

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

NICOLAS CABALLERO LOIS

**ESTRATÉGIAS EMPÍRICAS EM PATROCÍNIO
ESPORTIVO À LUZ DA EXPERIÊNCIA DE
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS
INVESTIDORAS**

Florianópolis
2013

NICOLAS CABALLERO LOIS

**ESTRATÉGIAS EMPÍRICAS EM PATROCÍNIO
ESPORTIVO À LUZ DA EXPERIÊNCIA DE
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS
INVESTIDORAS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Olga Regina Cardoso.

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Caballero Lois, Nicolas.

Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras / Nicolas Caballero Lois; orientadora, Olga Regina Cardoso - Florianópolis, SC, 2013.

346 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Engenharia de Produção. 3. Inteligência organizacional. 4. Patrocínio esportivo. 5. Marketing esportivo. I. Cardoso, Olga Regina. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

NICOLAS CABALLERO LOIS

**ESTRATÉGIAS EMPÍRICAS EM PATROCÍNIO
ESPORTIVO À LUZ DA EXPERIÊNCIA DE
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS
INVESTIDORAS**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de “Doutor em Engenharia da Produção” e aprovada em sua forma final para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de novembro de 2013.

Prof^a. Dr^a. Lucila Maria de Souza Campos
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Olga Regina Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha,
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzatti Filho,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Jovane Medina Azevedo,
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Fleischmann Alves Zambon,
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus amores Mariana e Dona.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Carmen e José, por dedicarem toda suas vidas aos seus filhos e netos.

Aos meus irmãos, Cecília e Sebastian, minha ligação com este mundo.

Aos meus sobrinhos, Júlia e Daniel, todo o meu amor.

A Consuelo Gomes (*in memória*), Francisco Lois (*in memória*), Isaac Vitancurt (*in memória*), Pedro Rodolfo Caballero (*in memória*) e Blanca Caballero (*in memória*). Nunca os esquecerei.

A Sirley, Maria Emília, Rodrigo e Roberto, uma nova família.

A minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Olga Regina Cardoso, pela confiança depositada desde o primeiro dia de trabalho.

A Rosimeri Maria de Souza, Secretária do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, muito obrigado pelo apoio e compreensão em todos os momentos desta caminhada.

Ao Prof. Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, amizade de uma vida.

Ao Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, por toda a ajuda e incentivo.

Ao Prof. Dr. Sérgio Carvalho, por toda ajuda e conselhos desde o início da minha vida acadêmica.

Ao Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília.

Aos professores Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Gerson Rizzatti Filho, Jovane Medina Azevedo e Maria Cristina Fleischmann Alves Zambon pelas contribuições para o aprimoramento do trabalho.

A Marcia Alves e a família Roberts, amigos para sempre.

Aos profissionais que tornaram este trabalho possível: Aécio de Borba Vasconcelos, Alex Watanabe, Antonio Carvalho, Ary S. Graça, Bruna Dias Magarotti, Cleberton Rodrigues da Silva, Cristiano Valerim, Daniel Teles, Denise Liporaci, Idel Halfen, Luciana Ramos da Silva, Marcelo Nonnenmacher, Marcelo Vanzelotti, Martinho Nobre dos Santos, Maurício Carlos dos Santos, Renan Dal Zotto, Renato Correia de Albuquerque, Rodrigo Costa e Simone Castelo Branco.

RESUMO

Atualmente, o patrocínio esportivo é visto pelas mais variadas empresas como uma das principais estratégias para uma eficiente promoção no mercado, constituindo-se, ao mesmo tempo, uma significativa fonte de recursos para as organizações esportivas. No entanto, para que ambas as partes alcancem seus objetivos, é preciso adotar uma postura profissional durante todo o processo. O presente trabalho tem como objetivo apresentar estratégias para a construção de mecanismos que levem à eficiência em um patrocínio esportivo. Tendo como objeto de estudo os principais processos de patrocínio esportivo existentes no Brasil, quando levados em conta a duração do contrato, os recursos investidos e os resultados obtidos, o estudo aponta, primeiramente, para a importância de reconhecer as razões do investimento nesta estratégia, estabelecendo uma relação comercial adequada aos objetivos preestabelecidos. Nos períodos de prospecção e concretização do patrocínio esportivo, deve ocorrer um estudo prévio do *prospect*, formatando a proposta em uma negociação “ganha-ganha”. Os dados indicam, ainda, que o investimento em patrocínio esportivo pode alcançar resultados significativos quando acompanhado do desenvolvimento de estratégias paralelas, como exploração dos protagonistas, captação de novos parceiros, ativação, monitoramento sobre o retorno e combate ao *marketing* de emboscada. Por fim, o estudo aponta retornos significativos a partir do investimento em patrocínio esportivo, seja em termos promocionais, institucionais, *mídia* espontânea, relacionamento e geração de negócios para as empresas investidoras, como melhora na *performance* esportiva e processos de gestão por parte das organizações esportivas.

Palavras-chave: Patrocínio esportivo. Empresas investidoras. Organizações esportivas. Estratégias.

ABSTRACT

Nowadays, the sports sponsorship is seen by a wide variety of enterprises as one of the main strategies for an efficient promotion on the market, constituting, at the same time, a significant source of funds for the sporting organizations. However, in order to reach their objectives, both of them need to adopt a professional attitude along the entire process. With the present study, we aim to present strategies for the construction of mechanisms to create the efficiency on a sporting sponsorship. The main processes of sporting sponsorship in Brazil were used as our object of study, taking into account the contract length, resources invested and results achieved, the study first highlights the importance of recognizing reasons of investment in this strategy, which establishes an appropriate commercial relationship with pre-established goals. During the prospection and realization of the sporting sponsorship, there must be a previous study of the *prospect*, which will shape the offer in a negotiation in which both sides will gain. The data reveal that the investment in sporting sponsorship may reach significant results if accompanied by a development of parallel strategies as exploiting the protagonists, attracting new partners, activation, monitoring on the return and combating ambush marketing. Finally, with this work, from the investment made on sporting sponsorship, we were able to indicate a return in terms of promotion, institution, mainstream media, relationship and business generation for the investing enterprises and an improvement in the sporting performance and the management processes of the sporting organizations.

Keywords: Sporting sponsorship. Investing enterprises. Sporting organizations. Strategies

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macroestrutura da indústria do esporte.	68
Figura 2 - Círculo virtuoso do esporte	92
Figura 3 - Desejos do patrocinador e organização esportiva em um patrocínio esportivo.	105
Figura 4 - Inserção e interação do sponsoring nas estratégias das empresas.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Evolução do faturamento em marketing/publicidade dos clubes - em milhões de reais.	73
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento do patrocínio esportivo <i>versus</i> publicidade....	53
Tabela 2 - Dados do mercado de patrocínio no mundo.....	72
Tabela 3 - As marcas mais valiosas do Brasil.....	94
Tabela 4 - As marcas mais valiosas do mundo.	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos dos elementos do mix promocional.	42
Quadro 2 - Mix do composto de marketing esportivo.	44
Quadro 3 - Diferenças entre patrocínio e mecenato.	52
Quadro 4 - Modalidades de patrocínio.	58
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do esporte como plataforma de marketing.	88
Quadro 6 - Relação entre processos na administração da produção e o patrocínio esportivo.	173
Quadro 7 - Patrocínios estudados.	177
Quadro 8 - Locais estudados.	179
Quadro 9 - Relação, cargo ou função dos profissionais entrevistados.	180
Quadro 10 - Retorno institucional obtido a partir do patrocínio esportivo.	287
Quadro 11 - Retorno de mídia espontânea a partir do patrocínio esportivo.	290
Quadro 12 - Retorno das organizações esportivas a partir do patrocínio.	295

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS
TÉCNICAS

FIFA- FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL

COI- COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL

CIM- COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

PNBE- PRODUTO NACIONAL BRUTO DO ESPORTE

FIBA- INTERNATIONAL BASKETBALL FEDERATION

NBA- NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION

MLS- MAJOR LEAGUE SOCCER

HC- HOSPITALITY CENTERS

ROI- RETURN ON INVESTMENT

FGTS- FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO

BB- BANCO DO BRASIL

FIVB- FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE VOLEIBOL

CEF- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CBV- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL

COB- COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO

CBAT- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO

SEDEMEC- CONSELHO NACIONAL DE DESPORTO DA

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO DO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

ECT- EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E

TELÉGRAFOS

CBDA- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTOS

AQUÁTICOS

CBT- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE TÊNIS

CBD- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTOS

CBFS- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL
DE SALÃO

UNICEUB- CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

NBB- NOVO BASQUETE BRASIL

CBF- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL DE
SALÃO (FUTSAL)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	TEMA	21
1.2	JUSTIFICATIVA.....	23
1.3	OBJETIVOS.....	29
1.3.1	Objetivo Geral	29
1.3.2	Objetivos Específicos	29
1.4	DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1	O PATROCÍNIO ESPORTIVO NO MARKETING	33
2.1.1	Marketing	33
2.1.2	O Marketing-mix	34
2.1.3	Comunicação integrada de marketing	35
2.1.3.1	Publicidade e propaganda	36
2.1.3.2	Promoção de vendas.....	37
2.1.3.3	Merchandising.....	38
2.1.3.4	Relações públicas.....	40
2.1.3.5	Marketing direto.....	41
2.1.3.6	Venda pessoal ou força de vendas	41
2.1.3.7	Marketing esportivo	43
2.2	PATROCÍNIO	45
2.2.1	Conceitos de patrocínio	46
2.2.2	História do patrocínio	50
2.2.3	Patrocínio e o interesse do receptor	53
2.2.4	Tipos de patrocínios	56
2.3	PATROCÍNIO ESPORTIVO	59
2.3.1	Conceitos de patrocínio esportivo	59
2.3.2	História do patrocínio esportivo	62
2.3.3	Investimentos em patrocínio esportivo no Brasil e no mundo 67	
2.3.4	O patrocínio esportivo como estratégia promocional	74
2.4	O PATROCÍNIO ESPORTIVO COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS.....	89
2.4.1	O patrocínio esportivo como fonte de recursos para as organizações esportivas	89
2.4.2	O patrocínio esportivo como estratégia promocional das empresas	93
2.5	FORMAS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	95
2.6	TIPOS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO	98

2.7 OPORTUNIDADES MERCADOLÓGICAS E PROMOCIONAIS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	101
2.8 MODELOS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	106
2.9 O PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO	110
2.9.1 Fase de prospecção	111
2.9.1.1 Organizações esportivas	112
2.9.1.2 Empresas investidoras	124
2.9.2 Concretização da parceria	128
2.9.2.1 Organizações esportivas	131
2.9.2.2 Empresas investidoras	136
2.9.3 Protagonistas esportivos	139
2.9.3.1 Organizações esportivas	141
2.9.3.2 Empresas investidoras	143
2.9.4 Ativação do patrocínio esportivo	144
2.9.4.1 Organizações esportivas	146
2.9.4.2 Empresas investidoras	149
2.9.5 Retorno sobre investimento	154
2.9.5.1 Procedimentos e metodologias de avaliação de ROI.....	155
2.9.5.2 Organizações esportivas	159
2.9.5.3 Empresas investidoras	161
2.10 MARKETING DE EMBOSCADA	163
2.10.1 Definições, origens e causas do marketing de emboscada ...	163
2.10.2 Tipos de marketing de emboscada	166
2.10.3 Organizações esportivas	169
2.10.4 Empresas investidoras	170
2.11 O PATROCÍNIO ESPORTIVO E A ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DOS PROCESSOS.....	171
3 METODOLOGIA	175
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	178
3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	181
3.2.1 Desdobramento dos objetivos	181
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	188
4 EMPRESAS INVESTIDORAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: DESCRIÇÃO E RAZÕES DE INVESTIMENTO EM PATROCÍNIO ESPORTIVO	189
4.1 BANCO DO BRASIL	189
4.2 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL	191
4.3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	192
4.4 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO	194
4.5 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS ...	194

4.6 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL DE SALÃO (FUTSAL).....	197
4.7 INFRAERO.....	198
4.8 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ	199
4.9 CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB	200
4.10 INSTITUTO VIVER BASQUETEBOL.....	202
4.11 CIMED INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS.....	203
4.12 CIMED ESPORTE CLUBE	206
4.13 HYPERMARCAS.....	207
4.14 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	209
4.15 UNIMED-RIO	211
4.16 FLUMINENSE FOOTBALL CLUB.....	213
5 RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	215
5.1 TIPOS DE INVESTIMENTO DESENVOLVIDO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO	215
5.2 NÍVEL DE INFLUÊNCIA POR PARTE DAS EMPRESAS INVESTIDORAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	215
6 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NO PERÍODO DE PROSPECÇÃO DO PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	219
6.1 ANÁLISE PRÉVIA DAS ORGANIZAÇÕES NA FASE DE PROSPECÇÃO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	219
6.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA EMPRESAS INVESTIDORAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS PARA COMPOR O PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	220
6.3 ADEQUAÇÃO DO PROJETO DE PATROCÍNIO ÀS NECESSIDADES DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS.....	222
6.4 INSERÇÃO DA PROPOSTA NO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INGRESSO DE PARCEIROS COMERCIAIS.....	225
7 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NA CONCRETIZAÇÃO DO PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	229
7.1 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA CONCRETIZAÇÃO DO CONTRATO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO	229

7.2 DIREITOS E DEVERES DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	231
7.2.1 Direitos das organizações esportivas e empresas investidoras no processo de patrocínio esportivo.....	231
7.2.2 Deveres das organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo	233
8 AÇÕES DESENVOLVIDAS POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS DURANTE O PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	235
8.1 OS PROTAGONISTAS ESPORTIVOS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	235
8.1.1 Os protagonistas esportivos.....	236
8.1.1.1 Promoção nos pontos de venda e relacionamento com cliente	237
8.1.1.2 Exposição dos protagonistas esportivos nos meios de comunicação.....	240
8.1.1.3 Os protagonistas esportivos como testemunhas das organizações esportivas e empresas investidoras.....	241
8.1.1.4 Os protagonistas esportivos como agentes de endomarketing	243
8.1.1.5 Protagonistas esportivos como geradores de negócios das empresas investidoras e organizações esportivas	245
8.1.2 O comportamento dos protagonistas esportivos.....	247
8.1.2.1 O comportamento dos protagonistas na relação de patrocínio	247
8.1.2.2 Acompanhamento das ações dos protagonistas esportivos	249
8.2 ATIVAÇÃO DO PATROCÍNIO	250
8.2.1 Estruturação de centros de hospitalidade	252
8.2.2 Divulgação do investimento realizado em patrocínio esportivo.....	255
8.2.3 Ações promocionais no evento e lançamento de produtos relacionados ao patrocínio esportivo	257
8.2.4 O patrocínio esportivo como ferramenta de apoio às vendas e à geração de negócios	260
8.2.5 O endomarketing a partir do processo de patrocínio esportivo.....	264
8.2.5.1 Desenvolvimento de estratégias promocionais junto ao público interno das partes envolvidas em um processo de patrocínio.....	265
8.2.5.2 Campeonatos esportivos internos como estratégia de endomarketing.....	267
8.2.5.3 Utilização das instalações das organizações esportivas por parte das empresas investidoras	268

8.2.6 Desenvolvimento de ações em conjunto com demais parceiros no processo de patrocínio esportivo.....	270
8.3 MONITORAMENTO SOBRE O RETORNO NO PROCESSO DE PATROCÍNIO	272
8.4 O MARKETING DE EMBOSCADA NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO	275
8.4.1 Monitoramento no evento e ação da concorrência.....	275
8.4.2 Ocupação nos meios de comunicação e dos espaços <i>in loco</i> .	277
8.4.3 Cobrança e retirada das marcas.....	279
8.4.4 O <i>marketing</i> de emboscada por meio dos protagonistas esportivos.....	280
8.4.5 Utilização do <i>ambush marketing</i> pelos detentores dos direitos de exploração comercial de um evento e/ou ação esportiva	282
9 O RETORNO OBTIDO PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS A PARTIR DO PROCESSO DE PATROCÍNIO.....	285
9.1 RETORNO INSTITUCIONAL.....	285
9.2 RETORNO DE MÍDIA ESPONTÂNEA	287
9.3 RETORNO DE VENDAS	291
9.4 O RETORNO PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS	291
10 ESTRATÉGIAS A SEREM DESENVOLVIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS EM UM PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	297
10.1 RAZÕES DE INVESTIMENTO EM PATROCÍNIO ESPORTIVO.....	297
10.1.1 Empresas investidoras	297
10.1.2 Organizações esportivas	298
10.2 RELAÇÃO COMERCIAL	299
10.2.1 Tipo de investimento a ser desenvolvido em um processo de patrocínio esportivo	299
10.2.1.1 Empresa investidora.....	299
10.2.1.2 Organizações esportivas.....	299
10.2.2 Nível de influência de ambas as partes.....	300
10.2.2.1 Empresas investidoras.....	300
10.2.2.2 Organizações esportivas.....	301
10.3 A PROSPECÇÃO NO PATROCÍNIO ESPORTIVO	301
10.3.1 Prospecção de organizações esportivas	302
10.3.2 Prospecção de investidores.....	302
10.4 CONCRETIZAÇÃO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO	303
10.4.1 Empresas investidoras	303

10.4.2	Organizações esportivas	304
10.5	ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NO DECORRER DO PROCESSO DE PATROCÍNIO	304
10.5.1	Os protagonistas esportivos no processo de patrocínio	305
10.5.1.1	Empresas investidoras	305
10.5.1.2	Organizações esportivas	306
10.5.2	Ativar o patrocínio esportivo	307
10.5.2.1	Empresas investidoras	308
10.5.2.2	Organizações esportivas	309
10.5.3	Monitorar o retorno sobre o investimento	311
10.5.3.1	Empresas investidoras	311
10.5.3.2	Organizações esportivas	312
10.5.4	Desenvolvimento de estratégias de combate ao <i>marketing de emboscada</i>	312
10.5.4.1	Empresas investidoras	313
10.5.4.2	Organizações esportivas	313
10.5.5	Retorno obtido pelas organizações esportivas e empresas investidoras a partir do processo de patrocínio	314
10.5.5.1	Empresas investidoras	314
10.5.5.2	Organizações esportivas	314
11	CONCLUSÕES	317
	REFERÊNCIAS	321
	APÊNDICE A - Questionário aplicado aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras	337
	APÊNDICE B - Questionário aplicado aos responsáveis pelo patrocínio das organizações esportivas	340

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Cada vez mais, empresas procuram superar a concorrência na busca por fatias significativas de mercado. Neste contexto, a comunicação mercadológica assume proporções jamais vistas. Novos meios de comunicação como a *internet*, TV fechada, *mídias* alternativas ou não *mídias*, entre outros, somados a novos formatos e conteúdos já existentes (TV, rádio, jornal, etc.) vão em busca de um diálogo cada vez mais eficiente com o público-alvo. Como consequência, esta quantidade de mensagens encontra uma audiência perplexa, que, grande parte das vezes, torna-se incapaz de lembrar e/ou diferenciar as mensagens recebidas.

Por outro lado, segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004), as empresas reconhecem que, atualmente, existe um forte “ruído” comunicacional nas *mídias* tradicionais (imprensa e eletrônica), sendo que um indivíduo está diariamente exposto, em média, a mais de 5.000 mensagens de venda, dificultando, assim, a separação e a retenção das mesmas. Somam-se a isso, os custos de propaganda cada vez mais elevados, principalmente se levado em conta o meio televisão.

Assim, torna-se necessário que as empresas procurem alternativas criativas para se posicionar, de uma forma diferenciada, na mente do consumidor, dissipando a concorrência e conquistando uma lembrança espontânea, tanto de sua imagem institucional, quanto de seus produtos e/ou serviços.

De igual forma, sabe-se, ainda, que a opção, por parte do consumidor, entre uma ou outra marca, deve-se a fatores que vão muito além do que simplesmente preço ou, até mesmo, qualidade. Atualmente, os produtos ou serviços devem vir acompanhados de valores que o cliente quer para si, isto é, deseja incorporá-los em seu estilo de vida, sempre que estejam de acordo com suas crenças e atitudes. De acordo com Morgan e Summers (2008), os consumidores necessitam viver as marcas¹.

Neste contexto, o patrocínio, ou *sponsorship*, apresenta-se como uma estratégia capaz de atrair o receptor a partir de uma mensagem diferenciada, pois tendo e/ou mantendo vínculos com eventos culturais, sociais, ambientais, entre outros, é possível uma associação da imagem das empresas,

¹ Segundo Rovell (2007), o segredo é, primeiramente, atingir o coração e as necessidades do público, sendo as vendas uma etapa posterior.

produtos e/ou serviços a valores únicos. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), o objetivo do patrocínio é conquistar ou reter uma atitude favorável do consumidor com relação ao patrocinador. Na verdade, este último procura uma transferência da atitude favorável do objeto do patrocínio para a sua imagem e/ou marca. Esta associação se vê favorecida, muitas vezes, pelo sentimento de benignidade (*goodwill*).

Contudo, segundo Año Sanz (2003), pode-se afirmar que nenhuma estratégia de patrocínio alcançará um sucesso tão significativo quanto aquela que procura uma aliança junto ao considerado maior acontecimento social do final do século XX, isto é, o esporte. Por se tratar de um fenômeno social, esse desperta o interesse de grande parte da população mundial, ocupando espaços significativos em editoriais e nos horários nobres dos principais meios de comunicação. Isto porque, de acordo com Morgan e Summers (2008), o esporte está presente em todas as partes do mundo, envolvendo uma pluralidade de pessoas e, especialmente, sendo associado ao lazer e à motivação - necessidades básicas de praticamente todos os seres humanos.

Ao mesmo tempo, são os valores associados ao esporte, que grande parte das organizações almejam incorporar a seus produtos e/ou serviços. Segundo Molina (2007), o esporte possui poderosos insumos como a emoção, o sentimento, a paixão e lealdade, que, quando bem utilizados, transformam-se em uma eficiente estratégia para atingir o coração dos consumidores.

Por este motivo, entre todos os tipos de patrocínio, é no esportivo que recai a maior parte dos investimentos, tanto no Brasil quanto nas economias mais desenvolvidas do mundo. Segundo LeDrew (2003) apud Morgan e Summers (2008), na América do Norte, o patrocínio esportivo responde por mais de 67% de tudo o que é gasto em patrocínio empresarial. Já Klein (2008) apud Cobra (2008), menciona os dados da pesquisa da *Sponsorship Research International Worldwidw* (SRI), a qual aponta que entre 60% e 70% do total de despesas com patrocínio nos Estados Unidos são alocados no esporte (eventos, federações, times, estádios e atletas individuais). Para se ter uma ideia da força desta estratégia promocional, em 2007, foram investidos, no mundo, mais de trinta e nove bilhões de dólares em patrocínio esportivo (MOLINA, 2009). Dentre os mais famosos *cases* internacionais de patrocínio esportivo encontram-se as empresas Adidas e Visa e suas parcerias com a Federação Internacional de Futebol (FIFA); Coca-Cola e Mcdonald's com o Comitê Olímpico Internacional (COI); Marlboro e a Escuderia Ferrari (Fórmula 1), entre outros. No Brasil, os exemplos de maior destaque dão-se a partir da Empresa Alimentícia Parmalat e Sociedade Esportiva Palmeiras; Kalunga e *Sport Club* Corinthians Paulista; LG e São Paulo Futebol Clube; Pirelli e Atlântica Boa-vista junto às suas equipes de voleibol no início da década de 80, entre outros.

No entanto, para que um patrocínio esportivo alcance o sucesso desejado e contemple as expectativas das partes envolvidas no processo (organizações esportivas e empresas investidoras), faz-se necessária a existência de um conjunto de estratégias para que cada etapa do procedimento alcance os melhores resultados possíveis e, ao final, venha a configurar-se em um caso de sucesso.

Buscando elucidar o contexto do trabalho pretendido, pode-se apresentar algumas linhas de investigação que ajudam moldar a face deste projeto. São elas:

a) Em que medida os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo representam uma estratégia eficiente para o alcance dos objetivos mútuos?

b) Considerando os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo, é possível delinear estratégias que visem a maximizar os seus resultados?

A resposta a estas indagações constitui-se no tema *strito sensu* da tese, qual seja, a análise, a partir de alguns casos paradigmáticos, das estratégias para a máxima eficiência em patrocínio esportivo. Com isto, procurar-se-á proporcionar um auxílio na análise e tomada de decisão por parte das empresas que busquem valer-se do esporte para um investimento promocional e/ou institucional, bem como para as organizações esportivas alcançarem suas metas, satisfazendo seus patrocinadores, e prolongando, cada vez mais, suas parcerias.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o patrocínio esportivo é visto pelas mais variadas empresas como uma das principais estratégias para uma eficiente promoção institucional, bem como de seus produtos e/ou serviços no mercado. Isto se deve ao fato de que, através do esporte, é possível o desenvolvimento de uma comunicação diferenciada, agregando valores específicos às marcas, não contempladas, muitas vezes, em estratégias comunicacionais como a publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, entre outros. Para Molina (2009):

O esporte oferece a empresa um rico mundo de imagens: ao se somar a acontecimentos esportivos, as empresas podem ficar impregnadas de conceitos como juventude, esforço, superação, liderança e aventura entre outros. Todos eles conotam um nível emocional

único e original (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 63).

Por outro lado, organizações esportivas, como confederações, federações, clubes, equipes, eventos, atletas, devem buscar receitas para atingirem os seus objetivos. Os recursos podem ingressar das mais variadas fontes, como bilheteria, direitos televisivos, venda de produtos, licenciamentos, negociação de atletas, etc. No entanto, essas entradas, na maior parte das vezes, caracterizam-se como pontuais, variando, principalmente, de acordo com a situação em que se encontra a organização esportiva naquele determinado momento. O patrocínio esportivo apresenta-se, assim, com uma das formas de garantir um orçamento a médio-longo prazo, proporcionando o planejamento e a continuidade dos trabalhos durante um determinado período de tempo.

Para Año Sanz (2003):

Uma das fontes de financiamento do esporte e, sobretudo, dos acontecimentos esportivos é o patrocínio, um dos ingressos mais elevados e seguros por que está sempre presente, em maior ou menor quantia, na hora de organizar as atividades esportivas (tradução nossa) (AÑO SANZ, 2003, p. 167).

Observa-se que, nos dias de hoje, praticamente nenhuma organização esportiva, independentemente de seu tamanho ou importância, consegue sobreviver sem algum tipo de patrocínio. De acordo com Año Sanz (2003, p. 80), “todos os grandes eventos esportivos contam, na atualidade, com importantes companhias comerciais que lhes patrocinam” (tradução nossa). Portanto, uma das primeiras justificativas apresentadas para este projeto encontra-se na força e no impacto sobre as organizações que resultam desta relação.

No entanto, para que os envolvidos em um patrocínio esportivo alcancem os resultados esperados, é necessário que os procedimentos adotados estejam de acordo com objetivos definidos no início do processo. Cabe ressaltar que, muitas vezes, estas metas nem sempre são comuns entre as partes. Segundo Molina (2009, p. 61), “sabemos que os protagonistas dos acordos possuem expectativas, as quais nem sempre convergem entre si” (tradução nossa).

Para Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

[...] cada sujeito implicado tem uma estratégia, uns objetivos a alcançar (comerciais ou institucionais) e

umas expectativas relativas à prestação do serviço. Ainda que determinados objetivos sejam, algumas vezes, contraditórios, os sujeitos colaboram cada vez mais elaborando programa de *marketing* de relacionamento. Trata-se de um processo contínuo, que consiste em levar a cabo, atividades e programas de cooperação e colaboração que implicam aos sócios e aos usuários [...]. O proprietário dos direitos deve, a sua vez, preparar uma gestão de qualidade, destinada a mobilizar toda a organização para a satisfação duradoura das perspectivas dos sujeitos participantes (tradução nossa) (FERRAND; CHAMPS; TORRIGIANI, 2007, p.13).

Superadas as adversidades, as parcerias em processos de patrocínio esportivo podem tornar-se, além de longas, extremamente lucrativas. Segundo Pignatti (2009, p. 29), as empresas investem em patrocínio esportivo: “[...] com o objetivo de se associarem às equipes dos esportes, por isso, é fundamental o profissionalismo nessa área de atuação, pois o investimento realizado tem de elevar o lucro das empresas patrocinadoras”.

Todavia, o que se percebe atualmente no mercado brasileiro, é o oposto. A indústria esportiva no Brasil ainda encontra-se em estágio incipiente se consideradas todas as potencialidades a serem exploradas. Amadorismo, clientelismo e interesses pessoais são aspectos ainda denunciados neste cenário. Klein (2008) apud Cobra (2008, p. 216) afirma que: “com estrutura e legislação envelhecidas, administrações amadoras e ao sabor dos diversos ventos políticos, o esporte no Brasil está deveras distante da realidade dos países mais avançados nessa área”.

Por parte das organizações esportivas, o que muitas vezes se percebe é o total amadorismo com que os processos de gestão são tratados. Esta realidade reflete, em grande parte das vezes, no processo de patrocínio esportivo. Cardia (2004) menciona que:

Dentro do espectro do *marketing* esportivo, é bem provável que o mercado de patrocínios detenha o maior número e situações esdrúxulas. A quantidade de propostas e pacotes de patrocínio que são apresentadas a *prospects* ou a agências de publicidade, sem o menor vínculo com a realidade ou preocupação com os patrocinadores, é enorme (CARDIA, p. 43).

