preocupação com o profissionalismo deste esporte como prevê a constituição Federal.

Observamos que, ao analisar o valor das marcas das universidades brasileiras particulares, não existe um forte reconhecimento a respeito das mesmas e uma lealdade de seus clientes e consumidores. A fidelidade do consumidor (estudante no caso) é vulnerável à concorrência. O consumidor dos produtos de uma universidade raramente associa o nome da instituição com o esporte, o que poderia ser muito mais explorado para vincular o estudante à instituição de ensino. A imaturidade e desorganização deste setor do esporte não permite a exploração da marca por parte das universidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão literária realizada permite observar que o Estado ainda é o grande responsável pelo processo de gerenciamento do Esporte Universitário. Devido à sua organização atual é que este esporte ainda se encontra em estágio tão precário e pouco funcional do ponto de vista esportivo e mercadológico.

Existe a necessidade de pessoal técnico e especializado, além de pesquisadores da área para melhor organizá-lo, estudá-lo e transformá-lo em esporte de alto rendimento e/ou esporte-espetáculo. Desta forma, as universidades poderão associar suas marcas ao esporte de seus atletas – estudantes.

Algumas limitações ainda são muito evidentes em relação à pesquisa do esporte universitário brasileiro, em função, principalmente, pela ausência de autores e pesquisadores que analisem esta questão ainda tão pouco explorada na Academia. O que encontramos, até hoje, são pesquisas investigando o esporte universitário americano em um modelo que vem dando certo e funciona bem em relação ao reconhecimento da marca da universidade e fidelização da mesma.

Nossa proposta, a ser desenvolvida no mestrado, é a de analisar este modelo e refletir sobre seus pontos fortes e fracos, para desenvolver e melhorar o esporte universitário brasileiro, a fim de torná-lo mais efetivo. Entendemos que esse seria um dos fatores fundamentais para contribuir com a visibilidade da marca universitária.

Ainda é necessário uma melhor organização e profissionalismo em relação a este segmento do esporte no Brasil. A proposta de uma futura pesquisa que analise os dados empíricos de jogos e eventos universitários para que se possa utilizá-los relacionando-os com as ações de marketing das universidades e o nosso objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Brand Equity “Gerenciando o valor da marca”**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios, 1998.

ALVES, J.A.B. PIERANTI, O. P.; **O Estado e a Formulação de uma Política Nacional de Esporte no Brasil**. RAE – eletrônica, v.6, n.1, Art.1, jan/jun. 2007.

BENAZZI, J. R. S. C.; BORGES, C. N. **Emoção, Exposição e vendas: análise do patrocínio realizado por marcas de artigos esportivos no futebol brasileiro**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2012.

CAPUTO, E. S.; MACEDO, A. S.; NOGUEIRA, H. G. P. **Avaliação de marcas: uma aplicação ao caso Bombril**. RAE- revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 2, Art. 21, jul./dez.2008.

FLEURY, F. A. **Gestão de Marcas dos clubes de futebol: como o Marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor**. Dissertação de mestrado. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. Editora Prentice-Hall; 12º edição. 2006.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **O consumidor esportivo – o processo de tomada de decisão do consumidor**, in: Marketing Esportivo, p. 97-107. Thomson Learning. São Paulo. 2008.

NCAA. **2012-13 NCAA National Champions**. Disponível em: <<http://www.ncaa.com/news/ncaa/article/2012-11-11/2012-13-ncaa-national-champions> 2013>. Acesso em: 30 jun. 2013.

POHL, R. H. B. F.; CASTRO, J. M. O. **Efeitos do nível de benefícios informativo das marcas sobre a duração do comportamento de procura.** RAC-e, v. 2, n. 3. 2008.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores.** Ed. Bookman. Porto Alegre, 2008.

ROSNER, S. R.; SHROPSHIRE, K. L. **The business of sports.** Ed. Jones & Bartlett Learning. Segunda edição. Cap. 13. 2011.

SCHWARZ, E. C.; HALL, S. A.; SHIBLI, S. **Sport facility operations management: A global perspective.** Cap. 10. Routledge, 2010.

SHANNON, J. R. **Sports marketing: an examination of academic marketing publication.** Journal of services marketing. v. 13, n. 6, p. 517-534. 1999.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marcas e Distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993.

STAREPRAVO, F.A.; REIS, L.J.A.; MEZZADRI, F. M. **Esporte Universitário Brasileiro: uma leitura a partir de suas relações com o Estado.** Revista Brasileira Ciências do Esporte. V. 31 – n. 3 p 131-148. Campinas, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Editora Atlas. 4ª edição. São Paulo, 2010.

WALLY. O. **Corporate identity: Marketing business strategy visible through desing.** Havard Business School Press. 1990.