No que tange à atitude das empresas investidoras dentro de um processo de patrocínio, quase que a sua totalidade está muito aquém do envolvimento e participação para explorar, ao máximo, as potencialidades do processo. De acordo com Rein; Kotler e Shields (2007):

A derrocada da relação esporte/patrocinador ocorre quando o produto ou serviço dos patrocinadores não se adéqua aos valores de marca da atividade esportiva patrocinada, ou quando o patrocinador assume papel tão determinante que os torcedores passam a ver seu envolvimento na questão com pura e simples exploração. Em alguns casos, nomes de patrocinadores chegam a ser arrancados dos estádios, e em outros a colocação ostensiva das marcas dos patrocinadores, depois de fortes discussões, é descartada (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2007, p. 222).

Desta forma, grande parte dos patrocínios acaba fracassando ou tendo uma vida extremamente curta. Segundo Cardia (2004, p. 120), “infelizmente, não têm no Brasil exemplos fáceis de serem lembrados ou apontados como modelos de patrocínio completo a serem seguidos”.

Para que ambas as partes envolvidas em um determinado processo de patrocínio atinjam seus objetivos, é imprescindível a produção de determinados procedimentos. Segundo Slack et al. (2007):

[...] se a função produção for eficaz, deve usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a seus consumidores. Além disso, ela deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir formas novas e melhoradas de produzir bens e serviços. Se a produção puder fazer isso, ela proporcionará à organização os meios de sobrevivência a longo prazo por que dá a ela uma vantagem competitiva sobre seus rivais comerciais (SLACK et al. 2007, p. 29).

É neste sentido que tanto as organizações esportivas quanto as empresas investidoras necessitam direcionar suas atenções. Ainda segundo Slack et al. (2007), a primeira premissa para uma eficiente administração da produção é reconhecer qual a sua meta real. Este aspecto está baseado em dois conjuntos de decisões.

a) Conhecimento da responsabilidade da produção nas organizações, estabelecendo como esta contribuirá para o alcance dos

objetivos a longo prazo;

b) Direcionamento dos objetivos de desempenho de produção em prol dos objetivos organizacionais. Aqui, podem ser incluídos os desempenhos de qualidade dos bens e serviços, a velocidade de entrega, a flexibilidade para mudar o que é produzido e, não menos importante, a confiabilidade das promessas de entrega, entre outros.

Devido ao crescimento substancial e as verbas que, cada vez mais, recaem sobre o patrocínio esportivo, este deve, mais do que nunca, ser administrado, dentro de processos estabelecidos, com seriedade e eficácia. Morgan e Summers (2008) reforçam a ideia:

Tem se discutido muito sobre patrocínio ao longo dos anos, e o que se observa é uma tendência gradual das organizações esportivas a favor de um processo de decisão sobre investimentos mais estratégicos e estruturados. No passado, muitas organizações patrocinam eventos esportivos ou times apoiados por indivíduos em seu âmbito interno, sendo que apenas esforços simbólicos foram empreendidos para avaliar a eficácia ou retorno do investimento em questão. Uma intensificação da concorrência corporativa, aliada a pressões dos acionistas e a uma contabilidade mais rígida, aponta para tendência de o patrocínio esportivo reverter-se de maior racionalidade e estratégia em sua aplicação. Isso, naturalmente, indica que está ficando mais difícil para o esporte encontrar patrocinadores-chave se não houver compreensão clara dos possíveis benefícios sem a habilidade de avaliar o mesmo (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 240).

Os agentes envolvidos (empresas investidoras e organizações esportivas) devem identificar e utilizar os conhecimentos estratégicos para uma gestão eficiente e eficaz do processo, com vistas a uma maior produtividade e competitividade. Desta forma, aspectos estratégicos das organizações, técnicas e procedimentos modernos de gestão de negócios, além de diagnóstico e avaliação de desempenho com vistas à tomada de decisão e direcionamento dos recursos, devem ser considerados (inteligência organizacional).

Assim, este trabalho justifica-se, inicialmente, pela possibilidade de desenvolver um estudo inédito analisando as características do patrocínio esportivo desenvolvido pelas diferentes organizações no país e, a partir deste estudo, apresentar estratégias que possibilitem a maximização dos processos

de patrocínio. É importante ressaltar que, apesar do crescente número de trabalhos realizados sobre o tema (patrocínio esportivo), como em Parisi (1994), Mattar (2007), Branchi (2002), quase que a totalidade centra-se na análise do processo decisório ou resultados alcançados ao final do processo. Neste caso, pretende-se ir além, apresentando um estudo que contemple a relação e os procedimentos adotados desde o período de prospecção entre as partes, concretização da parceria, desenvolvimento do processo e resultados finais.

Apresentação de estratégias a serem desenvolvidas entre ambas as partes teria, como consequência, o desenvolvimento do esporte e a intensificação de patrocínios como um todo.

Para alcançar estas finalidades, seguir-se-á determinados procedimentos metodológicos:

a) Identificação das razões do investimento em patrocínio esportivo por parte das organizações esportivas e empresas investidoras;

b) Análise da relação comercial entre as organizações esportivas e empresas investidoras no processo de patrocínio, ou seja, o tipo de investimento e o nível de influência de ambas as partes no processo;

c) Análise dos procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras no período de prospecção do processo de patrocínio, isto é, o estudo prévio e critérios de escolha do parceiro, adequação e inserção do projeto/proposta às necessidades dos prospectados;

d) Identificação dos procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras na concretização do processo de patrocínio, ou seja, negociação e estabelecimento dos direitos e deveres das partes no processo;

e) Análise dos procedimentos desenvolvidos, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, durante o processo de patrocínio, levando-se em conta os protagonistas esportivos, ativação do patrocínio, monitoramento sobre o retorno, bem como a preocupação com o *marketing* de emboscada;

f) Identificação do retorno institucional, exposição (retorno de *mídia*), de vendas (ou geração de negócios) e *performance* esportiva, obtido pelas empresas investidoras e organizações esportivas a partir do processo de patrocínio;

g) Apresentação de estratégias a serem desenvolvidas, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, em um processo de patrocínio esportivo.

Todos estes processos analíticos devem servir de sustentação para a conformação de uma proposta que objetiva (re)pensar as bases de funcionamento do patrocínio esportivo no Brasil pois, segundo Rein; Kotler e

Shields (2007, p. 4): “[...] é preciso parar com sugestões, ideias ou ações isoladas e partir para o planejamento formal, trabalhando as marcas esportivas com visão profissional”.

Por fim, com o Brasil sediando, entre os anos de 2011 e 2016, os maiores eventos esportivos em nível mundial, como os Jogos Mundiais Militares, a Copa das Confederações, a Copa do Mundo FIFA e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, é visível o despertar, por parte das mais variadas empresas do país, do interesse no esporte como estratégia promocional de seus produtos e/ou serviços, favorecendo, igualmente, as organizações esportivas como um todo. Neste ambiente, o patrocínio esportivo assumirá uma importância ainda maior, pois dele é que virá a possibilidade de identificação e reconhecimento da prática esportiva. Saber administrá-lo é um pré-requisito fundamental para o sucesso de todas as partes envolvidas no processo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar estratégias para organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as razões do investimento em patrocínio esportivo por parte das organizações esportivas e empresas investidoras;
- b) Analisar a relação comercial entre as organizações esportivas e empresas investidoras no processo de patrocínio;
- c) Analisar os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras no período de prospecção do processo de patrocínio;
- d) Identificar os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras na concretização do processo de patrocínio;
- e) Analisar as ações desenvolvidas, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, durante o processo de patrocínio;
- f) Identificar, em nível exploratório, o retorno obtido pelas organizações esportivas e empresas investidoras a partir do processo de patrocínio.

1.4 DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES

Cada vez mais, empresas veem o esporte como uma estratégia promocional eficiente, isto porque aspectos como emoção, superação, vitória, derrota, alegria e tristeza podem ser transferidos aos mais variados produtos e/ou serviços.

Assim, o patrocínio esportivo surge como uma alternativa eficiente às mídias tradicionais tais como publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, entre outras, permitindo uma comunicação diferenciada com o público-alvo. De acordo com Molina (2007):

Diante da crescente saturação publicitária, as empresas orientam, cada vez mais, sua estratégia de comunicação em direção ao patrocínio esportivo. O objetivo de toda empresa é o crescimento de seus benefícios. A empresa que luta com seus concorrentes, sempre deve trabalhar sua marca e de seus produtos, os fazendo, cada dia, mais atraentes para os consumidores. Nesta corrida, a imagem passa por uma estratégia de comunicação ativa e sustentada, a qual está simbolizada, em grande parte, pelo patrocínio esportivo (tradução nossa) (MOLINA, 2007, p. 158).

O esporte caracteriza-se, segundo Payne (2006, p. 109): “[...] como um ótimo veículo para o desenvolvimento de um relacionamento com os consumidores”. Por outro lado, muitas vezes é através dos recursos oriundos do patrocínio esportivo que as organizações esportivas possuem uma base sólida para desenvolver suas ações e/ou atividades.

Todavia, para que um determinado patrocínio esportivo obtenha os resultados esperados, tanto pelas organizações esportivas quanto pelas empresas investidoras, é imprescindível o desenvolvimento de estratégias por ambas as partes no processo.

É este objetivo que o presente trabalho se propõe a alcançar. Embora exemplos de sucesso em patrocínio esportivo no Brasil mostrem-se escassos, torna-se necessário estudá-los para que sirvam de modelo para outros casos. Testa (2007) apud Pignatti (2009, p. 13) relata que “exemplos bem sucedidos como a aliança entre o Banco do Brasil e o voleibol, os Correios e o futebol de salão deveriam ser ampliados para setores esportivos promissores”. Assim, este trabalho está delimitado a casos específicos (estudo multicaso).

Não menos importante é considerar as características do objeto estudado. Segundo Stotlar e Dualib (2005), diversos autores como Mullin; Hardy e Sutton (2004) demonstram que o controle sobre o produto esporte, por parte das empresas investidoras, é extremamente restrito, fruto muitas vezes, da postura das organizações esportivas. Salerno (1991) apud Stotlar e Dualib (2005, p. 34) cita as palavras do vice-presidente de *marketing* do time de beisebol americano Oakland As: “[...] estamos num ramo de negócios em que praticamente não há controle sobre o produto”.

Resultados de jogos, audiência *in loco* ou através dos meios de comunicação, entre outros, são variáveis que fogem ao controle, podendo interferir diretamente no resultado do processo. De acordo com Morgan e Summers (2008, p. 4), outro fator de risco: “[...] ocorre quando os esportistas apresentam mau comportamento ou agem de forma conflitante com os valores da empresa patrocinadora”.

Assim, os procedimentos podem, e muitas vezes devem, ser adaptados para cada realidade e situação. Para Desbordes; Ohl e Tribou (2001, p. 9) “[...] o *marketing* esportivo merece ser objeto de uma ampla reflexão específica. A complexidade e a diversidade do fenômeno esportivo não permitem aplicar no esporte receitas estereotipadas” (tradução nossa).

Mais uma vez, esta imprevisibilidade do esporte justifica a opção pelo estudo de multicaso. Morgan e Summers (2008, p. 6) explicam a realidade que envolve o ambiente esportivo: “Foi a imprevisibilidade do esporte como produto, aliada à natureza em grande parte intangível e experimental, que resultou no trabalho árduo desses primeiros profissionais para entender como aplicar os princípios do *marketing* e obter o efeito máximo”.

Por fim, deve-se reconhecer que o presente trabalho é uma pesquisa qualitativa com uma amostra restrita de processos de patrocínio, com objetivos, características, verbas e procedimentos específicos. Desta forma, os dados não podem ser generalizados para todo e qualquer patrocinador e/ou patrocinado. Isto não significa, no entanto, que os dados não possam ser aplicados por empresas investidoras e organizações esportivas que vislumbrem desenvolver um processo de patrocínio esportivo.

O trabalho está estruturado em quatro partes. Na primeira, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando conceitos de *marketing*, *marketing-mix*, comunicação integrada, patrocínio, patrocínio esportivo, retorno sobre o investimento e *marketing* de emboscada. A segunda parte versa sobre a metodologia do trabalho, abordando universo, amostra e instrumentos da pesquisa, além dos desdobramentos dos objetivos. A terceira parte é dedicada à análise dos dados, apresentando as organizações esportivas e empresas investidoras, descrevendo as razões para o investimento em patrocínio esportivo, os procedimentos desenvolvidos nas etapas

de prospecção e concretização, bem como as ações e o retorno obtidos por ambas as partes no processo. A quarta e última parte apresenta estratégias para organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo, além das conclusões e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, o patrocínio esportivo apresenta-se como uma das principais estratégias promocionais à disposição das empresas. Por outro lado, este pode contribuir, de forma significativa para o desenvolvimento das organizações esportivas como um todo. Segundo Nicolini (2008, p. 11), o patrocínio “é válido para ambos, pois, de um lado, são obtidas divulgação e credibilidade de produtos ou empresas e, de outro, o esporte ganha aporte financeiro para o seu desenvolvimento”.

Procurando compreender o estágio e a importância alcançada nos dias de hoje, apresentar-se-ão conceitos e contextualizações a respeito do tema.

2.1 O PATROCÍNIO ESPORTIVO NO MARKETING

Por tratar-se de uma estratégia promocional, o patrocínio esportivo deve ser analisado dentro de uma perspectiva mercadológica inserida na filosofia empresarial *marketing*.

2.1.1 Marketing

Atualmente, para uma organização sobreviver no mercado, esta deve, inpreterivelmente, desenvolver estratégias de *marketing*.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a Associação Americana de *Marketing* (*American Marketing Association*) em 2004 definiu *marketing* como:

[...] uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Já Las Casas (2009) conceitua *marketing* como a área do conhecimento que conglopera as atividades relativas às relações de troca estável, criando, assim, valor para os consumidores e atendendo aos objetivos das organizações, sem perder de vista, contudo, o bem-estar da sociedade como um todo.

No entanto, para obter sucesso no mercado, é imprescindível que as

empresas adaptem suas ofertas, às necessidades e desejos do público-alvo. Segundo Westwood (2008, p. 6), “foi-se o tempo em que uma empresa desenvolvia um produto e depois procurava compradores para ele”.

Para tanto, a administração do composto mercadológico, mais conhecido como *marketing-mix*, assume uma importância significativa.

2.1.2 O Marketing-mix

Cada vez mais, organizações empresariais procuram adequar a oferta de seus produtos e/ou serviços às demandas existentes no mercado.

Neste sentido, McCarthy (1996) apud Kotler; Keller (2006) propôs a congregação das ferramentas de *marketing* que a empresa utiliza para ir ao encontro destas necessidades em um conjunto de variáveis controláveis pelo profissional de *marketing*. O denominado *marketing-mix*, *mix* de *marketing* ou, ainda, composto de *marketing* (ou mercadológico) é composto pelas variáveis: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção.

Kotler e Armstrong (2007), Kotler e Keller (2006) e Limeira (2003) apud Dias (2003) caracterizam cada uma destas variáveis da seguinte forma:

- Produto: diz respeito, entre outras coisas, à variedade, qualidade, *design*, características, nome de marca, embalagem, serviços e garantias do produto oferecido. Nesta variável, as decisões por parte do profissional de *marketing* englobam, também, a identificação de oportunidades de lançamentos, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias (diferenciação, posicionamento, etc.), além da administração do ciclo de produto;

- Preço: com relação ao estabelecimento do preço, pode-se citar aspectos como descontos, concessões, prazos de pagamento, preço de tabela, condições de financiamento, etc. A análise do preço como vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, além de uma potencialização do retorno para empresa e parceiros do canal de distribuição, deve fazer parte da análise desta variável;

- Praça (*place*): engloba a escolha dos canais, cobertura, variedade, locais, estoque, transporte e logística. Deve-se desenvolver estratégias para que o produto esteja no lugar certo e no momento certo quando o público-alvo o procurar;

- Promoção: de nada adianta ter um produto certo, com o preço certo, no lugar certo se o público-alvo não tiver conhecimento de sua existência. Assim, estratégias promocionais como publicidade e propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, *marketing* direto, venda

pessoal, assumem importância significativa. Fazem parte das decisões a serem tomadas nesta variável, a coordenação e quantidade de investimento.

Por fim, apesar de haver surgido e/ou derivado outros compostos e/ou sistemas como 4Cs (Cliente, Custo, Conveniência, Comunicação) de Lauterborn (1990), 4As (Análise, Adaptação, Ativação, Avaliação) de Richers (2000), ou até mesmo novas variáveis dentro do tradicional *mix* de *marketing* (5º P para pessoas, por exemplo), a fórmula criada por McCarthy (1996) é ainda reconhecida e aceita na comunidade científica, sendo adotada no presente trabalho.

2.1.3 Comunicação integrada de marketing

Dificilmente algum produto e/ou serviço no mercado será comercializado sem que a empresa produtora desenvolva algum tipo de promoção.

Neste sentido, o desafio que se apresenta é o emprego e a combinação eficiente (e harmoniosa) das estratégias promocionais à disposição das organizações, isto é, *mix* de promoção ou de comunicação da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A esta operação coordenada foram atribuídas inúmeras denominações, como Plano Integrado de Comunicação Empresarial (PICE), Plano de Comunicação Mercadológica (PCM), Promoção Integrada da Marca (PIM), Plano de Comunicação em *Marketing*, entre outros. No entanto, no presente trabalho, será adotado o definido por Kotler e Keller (2006), Kotler e Armstrong (2007), Las Casas (2009) e Shimp (2009), isto é, Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM).

Segundo Kotler e Keller (2006), a Associação Norte-Americana de Agências de Propaganda (*American Association of Advertising Agencies*) definiu Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) como um:

[...] planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação - propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas, por exemplo - e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER; KELLER, 2006, p. 556).

A partir de um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de *marketing* (LAS CASAS, 2009), empresas almejam a construção de um relacionamento duradouro com seus consumidores.

2.1.3.1 Publicidade e propaganda

Vão longe as discussões a respeito dos conceitos que envolvem as estratégias publicidade e propaganda. Segundo Sant’anna; Rocha e Garcia (2009, p. 59), “embora usados como sinônimos, os vocábulos publicidade e propaganda não significam a mesma coisa”.

Autores como Kotler e Keller (2006), Kotler e Armstrong (2007), Las Casas (2009), O’Guinn; Allen e Semenik (2008), Shimp (2009) e Cobra (1992) definem propaganda como qualquer forma paga de apresentação e/ou promoção não pessoal de ideias, produtos e/ou serviços por parte de um patrocinador identificado. Já publicidade (*publicity*), refere-se à divulgação não paga pelo patrocinador aos meios de comunicação (*mídia* espontânea).

Outros estudiosos invertem essas definições. De acordo com Sant’anna; Rocha e Garcia (2009):

Publicidade é uma técnica de comunicação de massa, paga, com a finalidade precípua de fornecer informações, desenvolver atitudes e provocar ações benéficas para os anunciantes, geralmente para vender produtos e serviços (SANT’ANNA; ROCHA; GARCIA, 2009, p. 60).

Quanto à técnica propaganda, o referido autor parte da derivação da expressão em latim *propagare*, definindo, assim, a propaganda como a propagação de doutrinas religiosas ou princípios políticos, de forma totalmente gratuita.

Para fins do presente trabalho, serão adotados os conceitos elaborados por Sant’anna; Rocha e Garcia (2009).

Contudo, independentemente do tipo de definição, tanto a publicidade quanto a propaganda constituem-se nas estratégias promocionais que despertam o maior investimento por parte das empresas.

Para se ter uma noção do montante da verba investida neste tipo de estratégia, Kotler e Armstrong (2007, p. 384) afirmam que “atualmente, os administradores americanos administram uma conta estimada em mais de 217 bilhões de dólares por ano, e estima-se que o gasto mundial com campanhas de propaganda supere os 604 bilhões de dólares”.

Segundo Sant’anna; Rocha e Garcia (2009), as peças publicitárias mais comuns são anúncios impressos e eletrônicos, de embalagem, manuais, cartazes, folhetos, cupons, painéis, adesivos, material audiovisual, material de *merchandising* e material para *internet*

Por fim, observa-se que a publicidade possui uma ação lenta, convencendo, em etapas, o público-alvo a respeito das características e vantagens dos produtos e/ou serviços anunciados. Por outro lado, quando a empresa almeja uma resposta rápida, a promoção de venda apresenta-se como a estratégia mais eficiente.

2.1.3.2 Promoção de vendas

Cada vez mais empresas valem-se da estratégia promoção de vendas para acelerar suas vendas, liquidar estoques e uniformizar a demanda por produtos e/ou serviços.

De acordo com Shimp (2009), promoção de vendas:

[...] está relacionada a todo e qualquer incentivo usado por um fabricante para induzir o comércio (atacadista, varejista ou outros membros do canal) ou os consumidores a comprar uma marca e estimular a equipe de vendas a vendê-la agressivamente (SHIMP, 2009, p. 512).

Kotler e Keller (2006, p. 533) definem promoção de vendas como: “[...] uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço”.

Diferentemente da publicidade, que procura levar o comprador até o produto ou serviço, a promoção de vendas constitui-se no empenho de conduzir o produto até o público-alvo (FERRACCIÙ, 1997 apud DIAS, 2003).

Sant’anna; Rocha e Garcia (2009), Las Casas (2009) e Blessa (2010) apresentam o campo de atuação e principais tipos de promoção de vendas:

- Itens promocionais: vale-brinde, sorteios, prêmios, concursos, cupons, brindes, amostras, oferta assemelhada, brinde anexo ao produto (ou enviado pelo correio/reembolso), coleções, embalagem reutilizável, junte-troque, entre outros;

- Acontecimentos e eventos promocionais: liquidação, ofertas especiais, semanas especiais, quinzena de ofertas, artigos do dia, saldos e retalhos, saldos de balanço, remarcação de saldos, vendas a portas fechadas,

demonstrações e degustações, concursos de beleza, feiras e exposições, *shows*, jogos, gincanas, festivais, desfiles de moda, seminários, simpósios, conveções, congressos, etc.;

- Festejos e ocorrências sazonais: dia dos pais, mães, namorados, Natal, aniversários, etc.;

- Programa de incentivo de vendas;

- Música ambiente e decoração;

- Peças de ponto-de-venda: exhibitécnica, vitrines, cartazes, móveis, *displays*, *dispensers*, *tags* de preços, etc.;

- Consórcios;

- *Showroom*;

- *Marketing* direto promocional;

- Mala direta promocional;

- Audiovisual;

- Embalagem;

- Campanhas cooperativas.

Autores como Shimp (2009) usam a estratégia promoção (último “P” do *mix* de *marketing*) e promoção de vendas como sinônimos. Neste trabalho, entretanto, será considerada promoção de vendas como um subitem da variável promoção.

Outra variável que, segundo Blessa (2010), é constantemente confundida com promoção de vendas é o *merchandising*. Apesar de atuar principalmente em ações no ponto-de-venda, existem inúmeras características distintas entre as duas estratégias.

2.1.3.3 Merchandising

Devido a variadas traduções, bem como a discussões ao longo dos anos, o termo *merchandising* recebeu inúmeras denominações e funções.

De acordo com Sant’anna; Rocha e Garcia (2009), é possível dividir esta estratégia em: *merchandising* na indústria e *merchandising* promocional.

O *merchandising* na indústria versa em um processo de gestão de ordem produtiva, cujo objetivo consiste em colocar o produto no momento certo no ponto-de-venda (PDV), com as características exigidas/esperadas pelo público-alvo (planejamento do produto antes de seu lançamento). Neste prisma, Ferracciù (2003) apud Dias (2003, p. 349) define *merchandising* como: “[...] a operação de planejamento necessária para colocar o produto ou serviço certo no mercado, no lugar e tempo certo, em quantidades certas, e a preço certo”.

Já o *merchandising* promocional refere-se à promoção do produto no PDV, com o objetivo de destacá-lo da concorrência, procurando a aquisição por parte do consumidor. Neste sentido, Blessa (2010, p. 7) afirma que “*merchandising* é o conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos na loja, de maneira tal que acelere sua rotatividade”.

Para Limeira (2003) apud Dias (2003), esta estratégia engloba as seguintes atividades:

- Exposição do produto: *displays*, *stands*, prateleiras, pilhas de produtos;
- Comunicação: folhetos, cartazes, pôsteres;
- Promoção: demonstradores, degustadores, sorteios e distribuição de brindes.

Muito dos materiais utilizados na estratégia *merchandising* podem compor, também, a estratégia de promoção de vendas. No entanto, de acordo com Blessa (2010):

O que diferencia o material de Promoção de Vendas do material de PDV é o fato de que a Promoção de Vendas acrescenta algum benefício ao produto por tempo determinado, ao passo que o material de ponto-de-venda pode ser um *display* que dure anos, uma embalagem promocional ou um cartazete que fique exposto por meses (BLESSA, 2010, p. 4).

O termo *merchandising* ainda pode denominar a aparição ou citação de um produto e/ou serviço de forma aparentemente casual, em um programa televisivo, auditório, telenovela, radionovela, filme cinematográfico, etc. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 576), “utilizado primeiramente no cinema, o *merchandising* hoje está em todos os tipos de programa de TV”.

De acordo com Blessa (2010), este tipo de ação pode ser denominado como *Merchandising* Editorial, *Product Placement* ou *Tie-in*, existindo três tipos: visual (*screen placement*), verbal (*script placement*) e integrado (*plot placement*).

Conduzir o público-alvo até um ponto-de-venda atrativo é um fator determinante para concretizar a venda. No entanto, cada vez mais os consumidores procuram se associar a empresas, produtos e/ou serviços com eficientes imagens institucionais. Neste sentido, a estratégia Relações Públicas assume uma importância significativa.

2.1.3.4 Relações públicas

Entre as estratégias promocionais que adquiriram grande força nos últimos anos, encontram-se as Relações Públicas. Como possíveis causas deste crescimento, pode-se citar suas características peculiares.

Segundo Shimp (2009, p. 600): “Relações Públicas ou RP é uma atividade organizacional que abrange incentivar a boa vontade entre uma empresa e seus diversos públicos”. Ferrari (2009) apud Kunsch (2009, p. 83), corrobora a ideia afirmando que Relações Públicas:

[...] tem como função ajudar uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos do seu ambiente. Esses componentes integram o ambiente institucional de uma organização, que consiste de públicos que influenciam em sua capacidade de atingir seus objetivos e esperam que ela os ajude a atingir seus próprios objetivos (FERRARI, 2009 apud KUNSCH, 2009, p. 83).

Segundo Pinho (2003) e Limeira apud Dias (2003), entre os públicos comuns das empresas e que podem influenciar seu resultado no ambiente e mercado (*stakeholders*) estão: a *mídia*, os empregados, os consumidores, os investidores e acionistas, a comunidade, os fornecedores e distribuidores, o governo (órgãos públicos), legisladores, ativistas políticos, organismos de representação social, líderes de opinião, artistas e a comunidade em geral.

Para O’Guinn; Allen e Semenik (2008), as Relações Públicas procuram ressaltar ações/eventos positivos em uma organização (vendas, faturamento, programas de assistência, etc.), bem como minimizar possível arranhões em sua imagem devido a fatores adversos (poluição, exploração, produtos danificados, etc.).

Entre as ferramentas mais comuns de Relações Públicas, estão: comunicados à imprensa, reportagens especiais, boletins corporativos, entrevistas individuais e coletivas à imprensa, patrocínio de eventos, publicidade (neste caso, uma exposição gratuita nos meios de comunicação), *marketing* viral, entre outros.

Por fim, atualmente, é possível, além de adequar um produto às necessidades específicas da cada indivíduo, desenvolver comunicações de forma individualizada. A esta estratégia denomina-se *marketing* direto.

2.1.3.5 Marketing direto

Devido à segmentação cada vez maior do mercado, empresas procuram canais de comunicação diretos com seus mais variados públicos-alvo. Neste contexto, a estratégia promocional *marketing* direto assume uma importância significativa.

Segundo Las Casas (2009), a Associação Americana de *Marketing* (*American Marketing Association*) define *marketing* direto como:

Conjunto de atividades pelo qual o vendedor efetua a transferência de bens e serviços ao comprador, atingindo determinada audiência, por meio de uma ou mais *mídias*, com o propósito de obter uma resposta direta pelo telefone ou por um cupom e, em certos casos, como o intuito de obter uma visita pessoal do consumidor (LAS CASAS, 2009, p. 302).

Através do *marketing* direto, as organizações têm a oportunidade de se comunicar diretamente com os clientes, em um sistema denominado um-para-um (*one-to-one*). Ao mesmo tempo, a partir de um banco de dados detalhado, pode-se ajustar a oferta às necessidades dos segmentos-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Entre as formas de *marketing* direto, Las Casas (2009), Kotler e Keller (2006) e Kotler e Armstrong (2007) citam mala-direta (cartão-resposta, carta, circular, folheto, livreto, catálogo, volante, jornais internos, etc.); *telemarketing* (*call centers*); *internet* ou *marketing* interativo; TV interativa; quiosques e outros dispositivos móveis.

Por fim, apesar do avanço da tecnologia e do surgimento de novas *mídias*, muitas vezes a presença de um consultor de vendas propiciando um suporte e/ou concretizando a venda de um produto e/ou serviço torna-se imprescindível.

2.1.3.6 Venda pessoal ou força de vendas

Dependendo do segmento a ser atingido, nada mais adequado do que a organização empresarial valer-se de uma força de vendas profissional e capacitada.

Na verdade, ao contrário da propaganda, a qual consiste basicamente em comunicação não pessoal, unilateral, com os grupos de consumidores-alvo, a venda pessoal constitui-se no braço interpessoal do *mix* de promoção

(KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Talvez esteja, justamente neste ponto, a principal vantagem desta estratégia.

Las Casas (2009) aponta outras vantagens da venda pessoal:

- Adequação da proposta, por parte do representante de vendas, de acordo com a necessidade da situação;
- Correções necessárias em tempo hábil a partir da imediata realimentação;
- Oportunidade de resposta às objeções no momento em que surgirem;
- Possibilidade de uma conversa direta com troca de informações, opiniões e análise de reações.

Por fim, para que este tipo de ação atinja os resultados esperados, são necessários eficientes processos de planejamento, organização, direção e controle.

No Quadro 1, é possível verificar os pontos fortes e fracos dos elementos do mix promocional.

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos dos elementos do mix promocional.

Elemento	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Publicidade	Cria conscientização Presta informação a um grande público Baixo custo por exposição	Tem um alto custo de produção Sofre interferências Impessoal e, portanto, não é persuasiva Desacreditada
Promoção de Vendas	Estimula a reação imediata Pode criar valor Boa para a criação de conscientização e teste do produto Gera entusiasmo e interesse Boa para promoção de vendas	Pode aumentar a interferência Pode prejudicar o valor da marca se usada em demasia Apresenta apenas um benefício no curto prazo
Relações Públicas	Podem criar boa vontade Podem dispor mensagens na mídia de forma mais convincente que a publicidade Podem agregar valor à imagem da marca Comunicam-se com uma variedade de públicos	Eficácia difícil de ser mensurada Pouco controle sobre viabilização na mídia de massa Nenhum benefício no curto prazo
Marketing Direto	Pode ser fortemente direcionado Excelente para atingir públicos de nicho Pode customizar e gerar comunicação um a um	Eficácia depende da precisão dos bancos de dados Nem sempre considerado convincente e pode ser rejeitado Dispendioso para grandes

	Oferece meios de obter retorno do cliente	públicos
Venda Pessoal	Personalizada e permite a customização da mensagem A ferramenta mais persuasiva Boa para produtos complexos ou que precisem de demonstração e explicação Pode desenvolver relações	A forma mais cara de promoção Pode revelar-se importuna aos clientes Apresenta outros problemas de gerenciamento associados ao trato com pessoas

Fonte: Adaptado de Morgan e Summers (2008, p. 247).

Apesar de não ser tão tradicional quanto as estratégias acima citadas, o *marketing* esportivo surge como uma eficiente opção de comunicação para as empresas, além de uma significativa fonte de renda para as organizações esportivas.

2.1.3.7 Marketing esportivo

Por atrair cada vez mais aficionados, além do interesse dos meios de comunicação, o esporte e, conseqüentemente, o *marketing* esportivo apresentam-se como excelentes meios promocionais para as mais variadas empresas.

Segundo Las Casas (2002):

O marketing esportivo é uma modalidade de marketing promocional, uma ferramenta mercadológica de comunicação. Ele oferece mídias adicionais para as empresas, constituindo-se numa opção a mais do composto promocional (LAS CASAS, 2002, p. 201).

No entanto, assim como as técnicas publicidade e propaganda, seu conceito, bem como suas funções e características, vêm sendo alvo de inúmeras discussões ao longo dos anos.

De acordo com Afif (2000):

Alguns autores brasileiros preferem separar as ações empresariais que se utilizam do esporte em seu marketing das atividades de instituições esportivas e atletas, definindo-as, respectivamente, como marketing no esporte e marketingesportivo (AFIF, 2000, p. 17).

De acordo com Bechara (1993), *marketing esportivo* é o trabalho que visa a desenvolver o esporte, através da aplicação dos conhecimentos de *marketing* nos três níveis esportivos (formação, participação e *performance*). Isto é, trata-se do emprego harmonioso e bem dosado, por parte de uma determinada organização esportiva, das variáveis que compõem o seu *marketing-mix* (produto, preço, praça e promoção).

Morgan e Summers (2008, p. 187) corroboram a afirmação: “O *marketing* esportivo nada mais é que um derivado do *marketing* aplicado ao segmento de esportes e, assim sendo, engloba uma série de elementos que compõem o tradicional *mix* de *marketing*”.

No Quadro 2, é possível perceber que o *marketing* esportivo possui as mesmas variáveis controláveis de qualquer organização presente no mercado.

Quadro 2 - Mix do composto de marketing esportivo.

Produto	Preço	Praça	Promoção
Atleta; Clube; Equipe; Eventos; Marcas.	Valor patrocínio; <i>Royalties</i> de franquias e licenciamentos; Venda de serviços ingressos; Receitas provenientes de empreendimentos (<i>shopping centers</i>).	Canais utilizados pelas empresas e pelos clubes; Assessoria de imprensa (matérias, notas, chamadas críticas); Licenciamento e franquias; Lojas próprias; Estandes onde há eventos.	Propaganda (<i>mídia</i> impressa, eletrônica, <i>outdoors</i> , etc.); <i>Kit</i> de imprensa; <i>Merchandising</i> (visibilidade da marca em eventos); Venda direta: uso de modernas técnicas de comercialização (telemarketing, TV interativa, mala- direta).

Fonte: Adaptado de Melo Neto (2003, p. 57).

No que tange à utilização do esporte como meio promocional, esta prática é definida, por Caballero e Carvalho (1998), como *marketing no esporte*. Segundo os autores, esta estratégia envolve o fornecimento de assistência, através de patrocínio, apoio, etc., destinando recursos financeiros, produtos ou serviços, a organizações ligadas ao esporte, como clubes, equipes, eventos, atletas, almejando, assim, um retorno em nível institucional e/ou de vendas.

Já Cardia (2004), conceitua *marketing* esportivo sob dois prismas: a) das entidades e b) dos fãs, torcedores e consumidores. O primeiro procura

suprir as necessidades e desejos de entidades esportivas através da troca de produtos e valores com seus mercados. Já no segundo aspecto, *marketing* esportivo caracteriza-se por ser um processo social e gerencial, no qual os indivíduos e grupos satisfazem suas necessidades e desejos por meio de transações.

Seguindo estas diferenciações, no decorrer dos anos surgiram diversos termos para caracterizar estas estratégias, como: *marketing* do esporte, *marketing* através do esporte, entre outros.

Neste trabalho será considerada a definição elaborada por Morgan e Summers (2008), os quais agrupam suas diferentes funções e características em um conceito único. Segundo os autores, *marketing* esportivo trata da:

[...] aplicação dos 4 Ps (produto, preço, promoção e ponto-de-venda) de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores e investidores corporativos (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 7).

Com base no conceito acima, verifica-se a existência de inúmeras estratégias de *marketing* esportivo: adequação dos serviços da organização esportiva às demandas existentes; ações de *marketing* de relacionamento; estratégias de fidelização; incremento nas bilheterias, entre outros.

Dentre as estratégias de *marketing* esportivo que vêm despertando maior atenção nos últimos anos e, conseqüentemente nas quais recaem os maiores investimentos, sendo, muitas vezes, confundidas como o próprio *marketing* esportivo, encontra-se o patrocínio esportivo.

2.2 PATROCÍNIO

Atualmente, a estratégia patrocínio encontra-se entre as ações promocionais que apresentaram maior crescimento a partir do final do século XX.

Devido às novas exigências dos consumidores, bem como à procura por uma diferenciação na comunicação por parte das mais variadas empresas, esta estratégia já rivaliza, pela verba promocional dos clientes, com as tradicionais publicidade, promoção de vendas e *merchandising*.

2.2.1 Conceitos de patrocínio

Ao longo dos anos, foram elaboradas inúmeras definições a respeito de patrocínio. No entanto, assim como a maioria das definições na área mercadológica (*marketing*, posicionamento, publicidade, propaganda, entre outros), até o momento não existe nenhum conceito consagrado, causando, constantemente, confusões entre o patrocínio e as demais estratégias promocionais.

Pozzi (1998) reforça a ideia:

Surpreendentemente, o crescimento de interesse do mundo corporativo por patrocínio não se reflete na literatura de *marketing*. Por estranho que possa parecer, não existe uma definição geralmente aceita para patrocínio. Em vez disso, o conceito é usado livremente por diferentes organizações para descrever uma ampla faixa de tipos e níveis de suporte (POZZI, 1998, p. 115).

Os primeiros conceitos de patrocínio datam o início da década de 70.

Segundo Waite (1979) apud Parisi (1994, p. 8), o Conselho de Esportes do Reino Unido em 1971 elaborou uma das primeiras definições sobre o tema: “patrocínio é um presente ou pagamento em troca de alguma vantagem com o objetivo de propiciar publicidade”. De acordo com Meenaghan (1983), em 1974, a *Royal Philharmonic Orchestra* definiu patrocínio como sendo a doação ou empréstimo de recursos (produtos, recursos humanos, financeiros, etc.), por parte de empresas ou indivíduos, para outras empresas ou indivíduos, com o objetivo de produzir bens e serviços, contribuindo, assim, com a qualidade de vida.

Nestas duas definições, apresentam-se temas que não necessariamente compõem a estratégia de patrocínio, como doações (ligado ao mecenato), bem como melhora na qualidade de vida.

Já Sbrighi (2006) define patrocínio como o investimento, por parte de uma determinada organização, em um projeto específico, com o objetivo de obter retorno político, financeiro ou promocional. Este investimento pode dar-se através do envio de dinheiro ou de produtos. Para Waite (1979) apud Parisi (1994), patrocínio é uma atividade na qual uma organização comercial oferece recursos para uma atividade de lazer, com o propósito de obter algum benefício comercial. Estes conceitos, apesar de simplistas, concernem o objetivo básico da estratégia patrocínio, isto é, a aplicação de uma determinada verba em troca de vantagens, como retorno de imagem,

promoção, vendas, entre outros.

Neste caso, para se caracterizar como patrocínio, é necessário que existam objetivos comunicacionais, promocionais ou comerciais. Cardia (2004), em sua definição de patrocínio, esclarece a questão:

Na verdade, a relação de patrocínio é uma relação comercial em que uma parte cede determinados benefícios a outra em troca de uma prestação pecuniária ou de bens e serviços necessários para a realização do evento em questão[...] O patrocínio não tem esse aspecto de auxílio, de ajuda[...]. Quando o auxílio for desinteressado, ele deixará de ser patrocínio para ser mecenato (CARDIA, 2004, p. 23).

Já Carroggio (1996) apud Cardia (2004) afirma que esta estratégia trata de uma relação jurídica entre as partes (patrocinador e patrocinado), na qual o investidor colabora de forma tangível na organização ou operacionalização de um determinado evento, obtendo em troca, facilidades para uma promoção junto a públicos determinados. Esta definição, ao mesmo tempo em que se aproxima da elaborada por Sbrighi (2006) e Waite (1979), menciona o fato do processo constituir-seem um acordo legal, procurando um segmentação de mercado.

A associação evento/patrocinador é trabalhada nos conceitos elaborados por Sahnoun (1986) e Piquet (1985), citados por Ferrand; Camps e Torrigiani (2007). Sahnoun (1986) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 22) afirma que “*sponsoring* é uma ferramenta de comunicação que permite relacionar diretamente uma marca ou uma empresa com um evento atrativo para um determinado público” (tradução nossa). Já Piquet (1985) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 22) acrescenta o fator posicionamento na mente do consumidor por parte da empresa investidora: “Designa uma técnica de comunicação particular, colocada em prática por um anunciante e que pretende associar sua marca a um evento esportivo ou cultural na mente dos consumidores” (tradução nossa).

Já para Molina (2007), patrocínio é:

[...] um mecanismo de comunicação que possibilita, de um modo mais simples, resolver a problemática em que se enfrentam as empresas e suas marcas na hora de colocar na vitrine seus produtos frente a uma sociedade saturada de promoções e comerciais massivos (tradução nossa) (MOLINA, 2007, p. 18).

Neste conceito, percebe-se outra vantagem competitiva do patrocínio, qual seja, a originalidade da ação e a diferenciação da mensagem, fugindo dos tradicionais meios de promoção como a publicidade, propaganda, promoção de vendas, entre outros.

Na definição de Crimmins (1996) e Horn (1996) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), a diferenciação entre patrocínio e a estratégia publicidade torna-se evidente:

[...] patrocínio é um meio de persuasão fundamentalmente diferente da publicidade tradicional. O patrocínio persuade indiretamente. O patrocínio melhora a percepção da marca associando nossas crenças e vinculando a marca ao evento ou organização muito apreciada pelo público-alvo de consumidores. Analisa-se o efeito persuasivo do patrocínio como uma combinação de quatro elementos: A força do vínculo que é criado na marca, no evento ou na organização, a duração deste vínculo, a gratidão experimentada devido a este vínculo e a mudança de percepção causada por este vínculo (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 150).

Outra definição está baseada nos objetivos visados pelos investidores na estratégia patrocínio. Segundo Pope (1998) apud Mattar (2007), patrocínio é:

[...] a atividade de provisão de recursos (dinheiro, pessoas, equipamentos) por uma organização (patrocinador) diretamente para um indivíduo, autoridade ou corporação (patrocinado), permitindo ao patrocinado realizar determinada atividade em retorno aos benefícios contemplados em termos das estratégias promocionais do patrocinador, que podem ser expressos em termos de objetivos corporativos, de *marketing*, e de *mídia* (POPE, 1998 apud MATTAR, 2007, p. 44).

Ainda de acordo com os objetivos e/ou retornos almejados, Limeira e Gouveia (2008) apud Cobra (2008) afirmam que esta estratégia pressupõe um retorno assim como qualquer outra ferramenta de comunicação, podendo dar-se através do reforço de imagem, maior conhecimento da marca, publicidade gratuita e aumento da lealdade dos funcionários.

Neste sentido, Desbordes e Tribou (2001) apud Beech e Chadwick (2007) afirmam que a definição mais genérica quanto aos objetivos e resultados, oriunda da Câmara de Comércio Internacional em 1992, que conceitua patrocínio como:

[...] toda ação de comunicação que envolve um patrocinador contratualmente para apoiar financeiramente (ou outros) no intuito de associar de uma forma positiva a sua imagem, identidade, marcas, produtos ou serviços para o evento, atividade, organização ou pessoa que ele suporta (tradução nossa) (DESBORDES; TRIBOU 2001 apud BEECH; CHADWICK 2007, p. 270).

As vantagens da estratégia patrocínio ficam evidenciadas na definição de Melo Neto (2003), o qual afirma que patrocínio é visto como uma estratégia relacionada à diferenciação, potencialização e rejuvenescimento de uma marca (ou organização), relacionamento com clientes potenciais ou parceiros comerciais, bem como uma estratégia de *marketing* global da empresa.

O reconhecimento das potencialidades, além da inserção no *marketing* do investidor, é um dos estágios mais avançados da estratégia promocional patrocínio. No entanto, segundo Morgan e Summers (2008, p. 288), “embora o patrocínio tenha recebido maior atenção na última década, a maioria dos livros didáticos sobre *marketing* ainda não incluiu explicitamente o patrocínio esportivo como parte do *kit* de ferramentas de *marketing*”. Exceção feita a Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), os quais contemplam grande parte dos aspectos citados nas definições até o momento (vantagens, objetivos, associação):

O patrocínio é uma estratégia de comunicação integrada no *marketing* que persegue objetivos comerciais e/ou institucionais, explorando a associação direta entre uma organização, uma marca ou um produto com outra organização, um evento ou uma personalidade e que implica uma transação comercial entre os diferentes agentes participantes (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 91).

Apesar de ter se desenvolvido mais significativamente nos últimos anos, o patrocínio já faz parte da história da sociedade moderna.

2.2.2 História do patrocínio

Para realizar um resgate histórico a respeito do patrocínio, com o propósito de averiguar o grau de desenvolvimento em que o mesmo se encontra atualmente, é preciso diferenciá-lo de outras formas comuns de investimentos como adoção, filantropia e mecenato.

Apesar de, em grande parte das vezes, o patrocínio ser confundido ou até mesmo usado como sinônimo destas ações, e vice-versa, existem diferenças nítidas entre ambos. Por outro lado, o próprio patrocínio, em sua configuração atual, representa o estágio mais avançado de uma evolução constante destas atividades (MATTAR, 2007).

De acordo com Costa (2004), doação diz respeito a uma transferência financeira de bens ou serviços, de forma gratuita e definitiva, a uma pessoa física ou jurídica sem fins lucrativos, sendo proibido o uso de ações promocionais para esta ação. Por outro lado, o autor afirma ser, a filantropia, uma doação de fundos, tempo ou equipamentos, com o propósito de sucesso do receptor dos recursos. Reconhecendo que a estratégia patrocínio possui objetivos bem definidos, e dele espera-se inúmeros retornos (institucional, promocional, vendas, etc.), as diferenças tornam-se visíveis.

Cardia (2004, p. 23) conceitua mecenato como sendo uma forma: “[...] pela qual uma pessoa física ou jurídica favoreceria atividades artísticas (principalmente estas), filantrópicas ou mesmo esportivas, sem esperar contraprestação publicitária ou comercial”. No entanto, o mecenato constituiu-se no estágio inicial da técnica patrocínio. Resgatar seu surgimento e trajetória é entender o nascimento do *sponsorship*.

Costa (2004) divide o surgimento e evolução do mecenato em três períodos: De 30 a.C. a 10 d.C.; Europa Renascentista e início do século XX. No entanto, segundo Reis (2006), além destas três fases, o mecenato ainda apresentou um desenvolvimento no período denominado Iluminismo.

Na Grécia antiga, a arte, juntamente com o esporte, era considerada uma das mais elevadas expressões humanas. Para homenagear os deuses do Olimpo, esculturas e pinturas foram sendo produzidas em um ritmo intenso. Com a conquista militar da Grécia por Roma, o interesse dos romanos por estas manifestações tornou-se inerente. Em um período entre 30 a.C. e 10 d.C., Gaius Maecenas, amigo e ministro do imperador Caio Augusto, substituiu a autoridade máxima quando a mesma estava ausente. Por possuir, durante seus períodos de comando, plena autonomia na alocação dos recursos e grande interesse pelas artes, Maecenas foi um grande articulador das ligações entre o Estado romano e o mundo das artes e do entretenimento (artistas, escritores, pintores). Na verdade, o objetivo era uma transferência

do prestígio e popularidade destes personagens para uma maior aceitação do Estado. Nasce, assim, a expressão *mecenato* (REIS, 2006).

Para Mattar (2007) e Reis (2006), o segundo período do *mecenato* marca o final da Idade Média e o início da Era Moderna. Com o Renascimento, entre os séculos XIV e XVI, surge na Europa e, principalmente, na Itália, um amplo movimento pela revalorização das artes. Famílias aristocráticas, altos membros do clero, além de reis e burgueses passam a incentivar produções artísticas grandiosas como meio de institucionalizar seu *status* frente à sociedade. Entre os *mecenas* neste período, a Igreja Católica teve um papel preponderante.

O Iluminismo marcou a terceira fase da evolução do *mecenato*. Devido à Igreja não possuir mais o monopólio das artes, esta teve que compartilhá-lo com a burguesia e a classe média. Estas últimas, na verdade, tornaram-se as novas grandes incentivadoras da produção artística. Nesta fase, o *mecenato* é reconhecido, pela primeira vez, por possuir uma função socioeconômica. Este contexto levou muitos Estados a assumir maior participação no *mecenato* artístico (REIS, 2006).

O quarto e último estágio do *mecenato* ocorreu na virada do século XX. Com o enriquecimento de algumas famílias, acumulando grandes fortunas, principalmente nos Estados Unidos, como consequência do desenvolvimento de setores como petróleo, indústria pesada, ferro e aço, o *mecenato* acentuou-se de forma significativa. Os novos milionários, com a necessidade de uma inserção social, procuraram, no investimento às artes, o reconhecimento que não tinham conquistado até o momento (MATTAR, 2007). Entre os *mecenas* mais famosos pode-se destacar Henry Frick, Andrew Carnegie (Carnegie Hall e Fundação Carnegie), David Rockefeller (Fundação Rockefeller). Esta época torna-se ainda mais atraente para os *mecenas* doadores na área das artes devido ao surgimento de incentivos fiscais por parte do governo da época. Segundo Reis (2006, p. 10), “o que era filantropia individual passou no campo empresarial a assumir o caráter de responsabilidade social”.

No entanto, mesmo com a evolução do *mecenato*, passando, em alguns casos, a fazer parte da política da empresa através da responsabilidade social, as diferenças entre *mecenato* e patrocínio permanecem como no decorrer da história. No Quadro 2, observa-se as diferenças.

Quadro 3 - Diferenças entre patrocínio e mecenato.

Tipo de atividade	Patrocínio	Mecenato
Motivação	Comercial	Social ou pessoal
Objetivos	Notoriedade, imagem de marca, endomarketing, relacionamento com a sociedade, etc.	Participação social da satisfação pessoal do mecenas
Contrapartida	Comercial (investimento na marca/empresa)	Social (investimento na sociedade)
Exploração na comunicação	Sim	Não
Continuidade	Fundamental	Desejável
Inter-relações	Com as demais ferramentas de comunicação da empresa	Com o programa de responsabilidade social da empresa.

Fonte: Adaptado de Reis (2006, p.14).

O processo de transformação parcial do mecenato em patrocínio, vista a existência ainda da figura do mecenas tal qual sua origem, dá-se a partir dos anos 70. Segundo Limeira e Gouveia (2008) apud Cobra (2008, p. 133), “se o mecenato - apoio a artistas ou à arte gratuitamente e sem contrapartida direta - remonta à Antiguidade, o patrocínio se firmou somente a partir da década de 1970. Portanto, é um fenômeno recente”.

De acordo com Costa (2004) citado por Mattar (2007), esta estratégia experimentou um crescimento proporcional ao aumento no faturamento das organizações daquela época. De igual forma, o apoio a determinados eventos e/ou ações começa a diferir dos realizados até então, passando a visar os mais variados retornos, bem como o incluindo no orçamento e nas estratégias integradas do composto comunicacional.

Com a padronização e saturação da comunicação no decorrer dos anos, as empresas procuraram estratégias de promoção diferenciadas. Neste contexto, o patrocínio apresentou um crescimento significativo.

Para se ter uma ideia, deve-se analisar a pesquisa realizada pela *International Event Group* (IEG) e apresentada por Almeida (2006) apud Cobra (2008), a qual traça um comparativo entre o crescimento do *sponsorship* e as tradicionais estratégias promocionais como a publicidade e a promoção (Tabela 1).

Tabela 1 - Crescimento do patrocínio esportivo *versus* publicidade.

	2003	2004	2005	2006
Propaganda	5,2	7,4	4,6	5,8
Promoção	4,2	4,7	5,3	5,2
Patrocínio	6,2	8,4	8,9	10,6

Fonte: International Event Group (IEG), IEG Sponsorship Report, Chicago, dezembro de 2005. Projeções para os valores de 2006.

Percebe-se, assim, que, entre os anos de 2003 e 2006 (projeção), o patrocínio obteve um crescimento consideravelmente maior do que a propaganda e a promoção.

O patrocínio, como ação promocional, possui uma série de características únicas se comparado às outras estratégias promocionais, o que faz deste, atualmente, uma das mais requisitadas pelas empresas.

2.2.3 Patrocínio e o interesse do receptor

Um dos motivos do interesse das empresas no investimento em patrocínio pode residir no fato destas procurarem ir de encontro às tendências de mercado e expectativas do consumidor. Segundo o jornalista e sociólogo Joelmir Beting, em palestra no Seminário Futebol S/A em 2000, a sociedade contemporânea passa da economia de mercado industrial do século XX, para a economia de serviços² do século XXI. Lovelock e Wright (2001) demonstra o potencial econômico dos serviços:

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 56,7% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 75,2% e 73,4% do Produto

²Segundo Kotler e Keller (2006, p. 397): “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Nacional Bruto (PNB). Em 2000, 64% da riqueza mundial foi gerada pelas instituições financeiras, operadoras de telefonia, provedores de *internet* e todas as formas de comércio, entre outras atividades que fazem parte da categoria de serviços. O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos - no Brasil, são mais de 34 milhões de pessoas empregadas neste setor (LOVELOCK; WRIGHT 2001, p. 5).

Neste contexto, entre as principais indústrias que compõem esta nova economia, encontra-se o entretenimento.

Para se ter uma ideia dos valores movimentados pela indústria do entretenimento atualmente, segundo Vogel (2007), a população americana, a cada ano, consome 140 bilhões de horas em entretenimento, gerando uma receita de US\$ 280 bilhões anuais. No mundo, este valor alcança a cifra de US\$ 1 trilhão/ano. Já na América Latina, o mercado de entretenimento e da *mídia* subiu, em 2005, 19,75%, com previsão de 8,5% em 2010, movimentando, assim, aproximadamente, 60 bilhões de dólares (MATHIAS et al., 2007). Em nível mundial, esta indústria estará entre as que mais apresentarão crescimento nos próximos anos. De acordo com Cobra (2008):

O estudo *Global Entertainment and media Outlook - 2004-2008*, realizado pela Pricewaterhousecoopers (PWC), prevê que nos próximos anos o setor deve crescer mais do que a economia mundial. E, segundo números do Banco Mundial, da própria PWC e da Wilkofsky Gruen Associates, terá o crescimento médio de 6,3% ao ano, ante o crescimento econômico global previsto de 5,7% (COBRA, 2008, p. 14).

Este potencial deve-se, principalmente, aos setores que compõem a referida indústria. Mathias et al. (2007), analisando o Apanhado Global do “Panorama do Entretenimento e da *Mídia*”, organizado pela Pricewaterhousecoopers, cita as seguintes áreas que constituem a indústria do entretenimento: entretenimento filmado; redes televisivas; teledifusão e cabo; distribuição de TV; música gravada; propaganda em rádio e locais públicos; propaganda na *internet* e gastos com acesso; videogames; informação empresarial; publicação de revistas; publicação de jornais; publicações de livros; parques temáticos e parques de diversão; cassino e outras formas de jogo de regulamento, bem como esportes.

Além do interesse na audiência (assistência), os consumidores

imaginam-se como participantes reais do processo e, em grande parte das vezes, realmente interagem para o ser (KLEIN, 2008 apud COBRA, 2008). Assim, vivenciam experiências únicas (KOTLER; KELLER, 2006). Na verdade, o produto entretenimento é um estímulo composto, basicamente, por atributos experienciais.

De acordo com Savastano (2008) apud Cobra (2008, p. 52):

Atributos experienciais são aqueles que promovem benefícios de *sensações* prazerosas ou de bem-estar durante o processo de consumo, ou em outras palavras, são capazes de proporcionar *emoções* que atendam à necessidade de *excitação*. Criar *sensações* não significa entreter os indivíduos, mas, sim, envolvê-los (SAVASTANO, 2008 apud COBRA, 2008, p. 52).

Isto reflete, diretamente, na relação dos indivíduos com as marcas presentes no processo. De acordo com Hancock (2003) apud Morgan e Summers (2008, p. 289), “os consumidores precisam “viver” as marcas [...] Os consumidores podem viver e encontrar marcas em um ambiente de consumo emotivo e holístico”.

Para as empresas investidoras, estar presente nestas ocasiões é agregar valor às suas marcas. Segundo Zenone (2006, p. 155), “sempre que se fala em retorno da imagem, pensa-se na probabilidade de o patrocinador, sua marca, seu produto ou serviço tornarem-se parte da experiência, da identificação e das emoções vividas pelo telespectador”. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p.63) completam: “no contexto do *sponsoring* trata-se de tirar proveito das emoções geradas pelo evento para criar um vínculo com a marca” (tradução nossa).

Quanto a este aspecto, Molina (2009) assim se posiciona:

A participação ativa dos consumidores faz com que os acordos de patrocínio induzam a criação de uma linha de imagem vendadora que a diferencie dos concorrentes. Este é o melhor caminho para criar valor percebido e instalar na mente dos consumidores por períodos mais prolongados de tempo (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 56).

Esta estratégia possibilita às empresas inserir suas marcas em momentos de lazer do público-alvo, com maior propensão a receber todo tipo de mensagem. Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 197) confirmam a ideia: “Estabelecendo um vínculo com um evento, uma empresa compartilha a

credibilidade do mesmo, enquanto transmite a sua mensagem para um consumidor que tem a tendência de estar relaxado e, assim, é mais receptivo”. Soma-se a isso o fato do *sponsorship* possuir características únicas quando comparado às demais estratégias promocionais do *marketing mix*.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000) citados por Limeira e Gouveia (2008) apud Cobra (2008):

[...] enquanto a propaganda é invasiva e claramente uma mensagem paga tentando persuadir ou modificar as atitudes, um patrocínio pode tornar-se parte da vida das pessoas. A propaganda é boa em comunicar os atributos e os benefícios funcionais. O patrocínio pode ser muito eficaz para entender as marcas além dos atributos tangíveis porque desenvolve associações que acrescentam profundidade, riqueza e um sentimento contemporâneo em relação à marca e ao seu relacionamento com os clientes (COBRA, 2008, p. 134).

De acordo com pesquisas divulgadas pela revista *HSM Management*, de julho e agosto de 2007, as pessoas estão cansadas do que veem como uma corrente interminável de propagandas que é desconectada de sua vida ou interesses, o que não ocorre, neste caso, com o patrocínio.

Por fim, preocupações com a ecologia e o social, além do interesse permanente na cultura e no esporte, contribuiram, ainda mais, para o surgimento e desenvolvimento de novas modalidades de patrocínio.

2.2.4 Tipos de patrocínios

Devido às suas características inovadoras, o patrocínio expandiu-se para inúmeras áreas. De igual forma, temas como preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida, ocupação saudável do tempo livre, assumiram um papel de destaque na sociedade atual.

Acompanhando a tendência, empresas buscaram, através de ações de patrocínio, uma associação a estas demandas. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 21), “durante os últimos 30 anos, o *sponsoring* tem evoluído profundamente em nível estratégico e operacional” (tradução nossa). Neste sentido, de acordo com Melo Neto (2003) e Zenone (2006), surgem os patrocínios cultural, ecológico, social e esportivo.

Apesar de autores como Kotler e Keller (2006) dividirem os

patrocínios em esportes, festivais, artes, causas, passeios e atividades de rua, e Mullin; Hardy e Sutton (2004) incluírem, a estes, atrações e viagens de entretenimento, observa-se que todos enquadram-se nas quatro categorias citadas por Melo Neto (2003) e Zenone (2006).

O patrocínio cultural caracteriza-se como uma associação, por parte da empresa, junto às atividades e processos culturais, com o propósito de alcançar um posicionamento eficiente na mente do consumidor. Segundo Limeira e Gouveia (2008) apud Cobra (2008, p. 133), o patrocínio cultural “[...] tal como definido pelas leis brasileiras, é a transferência de recursos (financeiros ou espécie), feita por uma empresa cujo produto final não é cultural, a um projeto de natureza cultural, com finalidade promocional e institucional”. Ainda segundo as autoras, o mercado de patrocínio cultural compreende indivíduos, fundações e empresas privadas que fornecem suporte financeiro para os empreendimentos e produções culturais. Já Zenone (2006, p. 113) define esta ação como patrocínio cultural privado, o qual: “[...] tem por objetivo associar o nome da empresa, suas marcas ou serviços, a produtos ou eventos culturais que tenham sintonia com suas atividades”.

Devido às suas peculiaridades, através deste patrocínio pode-se atingir segmentos específicos da população, como classes sociais e nível cultural mais elevado. Outra vantagem é que, através deste investimento, o patrocinador pode obter incentivos fiscais por conta das Leis Constitucionais Rouanet e Audiovisual.

Quanto ao patrocínio ecológico, este está inserido dentro do denominado *marketing* ecológico, ainda conhecido como verde ou ambiental. Surgido nos anos 70, este procura uma relação sustentável entre os processos desenvolvidos pelas empresas e seu impacto no meio ambiente. Segundo Kotler (1995), trata-se de um movimento das empresas para criar e lançar mercadorias ambientalmente corretas. Muitas empresas, além de possuírem esta preocupação, desenvolvem ações de patrocínio ecológico, financiando reflorestamentos, proteção e reprodução da fauna e flora, entre outras ações. De acordo com Zenone (2006):

O *marketing* ambiental é de interesse não só de entidades ambientais, algumas com atuação em âmbito mundial ao defender do equilíbrio ecológico ao social, mas também de empresas que começam a apoiar e desenvolver atividades que procuram minimizar ou eliminar causas de degradação social e ecológica e, com isso, melhorar a qualidade de vida das pessoas. É evidente que a preocupação das empresas não é apenas em relação ao planeta, mas predominantemente com a imagem institucional (ZENONE, 2006, p. 159).

Aproveitando estas iniciativas, empresas inserem, em seus produtos, imagens que as associam à preservação do meio ambiente, além de divulgar suas ações em campanhas publicitárias.

Quanto ao patrocínio social, este se insere na definição de *marketing* social, o qual, segundo Vaz (1995, p. 281), “[...] é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição.”

Os conceitos de *marketing* social variam de *marketing* societal, *marketing* societário ou até mesmo *marketing* de causa social (ZENONE, 2006). Seja qual for o termo, os patrocínios nesta área ocorrem, em sua maioria, junto às comunidades carentes onde predominam favelas, cortiços, conjuntos residenciais da população de baixa renda e estabelecimentos de segregação (presídios, casas de correção, asilos, entre outros) (MELO NETO, 1997).

Com este tipo de ação, as empresas procuram ser vistas e/ou denominadas “empresas-cidadãs”. Importante ressaltar, ainda, que o montante investido nesta área compõe o denominado terceiro setor³.

Dependendo do tipo e onde for investido, estes patrocínios possuem objetivos, características e retornos distintos. Melo Neto (2003) traça, no Quadro 4, um comparativo entre os patrocínios cultural, social, ecológico e esportivo, sendo este último o objeto do presente trabalho.

Quadro 4 - Modalidades de patrocínio.

	Patrocínio cultural	Patrocínio ecológico	Patrocínio social	Patrocínio esportivo
Objetivo	- Valorizar a marca	- Obter ganhos econômicos	-Obter reconhecimento e credibilidade	- Potencializar a marca
Motivo principal	- Segmentação - Apelo à <i>mídia</i>	- Reconhecimento	-Exercício da cidadania	- Apelo à <i>mídia</i> - Mercado

³Segundo Zenone (2006, p. 31), “o termo terceiro setor é uma expressão utilizada por muitos estudiosos para concentrar num só grupo todas as instituições ou organizações que possuem um conjunto determinado de características que as distingam do Primeiro Setor (Estado) e do Segundo Setor (mercado). Não surge para fazer oposição ao Estado ou ao mercado, mas para suprir a lacuna deixada por estes. Essas organizações têm embutido o desejo de promover o bem-estar social, de modo a propiciar a formação de uma sociedade justa e fraterna, firmando suas ações em atitudes de solidariedade”.

	- Público classe A	pelo uso de "tecnologia limpa"	empresarial e responsabilidade social	vasto - Segmentação
Benefícios principais	- Promoção da marca	-Apoio da comunidade e do governo	-Melhor relacionamento com a comunidade	- Divulgação da marca
Retorno	- Retorno institucional - Retorno promocional - Retorno fiscal	-Retorno institucional -Retorno ecológico	-Retorno institucional	- Retorno de <i>mídia</i> - Retorno institucional - Retorno de vendas

Fonte: Adaptado de Melo Neto (2003, p. 25).

Apesar dos patrocínios cultural, ecológico e social serem extremamente eficientes, é no esportivo que recaem, atualmente, os maiores investimentos promocionais. Segundo O'Guinn; Allen e Semenik (2008, p. 210), "em 2003, empresários do mundo todo gastaram aproximadamente US\$ 26 bilhões com direitos de patrocínio, sendo que a maior parte dessa quantia foi direcionada a patrocínios esportivos".

No entanto, para alcançar um retorno significativo com esta estratégia, deve-se reconhecer e explorar as potencialidades do processo.

2.3PATROCÍNIO ESPORTIVO

Ao longo dos anos, o patrocínio esportivo vem sendo objeto de estudos e análises. No campo conceitual, observa-se uma evolução à medida em que este foi se afirmando como estratégia promocional. Já no que diz respeito às características e tipos, o interesse pelas mais variadas empresas propiciou inúmeras possibilidades de investimentos e retornos.

2.3.1 Conceitos de patrocínio esportivo

Assim como no patrocínio em geral, também o conceito de patrocínio esportivo foi sendo aprofundado no decorrer dos anos. Profissionalização, desenvolvimento de novas estratégias, exigências e expectativas, bem como resultados almejados, foram as causas desta evolução.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 192): “[...] o patrocínio inclui uma ampla gama de atividades associadas a um processo de comunicação planejado para utilizar o *marketing* do esporte e do estilo de vida para enviar mensagens para um público-alvo”. Neste conceito, percebe-se a preocupação com o planejamento da ação de patrocínio esportivo, além de levar em conta a vantagem competitiva do esporte para uma maior identificação por parte do receptor.

A transferência dos valores do esporte para a empresa, além da importância de obtenção de recursos para o patrocinado, é ressaltada na definição de Molina (2009):

Comodedefinição geral depatrocínio esportivo, associado também ao termo em inglês *sponsorship*, poderíamos dizer que é a associação especial que se estabelece entre uma marca/empresa e uma marca/equipe ou seleção esportiva, em suas especiais disciplinas; ou de uma marca/empresa e determinados esportistas e eventos de diferentes magnitudes (campeonatos mundiais, campeonatos regionais, locais e continentais, taças esportivas, ligas esportivas, olimpíadas e competições em geral), com o objetivo de obter novas fontes de renda e/ou ampliar a transferência de imagem (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 51).

Apesar do investimento em patrocínio esportivo não ser diretamente proporcional ao aumento das vendas de uma empresa, visto tratar-se de uma estratégia promocional⁴, o objetivo final de todo e qualquer tipo de investimento por parte de uma empresa é a concretização da venda.

Desta forma, Cardia (2004) inclui, em um de seus conceitos de patrocínio esportivo, a comercialização (venda) dos produtos e serviços:

O patrocínio seria, então uma relação de troca entre patrocinador e patrocinado, em que o primeiro investe de forma tangível (bens, serviço ou dinheiro) na organização ou celebração de um evento ou indivíduo, e recebe em troca espaços e facilidades para difundir mensagens a um público mais ou menos determinado com a intenção de fazer promoção, criar *goodwill*, boa

⁴ Como já exposto, para que se concretize o sistema de trocas (vendas), é necessário que todas as variáveis do *marketing-mix* (produto, preço, praça e promoção) estejam em conformidade com as necessidades do consumidor, e não apenas uma estratégia promocional.

imagem ou vendas (CARDIA, 2004, p. 23).

Schaaf (1996), citado por Cardia (2004, p. 24), afirma que “patrocínio esportivo é o mecanismo de promoção através do qual os esportes penetram nos mercados de consumo de forma a criar publicidade e lucro para compradores corporativos e participantes”. Percebe-se, neste conceito, outro objetivo delegado ao patrocínio esportivo nos últimos anos, isto é, a capacidade/possibilidade de gerar negócios entre o patrocinador e seus parceiros comerciais (*business-to-business*).

Em outra definição, Molina (2009) afirma que a indústria esportiva define os acordos de patrocínio como um efeito de união de capacidades e atitudes, com um forte ingrediente de decisão e ação comum, com o propósito de satisfazer às necessidades dos consumidores. De igual forma, Howel (1983) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 22), definem patrocínio esportivo como “apoio de uma pessoa ou organização externa a uma ação esportiva, um evento esportivo, uma organização esportiva ou um participante de uma competição para o benefício mútuo de ambas as partes” (tradução nossa). Nestes, apresenta-se, talvez, o mais importante fator para o sucesso de um processo de patrocínio, qual seja, ambas as partes (patrocinador e patrocinado) trabalhando juntos para o alcance dos objetivos mútuos. Esta parceria em prol dos resultados é citada também por outra definição de Molina (2009):

Patrocínio é um acordo pelo qual duas ou mais empresas e instituições geram conteúdo a fim de agregar valor e satisfazer necessidades compartilhando benefícios mútuos. O patrocínio é uma ponte que facilita e que os consumidores possam reconhecer e estreitar relações com produtos, serviços e eventos, potencializando vínculos de maior continuidade e afinidade com os mesmos, projetando aumentos nas vendas no mercado através do esporte (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 61).

No entanto, para que os objetivos possam ser alcançados, é necessário tratar o processo em caráter profissional, estabelecendo metas, bem como procedimentos específicos. Estes cuidados são abordados na definição de patrocínio de Pozzi (1998):

[...] o patrocínio é um acordo profissional entre o patrocinador e o patrocinado para que se alcancem os objetivos claramente predefinidos por ambas as partes.

Isso implica uma definição, acompanhamento, controle e mensuração dos resultados contra os objetivos traçados previamente (POZZI, 1998, p. 117).

Uma das definições mais aceitas entre os estudiosos de patrocínio esportivo no Brasil foi formulada por Cardia (2004):

Patrocínio esportivo é o investimento que uma entidade pública ou privada faz em um evento, atleta ou grupo de atletas com a finalidade precípua de atingir públicos e mercados específicos, recebendo, em contrapartida, uma série de vantagens encabeçadas por incremento de vendas, promoção, melhor imagem e simpatia do público (CARDIA, 2004, p.25).

No conceito acima, percebe-se que tanto organizações estatais quanto privadas podem valer-se do esporte como estratégia promocional. De igual forma, a possibilidade de segmentação do esporte (sexo, idade, classe social) como seus retornos (institucional, promocional e de vendas) estão presentes nesta definição. Apesar de contemplar as principais variáveis que permeiam um processo, pode-se acrescentar, a este, a importância de um trabalho de parceria a longo prazo (BRANCHI, 2002). Para fins deste trabalho, será adotado o conceito definido por Cardia (2004) e Branchi (2002).

Para o patrocínio esportivo alcançar a importância e nível de investimento dos dias de hoje, foram anos de promoção e negociação junto aos *prospects*.

2.3.2 História do patrocínio esportivo

Apesar do investimento em patrocínio esportivo ter se intensificado nos últimos 40 anos, o apoio a atletas, equipes, competições, bem como a eventos, faz parte da história da humanidade.

Na verdade, a relação patrocinador/patrocinado pode ser remetida a algumas civilizações da antiguidade. Segundo Ukman (1984) apud Morgan e Summers (2008):

Uma teoria das origens do *marketing* esportivo data da Grécia e da Roma antigas, quando os cidadãos ricos apoiavam os festivais de atletismo e os aristocratas patrocinavam gladiadores no Coliseu de Roma, tudo na tentativa de conquistar a simpatia do público (UKMAN,

1984 apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 8).

Em Roma, tornara-se uma prática comum entre os imperadores valerem-se do esporte como forma de promoção pessoal e da situação política. Segundo Desbordes e Tribou (2007) apud Beech e Chadwick (2007):

Jogos romanos foram utilizados como ferramentas comerciais, apesar da maioria dos espectadores não saberem ler ou escrever. César usava a publicidade e ganhou votos com a luta de gladiadores em 65 AC; ele realmente estava ciente do impacto antes de organizar estes tipos de eventos (tradução nossa) (DESBORDES; TRIBOU 2007, apud BEECH; CHADWICK, 2007, p. 73).

Já na Grécia Antiga, inúmeros patrocínios foram desenvolvidos. Qualquer indivíduo podia patrocinar o atleta que desejasse. As iniciativas privada e pública financiavam os festivais esportivos (FREIRE; ALMEIDA, 2006).

Nos primeiros Jogos Olímpicos da era moderna, em Atenas, em 1896, surgem os primeiros apoios à prática esportiva por meio do fornecimento de material de divulgação, catálogos, assistência médica, entre outros. No entanto, este processo caracterizou-se muito mais como uma prática de mecenato (doação) junto à organização dos jogos, do que a procura por resultados institucionais e/ou comerciais. De igual forma, pelo fato do esporte não possuir, na época, a penetração social que possui hoje, eram raras as empresas que tinham interesse em investir em alguma prática ou competição esportiva. Por outro lado, as próprias características das competições da época inibiam qualquer tipo de investimento mais formal. Smit (2007) lembra o contexto:

Os Jogos Olímpicos eram estritamente para amadores. Os atletas não podiam receber qualquer quantia em dinheiro por seus méritos esportivos. Da mesma forma, os fabricantes de equipamentos não deveriam explorar o potencial comercial de seus clientes: nas propagandas, eles eram forçados a esconder a identidade dos atletas borrando os rostos ou colocando uma faixa preta sobre os olhos (SMIT, 2007, p. 81).

Apesar do aparecimento de alguns casos (até de sucesso) pontuais de investimento no esporte, esta realidade transcorreu até a metade do século XX, barrando, assim, a entrada de investidores e o desenvolvimento das modalidades esportivas como um todo.

Nesta época, as próprias organizações esportivas (atletas, equipes, comitês, etc.), não detinham o *know-how* para prospectar possíveis investidores e, muito menos, sabiam o que oferecer em troca do investimento. Cardia (2004) explica:

Desde que as primeiras ações de patrocínio foram implementadas até os dias de hoje, as fórmulas de precificação mudaram muito. Inicialmente, elas nem existiam. Eram empíricas. Os atletas pediam uma “ajuda” a pessoas físicas ou jurídicas em troca de algum tipo de retorno. Esse retorno podia ser desde um agradecimento no jantar anual do clube, como um desfile depois da competição com uma bandeirola com o nome do patrocinador. Para essas ações é claro que não havia nenhum caráter científico ou técnico. Patrocínios exatamente iguais podiam ser vendidos por importâncias absolutamente diferentes (CARDIA, 2004, p. 101).

No entanto, com o passar dos anos, o patrocínio esportivo começa a ser visto, ainda que de forma tímida, como uma alternativa altamente rentável para promover uma boa imagem, bem como uma estratégia para atingir públicos segmentados, fiéis e com poder de compra (CARDIA, 2004).

O patrocínio como é conhecido hoje, isto é, com fins institucionais, promocionais e, até mesmo, comerciais, se acentuou a partir do fim dos anos sessenta (RODRIGUEZ, 2009). Neste período, as ações de patrocínio esportivo expandiram-se e passaram a permear as atividades de comunicação das empresas com maior frequência. Alguns autores apontam fatores para este desenvolvimento.

Cornwell (1997) apud Morgan e Summers (2008) e Mullin; Hardy e Sutton (2004) concordam que o crescimento do patrocínio esportivo coincide com o banimento, por parte de governos de países da Europa, dos Estados Unidos e da Austrália, no final da década de 60, da propaganda de cigarros e bebidas alcoólicas nos tradicionais meios de comunicação (rádio e televisão). Nessa época, os fabricantes foram forçados a procurar outros canais alternativos para promover seus produtos que não fossem os canais de propaganda direta, transformando-se assim, por muitos anos, nos principais

patrocinadores esportivos em nível mundial⁵.

Já Smit (2007) aponta que, neste período, ocorre o surgimento de outras formas de comunicação, não baseadas exclusivamente na propaganda. Estas “novas” estratégias comunicacionais e/ou promocionais tinham como objetivo construir uma imagem de empresas como boas cidadãs corporativas, associando-as aos valores supostamente íntegros e prestigiosos. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 34): “O *sponsoring* apareceu como um meio de comunicação original que permite fugir dos meios tradicionais” (tradução nossa).

Para Rodriguez (2009), o aumento considerável, durante a década de 70, dos custos de veiculação nos meios de comunicação tradicionais e o interesse destes pelo esporte também constituíram-se nas causas do crescimento desta estratégia.

De acordo com Smit (2007), o fato do *marketing* empresarial ter se tornado cada vez mais global, isto é, as empresas desejarem que suas marcas conquistassem uma reputação internacional, foi outro fator que incidiu diretamente no desenvolvimento do patrocínio esportivo. Com a expansão dos mercados, as empresas multinacionais descobriram a dificuldade de comunicar-se com seus mais variados públicos-alvo (diferentes culturas, idiomas, etc.). Assim, os programas de patrocínio esportivo ofereciam uma forma única de superar estas barreiras.

No entanto, durante os anos 70, o *marketing* valendo-se do esporte serviu, também, aos interesses pessoais dos altos executivos das empresas, sendo visto, em muitos casos, como gestos de caridade (PIGNATTI, 2009). Da mesma forma, o patrocínio esportivo sempre enfrentou barreiras de entrada para transformar-se em uma estratégia promocional para as empresas, além de uma fonte lucrativa para as organizações esportivas. O que chama a atenção, neste caso, é que, muitas vezes, quem impedia esta fonte de recursos eram os próprios responsáveis pela entidade esportiva. Klein (2008) apud Cobra (2008) recorda o cenário existente:

E pensar que clubes de futebol e a Fifa durante anos barraram qualquer possibilidade de patrocínio. No fim dos anos 1970, na Inglaterra, os clubes desafiavam a federação, as multas e a imprensa para entrar em campo com propaganda nas camisas. As tevês cancelavam

⁵ Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 194): “O IEG (*Sponsorship Report*) observou que, em 1997, os fabricantes de cigarros gastaram US\$ 195 milhões em patrocínios esportivos - 95% destes na área de motovelocidade, compondo quase 20% da receita total de patrocínio deste segmento”.

transmissões de times com qualquer forma de anúncio nas camisas. Aquela época, com transmissões básicas, praticamente só se usava a comunicação no peito da camisa (KLEIN, 2008 apud COBRA, 2008, p. 214).

Nesta mesma época, muitos clubes de futebol lutaram para que os jogos não fossem transmitidos pela televisão, temendo que esta atitude afastasse o público dos estádios (na época, a única fonte de receita) (KLEIN, 2008 apud COBRA, 2008).

No Brasil, até o final da década de 80, o próprio Conselho Nacional de Desportos (CND) - órgão do governo que regulamentava o esporte -, proibia qualquer tipo de publicidade nos uniformes das equipes. Ao mesmo tempo, a opinião pública da época era contrária a uma exposição comercial. O jornalista Roberto Assaf, em entrevista à revista *Meio & Mensagem* de 5 de julho de 2004, apresentou umapesquisa desenvolvida pelo instituto Vox Populi e publicada pela revista *Placar* em maio de 1977. Nesta, constatou-se que 68,37% dos torcedores não aceitariam que seus clubes usassem alguma propaganda nos uniformes. Já 23,14%, afirmaram que não compareceriam mais aos estádios caso isto ocorresse.

Segundo Cardia (2004), o passo definitivo para a profissionalização e organização técnica do patrocínio ocorreu em 1982, quando foram instituídos, pela comunidade esportiva internacional, conceitos importantes no que diz respeito à eficácia desta ferramenta (princípio da exclusividade, da globalidade, foco nos resultados para o *marketing*, entre outros). De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 33), “desde princípios dos anos 80, os homens de *marketing* entenderam os benefícios que poderiam obter com a associação de uma marca, um evento esportivo, ou um esportista/equipe no centro de um evento” (tradução nossa).

Já nos anos 90, inicia-se um processo de interação do patrocínio esportivo com as outras variáveis do *marketing-mix*, bem como uma mobilização geral para combater o *marketing* de emboscada (*ambush marketing*).

De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) na primeira década do século XXI, algumas mudanças significativas, tanto em nível estratégico, quanto operativo, elevaram o patrocínio esportivo a uma das principais estratégias promocionais do mercado. Melo Neto e Carvalho (2006) afirmam que:

Com isso, o patrocínio esportivo ganhou novos contornos e dimensões. De uma ação de comunicação voltada para a divulgação do nome e da marca, tornou-

se uma ação estratégica de *marketing* centrado no desenvolvimento de novos mercados, fidelização de clientes e relacionamento com a comunidade e parceiros do negócio (MELO NETO; CARVALHO, 2006, p. 19).

Atualmente, percebe-se uma consolidação plena da atividade de patrocínio no composto comunicacional das mais variadas empresas.

2.3.3 Investimentos em patrocínio esportivo no Brasil e no mundo

Os dados financeiros que atualmente compõe o mercado de patrocínio esportivo no Brasil e no mundo impressionam. Segundo Gurgel (2006, p. 226), “a secularização do esporte é um fato e gerou uma força econômica das mais expressivas”. Para compreender a realidade, deve-se analisar o ambiente no qual esta estratégia está inserida, isto é, o esporte, bem como a indústria esportiva como um todo⁶.

De acordo com Morgan e Summers (2008):

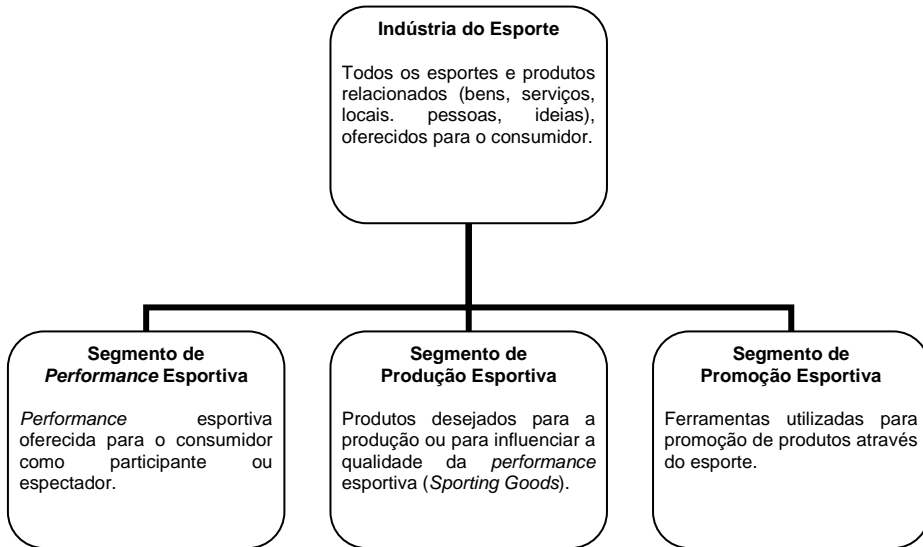
O montante gerado pelo esporte no mundo todo tornou-se tão exorbitante que agora o esporte já é considerado realmente um negócio. Ele figura na lista dos ativos nacionais, sua gestão e *marketing* são concebidos como parte de programas empresariais, e gestores governamentais e do setor privado dedicam-se ao seu controle (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 48).

Na indústria esportiva, no entanto, devido às mudanças constantes e a existência de segmentos dependentes e/ou interligados (vestuário, turismo, empregos diretos e indiretos, etc.), torna-se praticamente impossível mensurar, com exatidão, as cifras movimentadas (KASNAR; GRAÇA, 2002).

Pitts e Stotlar (2002) demonstram, na Figura 1, a macroestrutura da indústria do esporte, isto é, os segmentos e fatores que implicam nas inúmeras ramificações comerciais.

⁶De acordo com Toledo (2006, p. 57), “o esporte, assim como as mais diferentes atividades humanas, foi transformado em indústria que produz produtos e serviços colocados à disposição dos consumidores no mercado”.

Figura 1- Macroestrutura da indústria do esporte.



Fonte: Adaptado de Pitts e Stotlar (2002, p. 20).

Desta forma, observa-se desencontros entre os dados apresentados por diversas pesquisas, autores e estudiosos. De todo modo, quaisquer que sejam os valores analisados e a taxa de crescimento do patrocínio e da indústria esportiva, os dados são significativos.

De acordo com Molina (2007, p. 14), “a indústria esportiva é a engrenagem social mais valorizada pela população internacional, é o fenômeno de massa por excelência do século XXI” (tradução nossa).

Segundo dados da revista *Marketing*, de janeiro de 2006, a Fundação Getúlio Vargas apontou que a indústria esportiva é a que mais cresce no mundo. Nos Estados Unidos, o negócio esportivo representa US\$ 50 bilhões, já tendo a denominação de Produto Nacional Bruto do Esporte (PNBE). No Brasil, de acordo com a publicação, o setor ocupa a quarta posição, movimentando cerca de R\$ 30 bilhões por ano. Por outro lado, segundo dados fornecidos por Gurgel (2010), o Produto Interno Bruto do esporte brasileiro já representa, aproximadamente, 2% do PIB nacional.

Na economia brasileira, percebe-se crescimento da indústria esportiva, mais significativamente, a partir da década de 90. De acordo com Kasnar e Graça (2002), em 1995, o PIB total dos esportes já atingia a soma de R\$ 28,12 bilhões, o que correspondia a 1,5% do PIB nacional. Nos dois anos

seguintes, isto é, em 1996 e 1997, o PIB esportivo continuou crescendo significativamente, aumentando para R\$ 29,82 bilhões e R\$ 31,35 bilhões respectivamente. Já nos anos de 1998, 1999 e 2000, o PIB esportivo apresentou percentuais de crescimento de 8,23%, 13,16% e 9,90%, respectivamente.

Segundo Caliarí (2005) apud Soares (2007), a indústria do esporte em 2005 era a quarta indústria brasileira, gerando R\$ 31 bilhões anuais, correspondendo, assim, a 3,3% do PIB. Para Kasnar e Graça (2002), o esporte contribui, além do montante financeiro, com outros setores da economia brasileira:

É essencial frisar e destacar que o esporte, por sua vez, pode criar movimentos evolutivos positivos para a economia brasileira, no quinhão que lhe cabe, entre eles a geração de mais empregos, mais renda, mais receitas empresariais, mais contribuições fiscais, maior industrialização, maior desenvolvimento do setor de serviços e significativa multiplicidade na matriz de produção brasileira (KASNAR; GRAÇA, 2002, p. 5).

Neste sentido, Melo Neto e Feitosa (2005) apud Melo Neto (2005) apontam que o volume de negócios total movimentado pela economia do esporte pode chegar, nos próximos anos, a US\$ 400 bilhões anuais, sendo o país, alçado a 5º maior mercado esportivo do mundo. Areias (2007) confirma esta evolução:

O esporte, que desde os seus primórdios desenvolveu-se como uma atividade social, educativa e de entretenimento, desfruta agora de uma evolução inexorável na área econômica. No Brasil, já representa de 1% a 1,6% do Produto Interno Bruto, segundo informações do Atlas do Esporte no Brasil, lançado em 2004. Isto representa algo entre R\$ 13 bilhões e R\$ 20 bilhões por ano (dados 2002). No mundo, estima-se que atividades esportivas movimentem anualmente US\$ 54 bilhões em vendas diretas e US\$ 370 bilhões em vendas indiretas. A paixão que o esporte desperta remonta aos seus primórdios, mas agora ela vem acompanhada de ações de *marketing* cada vez mais sofisticadas, daí a explicação para cifras tão impressionantes (AREIAS, 2007, p. 25).

Todavia, na década denominada por Gurgel (2010) como “de ouro” para a economia esportiva nacional, estes valores assumirão patamares ainda mais significativos. Isto deve-se ao fato do país ser sede dos principais eventos esportivos em nível mundial, como os Jogos Mundiais Militares, a Copa das Confederações, a Copa do Mundo FIFA e os Jogos Olímpicos e *Paralímpicos*. Na verdade, além do crescimento do investimento no esporte e da indústria esportiva como um todo, espera-se um incremento em grande parte dos setores econômicos da sociedade. Para se ter uma ideia, segundo o relatório da Ernst; Young, em parceria com a Fundação Getulio Vargas (2010), apenas a Copa do Mundo 2014 terá um efeito multiplicador capaz de quintuplicar os investimentos diretos realizados no país para viabilizar o evento, injetando, no total, R\$ 142,39 bilhões na economia brasileira até 2014. Destes, especificamente R\$ 22,46 bilhões serão investidos para garantir infraestrutura e organização, bem como R\$ 112,79 bilhões para a realização da competição propriamente dita. No período 2010-2014, projeta-se que o evento tenha um impacto direto sobre o PIB na ordem de R\$ 64,5 bilhões.

No que tange especificamente ao patrocínio esportivo, este acompanhou a evolução da indústria esportiva como um todo, sendo, na verdade, um dos principais colaboradores para o crescimento financeiro da mesma.

Fontes indicam que os valores investidos mundialmente nesta atividade cresceram mais de mil por cento nos últimos vinte anos, alcançando a soma de US\$ 21 bilhões já em 2004 (GRYNBERG, 2007). De igual forma, de acordo com Pluchino (2011), estima-se que mais de US\$ 48 bilhões tenham sido investidos em políticas de patrocínio esportivo no mundo.

Em 2007, segundo Molina (2009, p. 62), “nada mais, nada menos que trinta e nove bilhões de dólares foi a cifra que se estima ter se investido em patrocínio esportivo” (tradução nossa).

Na verdade, observa-se que este crescimento nos valores movimentados pelo patrocínio esportivo ocorreu, simultaneamente, nos mais variados países e continentes.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

De acordo com o relatório apresentado pela empresa no *IEG Sponsorship* sobre os gastos em patrocínio *marketing* na América do Norte, as empresas gastaram 38,4 milhões de dólares americanos (ou seja, 16% do total) em suas operações de patrocínio e 191,6 milhões de dólares (83,2% do total) em *marketing*. Por outro lado, considerando a relação entre os gastos diretamente relacionados com o patrocínio

com a ativação (televisão, operações especiais...) podemos constatar que estes últimos têm sido três vezes superior aos primeiros (28,8 contra US \$9,6 milhões de dólares) (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 5).

Também nos Estados Unidos percebe-se um aumento significativo no número de empresas patrocinadoras do esporte. Em 1980, existiam 900, as quais investiam um total de 300 milhões de dólares. Já em 1987, o número de investidores passou para 4 mil, movimentando um total de US\$ 1.75 bilhões. Em 2003, a Associação Americana de *Marketing* estimou que foram investidos 2.4 bilhões de dólares nesta atividade por parte das empresas do país (AÑO SANZ, 2003).

Já na Espanha, o investimento em patrocínio esportivo, por parte das empresas, no ano de 2000, foi da ordem de 443,94 milhões de euros. No entanto, segundo Mullin; Hardy e Sutton (1995) apud Año Sanz (2003), este valor pode ter alcançado cifras muito superiores quando somados, a ele, investimentos em ativação do patrocínio (campanhas publicitárias, estratégias promocionais complementares, etc.).

Morgan e Summers (2008) apontam valores e tendências de investimentos em patrocínio nos demais países e continentes:

Na Austrália, o patrocínio esportivo agora ocupa o terceiro lugar (A\$ 1,6 bilhão) - atrás apenas da imprensa (A\$ 3,36 bilhões) e da televisão (A\$ 2,75 bilhões) - no montante pago pelos profissionais de *marketing* para exposição, e seu crescimento ultrapassou todas as demais formas de publicidade na grande *mídia* (mesmo considerando o efeito olímpico) (Lloyd, 2001)... Essa tendência de aumentar o uso do esporte no *marketing* corporativo também é percebida em outros países desenvolvidos, com o gasto mundial em 2005 previsto para US\$ 28 bilhões, um aumento de 8,1% em relação aos US\$ 45,9 bilhões em 2003. Os países europeus deverão gastar US\$ 7,9 bilhões, e os da orla do Pacífico US\$ 5,2 bilhões. Empresas das Américas do Sul e Central irão gastar US\$ 2,3 bilhões e todos os demais países irão colocar mais US\$ 1,5 bilhão em investimento em patrocínio (Sponsorship.com, 2005) (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 13).

Na Tabela 2, elaborada por Gdalia (2002) e citada por Desbordes; Tribou (2007) apud Beech e Chadwick (2007), observa-se o crescimento, nos

mais variados países e continentes, dos investimentos em patrocínio esportivo, principalmente a partir da metade da década de 90:

Tabela 2 - Dados do mercado de patrocínio no mundo.

Mercado	Ano	Valores (€)	Fonte
Mundo	1996	6 bilhões	Omnisports
Europa	1996	2.74 bilhões	Omnisports
Estados Unidos	1996	1.68 bilhões	Omnisports
Ásia-Pacífico	1996	1.07 bilhões	Omnisports
Italia	1996	915 milhões	Omnisports
Alemanha	1996	640 milhões	Omnisports
França	1996	457 milhões	Omnisports
Reino Unido	1996	457 milhões	Omnisports
Espanha	1996	274 milhões	Omnisports
Europa	1997	3 bilhões	Europub
Espanha	2000	425 bilhões	Carat Spain
Mundo	2000	25.3 bilhões	Los Echos
França	2000	1.1 bilhões	Les Echos
França	2001	3 bilhões	Taylor N. Sofres Sport
Mundo	2005	17.73 bilhões	Arksports (Londres)
Mundo	2010	21.1 bilhões	Arksports (Londres)
Europa	2005	5.17 bilhões	Arksports (Londres)
Europa	2010	6.23 bilhões	Arksports (Londres)

Fonte: Gdalia (2002) citado por Desbordes e Tribou apud Beech e Chadwick (2007).

Neste sentido, é importante ressaltar que o investimento em patrocínio esportivo varia significativamente de um país para outro em função de dois fatores: investimento publicitário e o percentual que deste investimento se direciona para o patrocínio esportivo (AÑO SANZ, 2003).

Especificamente no Brasil, os valores investidos em patrocínio esportivo vêm crescendo significativamente nos últimos anos. No entanto, segundo Mattar (2007), o fato de não existir um órgão regulamentador para esta atividade dificulta o levantamento de informações precisas de mercado.

Assim, é necessário valer-se de dados secundários para aproximar-se da realidade que envolve a estratégia.

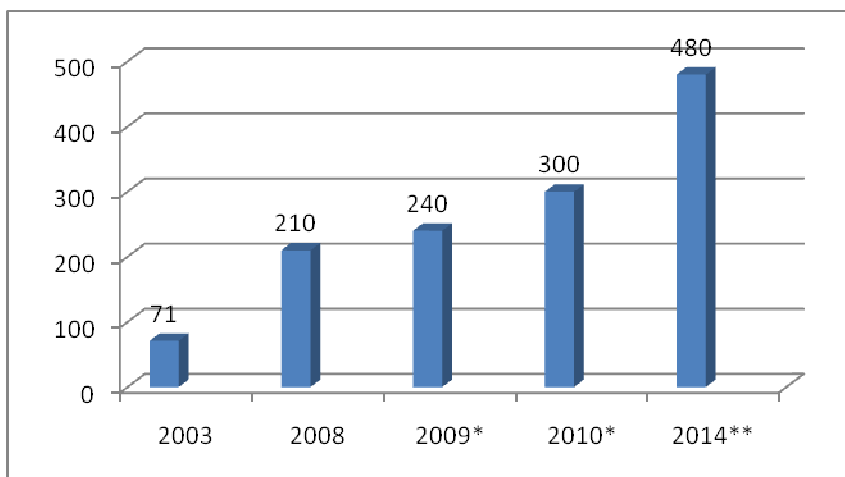
De acordo com Stotlar e Dualib (2005, p. 194), “o segmento de *marketing* esportivo no Brasil movimenta um valor acima de R\$ 1,3 bilhão [...] No cenário mundial, o Brasil ainda representa cerca de 5%”.

Este montante é consequência da atuação de determinadas instituições no mundo dos negócios do esporte, como clubes, redes de TV, empresas de comunicação e de *marketing*, agências de propaganda e de promoção, investidores, fabricantes de material esportivo, empresas, governo e sociedade, entre outros (MELO NETO, 2003).

Segundo o relatório apresentado pela agência TopSports Ventures, e publicada na revista Meio e Mensagem em 5 de julho de 2004, já em 2003, o investimento nas organizações esportivas no Brasil foi na ordem de 338,7 milhões de reais. De lá para cá, segundo a Consultoria Crowe Horwath, o *marketing* esportivo e, conseqüentemente, o patrocínio esportivo vêm apresentando um crescimento de 20% ao ano (CLUBES, 2010).

A seguir esta tendência de investimentos, a Consultoria Crowe Horwath projeta, para 2014, um montante de receitas entre *marketing* e publicidade na ordem de R\$ 480 milhões, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução do faturamento em *marketing*/publicidade dos clubes - em milhões de reais.



Fonte: Crowe Horwath - *projeção ** entre 480 e 627 milhões *in* revista Meio e Mensagem, 18 de janeiro de 2010.

No estudo realizado pela Trevisan Gestão do Esporte e publicado pelo *siteInfoMoney*, observa-se que o Campeonato Brasileiro de Futebol de 2010 somou R\$ 374,13 milhões em patrocínio, sendo R\$ 175 milhões em patrocínios máster, R\$ 85,53 milhões em patrocínios complementares e R\$ 113,6 milhões provenientes de fornecedores de materiais esportivos.

Quando analisado o montante que os clubes de futebol brasileiros arrecadaram em patrocínio, juntamente com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), no ano de 2010, este valor aumenta para R\$ 570 milhões. De 2003 a 2009 o crescimento nesta área foi de, aproximadamente, 188% (CLUBES, 2011).

Assim, torna-se imprescindível averiguar quais foram os motivos que levaram a estratégia a assumir esta importância nos dias de hoje.

2.3.4 O patrocínio esportivo como estratégia promocional

A estratégia patrocínio assumiu, nos últimos anos, uma importância significativa no composto comunicacional das organizações. No entanto, é no esporte que recaem os maiores investimentos desta área. Entre os motivos, pode-se citar o grande poder de atração que as modalidades esportivas apresentam, suas particularidades, valores, entre outros. De acordo com Bourg e Gouguet (2005, p. 73), “o estudo de suas repercussões em termos de visibilidade, de notoriedade e de imagem mostra o impacto dessa estratégia”.

Por outro lado, o esporte e, conseqüentemente o patrocínio esportivo, possuem uma série de desvantagens que requerem cuidados, sob pena de comprometer o investimento como um todo. Conhecer esta realidade é fundamental para coibir qualquer ameaça e explorar, ao máximo, as potencialidades do processo.

a) Vantagens do patrocínio no esporte:

Pode-se enumerar uma série de vantagens do patrocínio esportivo como estratégia promocional.

Em primeiro lugar, ele está vinculado a um dos maiores acontecimentos da sociedade, isto é, o esporte, fenômeno ligado à própria história da humanidade.

De acordo com Morgan e Summers (2008):

[...] o esporte é considerado um fenômeno cultural. Assim, como a música e a arte em geral, ele faz parte da história de todas as culturas do mundo e continua sendo um veículo atual de definição cultural. Pessoas e comunidades podem definir expressar sua própria

identidade e raízes comuns por meio do esporte e dos rituais a ele associados (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 64)

Sempre apontado como um dos fenômenos sociais e culturais mais importantes do século XX, tanto em sua vertente de espetáculo de massa, como de prática livre e voluntária do cidadão (PARIS ROCHE, 2002), o esporte desperta o interesse de grande parte da população mundial, independentemente de classe social, raça, cor, credo ou religião. Para se ter uma ideia da representatividade do esporte, sua modalidade mais praticada, isto é, o futebol, tem a capacidade de atrair nigerianos para a gélida Ucrânia, instigar guerras culturais nos Estados Unidos, bem como liberar mulheres no sistema ditatorial iraquiano (FOER, 2005).

Nuzman (1996) reforça a ideia:

[...] não há outra atividade no mundo moderno que gere mais entusiasmo, interesse e emoção que o esporte. Nunca na história da humanidade um ramo de nossa vida cultural e social foi tão dominante quanto é o esporte hoje em dia (NUZMAN, 1996, p. 4).

A população acompanha com atenção aos eventos esportivos, reservando dias e horários para a sua assistência e/ou prática. Desbordes; Ohl e Tribou (2001, p. 9) vão mais longe: “A cultura esportiva penetrou na vida diária, sendo um ponto de referência. Assim, o tempo social e a percepção do espaço estão marcados pelo esporte” (tradução nossa).

Com este amplo interesse e aceitação, era esperado que o mesmo assumisse outros papéis. Segundo Melo Neto e Carvalho (2006) e Molina (2007), o esporte de prática educativa evolui para ação social, estratégias de inclusão social, ação promocional e um dos principais espetáculos dentro da indústria do entretenimento, despertando um interesse de associação pelas mais variadas esferas da sociedade. Guenzi (2007) ressalta que, atualmente, o esporte representa um relevante e constante campo de negócios.

Desbordes; Ohl e Tribou (2001) descrevem esta realidade:

O esporte é, neste momento, um importante fenômeno em nossa sociedade. Os meios de comunicação tem nestes uma das principais atrações, os líderes políticos o mencionam constantemente em seus discursos eleitorais e as empresas concorrem para patrocinar um campeão ou uma equipe (tradução nossa) (Desbordes; Ohl; Tribou, 2001, p. 9).

Assim, empresas não tardaram em valer-se do esporte para alcançar uma diferenciação no mercado. Segundo Melo Neto e Carvalho (2006, p. 14), “o esporte tornou-se um grande “negócio”. Seu melhor produto é seu atributo, sob a forma de conceitos e ideias-chaves, a força da sua imagem e o seu vasto mercado é constituída de milhões de telespectadores, leitores, ouvintes, praticantes e admiradores, mundialmente”.

O esporte e, conseqüentemente, o patrocínio esportivo possuem características que os diferenciam de outras manifestações e estratégias promocionais como valores agregados; possibilidade de um relacionamento duradouro com o público-alvo; segmentação do público-alvo; vendas de produtos e/ou serviços e significativa exposição nos meios de comunicação.

Morgan e Summers (2008, p. 288) corroboram a ideia:

O *marketing*⁷ usando o esporte é uma ferramenta poderosa utilizada por diversas organizações para alavancar suas marcas e criar oportunidades em novos mercados, além de consolidar a fidelidade dos clientes existentes. As marcas que são associadas às paixões e emoções positivas que cercam o esporte podem criar imagens duradouras e atitudes positivas em suas bases de clientes que são praticamente impossíveis de atingir por meio do *marketing* convencional[...] o esporte é um poderoso acréscimo ao plano de *marketing* de qualquer organização (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 288).

Para poder explorar ao máximo suas potencialidades, é preciso conhecer suas principais vantagens.

- Valores do esporte:

Além de estar inserido na indústria do entretenimento, cuja característica faz com que o público-alvo vivencie experiências proporcionadas, o esporte possui valores diferenciados. De acordo com Soriano (2010, p. 19), “[...] os clubes fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral como o cinema, a televisão, o teatro. Porém, está claro que os clubes têm uma carga emocional muito superior”.

Segundo Molina (2007), Morgan e Summers (2008), Año Sanz (2003), Wilkinson (1990), Melo Neto e Carvalho (2006) e Stotlar e Dualib (2005) e Zan (2011), através do esporte e, conseqüentemente, do patrocínio esportivo,

⁷Como já foi mencionado, o patrocínio esportivo está inserido dentro da estratégia *marketing* esportivo. No entanto, inúmeros autores valem-se de *marketing* esportivo e patrocínio esportivo como sinônimos.

é possível que empresas associem suas imagens institucionais e/ou de seus produtos e/ou serviços a valores como saúde, vitalidade, juventude, esforço, determinação, superação, companheirismo, expectativa, paixão, orgulho, satisfação, emoção, entusiasmo, lealdade (fidelidade), vitória, derrota, alegria, tristeza, medo, raiva, decepção e alívio. Desta forma, o evento esportivo oferece ótimas condições para que se produza um contágio emocional dos espectadores e/ou praticantes com as marcas participantes (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007).

Para Lloyd (2001) apud Morgan e Summers (2008, p. 289):

O esporte revela qualidades únicas que outras ferramentas de *marketing* não podem oferecer. O material impresso é unidimensional, a televisão é bidimensional, os eventos são tridimensionais, mas o esporte e o patrocínio desse esporte podem ser tetradimensionais. Essa quarta dimensão é a emoção (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 289).

Outro ponto a destacar é a sua imprevisibilidade. Apesar de, grande parte das vezes, constituir-se em uma desvantagem, o desconhecimento do resultado final, bem como o comportamento dos protagonistas, faz com que se retenha, de forma significativa, o interesse do público-alvo.

Malanowski (2003) apud Morgan e Summers (2008) realiza um paralelo aos novos conteúdos criados para os meios de comunicação:

Alguns até compararam o fenômeno atual de expansão de *reality-show* televisivos ao consumo esportivo, chamando essa forma de televisão de “drama sem roteiro”. Eles alegam que, como o esporte, essa forma de entretenimento possui regras, estruturas e jogadores especificados, mas a ação resultante e as conseqüências são desconhecidas, o que torna a atração do evento de consumo ainda mais viciante e popular (MALANOWSKI, 2003 apud MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 18).

Outra vantagem do esporte diz respeito ao alto índice de fidelidade por parte do público-alvo, propiciando, assim, o desenvolvimento de um *marketing* de relacionamento.

- possibilidade de um relacionamento duradouro com o público-alvo:

Observa-se que não existe público mais fiel do que o esportivo, seja no papel de simpatizante ou torcedor, seja como praticante de uma atividade ou

modalidade esportiva. Segundo Sue Bridgewater, diretora do Centro de Gestão Esportiva da University of Warwick, do Reino Unido apud Negócio (2010), o torcedor de esportes sempre apoiará sua organização esportiva. Fidelidade é a sua diferenciação. Esta mesma relação é o objetivo de qualquer empresa no mercado para com seus produtos e/ou serviços. Segundo Destéfano (2009) apud Rodriguez (2009):

[...] os diretores de *marketing* sonham com que os torcedores (seus clientes atuais ou potenciais) tenham o mesmo grau de fanatismo por seus produtos ou serviços que pelo escudo do clube tatuado em seus bíceps, ou pelo jogador, cujo cartaz autografado brilha como relíquia em seu escritório ou mesa de cabeceira. Os executivos invejam a fidelização que o torcedor tem com o clube do coração, e sentem que estando perto desta paixão podem capitalizá-la... No mundo, a relação entre as marcas e o esporte passa por seu melhor momento (tradução nossa) (DESTEFANO, 2009 apud RODRIGUEZ, 2009, p. 8).

Neste sentido, é possível trabalhar um *marketing* de relacionamento. Para Molina (2007, p. 15): “[...] os fans ou torcedores são o segmento de consumidores prediletos das empresas” (tradução nossa).

No que tange aos praticantes de atividades ou modalidades esportivas, isto não difere. De acordo com Morgan e Summers (2008):

O compromisso que os participantes e torcedores assumem com o esporte de sua preferência também oferece aos profissionais de *marketing* uma oportunidade de fomentar relacionamentos duradouros e fidelidade à marca com esses clientes (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 289).

Este pode ser também um dos motivos do investimento no esporte por parte das empresas. Schaaf (1995) apud Cardia (2004, p. 26) afirma que “[...] as empresas vão comprar oportunidades de publicidades e patrocínio de esportes porque seus clientes são fãs de esportes, e não porque os patrocinadores são estuasiastas de esportes”.

Por fim, as empresas, ao investirem no esporte, promovem seu papel de agentes sociais (responsabilidade social), prestigiando a assistência, prática e fomento esportivo. Melo Neto e Carvalho (2006) reforçam a ideia:

[...] quando associada a um esporte, a marca, empresa e produto ganham força de significado e imagem junto a um público numeroso, constituído pelos torcedores, praticantes daquela modalidade esportiva e seus simpatizantes. E também junto à *mídia* esportiva, ao governo e comunidades que têm no esporte um dos seus principais fatores de indução ao desenvolvimento social (MELO NETO; CARVALHO, 2006, p. 83).

Um terceiro ponto positivo diz respeito ao esporte atingir públicos diferenciados.

- segmentação do público-alvo:

O esporte proporciona uma oportunidade de segmentação aos seus investidores, seja em termos geográficos, demográficos ou psicográficos. De acordo com Melo Neto (2003):

Cada modalidade esportiva tem uma imagem própria, que é o conjunto de seus valores e atributos e como são estes percebidos pelos seguidores e não seguidores. Há quem prefira os esportes individuais aos esportes de equipe. Temos os aficionados dos esportes radicais. Pessoas de classe A apreciam os esportes denominados de “elite”. E os de classe mais baixas, idolatram os “esportes de massa”. Temos também os seguidores dos “esportes de luta” e os entusiastas dos “esportes da natureza”. Pode-se falar de “esportes da moda” e de “esportes fora de moda”. “Esportes em ascensão” e “esportes em decadência”. “Esportes de gente jovem” e “esportes de velhos” (MELO NETO, 2003, p. 181).

Com a própria evolução (modificações) e criação de novos esportes, outros segmentos até então impensados puderam ser alcançados. Molina (2009, p. 62) corrobora a ideia: “Existe a cada dia uma maior variedade de esportes e qualquer destes pode adequar-se taticamente ao efeito de ser patrocinado” (tradução nossa).

Outra vantagem que pode ser atribuída ao esporte, bem como à estratégia patrocínio esportivo, diz respeito a estes servirem como alavancagem de vendas dos produtos e/ou serviços das empresas.

- mecanismo de vendas de produtos e/ou serviços:

Apesar de reconhecer que a venda de um produto e/ou serviço apenas se concretiza se todas as variáveis do *marketing mix* atuarem de forma

harmoniosa e de acordo com as necessidades e desejos do consumidor, o esporte, e o patrocínio esportivo propiciam uma plataforma eficiente para o fluxo de mercadorias e serviços. De acordo com Rufino (2010, p. 13): “Os empresários enxergam cada vez mais vantagens em utilizar o esporte como ferramenta estratégica para alavancar os negócios”.

Molina (2009) confirma a ideia:

As empresas, por sua vez, têm visualizado diversos mecanismos próprios para transformar o patrocínio na área de esportes em uma vantagem competitiva. O patrocínio oferece às marcas selo de reconhecimento no mercado, a possibilidade de gerar um novo fluxo de receita para o motorizar "fazer barulho" nas vendas de produtos e serviços. Com relação às novas marcas, o patrocínio lhes dá credibilidade nos mercados locais e global caracterizado por um ceticismo em escala crescente...Para uma empresa ou marca que se associa a uma instituição esportiva, o patrocínio possibilita melhorar significativamente o potencial de vendas e incrementar o *mixde marketing*, de maneira mais eficiente do que se realiza-se com a marca própria e única. A aplicação desta tática é rentável, porque traz com ela o acesso amais canais de comercialização... São muitas as empresas que obtiveram maior volume de vendas posicionadas sobre acordos de patrocínio, em relação aos valores lançados a partir da venda de seus produto sem seu próprio sistema de transação (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 60).

De acordo com Somoggi apud Mansur e Zanette (2012, p. 94):

[...] as empresas que investem parte de suas verbas de *marketing* e comunicação nos clubes brasileiros devem enxergar as entidades como ferramentas estratégicas de *marketing* e não apenas como veículos de comunicação de suas marcas.

Por fim, a exposição do esporte nos meios de comunicação e, conseqüentemente, de suas marcas associadas, constitui-se em uma grande vantagem competitiva.

- exposição significativa nos meios de comunicação:

Observa-se a força do fenômeno esporte quando levado em conta o espaço ocupado por este nos meios de comunicação. Klein apud Cobra

(2008) menciona que o *ombudsman* do jornal Folha de São Paulo publicou um levantamento sobre o espaço destinado a cada assunto no ano de 2006. Em um total de 57 mil textos, a modalidade futebol ocupou o primeiro lugar com 5.748. Já no meio televisão, segundo Desbordes; Ohl e Tribou (2001, p. 171): “[...] não existem outras atividades culturais para as quais se dedique tanto tempo na televisão e que mobilizem regularmente tantos espectadores” (tradução nossa).

De acordo com Molina (2007):

A espetacularidade do negócio é dada pela grande relevância mediática que ingressa em nossos lares. Os meios de comunicação estão cada vez mais envolvidos em desenhar espetáculos em sua programação normal - com isso cobrem as expectativas do público de esportes - e conseguem instalar a associação entre o esporte e fama, glória, êxito e heroísmo (tradução nossa) (MOLINA, 2007, p. 18).

Na verdade, o interesse da *mídia* em geral pela programação esportiva é apontado por Mullin; Hardy e Sutton (2004) como uma das principais causas do crescimento do patrocínio esportivo. Segundo estes, o interesse deve-se a fatores como:

- aumento do tempo de lazer e interesse da população no esporte;
- crescimento significativo, no meio televisão, da comercialização de comerciais e informerciais;
- o fato de ser mais barato para as redes de televisão transmitir eventos esportivos do que criar, organizar, bem como produzir programas, espetáculos, documentários, conteúdos, etc.;
- crescimento de novas fontes de *mídia*, como TV por assinatura, canais exclusivos (*pay-per-view*), entre outros, os quais possibilitaram um aumento da demanda por programação esportiva ao vivo, propiciando canais adicionais de exposição para as organizações esportivas e empresas investidoras.

Outro aspecto que contribui, e muito, para uma inserção cada vez maior do esporte na *mídia*, foram as modificações e/ou adaptações deste para um formato condizente às exigências dos veículos.

De acordo com Klein(2008) apud Cobra (2008, p. 202), “os eventos esportivos passaram a ser formatados para a tevê, sempre na ótica de realismo e entretenimento. Diversão de máxima ação no mínimo espaço, sem *script* definido. Emoção até o último momento”.

Apesar de transformações moderadas, dentro da classificação elaborada por Rein; Kotler e Shields (2007)⁸, percebe-se alterações significativas em termos de formato, regras, calendários (internacionalização) e horários.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 28), “as organizaciones esportivas modificam de alguma maneira o regulamento e o formato da competição com o fim de reforçar o interesse e fazer com que o esporte seja mais espetacular” (tradução nossa).

Os meios de comunicação, mais especificamente a televisão, são orientados pela audiência e venda de espaços de patrocínio, o evento em questão deve representar ganhos de audiência e boas perspectivas de venda de espaços comerciais (CARDIA, 2004).

Para Afif (2000) apud Pignatti (2009, p. 26), “muitos dos motivos que levaram importantes empresas a investirem no esporte estão ligados ao espaço que a *mídia* reservou para divulgação de eventos em virtude do sucesso obtido em expressivas competições nacionais e internacionais”.

Molina (2009, p. 13) descreve a relação histórica entre a *mídia* e o esporte, culminando na adaptação deste último para atender às exigências dos transmissores:

Até o final dos anos sessenta, o esporte teve uma relativa autonomia com relação aos meios de comunicação de massa. Mas as influências seguiram-se quando os meios inundaram o campo da informação sobre o esporte para se tornarem protagonistas com

⁸Rein; Kotler e Shields (2007), ao avaliar até que ponto são levadas as transformações nas modalidades esportivas, classificaram-nas em três níveis potenciais: mínimo, moderado e amplo. **Transformação mínima:** ocorre quando o produto esportivo passa por mudanças de pequena escala que não afetam suas características fundamentais. São mudanças feitas num componente menor como parte de um plano bem mais amplo de transformação e constituem também o tipo mais frequente de transformação na indústria. Entre tais alterações, podemos incluir o lançamento de uma nova estratégia de comunicação, a implementação de uma mudança mínima de regras, a adoção de novas tecnologias a fim de melhorar o produto na televisão, ou a promoção de outras mudanças que afetem o posicionamento do produto. **Transformação moderada:** opera a partir do coração dos produtos esportivos, mas não acarreta mudanças em seus fundamentos. Tais transformações são marcadas por grandes mudanças nas regras, expansão para novos mercados e a alteração das habilidades de comunicação e da aparência de determinado atleta, ou, ainda, a incorporação de tecnologias pelo produto. **Transformação extensiva:** promove transformações radicais que chegam a redefinir o produto.

transmissões ao vivo e diretas. Desde este instante, se converteu em natural e genuíno co-autor. Os campos esportivos e os estádios foram os "novos" estúdios da televisão. Foi tão significativo e marcante o crescimento da relação da televisão com o esporte, que até alcançou a modificação, por exemplo, dos regulamentos esportivos (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 13).

Klein (2008) apud Cobra (2008) e Molina (2009) descrevem algumas modificações ocorridas em determinados esportes nos últimos anos.

Para atender a aspectos comerciais da televisão (mais espaços para veiculação de publicidade, *merchandising*, etc.), a *National Basketball Association* (NBA) implantou o “tempo morto”, mantendo regras diferenciadas da *International Basketball Federation* (FIBA). No tênis, visando à redução do tempo de jogo, foi implantado o *tiebrek*. Já o voleibol foi, talvez, a modalidade que mais sofreu modificações nos últimos anos. Além da adoção do procedimento denominado *rally point*, para tornar-se mais dinâmico, este sofreu mudanças profundas em suas regras técnicas (toque com os pés, toque na rede, área de saque, etc.) e sistema de pontos (não é mais necessário ter o saque para pontuar, etc.). Segundo Marchi Júnior (2005, p. 158), “[...] a televisão no campo esportivo exigiu, das entidades diretas do voleibol, uma readaptação da modalidade aos conceitos de competitividade, emotividade, dinâmica e duração das partidas”.

Segundo Paris Roche (1998, p. 41), “o esporte é um setor em permanente evolução. O esporte atual é diferente do de quinze anos atrás, exceto em relação às regras de algumas modalidades, que permanecem invariáveis há muito tempo”.

Entre todas as modalidades, é possível afirmar que o esporte que menos sofreu modificações é, justamente, aquele no qual recaem os maiores interesses e investimentos, isto é, o futebol. Apesar de pequenas tentativas e experiências, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), órgão responsável pelo esporte em nível mundial, mantém a modalidade extremamente conservadora. Com isto, o órgão sofre críticas e, muitas vezes, apesar de sua cobertura territorial e potencial econômico, acaba perdendo fatias significativas de mercado. Segundo Klein (2008) apud Cobra (2008, p. 203):

Há quem entenda, ainda, que a intransigência da entidade maior do futebol, seja a responsável pela dificuldade do esporte mais popular do planeta em penetrar no especialíssimo mercado americano. Afinal,

ela não permitiu que o jogo tivesse quatro tempos, antiga e óbvia exigência da tevê do Tio Sam para transmitir o jogo nos canais abertos (KLEIN, 2008 apud COBRA 2008, p. 203).

De acordo com Cantelli (2011), a *Major League Soccer* (MLS) precisaria repensar sua estratégia de marca e prometer algo crível e atraente para o mercado.

Por fim, segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 196), “sejam quais forem as razões para o aumento da cobertura esportiva, as empresas foram rápidas para capitalizar sobre as oportunidades de exposição fornecida pelo patrocínio esportivo”.

No entanto, apesar de todo potencial, não se pode supervalorizar a força desta estratégia. Segundo Morgan e Summers (2008, p. 290), “o rápido crescimento do patrocínio no mundo todo não justifica que as empresas pulem de cabeça na piscina olímpica do *marketing* usando o esporte”. É preciso reconhecer, de igual forma, suas desvantagens e riscos do investimento.

b) Desvantagens do patrocínio no esporte:

Assim como outras manifestações e estratégias promocionais, o esporte e o patrocínio esportivo têm uma série de desvantagens que podem prejudicar o processo como um todo.

Ao partir de Pozzi (1998), Cardia (2004), Afif (2000), Brunoro; Afif (1997), Aidar et al. (2000), Pignatti (2209) e Helal (1997), é possível congrega estes pontos em dois motes principais: amadorismo na gestão e imprevisibilidade de ações e resultados.

- Amadorismo na gestão:

Observa-se que, historicamente, o amadorismo vem imperando na gestão do esporte brasileiro. De acordo com Testa (2007) apud Pignatti (2009, p. 13), “no Brasil, a percepção do mercado esportivo ainda é muito amadora. Além disso, é muito fragmentada e não há convergência entre os setores públicos e privados sobre o potencial dos negócios esportivos”. Corrupção, apropriação ilícita, desvios de verbas, tráfico de influências, irresponsabilidade fiscal, não-controle orçamentário, falta de planejamento, etc., fazem parte da realidade do segmento esportivo no país.

Na verdade, salvo algumas exceções e experiências internacionais bem sucedidas (NBA, NFL, *Champions League*, entre outros), observa-se que esta é uma realidade que assombra grande parte dos países e mercados no mundo. Molina (2007), a partir de uma pesquisa junto a mais de 700 diretores de

clubes profissionais na América Latina (2005-2006), detectou características comuns nas estruturas das organizações esportivas:

- Inexistência de objetivos estratégicos;
- Não está definida a missão organizacional;
- Não se conhecem os poderes essenciais;
- Carência de um plano de negócios esportivos;
- Não está definido o posicionamento das marcas esportivas;
- Confunde-se atitude com talento e capacidade;
- Faltam controles na gestão de todos os processos de comercialização;
- Existe um desequilíbrio das funções de *marketing* com respeito a outras áreas internas.

Para se ter uma ideia do amadorismo na gestão do esporte, basta compará-lo com os outros segmentos da indústria do entretenimento. Segundo Klein (2008) apud Cobra (2008, p. 217):

Amadorismo na gestão dos preços, infraestrutura decadente, insegura e desconfortável (exceto raríssimas exceções). As receitas de bilheteria pouco significam. O desconforto refere-se também à falta de oferta de comida e bebida no mesmo nível de qualidade das praças de alimentação dos *shopping centers*, não permitindo faturamento nessa rubrica, tão significativa em outros centros do esporte internacional e da indústria do entretenimento, como o cinema por exemplo (KLEIN, 2008, apud COBRA, 2008, p. 217).

De acordo com Antônio Carlos Kfoury Aidar, em entrevista a Valente; Serafim (2006, p. 134), este amadorismo deve-se à postura de gerir o negócio esporte, como, por exemplo, o futebol: “No futebol brasileiro, a grande maioria dos clubes é administrado com a paixão e não com a razão orientada para a eficiência econômica”. Como consequência, tem-se o endividamento crescente e o não-alcance dos objetivos traçados por parte das organizações ligadas ao esporte.

Para Valente e Serafim (2006), o baixo profissionalismo na gestão é apontado como principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes que, se resolvida, poderia melhorar significativamente o desempenho deles fora de campo. Segundo Kasnar e Graça (2002, p. 42), no esporte brasileiro, “[...] predomina o imediatismo, a descontinuidade das ações, a ausência de dados organizados e confiáveis e, em certas ocasiões, a carência profissional de alguns dirigentes”.

Este tipo de situação inibe, assim, a entrada de patrocinadores, visto que estes, muitas vezes, acabam não encontrando um campo seguro para seus

investimentos. De acordo com Kuper e Szymansky (2010, p. 101), “quando empresários examinam o futebol, com frequência ficam chocados como os clubes são poucos empresariais”.

A profissionalização, nesta área, torna-se imprescindível. Segundo Molina (2007 p. 178):

No novomercado internacional dos esportes, os velhos processos já não funcionam como eixo propulsor de crescimento, sendo necessário, de modo inevitável, passar por crises de crescimento, para dar a luz a um sistema de gestão mais inteligente e ousado (tradução nossa) (MOLINA, 2007, p. 178).

Na verdade, segundo o diretor-presidente do Grupo Lance, Walter Mattos Junior apud Areias (2007, p. 12), “é preciso mais do que profissionalizar, faz-se necessária uma radical mudança na governança das entidades esportivas, que hoje atendem mais aos interesses dos poucos que as comandam”.

Outro fator que pode comprometer o resultado final das empresas investidoras, bem como das organizações esportivas, é a imprevisibilidade de ações e resultados.

- Imprevisibilidade de ações e resultados:

Assim como outros segmentos da indústria do entretenimento (cultura, *showbizz*, etc.), o esporte possui variáveis incontroláveis, como resultado de jogos, *performance*, intempéries no momento do evento/ação, audiência, etc.

Segundo Morgan e Summers (2008, p. 181):

[...] os profissionais de *marketing* não possuem qualquer controle sobre o resultado de um evento esportivo nem podem prever se os atletas do time terão uma *performance* excelente ou medíocre. Dessa forma, é necessário criar outros aspectos da experiência de consumo que, para os consumidores, possam ser separados e que ofereçam controle sobre seus resultados (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 181).

Desta forma, os investidores veem, neste tipo de processo, seu poder de decisão diminuído. De acordo com Rufino (2010, p. 19), “[...] o produto esportivo é uma combinação complexa do tangível e do intangível e isso torna desafiador o trabalho do profissional em diversos aspectos”.

Isto já não ocorre quando se desenvolvem outras estratégias promocionais, como a propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, etc., em que os anunciantes (investidores) podem decidir o que divulgar, em que horário divulgar e que público atingir.

De acordo com Stotlar e Dualib (2005, p. 34), “no esporte profissional ou universitário, o profissional de *marketing* não pode abordar um técnico e solicitar que ele modifique seu estilo de jogo para vender mais ingressos”.

Outro fator que dificulta o desenvolvimento do patrocínio esportivo em determinadas ocasiões diz respeito à compra e manipulação de resultados. Segundo a revista Exame, em 2009, 200 jogos de futebol, em 11 países da Europa, estavam sob suspeita de manipulação de resultados (SAEM, 2009). De igual forma, atitudes impensadas dos protagonistas esportivos podem causar sérios prejuízos à imagem do patrocinador.

Apesar da adequação das modalidades esportivas às exigências dos meios de comunicação, e do interesse destes pelas transmissões e/ou coberturas esportivas, não se tem garantias de uma eficiente exposição.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 237), “a imprensa é um meio de muito difícil acesso para os patrocinadores, já que os jornalistas raras vezes citam o nome dos patrocinadores que, normalmente, aparecem nas fotos” (tradução nossa). Na verdade, isto ocorre em praticamente todos os meios de comunicação, através de edições e distorções da marca do patrocinador. A intenção dos meios de comunicação é, na verdade, evitar exposição gratuita das empresas, tornando-as anunciantes regulares.

Melo Neto (2003) classifica os riscos do patrocínio esportivo em categorias como riscos de assumir a imagem de perdedor; riscos de perda de clientes por ação de torcedores; riscos de insucesso do evento patrocinado, além de riscos de confrontos com os concorrentes.

Apesar de possuir estas desvantagens, os benefícios que o patrocínio esportivo apresenta dificilmente serão encontrados em outras estratégias promocionais, o que faz com que cada vez mais empresas valham-se deste para promover suas imagens, seus produtos e/ou serviços. Morgan e Summers (2008, p. 29) corroboram a ideia: “[...] os profissionais do *marketing* esportivo devem tomar as decisões de *marketing* em um ambiente onde os resultados de tais decisões são imprevisíveis. No entanto, essa questão não parece desestimular as empresas a usar o esporte como parte de sua estratégia de *marketing*”.

No quadro 5, é possível identificar as vantagens e desvantagens do esporte como plataforma de *marketing*.

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do esporte como plataforma de marketing.

Vantagens e oportunidades	Desvantagens e riscos
Interações altamente carregadas de emoção com consumidores internos e externos	A avaliação é difícil e muitas vezes medidas são imaturas e ineficazes
Chance de capacitar sobre o apoio e a fidelidade extrema dos torcedores	As propriedades esportivas podem ter preço excessivamente alto
Potencial para compartilhar mercados-alvo grandes e facilmente identificáveis	Custos de alavancagem elevados
Oportunidades de exposição do produto e da marca com bom custo-benefício	Plataformas esportivas de qualidade são limitadas e, muitas vezes, infrequentes ou sazonais
Maior consumo do produto pelos consumidores-alvo, incluindo novos mercados	Há o risco de confusão e/ou obscuridade do patrocínio
Locais para estímulo e teste do produto	Difícil de controlar
Potencial para aliar a personalidade da marca ao sucesso do esporte, dos times e/ou atletas individuais	Sujeito a falhas de personalidade e gafes sociais das celebridades esportivas
Uso de apoiadores especializados	Desordem ou sobrevida de alguns esportes
Fonte de heróis, campeões e porta-vozes em constante mudança	A qualidade e a empolgação da competição são incontroláveis

Fonte: Adaptado de Morgan e Summers (2008, p. 306).

Para Stotlar e Dualib (2005), apesar do *marketing* e do patrocínio esportivo ainda se encontrarem, no Brasil muito aquém de seus potenciais, com o desenvolvimento de uma postura profissional esse segmento firmar-se-á como um porto seguro para investimentos.

Por fim, o patrocínio é procurado, cada vez mais, tanto por empresas quanto por organizações esportivas. Essa dualidade lhe confere, atualmente, grande grau de interesse e investimento.

2.4 O PATROCÍNIO ESPORTIVO COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS

O patrocínio esportivo é visto, atualmente, por parte das mais variadas empresas, como uma das principais estratégias promocionais para promover imagem, marcas, produtos e/ou serviços. De igual forma, Rodriguez (2009) insere esta estratégia dentro das cinco “fantásticas” fontes de entrada das organizações esportivas, ao lado dos direitos televisivos, bilheteria, *merchandising* e *licensing* e publicidade⁹.

2.4.1 O patrocínio esportivo como fonte de recursos para as organizações esportivas

Quando se menciona patrocínio esportivo, grande parte das vezes associa-se este única e exclusivamente a uma estratégia promocional de grande eficiência utilizada pelas empresas. Tão grande é esta crença no mercado que reflete-se, inclusive, na literatura a respeito do tema. De acordo com Diana (1997):

Até hoje, o patrocínio tem sido estudado mais sob a perspectiva das empresas patrocinadoras, do que de propriedades esportivas. Isto a propiciou o nascimento de vários livros e investigações, onde se considera o patrocínio esportivo como uma alavanca de comunicação alternativa utilizada por empresas, ou melhor ainda, para apoiar as ferramentas tradicionais de *marketing* (publicidade, relações públicas, etc.), aumentando a notoriedade de um produto ou um serviço. Poucos são, porém, os estudos que analisam este fenômeno sob a perspectiva das sociedades esportivas - para os quais o patrocínio não é uma alavanca de comunicação, mas um mercado-alvo real - justamente por isto, os dados possuídos são insuficientes (tradução nossa) (DIANA, 1997, p. 89).

Ignora-se, assim, tratar-se de uma entrada significativa para a outra parte do processo, isto é, as organizações esportivas. Apesar de, durante

⁹ Molina (2007) acrescenta a estas entradas, ainda, a negociação de atletas.

muitos anos, dirigentes esportivos e amantes do esporte como um todo criticarem e, até mesmo, proibirem a entrada de investidores no esporte, com o passar do tempo percebeu-se que este poderia colaborar, significativamente, com os objetivos propostos e almejados pelas organizações ligadas ao esporte.

Como exemplo disso, pode-se citar a modalidade de maior interesse e prática em nível mundial: o futebol. Segundo Helal (1997), o que parecia, anteriormente, um dos maiores vilões para a crise da modalidade, isto é, a comercialização, é vista hoje com um dos maiores heróis para tirar as organizações esportivas do colapso. Para Helal (1997, p. 101), “esta constatação refuta as críticas clássicas da cultura de massa e da sociologia do esporte demonstrando que nem sempre comercializar é sinônimo de profanar”.

Neste sentido, Rodrigues (2007) cita a entrevista do então presidente da FIFA, João Havelange, à revista *Veja*, em dezembro de 1993, justamente dez anos após a revolução do *marketing* esportivo realizada pela instituição. Segundo Rodrigues (2007):

[...] o dinheiro dos patrocinadores é que dá a liberdade necessária ao esporte. Em qualquer atividade, o dinheiro liberta. Uma revista sem publicidade cai nas mãos dos governos e perde a sua liberdade. Nossos patrocinadores nos dão os recursos que nos permitem ter a independência que temos. Em troca, nós lhe abrimos os mercados. Isso é o que conta (RODRIGUES, 2007, p. 252).

Na verdade, esta postura foi adotada, nos últimos anos, por grande parte das organizações que compõem a indústria esportiva. De acordo com Wilkinson (1990, p. 9), “se olharmos atentamente para a atividade desportiva, vamos ter dificuldade em encontrar um atleta, uma equipe ou um clube que esteja a trabalhar com sucesso, sem que exista qualquer espécie de financiamento através de um patrocínio”.

Para o ex-vice-presidente do *Futbol Club Barcelona*, Ferrand Soriano, se uma equipe visa a conquistar campeonatos de forma periódica e recorrente, é necessário que a mesma gere receitas suficientes para poder contratar o melhor capital humano possível. Neste contexto, o patrocínio torna-se fundamental (SORIANO, 2010).

Atualmente, um determinado patrocínio esportivo pode oferecer outros retornos além de única e exclusivamente um aporte financeiro. Quando uma organização esportiva possui (ou concretiza) o patrocínio de uma empresa

conhecida e respeitada no mercado, agrega valor a sua marca, aumentando a credibilidade do projeto e facilitando o ingresso de novos investidores. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

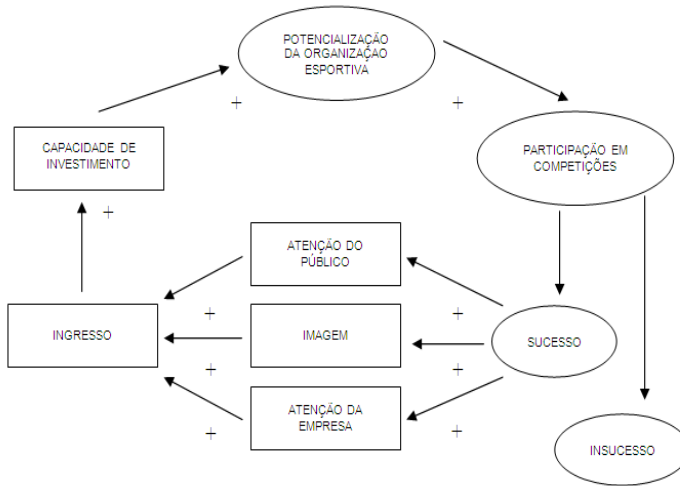
Quando um evento menor se associa a uma marca poderosa como Coca-Cola, Sony, etc., pode-se produzir a transferência dos elementos específicos do espaço semântico destas marcas ao evento (principalmente se o patrocinador dá o nome a este último) (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS, TORRIGIANI, 2007, p. 159).

Outro ponto a ser considerado é que, através dos ingressos advindos do patrocínio, a organização esportiva pode desenvolver investimentos em sua estrutura (gestão, instalações, etc.) e *performance* (capital humano). Com isto, alcançarão uma eficiente promoção institucional, podendo negociar melhores contratos (patrocínio, direitos de TV, *licenciamento e franchising*, etc.), bem como usufruir de inúmeros outros benefícios (captação de sócios, ingressos em outros mercados, etc.) (RODRIGUEZ, 2009).

Com o aporte financeiro através do patrocínio esportivo, todas as partes do processo mercadológico da indústria esportiva saem ganhando (organizações esportivas, competições/eventos, meios de comunicação, anunciantes, patrocinadores, consumidores). Cherubini; Canigiani (1998) explicam a importância da entrada de recursos financeiros (o patrocínio esportivo), para o denominado Círculo Virtuoso do Esporte:

[...] havendo mais renda, significa haver maior poder compra, maior poder de compra, significa fortalecimento da equipe, maior fortalecimento da equipe significa melhor participação nas competições, melhor participação nas competições, significa maior probabilidade de sucesso, maior sucesso comporta maior atenção dos torcedores e do público e, portanto, melhor imagem e maior atenção das empresas. Tudo isto significa maior renda e, portanto, novamente maior capacidade de compra e assim por diante. O oposto ocorre com o círculo do insucesso (tradução nossa) (CHERUBINI; CANIGIANI, 1998, p. 8).

Na Figura 2, observar as relações de benefícios entre as partes do Círculo Virtuoso do Esporte.

Figura 2 - Círculo virtuoso do esporte.

Fonte: Adaptado de Cherubini; Canigiani (1996, p. 25).

Neste caso específico, deve-se ressaltar a importância do cuidado, por parte de todos os elementos que compõem a cadeia, para que não ocorra uma interrupção no processo. Cada componente deve ser tratado como um parceiro de investimento. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 9) deve-se ter claro que “[...] o *sponsoring* não é unicamente um relação bilateral entre o possuidor dos direitos e o patrocinador, mas sim uma relação multilateral que implica a um certo número de sujeitos participantes deste sistema” (tradução nossa).

Cardia (2004) menciona a histórica disputa entre a exposição espontânea e o meio televisão:

[...] a emissora não pode deixar de mostrar a logomarca. Ela tem que, na pior das hipóteses, se abster de cortá-la sob qualquer circunstância. Se a marca é amplamente mostrada, e o patrocinador vê seus objetivos serem plenamente atingidos, ele certamente continuará a investir e talvez até aumente o valor do patrocínio na temporada seguinte. O patrocínio permitirá ao clube investir em melhorias na equipe (contratações e

salários), tendo a chance de propiciar um melhor espetáculo (CARDIA, 2004, p. 54).

Percebe-se, atualmente, que o patrocínio esportivo torna-se quase um pré-requisito para a sobrevivência das organizações esportivas. No que diz respeito às empresas investidoras, este tornou-se uma ação cada vez mais prestigiada em seus planejamentos promocionais.

2.4.2 O patrocínio esportivo como estratégia promocional das empresas

O patrocínio esportivo representa, hoje, para as empresas, uma das mais eficientes formas de se promover junto aos seus públicos.

Analisando trabalhos desenvolvidos por Mullin; Hardy e Sutton (2004), Cardia (2004), Stotlar e Dualib (2005), Molina (2009), Pignatti (2009), Melo Neto (2003), Año Sanz (2003) e Beech e Chadwick (2007) pode-se listar algumas vantagens que o patrocínio esportivo proporciona para os investidores:

- Altera ou reforça a percepção pública da empresa, marca, produto e/ou serviço (maximiza a exposição da marca);
- Aumenta o reconhecimento da empresa, marca, produto e/ou serviço;
- Reposiciona a imagem da empresa, marca, produto e/ou serviço junto aos públicos-alvo;
- Gera benefícios de *mídia* (*mídia* espontânea);
- Facilita a recordação da empresa, marca, produto e/ou serviço;
- O público-alvo se encontra predisposto a receber a mensagem;
- Permite às marcas materializar a mensagem em curto prazo;
- Transforma as mensagens publicitárias em mais “amáveis”;
- Identifica a empresa com segmentos particulares (específicos) de mercado;
- Facilita a comunicação entre as marcas e seus clientes;
- Melhora e agrega valor à imagem (associação do esporte à marca);
- Trabalha junto ao público com argumentos de paixão;
- Aporta novas experiências aos consumidores de uma marca;
- Cria uma vantagem sobre os concorrentes, através da associação ou da exclusividade;
- Assegura direitos de intitulação ou de nome;
- Demonstra responsabilidade social e envolve a empresa na comunidade;
- Diminui o impacto da entrada do investidor em novos mercados;
- Proporciona a globalização da marca;
- Cria uma clientela entre aqueles que tomam decisões;

- Incrementa o resultado de vendas a curto e longo prazo;
- Gera novos portfólios de negócios;
- Alavanca benefícios aos parceiros através de novas oportunidades de negócios;
- Propicia ações de ativação (hospitalidade, *endomarketing*, promoções, etc.) e inserções no planejamento mercadológico da empresa.

Todas estas vantagens justificam a forte ascensão desta estratégia promocional nos últimos anos, tendo seu crescimento superior às demais estratégias promocionais.

Para se ter uma ideia da aceitação deste tipo de estratégia junto às empresas, na pesquisa realizada pela *BrandAnalytics* sobre as marcas mais valiosas do Brasil e do mundo, e divulgada pela Petrobrás (2010), observa-se que quase sua totalidade desenvolve, ou desenvolveu, algum tipo de investimento no esporte, conforme as Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - As marcas mais valiosas do Brasil.

Posição	Marca	Valor (R\$ bilhões)	Investimento no esporte
1ª	Petrobrás	19,3	Futebol, Fórmula 1, Iatismo
2ª	Bradesco	14,9	Voleibol, Futebol
3ª	Itaú	13,3	Futebol
4ª	Banco do Brasil	11,0	Voleibol, Atletismo
5ª	Natura	6,1	Não investe
6ª	Skol	5,4	Futebol, Surf, Fórmula 1
7ª	Brahma	2,5	Futebol
8ª	Perdigão	2,1	Futebol, Futsal
9ª	Casa Bahia	1,9	Futebol
10ª	Sadia	1,6	Futebol, Voleibol

Fonte: Adaptado do Meio; Mensagem - 3/04/2010.

Tabela 4 - As marcas mais valiosas do mundo.

Posição	Marca	Valor (US\$ bilhões)	Investimento no esporte
1 ^a	Google	114,3	Super Bowl, Fórmula 1
2 ^a	IBM	86,4	Olimpíadas, Fórmula 1
3 ^a	Apple	83,2	Fórmula 1
4 ^a	Microsoft	76,3	Voleibol, Atletismo
5 ^a	Coca Cola	68,0	Olimpíadas, Copa do Mundo
6 ^a	McDonald's	66,0	Olimpíadas
7 ^a	Marlboro	57,0	Fórmula 1
8 ^a	China Mobile	52,6	Futebol, Futsal
9 ^a	GE	45,1	Futebol
10 ^a	Vodafone	44,4	Fórmula 1, Futebol

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010).

Devido à importância que assumiu nos últimos anos, o patrocínio esportivo propicia, às empresas, uma série de alternativas de investimento. A escolha vai depender, entre outros aspectos, de seus objetivos, público-alvo e verba disponível.

2.5 FORMAS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO

O investimento no esporte, por parte das empresas investidoras, pode se dar tanto junto às organizações esportivas, quanto aos demais componentes da indústria esportiva. Ao analisar autores como Pitts e Stotlar (2002), Escobar (2002), Ascani (1998), Pozzi (1998), Cardia (2004), Afif (2000), Melo Neto (1998) e Melo Neto (2003) pode-se dividir as formas de patrocínio em: patrocínio de eventos, equipes e entidades esportivas; patrocínio de atletas; patrocínio de ocasião; patrocínio de *mídia* associado ao esporte; patrocínio de emboscada, além de outras formas de investimento. Apesar de nem todas caracterizarem-se como manifestações diretas de patrocínio esportivo, valem-se do investimento e/ou relação com o esporte para obter algum tipo de retorno:

a) Patrocínio de eventos, equipes e entidades esportivas: é uma das formas mais usuais de patrocínio. As empresas investidoras iniciam um processo de patrocínio, com tempo limitado (pode ser por competição, temporada, meses, anos, etc.), procurando explorar as potencialidades do

processo;

b) Patrocínio de atletas: ocorre quando a empresa direciona seus recursos para o patrocínio de um único ou um número restrito de atletas com o propósito destes tornarem-se embaixadores (*endorsement* e/ou testimonial) da empresa, marca, produtos e/ou serviços;

c) Patrocínio de oportunidade, ocasião ou avulso: esta forma de patrocínio dá-se quando a empresa investidora vislumbra, através de uma determinada organização esportiva, uma oportunidade pontual de exposição, relacionamento com parceiros e comunidade local, vendas, etc. Ocorre em casos quando: 1) A empresa investidora possui algum desgaste em sua imagem, seja através de denúncias de corrupção, acidentes, agressões ao meio ambiente, necessitando urgentemente amenizar este impacto; 2) A organização esportiva disputa finais de competições ou torna-se centro das atenções devido a alguma ação; 3) A organização esportiva encontra-se em fase de negociação com patrocinadores permanentes e possui interesse em um patrocínio de oportunidade durante este período. Devido aos seus contratos terem uma vigência curta, os objetivos geralmente são de curto prazo;

d) Patrocínio de *mídia* associado ao esporte: apesar de muitos autores o definirem como *marketing* de emboscada ou simples investimento em publicidade, este tipo de ação refere-se à associação da empresa com os meios de comunicação de massa (televisão, rádio, *mídia* impressa, *internet*, entre outros), através de inserções nos intervalos comerciais, na própria cobertura esportiva ou em um programa de conteúdo esportivo;

e) Patrocínio de emboscada: ocorre quando um terceiro procura extrair algum tipo de vantagem em um evento e/ou ação de que não participa, oficialmente, com o fornecimento de verbas, produtos e/ou serviços, etc.;

f) Outras formas de investimento no esporte: embora não sejam consideradas manifestações diretas de patrocínio esportivo, mas estratégias de *marketing* esportivo como um todo, através do *licensing* e *franchising* é possível às empresas valerem-se do produto esporte para conquistar fatias significativas de mercado. Estas podem, ainda, ser ações complementares aos investimentos realizados sob forma de um patrocínio clássico. Tanto o licenciamento quanto a franquia caracterizam-se como uma grande fonte de recursos para as organizações esportivas.

- *Licensing* ou licenciamento:

Com a crescente similariedade entre os produtos existentes no mercado (qualidade, *design*, preço, etc.), é preciso buscar, cada vez mais, uma diferenciação perante a concorrência. Assim, a transferência de prestígio de uma determinada organização esportiva para um determinado produto pode-se caracterizar como uma significativa vantagem competitiva. Neste

sentido, o *licensing*, ou licenciamento, como é mais conhecido no Brasil, assume uma importância expressiva.

Segundo Bonfá e Rabelo et al. (2009), *licensing* é:

O direito contratual de utilização de determinada marca, imagem ou propriedade intelectual e artística registrada, que pertençam ou sejam controladas por terceiros, em um produto, serviço ou peça de comunicação promocional ou publicitária. Esse direito é concedido por tempo limitado em troca de uma remuneração, normalmente definida, como um percentual aplicado sobre o valor gerado com as vendas ou prestação de serviços que utilizam esse licenciamento (BONFÁ; RABELO et al. 2009, p. 15).

O licenciamento nos EUA e no Canadá já é o responsável pelas vendas no varejo equivalentes a US\$ 68,6 bilhões. No Brasil, o *licensing* de marcas e personagens movimentam mais de um bilhão de dólares em vendas, sendo o 5º maior mercado, nesta área, no mundo. Com relação, especificamente, ao licenciamento de marcas esportivas, a venda deste tipo de produto em nível mundial chega a US\$ 16,6 bilhões (15% do total) (SIQUEIRA, 2009 apud BONFÁ; RABELO et al., 2009).

O retorno para as empresas investidores neste caso pode-se dever, entre outras coisas, às características dos produtos licenciados na área do esporte, como a possibilidade de utilização de inúmeras propriedades como imagens dos atletas, escudos, mascotes, etc., bem como encontrar um público-alvo com alto grau de fidelidade.

Já no que tange às organizações esportivas, o desenvolvimento de um programa eficiente de licenciamento pode representar um grande ingresso financeiro. Segundo Afif (2000, p. 72), “um clube popular tem condições de licenciar centenas de produtos e ganhar um bom dinheiro com *royalties*, que podem variar de 3% a 12% conforme o produto”. Além disso, um programa de licenciamento pode contribuir com outros aspectos, como reconhecimento de marca e expansão de mercado (PITTS; STOTLAR, 2002).

No entanto, apesar de se constituir em um excelente negócio para ambas as partes (empresas investidores e organizações esportivas), é preciso estar atento e planejar ações de combate à ameaça, definida por Diesendruck (2000, p. 68) como: “[...] a violação dos direitos intelectuais por empresas ou indivíduos desautorizados”, isto é, a pirataria.

- *Franchising* ou franquia:

Além do licenciamento, outra forma das empresas (ou até mesmo pessoas físicas) valerem-se do esporte para obter ingressos financeiros, dá-se

por meio de franquias.

Segundo Passos (2009) apud Bonfá; Rabelo et al. (2009, 73), “o *franchising* é um método para distribuição de produtos e/ou serviços cujo sucesso depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir em diferentes locais e sob a responsabilidade de diversas pessoas num mesmo conceito de negócio”.

De acordo com a revista Meio e Mensagem, de 7 de dezembro de 2009, mesmo com a crise mundial, o setor de franquias fechou aquele ano com um faturamento de R\$ 63 bilhões, 14,5% maior do que o registrado em 2008. Neste contexto, as franquias de lojas de times de futebol apresentaram uma importância significativa.

Assim, as empresas investidoras poderão entrar como parceiras na implantação e desenvolvimento de lojas temáticas, escolinhas de lazer e treinamento, entre outros, obtendo retornos monetários. Para a organização esportiva, esta ação pode proporcionar uma divulgação de sua imagem, produtos e/ou serviços, fatores muitos importantes para o alcance do sucesso (MELO NETO, 2003).

2.6 TIPOS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO

Atualmente, são disponibilizadas inúmeras alternativas de investimento para as empresas que desejam ingressar no patrocínio esportivo.

Dependendo do tipo de acordo e verba negociada, as empresas investidoras podem vir a ter um determinado papel no processo, com responsabilidades e, conseqüentemente, perspectivas de retorno totalmente diferenciadas. Segundo Sbrighi (2006, p. 15), “os pacotes devem ser confeccionados com muito cuidado, a fim de agrupar benefícios com procura diferenciada”.

No entanto, esta categorização nem sempre tornou-se visível para o mercado investidor. Segundo Cardia (2004):

[...] até que regras mais precisas fossem estabelecidas, transcorreriam muitas décadas. Não havia uma padronização dos direitos e deveres de cada parte, como também não estavam sistematizadas, ainda que de forma empírica, as diferenças entre categorias de patrocinadores. Ocorriam com freqüência situações de conflito entre patrocinadores, nas quais “a” havia pago mais do que “b” e, no entanto, recebia um pacote de benefícios inferior ao segundo. Ou patrocinadores que deveriam ter igual importância e destaque eram tratados

de forma muito distintas. Uma situação como essa era prejudicial para os negócios, para a credibilidade do mercado de patrocínios e para os promotores de eventos, representantes de atletas, times, competições, etc (CARDIA, 2004, p. 31).

Ainda hoje encontra-se exemplos dessa realidade. Isto pode comprometer o processo como um todo. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 195) deve ser feita: “[...] uma hierarquização dos diferentes patrocinadores. Trata-se de encontrar um bom compromisso estratégico entre a qualidade de sua apresentação frente aos patrocinadores e os recursos financeiros” (tradução nossa). Neste contexto, é imprescindível que o parceiro reconheça perfeitamente sua posição, bem como os direitos e deveres no processo.

Cardia (2004) assim se manifesta:

Não basta criar nomes bonitos e diferentes para as categorias de patrocinadores. Estes precisam ser reconhecidamente diferentes no seu bojo de propriedades. Diferem no conteúdo ofertado e, conforme o que constar em um pacote ou categoria em relação à outra, haverá a diferenciação de preços (CARDIA, 2004, p. 106).

Apesar da nomenclatura variar de acordo com as diferentes propostas elaboradas e/ou apresentadas pelas organizações esportivas, segundo Cardia (2004), Sbrighi (2006), Brunoro e Afif (1997), Caballero (2008), Pozzi (1998), Diana (1997), Zenone (2006) e Melo Neto (1995), pode-se dividir os patrocinadores nas categorias: patrocinador exclusivo; patrocinador máster, principal ou *premium*; co-patrocinador, patrocinador oficial ou patrocinador secundário; fornecedor oficial, apoiador, co-gestor e gestor. Segundo os autores, a escolha possui tanto vantagens quanto desvantagens:

a) Patrocinador exclusivo: apesar de ser o mais desejado por parte das empresas investidoras, é cada vez menos usado, visto a dificuldade de uma única empresa arcar com os custos totais de patrocínio. Para não ocorrer conflitos de interesses entre os patrocinadores de uma determinada organização esportiva, recomenda-se a exclusividade por ramo de atividade;

b) Patrocinador principal: conhecido também como máster, ouro ou *premium*, é, entre todos os investidores, o que destina a maior verba de patrocínio, podendo usufruir, assim, de mais oportunidades promocionais (prioridade nos espaços e posições no uniforme, espaços de maior destaque nos locais do evento, etc.);

c) Co-patrocinador, patrocinador oficial ou patrocinador secundário: é, geralmente, o segundo nome na organização esportiva (quando esta, no caso, cede o primeiro nome para o patrocinador principal). Divide com outros investidores a importância no processo. Ingressa com uma quantidade menor de capital, possuindo, geralmente, exclusividade dentro de sua categoria de produto e/ou serviço;

d) Fornecedor oficial (*official supplier*): sua importância, bem como os valores movimentados pelo mesmo, varia de organização para organização esportiva, podendo ser extremamente representativa ou apenas um acessório. Geralmente, seu papel dentro do *mix* de patrocinadores é fornecer um determinado produto e/ou serviço em troca de oportunidades comerciais e/ou promocionais. Em alguns casos, apesar de seus valores de investimentos não serem significativos ao ponto de transformá-los em patrocinadores, auxiliam a cobrir os custos das organizações esportivas como um todo. Quando se trata de empresas de material esportivo especificamente, a exposição da marca do fornecedor terá uma variação de acordo com a dimensão da organização. Para este investidor, além de ganhos de exposição, o licenciamento de produtos apresenta-se como um grande ingresso. Alguns autores afirmam que os fornecedores procuram, única e exclusivamente, a consagração de seus produtos e o estímulo do consumo através da organização esportiva;

e) Apoiador: assim como o fornecedor oficial, o apoiador ingressa com o serviço ou produto junto à organização esportiva. Geralmente, serve para cobrir as lacunas deixadas pelos principais patrocinadores. Possui características de patrocínio e mecenato ao mesmo tempo. Não necessariamente possui objetivos institucionais.

Existem, ainda, aquelas empresas que não são consideradas patrocinadores, visto que suas relações com as organizações esportivas transcendem única e exclusivamente o repasse de verbas e/ou de produtos e serviços. No entanto, são investidores com objetivos similares às cinco categorias acima mencionadas. Entre eles pode-se citar os co-gestores e gestores.

Com o estabelecimento das categorias de patrocinadores, por parte da organização esportiva, “[...] criam-se as cotas. Cada patrocinador fica com uma cota, e cada uma delas dá direito a diversos benefícios”, afirma Sbrighi (2006, p. 15). Observa-se que, quanto mais oportunidades (propriedades) forem demonstradas e oferecidas aos patrocinadores, maior será o interesse destes em ingressar no processo.

Segundo Stotlar e Dualib (2005, p. 38), poucas organizações esportivas comercializam um único produto ou serviço. O produto central ou “essencial” geralmente não é difícil de descrever, embora, muitas vezes, seja

incrementado por vários outros bens e serviços suplementares, conhecidos como “extensões do produto”.

No entanto, cabe ressaltar a importância da diferenciação destas cotas, principalmente no que diz respeito ao *status* assumido, a partir dos valores investidos.

2.7 OPORTUNIDADES MERCADOLÓGICAS E PROMOCIONAIS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

Dependendo da cota adquirida em um processo de patrocínio, as empresas investidoras poderão ter uma série de possibilidades, tanto para uma promoção institucional, bem como de seus produtos e/ou serviços, além da oportunidade de gerar uma série de negócios.

Año Sanz (2003), Molina (2009), Cardia (2004), Contursi (1996), Caballero (2008), Mullin; Hardy e Sutton (2004) e Sbrighi (2006) listam uma série oportunidades a serem oferecidas por parte das organizações esportivas aos patrocinadores. No entanto, mesmo reconhecendo a necessidade de uma diferenciação de benefícios diretamente proporcional ao volume da verba investida, torna-se impossível precisar quais oportunidades serão para este ou aquele patrocinador. Isto pode variar de acordo com as características da organização esportiva, concepção do projeto a ser apresentado, número e potencial de investimento dos patrocinadores a serem projectados, entre outros aspectos. De qualquer forma, segundo os autores, os benefícios oferecidos a partir de um processo de patrocínio podem dar-se em forma de ações de comunicação, relações públicas (*public relations*) ou ainda em parcerias em negócios.

Com relação às ações de comunicação, podem ser oferecidas, às empresas investidoras, determinadas propriedades para a promoção de sua imagem institucional, bem como de seus produtos e/ou serviços, através de uma identificação com a organização esportiva patrocinada.

a) Ações de comunicação:

- Utilização do título patrocinador exclusivo; patrocinador máster, principal ou *premium*, patrocinador oficial (*official supplier*), co-patrocinador, fornecedor oficial, apoiador, apresentado por, etc., em todas as campanhas de comunicação e relações públicas;

- Direito de utilizar a logomarca, cores, escudos, emblemas, mascotes, etc., da organização esportiva nos produtos e campanhas publicitárias do patrocinador;

- Logotipo do patrocinador em todos os uniformes (treino, jogo, passeio, etc.) e acessórios da organização esportiva;
- Inserção do logotipo nos uniformes do *staff* da organização esportiva;
- Direito a *naming right* (nome da organização ou local de atuação);
- Direito à exclusividade dentro de uma categoria de produtos e de fornecer produtos e/ou serviços utilizados pela organização esportiva;
- Placas de publicidade no local de atuação, centro de treinamento, local de pré-temporada, etc., da organização esportiva;
- Uso da imagem individual e/ou coletiva dos atletas e comissão técnica da organização esportiva nas campanhas publicitárias do patrocinador;
- Logotipo do patrocinador em todo o material de comunicação (papeleria, campanhas publicitárias, etc.) da organização esportiva;
- Logotipo do patrocinador nos catálogos, panfletos, cronograma, mala-direta e ingressos, possibilitando a inclusão de mecanismos de promoção como concursos, sorteios especiais, descontos em compras, etc.;
- Inserção do logotipo do patrocinador no *backdrop* móvel (tela com o logotipo dos patrocinadores) no local de atuação da propriedade, sala de imprensa, centro de treinamento, pré-temporada, etc.;
- Preferência para o patrocinador do lançamento de linhas de produtos licenciados e franquias com a marca da organização esportiva patrocinada;
- Espaço para inserção do logotipo e anúncios publicitários na revista, jornal, informativo, etc., da organização esportiva, bem como no material distribuído no dia do evento;
- Estandes com exposição, demonstração e experimentação (amostras grátis) dos produtos do patrocinador nos locais de atuação e preparação (treinos) da organização esportiva;
- Personalização do meio de transporte (ônibus, carros, vans, etc.) da organização esportiva com o logotipo do patrocinador;
- Ligação (*link*), no *site* da organização esportiva, para o *site* do patrocinador;
- *Spots* publicitários nos veículos de comunicação (rádio, televisão, *sites*, etc.) próprios da organização esportiva, programas, canal *pay-per-view*, entre outros;
- Conferência de imprensa na assinatura do contrato e entrega de *kits* da organização esportiva com o logotipo do patrocinador, além de produtos da empresa investidora;
- Aparição do patrocinador nas apresentações e conferência de imprensa;

Além de uma exposição significativa, somada a um posicionamento eficiente na mente do público-alvo, é oferecido aos investidores, durante o

processo de patrocínio, a oportunidade de desenvolver ações de relações públicas, possibilitando uma ação de estreitamento com seus parceiros comerciais e *prospects*.

b) Ações de relações públicas:

- Crachás e bilhetes a serem destinados aos funcionários, clientes, fornecedores e consumidores de destaque para a assistência a ensaios, treinos, bem como aos jogos e eventos oficiais, com acesso preferencial à sala de imprensa, sessão de autógrafos do interesse dos convidados, etc.;

- Hospitalidade (*hospitality*): direito a determinados espaços físicos nos locais dos eventos (camarotes, suítes ou áreas restritas, etc.);

- Participação do patrocinador e possíveis *prospects* nas festas oficiais (pré-temporada, apresentação do *staff*, etc.) da organização esportiva;

- Utilização, por parte do patrocinador, das instalações da organização esportiva (campo, quadra, sala de troféus, sala *vip*, vestiários, etc.) para realização de promoções, treinamentos e encontros com funcionários e/ou parceiros;

- Desenvolvimento de planos de fidelidade;

- Participação dos atletas e comissão técnica da organização esportiva em ações promocionais do parceiro (visita a pontos de venda, feiras, meios de comunicação, *endomarketing*, entre outros);

- Palestras e *workshops* de capacitação com a temática esporte ministrados pelos atletas e/ou comissão técnica com o patrocínio da marca investidora;

- Dia do patrocinador (*Sponsor Day*): em conformidade com o calendário pré-estabelecido, durante um ou mais dias a serem acordados, os atletas e a comissão técnica estão à disposição da empresa investidora;

- Elaboração de um plano de comunicação e relações públicas em conjunto;

- Fornecimento, por parte da organização esportiva, da lista de e-mails (*mailing-list*) dos associados, torcedores, etc., ao patrocinador.

c) Parceria em negócios:

Dependendo dos interesses de determinados patrocinadores e *prospects*, a organização esportiva pode servir com intermediária, bem como objeto próprio de geração de negócios (ampliação de mercado, parceiras comerciais, etc.) entre as partes.

Melo Neto e Carvalho (2006) reforçam a ideia:

De excelente negócio, o esporte transformou-se em “cadeia de negócios”. Ou seja, o negócio passou a ser visto como um fator de alavancagem de outros negócios[...] O esporte como negócio que alavanca os

negócios da *mídia*, de lazer e entretenimento, de produtos e serviços em geral (MELO NETO; CARVALHO, 2006, p. 14).

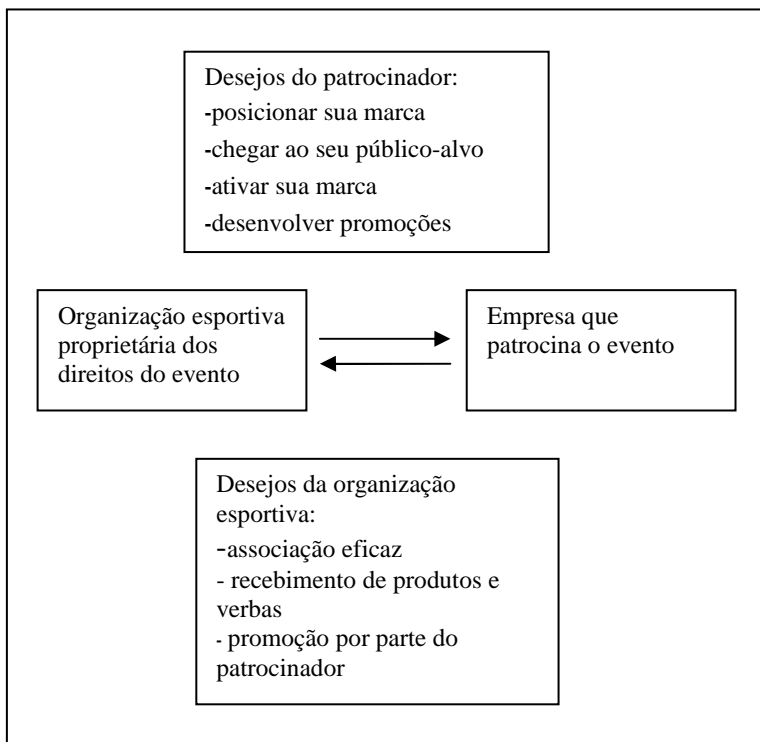
Neste caso, os patrocinadores devem concentrar-se mais nas taxas de retorno, cobertura de *mídia*, divulgação e outros aspectos exclusivamente financeiros ou comerciais desse envolvimento (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Esta realidade é cada vez mais comum na indústria esportiva. Muitas empresas acabam ignorando vantagens historicamente associadas ao patrocínio esportivo, como exposição, retorno institucional, etc., para obter vantagens financeiras a partir de parcerias em negócios. Segundo Zenone (2006, p. 154), “tanto os investidores quanto os empresários buscam no esporte, exclusivamente, a criação de um vínculo financeiro ou atuação como mediador de transações financeiras e mediador de parcerias ou patrocínios”.

Para Ferrand; Camps e Torrigiani. (2007, p. 11), “as operações de *sponsoring* lhes proporcionam, em efetivo, muitas oportunidades de *business to business*” (tradução nossa).

Na figura 3, identificam-se os objetivos vislumbrados tanto por pelas empresas investidoras quanto pelas organizações esportivas a partir de um processo de patrocínio.

Figura 3 - Desejos do patrocinador e organização esportiva em um patrocínio esportivo.



Fonte: Adaptado de Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 96).

Apesar de todas estas provisões apresentarem-se extremamente benéficas para uma eficiente promoção da imagem institucional, bem como dos produtos e/ou serviços, não significa que os patrocinadores devam, obrigatoriamente, desenvolvê-las em sua totalidade. Muitas destas estratégias poderão servir mais para uma ativação do patrocínio do que uma estratégia ligada diretamente à organização esportiva. Assim, a utilização destas oportunidades irá depender dos objetivos, das características, bem como da verba disponível em cada caso (ativação do patrocínio).

No entanto, de nada adianta possuir toda esta gama de oportunidades, principalmente apresentadas no momento da prospecção, se não for estabelecido o nível de poder de influência e decisão de ambas as partes.

2.8 MODELOS DE INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO ESPORTIVO

Dependendo da categoria a ser adquirida, bem como da verba investida, a forma de participar, bem como administrar o processo de patrocínio, pode variar significativamente.

De acordo com Molina (2009), deve-se ter claro que:

Embora existam várias teorias da abordagem institucional e comercial do patrocínio, estabelecidos como padrões absolutos em organizações desportivas em geral, cada contrato de patrocínio envolve instâncias de processos diferenciados, em função das características dos atores envolvidos. Em outras palavras, cada contrato é pontual, no sentido mais amplo do significado (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 53)

Durante a negociação e assinatura do contrato, deve-se estabelecer o nível de poder e influência de cada uma das partes envolvidas no processo (empresas investidoras e organizações esportivas), considerando aspectos como controle sobre a verba investida e comportamento dos personagens esportivos (atletas, comissão técnica), investimentos em infraestrutura e/ou capital humano, calendário, monitoramento sobre o retorno, entre outros.

Este nível de influência dependerá, em um primeiro momento, das características da proposta, bem como da abertura proporcionada pela própria organização esportiva ao investidor. Neste momento, o patrocinado deve levar em conta uma série de fatores para que não ocorra um prejuízo ao final da ação. Rein; Kotler e Shields (2008) analisam o fato:

A entidade esportiva também tem decisões a tomar quanto ao seu grau e medida do patrocínio a ser mostrado. Se a marca esportiva aceita um grau muito amplo de controle do patrocinador, assume o risco de que os torcedores vejam nisto uma intromissão comercial inadmissível. Por outro lado, quando não se conta com o apoio de algum tipo de patrocinador, é comum que a marca esportiva não consiga sobreviver. O desafio para as marcas esportivas é não apenas atrair patrocinadores responsáveis e comprometidos com seu futuro, mas igualmente assegurar que as decisões tomadas nesse contexto levem em conta os interesses dos torcedores, e não somente a questão da

sobrevivência (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 223).

Segundo Caballero (1998), é possível dividir em quatro níveis a relação de influência, bem como o poder de decisão, por parte das empresas investidoras, em um processo de patrocínio:

a) Pouco poder de decisão: ocorre quando o investidor tem como objetivo apenas um retorno de imagem, exposição aos meios de comunicação de massa, relacionamento com a comunidade (*goodwill*) ou, ainda, caracterizar-se como um ato puro e simples de mecenato (caridade). É um contrato de “troca-troca”, não havendo abertura nem interesse, de ambas as partes, na divisão do poder. Pode ocorrer nas categorias: patrocinador exclusivo, patrocinador máster, principal ou *premium*, patrocinador oficial (*official supplier*), co-patrocinador, fornecedor oficial ou apoiador.

b) Médio poder de decisão: apesar de dar-se, também, nas categorias patrocinador exclusivo, patrocinador máster, principal ou *premium*, patrocinador oficial (*official supplier*) e co-patrocinador, neste caso, ambas as partes (empresas investidoras e organizações esportivas) desenvolvem ações em conjunto na busca dos objetivos mútuos. Isto proporciona um relativo poder de influência e de decisão no processo. É um legítimo caso de parceria, uma tendência forte na atual indústria esportiva. Segundo Cherubini e Canigiani (1999, p. 8):

O mesmo termo "patrocinador" tende a se voltar para um conceito mais abrangente e desafiador de "parceiro", no qual a cooperação se expressa não só através de uma troca de dinheiro, mas também, e acima de tudo, de *know how*, organização, mercados, etc.” (tradução nossa) (CHERUBINI; CANIGIANI, 1999, p. 8).

Melo Neto (2003, p. 163) conceitua parceria como sendo “[...] uma modalidade de patrocínio em que ambos os parceiros têm interesses comuns e utilizam suas competências de forma complementar”.

Observa-se, cada vez mais, a busca, por parte das empresas investidoras, por este tipo de modelo, visto a possibilidade serem ouvidas e, até mesmo, negociarem as ações a serem desenvolvidas. Por outro lado, as organizações esportivas procuram proporcionar, através do modelo de parceria, uma maior credibilidade ao processo e confiabilidade aos seus patrocinadores. Para Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 208), “as parcerias implicam uma situação de ganhos mútuos para as partes. Essa é uma maneira

progressista de pensar, enraizada nos princípios do *marketing* de relacionamento. As parcerias implicam interesse, consideração, negociação e benefícios mútuos”.

José Carlos Brunoro, em entrevista a Valente; Serafim (2006, p. 133), afirma que “como alternativa, a parceria é uma boa estratégia porque envolve responsabilidades praticamente iguais de ambas as partes, do investidor e do clube, com condições claras do que cabe a cada um fazer”.

De acordo com Rodriguez (2009), para que a parceria ocorra, são necessárias as seguintes condições:

- A existência de duas partes ou mais;
- Que cada parte possua algo que possa ser de valor para a outra;
- Ambas as partes devem se comunicar e prover o intercâmbio;
- Cada parte deve ser livre para aceitar, ou não, a oferta da outra parte.

Neste tipo de relação, é imprescindível, além de uma total transparência, boa vontade e comprometimento de ambas as partes.

c) Grande poder de decisão: um grande poder de influência e intervenção na organização esportiva dá-se quando o patrocinador (empresa investidora) tem direitos como acesso total a elementos informativos e documentos do patrocinado, ser ouvido, debater, fiscalizar, apresentar sugestões, reclamar, aprovar, contestar e, até mesmo, vetar procedimentos e/ou ações que não estejam de acordo com os objetivos estabelecidos no início do processo. Observa-se este tipo de relação principalmente no modelo denominado co-gestão esportiva.

De acordo com Caballero e Carvalho (1998, p. 19), a co-gestão esportiva pode ser definida como uma:

[...] técnica gerencial que atua no âmbito do esporte e que tem por objetivo fazer com que as ações de um determinado processo de patrocínio sejam administradas em conjunto. Na verdade, a importância desta técnica reside no fato de nenhuma decisão que envolve um determinado patrocínio entre duas ou mais partes organizações pode ser tomada de forma isolada, mas, sim, em conjunto, obedecendo às metas preestabelecidas para o alcance dos objetivos propostos (CABALLERO; CARVALHO, 1998, p. 19).

Este modelo procura transformar, através de acordos e cláusulas contratuais, os antes denominados patrocinador e patrocinado, em parceiros de investimentos. Como vantagens, tem-se a co-decisão, transferência de *know-how* e comprometimento nos objetivos mútuos. Como desvantagens, a perda de autonomia, por parte da organização esportiva, além de umapossível

dependência do patrocinador (CABALLERO; CARVALHO, 1998). Quando se trata de sociedades anônimas desportivas, isto é, clubes profissionais que estão entre a entidade mercantil pura e o clube desportivo tradicional, os acionistas possuem grande poder de influência e intervenção nas organizações esportivas (PARÍS ROCHE, 1998).

d) Total poder de decisão: este tipo de modelo ocorre quando uma determinada empresa, ao invés de desenvolver uma ação de patrocínio, opta por adquirir, em sua totalidade, uma equipe, clube, evento esportivo, etc., ou ainda criando uma nova organização esportiva. Este modelo, conhecido como gestão ou empreendedorismo esportivo, proporciona controle completo das ações, como decisões a respeito do nome da equipe, capital humano, competições a participar, etc.

Por fim, existem ainda aquelas situações em que, apesar da empresa não assumir totalmente o controle da organização esportiva, tamanha foi a verba investida, ou o tipo de negociação (abertura total por parte da organização esportiva), o patrocinador acaba por coordenar grande parte das atividades.

Neste aspecto específico, Afif (2000) alerta que:

É importante que as organizações desejosas de investir no esporte estejam cientes de que o nome e as cores do time patrocinado devem ser preservados de todas as maneiras. Muitas empresas, na ânsia de buscar retorno rápido para seu investimento, acham que devem divulgar mais sua marca que o próprio nome da equipe. Isso descaracteriza o clube, o que não é bom. Os patrocinadores precisam compreender que quem leva o público aos estádios é o time, e não sua marca (AFIF, 2000, p. 19).

De todo modo, como vantagens deste tipo de modelo para as empresas investidoras, é possível citar aspectos como: adoção de modernas técnicas gerenciais; controle total das ações; maior promoção institucional; maior desenvolvimento de ações promocionais, interação com o público interno, entre outros aspectos. No que diz respeito às desvantagens, pode-se citar a falta de tradição; carência de torcida; maior identificação com os problemas da organização esportiva (equipe, atleta, evento, etc.); criação de estrutura fora dos negócios da empresa (perda do foco); e, em grande parte das vezes, maior investimento.

Independentemente do modelo de investimento e nível de influência, é fundamental que haja uma boa relação entre ambas as partes.

Bruno Abilel (2006) apud Sbrighi (2006) reforça a ideia:

Sem um bom relacionamento entre as partes (patrocinador e patrocinado), sem que elas se conheçam, sem que haja confiança e respeito mútuo, não existe patrocínio - diga-se de passagem, construir uma relação nestas bases, comercialmente falando, é cada vez mais difícil; por princípio, já é algo que exige tempo e paciência. Sem relacionamento, a ação se torna meramente comercial, o que pode funcionar em primeira instância, porém, em médio e longo prazo, raramente mantêm-se (ABILEL 2006, apud SBRIGHI, 2006, p. 72).

Apesar do patrocínio esportivo tratar-se de uma área extremamente rentável, com grande potencial a ser explorado, existem, neste, inúmeras variáveis incontrolláveis. Assim, para que os benefícios, tanto para as organizações esportivas, quanto para as empresas investidoras, sejam alcançados, é necessária uma série de cuidados, desde a prospecção até o monitoramento sobre o resultado. A adoção ou não destes procedimentos pode ser a linha divisória entre o sucesso e fracasso do processo.

2.9 O PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

O processo de patrocínio é caracterizado por determinadas fases. Alguns autores como Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 197) resumem o processo em duas etapas: “a primeira vai da concepção da oferta à assinatura do contrato. A segunda diz respeito à prestação de um serviço de qualidade e a fidelização do patrocinador” (tradução nossa). Cardia (2004) corrobora a ideia, afirmando que o patrocínio esportivo possui, como fases principais, o oferecimento um produto para investimento e, ao final, a entrega do que foi prometido.

O sucesso nestas duas etapas é o objetivo de qualquer parte envolvida em um processo de patrocínio, visto que se trata da conquista de um parceiro para um projeto de longo prazo.

Já outros autores como Sbrighi (2006) e Cherubini (1997) apontam a existência de outras etapas entre a captação e a entrega. A prospecção, que compreende o estudo, a elaboração e a apresentação da proposta; concretização da parceria (negociação, assinatura do contrato e estabelecimento de direitos e deveres para ambas as partes); desenvolvimento

de ações de ativação e a análise dos resultados obtidos no final da ação são fases descritas pelos mesmos.

2.9.1 Fase de prospecção

Percebe-se, principalmente quando analisados casos de sucesso em patrocínio esportivo, a importância da adoção de uma postura profissional desde o início do processo (fase de prospecção), tanto por parte do patrocinador, quanto do patrocinado.

No entanto, em grande parte das vezes, isto não ocorre. Entre as razões, o histórico amadorismo e inexperiência da indústria esportiva como um todo. Rodrigues (2007, p. 255) cita a lembrança de Keith Cooper, diretor de Comunicação da FIFA, no que diz respeito ao contexto que envolvia o profissionalismo e a relação na fase de prospecção do patrocínio no início dos anos 80, mais especificamente às vésperas da Copa do Mundo da Espanha em 1982: “Havia um pequeno grupo de patrocinadores que não estava muito certo do que eles estavam comprando e o que poderiam esperar. Nem nós sabíamos exatamente o que estávamos vendendo”.

Como consequência, muitas das parcerias não são concretizadas, impactando em grande perda, principalmente para as organizações esportivas. Segundo Cardia (2004, p. 43), “o resultado dessas tentativas frustradas de busca de patrocínio é a queixa por parte de atletas, clubes, entidades, etc., de que o mercado não colabora e não dá a devida atenção ao esporte”.

Na etapa de prospecção, isto é, busca de parceiros, apresentação e negociação da proposta, muitas vezes observa-se falhas determinantes para o não sucesso do processo. Projetos e/ou propostas apresentadas não atendem (vão de encontro) às necessidades dos *prospects*, como comunicação, expansão de mercado, retorno institucional ou de vendas, no caso dos investidores, ou melhor estrutura, verba necessária, conquista de títulos, aquisição de atletas, por parte de uma organização esportiva. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 200), “a experiência demonstra que as organizações esportivas acabam por ter uma ideia falsa das expectativas dos patrocinadores. Isto ocorre, especialmente, durante as reuniões com os patrocinadores” (tradução nossa). Na opinião de Sbrighi (2006), os patrocinados não entendem às necessidades do patrocinador para o qual está se propondo a parceria. Algo que é evidente para o primeiro, pode não parecer interessante para o segundo, visto que empresas possuem diferentes objetivos no mercado.

Assim, neste momento, é imprescindível a adoção de uma atitude

profissional, estratégica e mercadológica.

Por ser a maior interessada na concretização de um patrocínio, cabe à organização esportiva obedecer a determinados procedimentos para a confecção de uma proposta alinhada com as necessidades dos potenciais patrocinadores.

2.9.1.1 Organizações esportivas

Apesar de reconhecer a importância de todas as fases do processo de patrocínio, é no período de prospecção que incidirá, sobre a organização esportiva, a necessidade da adoção de uma postura profissional. Isto deve-se ao fato do investidor possuir, além da proposta de patrocínio, outras estratégias concorrentes pela sua verba promocional (publicidade, venda pessoal, *merchandising*, etc.). Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 208) concordam que “a negociação com um patrocinador potencial é delicada se temos em conta que, no geral, existe um certo número de alternativas que permitem conseguir os objetivos de *marketing*” (tradução nossa).

Atualmente, o número de projetos recebidos pelas empresas investidoras para um investimento promocional é significativo. Desta forma, a proposta de patrocínio esportivo deve-se apresentar como a melhor (ou uma das melhores) opção no que diz respeito ao custo-benefício. Para Año Sanz (2003):

[...] devemos ter em conta que as grandes empresas recebem centenas de propostas de patrocínio de atividades que apenas escolherão umas poucas em função da estratégia da marca e, possivelmente, da capacidade de convencimento sobre os benefícios de patrocinar determinada atividade (tradução nossa) (AÑO SANZ, 2003, p. 179).

Por outro lado, muitas vezes a empresa não possui um histórico de investimento neste tipo de modalidade. Assim, cabe à organização esportiva tornar esta proposta atraente e segura. Na opinião de Cardia (2004, p. 49), “a empresa que for prospectada sabe o que quer e do que precisa. Ela até pode ainda não saber que precisa investir em esportes, por que nunca o fez e não conhece os benefícios”. Diminuir estas dúvidas e incertezas deve fazer parte do processo de captação. De acordo com Sbrighi (2006, p. 64), “como é um tipo de comunicação relativamente novo, as pessoas ficam desconfiadas do potencial do esporte como forma de promoção de suas marcas”.

Partindo da análise de Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), Cardia (2004), Año Sanz (2003), Sbrighi (2006) e Stotlar; Dualib (2005), observa-se que, na fase de prospecção, alguns procedimentos tornam-se fundamentais: estudo detalhado do cliente a quem será apresentada a proposta; projeto adaptado e dados para sustentar o processo decisório; inserção da proposta no plano de comunicação mercadológica do *prospect* e inserção das demais organizações envolvidas no processo.

Não adotar estes procedimentos, pode caracterizar a entrega de uma proposta carente de informações básicas para uma eficiente tomada de decisão. No histórico de amadorismo que ainda impera em alguns segmentos da indústria esportiva, esta prática é extremamente comum. Segundo Cardia (2004, p. 51), “[...] a maioria das propostas que caem nas mãos dos executivos das empresas e das agências de publicidade partem desses erros fundamentais”. Assim, nada mais pertinente que se ater a determinados cuidados nesta etapa do processo.

a) estudo detalhado do cliente a quem será apresentada a proposta:

O estudo detalhado do cliente para o qual será apresentada a proposta é o primeiro passo para atingir o sucesso na etapa de prospecção. Cardia (2004, p. 71) reforça a ideia: “estudar e discutir uma marca, produto ou empresa é fundamental antes de fazer qualquer proposta”.

Neste sentido, deve-se averiguar quais as necessidades atuais e objetivos a longo prazo do cliente (STOTLAR; DUALIB, 2005), isto é, como ele deseja ser visto pelo mercado, expectativa de vendas ou faturamento, entre outros. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

O proprietário dos direitos (neste caso o mesmo gerencia o processo, sem recorrer a uma agência) deve ser capaz de analisar as previsões de possíveis patrocinadores com o propósito conceber e comercializar uma oferta que pode satisfazer melhor do que a concorrência (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 7).

Tendo em vista que as empresas entram no esporte com objetivos distintos (exposição, retorno institucional, ampliação de mercado, reconhecimento da comunidade, entre outros), o conhecimento desta variável é fundamental para formular uma proposta com ações específicas, ou até mesmo delimitar o universo para quem será, ou não, apresentado o projeto. Na opinião de Cardia (2004, p. 51), “o mais importante não é saber por quem procurar para cada um desses eventos, e sim, por quem não procurar”.

Além do objetivo final, este estudo deve levar em conta outras variáveis que podem ter reflexo direto no potencial patrocinador, como o ambiente (cenários) e mercado (fornecedores, concorrentes, consumidores, linha de comunicação, entre outros aspectos).

Segundo Cardia (2004):

[...] quando se fala em entender o patrocinador, significa compreender sua linha de comunicação, seu foco de mercado, seu público-alvo, os territórios em que atua, qual o objetivo das campanhas publicitárias, como estão as vendas e quais as estratégias para fazê-las crescer. Enfim, saber quais as táticas e estratégias de *marketing* de uma determinada empresa para entender de que forma o esporte pode se agregar à estratégia e torná-la mais eficaz. Se não entendermos as características, as necessidades e os objetivos de uma empresa, podem acontecer duas coisas: em primeiro lugar, podemos oferecer o produto esportivo errado, que em nada se coaduna com a marca e com os objetivos mercadológicos do negócio. Nesse caso, não haverá sucesso na venda do patrocínio. Na segunda hipótese, o patrocínio é vendido, apesar do desconhecimento sobre a empresa patrocinadora, e o resultado é pífio (CARDIA, 2004, p. 71).

Segundo Stotlar e Dualib (2005), algumas oportunidades podem surgir a partir das seguintes análises:

1. Como é desenvolvido o investimento em *marketing* esportivo na empresa? Existe um modelo a ser seguido?
2. O cliente em potencial possui verba para investimento? Qual seria o montante?
3. Existe algum histórico de investimento no esporte por parte da empresa?
4. Em caso afirmativo, este acontecimento proporcionou a mesma ou mais visibilidade e/ou notoriedade? Percebeu-se uma melhora de sua imagem junto à comunidade onde está inserida?
5. A quem cabem as decisões deste investimento?

No entanto, muitas organizações esportivas valem-se de uma provável dificuldade de acesso aos dados, bem como falta de recursos financeiros, para não cumprir, de forma eficiente, esta primeira etapa. Neste caso, Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), Cardia (2004) e Pozzi (1998) sugerem procedimentos como: análise detalhada das páginas de *internet* das empresas,

acompanhamento da imprensa especializada, artigos publicados sobre o cliente em potencial, observações de eventos esportivos, mudanças significativas nos profissionais que nela trabalham, reengenharia, realocação de recursos, cultura da empresa, entre outras fontes.

De igual forma, a organização esportiva terá, com os dados coletados, possibilidade de julgar se o patrocinador poderá vir a ser um real parceiro no processo, isto é, assumir uma postura pró-ativa, destinando os recursos necessários no início do contrato dentro do período estabelecido, desenvolvendo estratégias de ativação em conjunto, etc. Nesta perspectiva, Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) propõem utilizar dois critérios para a seleção de patrocinadores: o atrativo de cada empresa e a competitividade da oferta de patrocínio.

No que tange o atrativo da empresa, deve-se levar em consideração critérios como o potencial econômico e a compatibilidade com a missão da organização esportiva. Com relação à competitividade da oferta, fatores como a capacidade de atender às expectativas do potencial patrocinador melhor que a concorrência e a data de vencimento dos contratos de patrocínios, apresentam-se como fundamentais. Neste sentido Cardia (2004, p. 71) resume que “quanto mais se conhecer e mais se perceber adequada tal proposta para tal empresa, maiores serão as chances de vender o patrocínio”.

Após a coleta das informações, é necessário consolidá-las em um documento atrativo e coerente com as oportunidades levantadas. Este deve conter informações/dados que sustentem o processo decisório e prolongamento da parceria.

b) projeto adaptado e dados para sustentar o processo decisório:

A etapa posterior ao estudo do *prospect*, bem como do ambiente e mercado onde o mesmo está inserido, diz respeito à materialização de todos os dados levantados em um projeto de patrocínio.

Kerzner (2006, p. 15) define projeto, na área empresarial/industrial, como sendo “[...] um empreendimento com o objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”. Já Melo Neto (2003, p. 140), ao delimitar um projeto na área do patrocínio, afirma que:

O projeto de patrocínio é a sistematização das ideias, conceitos e o conjunto de ações, sobretudo, de natureza promocional, que visa ampliar a comunicação com os segmentos de mercado, do interesse do patrocinador, e assegurar maior visibilidade do produto e da marca (MELO NETO, 2003, p. 140).

Especificamente na área esportiva, Sbrighi (2006) define um projeto de patrocínio como um meio de vender uma equipe, um atleta, um evento ou uma organização esportiva.

Nos últimos anos, inúmeros autores como Ascani (1984) e Wilkinson (1990) procuraram apresentar uma metodologia adequada para a concepção e elaboração de projetos de patrocínio esportivo. Além de sugestões a respeito de partes e capítulos, o tipo de conteúdo a ser abordado em cada seção também foi proposto. Apesar de reconhecer a importância de uma organização lógica dentro de um determinado projeto, observa-se a não existência de um modelo ideal ou, até mesmo, um padrão de proposta. Sbrighi (2006, p. 17) confirma a ideia: “não existe uma receita de como formatar o projeto. Cada um precisa de uma ideia própria”.

Isto deve-se ao fato das empresas possuírem objetivos diferentes e, conseqüentemente, esperarem propostas adequadas a sua realidade. Mullin; Hardy e Sutton (1995) apud Año Sanz (2003, p. 178) reforçam a hipótese: “[...] as motivações para patrocinar uma atividade esportiva nas empresas podem ser várias ou diferentes entre si e dependentes da situação” (tradução nossa).

Assim, a concepção de um projeto de patrocínio não constitui uma tarefa simples. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

É difícil conceber uma oferta em matéria de patrocínio se considerarmos que, por um lado, deve-se estruturar e definir os “envoltórios” que satisfaçam às expectativas genéricas dos patrocinadores (exposição, hospitalidade...) e por outro, personalizar cada oferta em função das expectativas específicas do patrocinador (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 205).

Os projetos de patrocínio devem ser o resultado da própria análise da situação do cliente e das oportunidades relacionadas para com as suas metas. Segundo Areias (2007):

O conhecimento é sempre a melhor arma de um profissional de *marketing* que deseja apresentar um projeto a uma grande empresa. Em geral, o empresário espera uma proposta padronizada e terá uma agradável surpresa quando chegar às suas mãos uma ação de *marketing* personalizada, desenvolvida por alguém que estudou a fundo o seu negócio. Daí para frente, com

uma competência e profissionalismo, tudo ficará mais fácil (AREIAS, 2007, p. 175).

Uma das variáveis que deve ser adequada à realidade do *prospect* diz respeito ao estabelecimento do preço da cota de patrocínio.

Bruno Abilel apud Sbrighi (2006, p. 72) faz um depoimento com relação ao assunto: “canso de entrar em contato com situações onde o projeto proposto é exatamente o que o patrocinador gostaria de fazer, porém, o custo mínimo de implementação está infinitamente acima do seu orçamento atual”.

Segundo Cardia (2004, p. 102), para se estabelecer um preço compatível com as possibilidades do patrocinador e, principalmente, coerente como o produto que se está oferecendo, é necessário:

[...] entender o esporte, a competição, os atletas envolvidos, enfim, o meio em que a negociação se processará. Desse entendimento resultarão as bases sobre as quais os preços será estabelecido. Entender os anseios e as necessidades das empresas-alvo em relação às propostas e, de outro lado, entender o poder de penetração e divulgação do esporte, do atleta e do evento são quesitos mínimos para se chegar a um valor razoável. Preços muito valorizados ou subvalorizados serão igualmente ruins para a negociação e para as partes. Pedir um preço fora de mercado pode, se alto demais, obstaculizar a negociação e possivelmente outras propostas futuras; um preço baixo pode levar à desconsideração do alvo do patrocínio (CARDIA, 2004, p. 102).

Desta forma, para estabelecer os valores para suas entradas financeiras, a organização esportiva deve ter um olhar para o mercado como um todo. Neste sentido, Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 209) ressaltam que “a única coisa que não deve ser feita neste campo é fixar os preços em função das próprias necessidades” (tradução nossa).

Por outro lado, apesar de não possuir um padrão definido, isto não significa que o projeto não seja obrigado a conter dados que possam influenciar, positivamente, a tomada de decisão por parte da empresa investidora. Segundo Sbrighi (2006, p. 17), “o projeto de patrocínio deve conter alguns dados essenciais para que o patrocinador entenda os principais pontos relativos à proposta”.

De igual forma, como já mencionado, um projeto de patrocínio compete, diretamente, com campanhas publicitárias e planos de *mídia* de

agências de propaganda, os quais, geralmente, vêm acompanhados de estudos de audiência, impacto, cobertura, etc., bem como ações promocionais elaboradas por empresas de promoção, ações de ponto-de-venda criadas por agências de *merchandising*, entre outros. Assim, para se obter sucesso, segundo Stotlar; Dualib (2005), os profissionais de patrocínio esportivo devem atuar, neste caso, como profissionais do *marketing* convencional.

Um projeto de patrocínio, na opinião de Cardia (2004, p. 76), “[...] deve conter o maior número possível de informações, de forma a dar consciência ao plano e à segurança do patrocinador”.

Muito mais do que a concretização do patrocínio (assinatura do contrato), um projeto com dados fidedignos e aprofundados de mercado auxiliará o investidor a poder explorar, ao máximo, as potencialidades do processo (segmentação de suas ações, ativação de sua marca, etc.). Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

[...] para orientar corretamente uma ação de patrocínio, convém conhecer, de forma precisa, a audiência direta e indireta de um evento, desde o ponto de vista quantitativo e qualitativo: características socio demográficas, estilo de vida, universo de consumo (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 36).

Desta forma, é imprescindível que as organizações esportivas vão de encontro a estas informações seja por conta própria, seja através de terceiros (empresas de pesquisa). Neste contexto, Moore (1998) apud Stotlar e Dualib (2005) relata que organizações ligadas ao esporte vêm notando o valor da pesquisa de mercado:

A medida que o esporte amadureceu para um negócio mais sofisticado e caro, a demanda por uma pesquisa de *marketing* mais acurada também cresceu. Reconhecer essa mudança e adaptar-se a ela pode fazer a diferença entre uma organização crescer e prosperar ou estar destinada a morrer (STOTLAR; DUALIB, 2005, p. 44).

Assim, informações que possam permitir sustentar a busca por estes objetivos devem, impreterivelmente, constar no documento.

Neste caso, é recomendável inserir muito mais do que apenas dados técnicos a respeito da organização esportiva (modalidade, evento, equipe, atleta, etc.) oferecida. A introdução de informações pertinentes para uma exploração do projeto em termos mercadológicos e/ou comunicacionais é

fundamental. Roberto Jalonetsky, executivo da empresa de material esportivo Speedo, apud Sbrighi (2006) sugere:

[...] traçar objetivos claros em que você possa apresentar ao futuro patrocinador os benefícios que ele terá com a parceria. Não se prenda aos resultados (quantos gols, cestas ou metros quadrados); vá além, mostre que através da utilização da sua imagem, aliada aos resultados obtidos, a marca poderá atingir um resultado de *mídia* mais efetivo, com maior cobertura, e o principal: atingindo o público-alvo (SBRIGHI, 2006, p. 75).

Com um projeto definido por Melo Neto (2003) como *tailored-made* (ajustado às necessidades do patrocinador), bem como a existência de dados que sustentem ações para explorar, por completo, o processo de investimento, existe uma maior possibilidade de se alcançar uma eficiente aceitação perante o investidor em potencial.

Apesar de tratar-se de uma ação com grande vantagem competitiva, o patrocínio esportivo pode gerar um resultado mais significativo se estiver integrado às outras estratégias promocionais da empresa. A própria apresentação, bem como sugestão, por parte da organização esportiva, em prover ações em conjunto com outras variáveis comunicacionais, pode facilitar, em muito, a aceitação da proposta apresentada.

c) inserir a proposta no plano de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) da empresa a ser prospectada:

Com o aumento da concorrência no mercado, associada à crescente similaridade dos produtos e/ou serviços, as empresas voltam-se, cada vez mais, à integração de seus planejamentos comunicacionais. Assim, as organizações esportivas devem procurar inserir suas propostas de patrocínio na Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) dos *prospects*, propiciando a estes uma maior exploração do processo.

Porém, até um tempo atrás, não era esta a realidade que imperava na indústria esportiva. Como resultado, além da recusa da maior parte das propostas, os projetos desenvolvidos não alcançavam os resultados esperados. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), as organizações esportivas:

[...] preocupavam-se, acima de tudo, em vender seus produtos sem entrar ainda no *marketing* propriamente dito. Ao não ter analisado as expectativas de seus patrocinadores nem concebido uma estratégia que

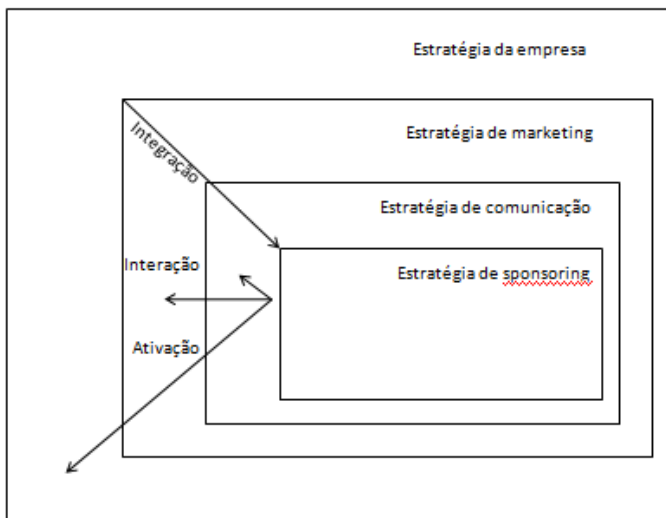
permitisse satisfazê-las, estas organizações decepcionaram, em grande parte, aos seus clientes (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 21).

Para se ter a ideia de como hoje as empresas percebem o investimento promocional integrado e, conseqüentemente, o patrocínio esportivo, na pesquisa realizada por Parisi (1994) junto às 120 principais investidoras brasileiras no esporte, verificou-se que 70% destas consideram o orçamento de patrocínio esportivo como um subitem do orçamento geral do composto promocional.

Assim, o patrocínio deve estar alinhado às políticas e estratégias da empresa. Alice Satt, responsável pelas marcas esportivas Rainha e Mizuno (SBRIGHI, 2006), reafirma a ideia: “um bom projeto de *marketing* esportivo deve atender às necessidades de posicionamento da empresa/marca e estar alinhado às ações definidas no planejamento estratégico”.

Na figura 4 é possível perceber a inserção do patrocínio esportivo nas estratégias das empresas investidoras.

Figura 4 - Inserção e interação do sponsoring nas estratégias das empresas.



Fonte: Adaptado de Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 92).

Para que a proposta de patrocínio possa se inserir de uma forma eficiente na comunicação institucional e/ou promocional da empresa, Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) e Satt apud Sbrighi (2006) sugerem que a mesma seja flexível, isto é, que possa se adaptar às necessidades e às situações do patrocinador em potencial, podendo surgir desta, inclusive, novas estratégias a serem seguidas por ambas as partes (patrocinador e patrocinado).

Por fim, de nada adianta um estudo detalhado da empresa a ser prospectada, com a materialização dos dados em um documento eficiente e, principalmente, a inserção no plano de comunicação mercadológica, se a ação sofrer, de alguma forma, barreiras e/ou boicotes por parte de outras organizações parceiras no *marketing* do investidor. Trazê-las, assim, para o processo, pode facilitar, significativamente, o alcance dos objetivos nesta fase.

d) inserção das demais organizações envolvidas no processo:

Além de integrar a proposta de patrocínio junto às demais estratégias promocionais propiciando, assim, resultados mais satisfatórios, com esta ação é possível evitar e/ou amenizar o boicote por parte de outras organizações parceiras da empresa prospectada, como, por exemplo, agências de propaganda, agências de *marketing* promocional, entre outras.

Segundo Cardia (2004), em países como os Estados Unidos, a decisão sobre uma empresa investir algum tipo de patrocínio, ou não, recai, geralmente, sobre sua agência de propaganda. No Brasil, apesar do principal executivo ou da alta diretoria da empresa ainda deterem a palavra final sobre o processo, cada vez mais as agências têm voz ativa na definição. E podem ser estas, justamente, as grandes responsáveis pela não concretização da parceria.

Entre os motivos para este possível entrave, encontra-se o desconhecimento, por parte das agências de propaganda, das potencialidades que o esporte, como estratégia promocional, oferece. Para Año Sanz (2003, p. 182):

[...] muitas empresas normalmente contam com agências de publicidade que lhes faz as avaliações prévias e filtram precisamente essas possibilidades publicitárias que são oferecidas...A maioria destes, inclusive as agências, desconhecem as possibilidades de exploração dos esportes, com exceção do futebol, e, por ventura, basquete, ciclismo, tênis e algum mais. Certamente, um dos aspectos mais difíceis na busca de patrocinadores é quando as empresas têm empresas avaliadoras de investimento publicitário. Estas se

baseam em dados de audiência televisiva ou na presença social de estes esportes. Nesta fase, ocorrem muitos erros, visto que o mundo do patrocínio esportivo é um campo novo onde se tem poucos dados (tradução nossa) (AÑO SANZ, 2003, p. 182).

Outro fator que pode fazer da agência de propaganda um grande entrave para a concretização do patrocínio diz respeito ao fator econômico. Por ter o seu lucro originado a partir da criação, produção e veiculação de peças publicitárias, a agência, muitas vezes, pode não ter interesse que a verba promocional se dissipe para outras estratégias que não seja a propaganda. Neste aspecto, autores sugerem, quando possível, uma apresentação direta ao *prospect*, isto é, empresa investidora. Sbrighi (2006) expõe a dificuldade de trabalhar propostas de patrocínio esportivo junto às agências de propaganda, propondo este contato direto:

Outro empecilho é chegar ao profissional responsável pela verba de publicidade. Normalmente, as grandes empresas contam com agências para administrar parte das verbas de *marketing* e, possivelmente, este profissional lhe indicará a agência para qual deve encaminhar o projeto. Algumas agências cobram 20% para seus clientes. Assim, seu projeto ficará mais caro, o que não é bom. Pode acontecer da agência não encaminhar seu projeto para o cliente, pois não o acha interessante, ou não quer gastar a verba com isso. Por isso, tente não utilizar as agências. O contato direto com a empresa patrocinadora é muito melhor (SBRIGHI, 2006, p. 58).

Por outro lado, pode-se pensar, a partir da inserção da proposta dentro do planejamento comunicacional do cliente, em relacionar, bem como apresentar à agência de propaganda (e demais agências e/ou assessorias existentes), o projeto, transformando-as, assim, em parceiras no investimento. Segundo Año Sanz (2003, p. 189), “hoje o que deve se oferecer é um pacote completo com uma oferta de patrocínio global que inclui diversos aparelhos promocionais, publicitários e de hospitalidade” (tradução nossa). De acordo com Melo Neto (2003), é um erro pensar que o patrocínio esportivo veio substituir a propaganda. Na verdade, este veio para somar-se às *mídias* tradicionais.

Neste sentido, o processo de patrocínio pode evoluir além da agência de comunicação e demais prestadoras de serviços da empresa investidora. De

acordo com Houlihan e Lindsey (2008), todas as empresas devem trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos (parceria).

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) e Año Sanz (2003) recomendam outros procedimentos para as organizações esportivas na fase de prospecção (elaboração, encaminhamento e apresentação da proposta):

- Possuir o conhecimento total sobre a realidade que envolve a própria organização esportiva (pontos positivos e negativos, situação financeira, etc.);

- Conhecer bem o cliente antes de negociar a parceria;

- Ter claro o que é possível conseguir;

- Analisar minuciosamente as necessidades e desejos do cliente em potencial;

- Deter-se, em um primeiro momento, na qualidade da oferta e não nos valores do patrocínio;

- Não apresentar todas as propostas no início; ir valorizando a oferta com o tempo;

- Apresentar, na proposta, programas de ativação;

- Negociar os valores financeiros do projeto logo após o cliente ter comprado a ideia.

Independentemente da metodologia e do que se oferece, o mote mais importante em um patrocínio é o fato da organização esportiva, ao final do processo, entregar aquilo que foi prometido à empresa investidora na ocasião da apresentação da proposta.

De acordo com Año Sanz (2003), o que foi oferecido deve ser cumprido sem problemas, visto que tão importante quanto captar um parceiro, é mantê-lo no futuro. Para isto, o autor sugere delimitar, ao máximo, o projeto, oferecendo resultados dentro de variáveis totalmente controláveis.

Contudo, em um processo de patrocínio, a procura por um parceiro não se dá única e exclusivamente por parte de uma organização esportiva. Por tratar-se de um produto com grandes possibilidades de alcançar resultados significativos, cada vez mais empresas investidoras tomam iniciativas em buscar oportunidades promocionais e/ou de negócios no esporte.

Seja prospectando ou recebendo propostas, torna-se necessário que as empresas investidoras estabeleçam normas e procedimentos específicos para avaliar e aprovar nesta área. Observa-se que, quando o investidor não trabalha de forma eficiente nesta etapa, pode comprometer a parceria como um todo, isto é, seus próprios objetivos e resultados, bem como do seu parceiro (organização esportiva).

2.9.1.2 Empresas investidoras

Até alguns anos atrás, muitos dos investimentos em patrocínio esportivo cobriam os interesses pessoais dos principais executivos das empresas. Afinidade com alguma modalidade, atleta, equipe ou até mesmo relações pessoais eram fatores predominantes para levar a cabo o processo. Além disso, a caridade e/ou patronagem imperavam no ambiente esportivo. Assim, grande parte dos investimentos eram desenvolvidos sem nenhum critério, em organizações esportivas sem identificação junto ao público-alvo ou interesse dos meios de comunicação. Picciotto (2002, p. 34), em entrevista à revista *HSM Management* confirma: “década atrás, a maior parte das decisões era tomada pelo presidente sem que ele tivesse a menor ideia de que um projeto esportivo poderia ajudar na identificação da marca pelos consumidores ou ser benéfico por questões como o relacionamento com o cliente”.

Com o passar dos anos, e a profissionalização das gestões, as empresas buscaram alcançar resultados cada vez mais significativos, com custos financeiros baixos. No caso específico do desenvolvimento de estratégias promocionais e, conseqüentemente, do patrocínio esportivo, isto não foi diferente.

Neste sentido, a etapa de análise de propostas de investimento assumiu uma importância significativa dentro das empresas. Segundo Cardia (2004), é neste momento as empresas querem:

[...] saber de que forma terão vantagens competitivas sobre os concorrentes, de que forma o esporte pode lhes agregar valor e de que modo poderão fazer com que essa escolha, dentre outras tantas opções de promoções que lhes são oferecidas, tragam mais vantagens por real investido (CARDIA, 2004, p. 72).

Na verdade, as empresas investidoras já possuem uma real noção do valor a ser investido para obter um determinado retorno. Segundo Pignatti (2009, p. 29), “as empresas que investem hoje no *marketing* esportivo sabem que vão gastar determinado valor e o seu retorno, ao final, será vantajoso. Tudo é mensurado”. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 210) afirmam que:

A fase de entusiasmo ingênuo do início dos anos 80 tornou-se obsoleta. As empresas mostram agora um enfoque cada vez reflexivo do mercado de patrocínio.

Os responsáveis possuem um certo número de preços de referência na memória e são cada vez mais sensível ao preço (tradução nossa) FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 210).

De acordo com Cardia (2004), atualmente não existe mais espaço para estimativas amadoras. O patrocinador quer saber o preço que lhe estará sendo cobrado com base em uma série de fatores que lhe dirão, ao menos, o quanto ele terá de retorno com o patrocínio. Neste aspecto, algumas empresas são tão cuidadosas que conseguem tanto prever, quanto quantificar, nos mínimos detalhes, a venda de seus produtos, decidindo, assim, se o investimento vale, ou não, a pena.

Segundo Heldman (2003, p. 69), “as metodologias de seleção de projetos variam de acordo com a empresa, as pessoas da comissão de seleção, os critérios usados e o projeto [...] A maioria das organizações tem um processo oficial, ou no mínimo semiformal, para atribuir prioridades aos projetos”.

Para se ter uma ideia do atual profissionalismo estabelecido na fase de prospecção, e a exigência (importância) de dados que sustentem o investimento, etc., muitas empresas já disponibilizam, em seus *sites*, campos para inserção de propostas, com tópicos obrigatórios de inserção de determinadas informações.

De igual forma, é cada vez mais comum que empresas façam uso de agências especializadas de *marketing* esportivo ou criem novas metodologias de análise de propostas para aprovação e/ou oportunidades no segmento esportivo. Segundo Rovell (2007, p. 143), “[...] a Gatorade criou um processo de triagem para que os gerentes das marcas determinassem se o contrato fazia sentido. Esse processo ficou mais rigoroso no decorrer dos anos”.

Independentemente da metodologia adotada, é necessário que os investidores levem em conta uma série de cuidados na hora da prospecção. Para Melo Neto (2003, p. 51), “[...] a tarefa de escolha do patrocínio não é simples, como muitos imaginam”. Cardia (2004, p. 159), neste sentido, afirma que “a decisão de patrocinar um atleta, time ou liga, para ficar apenas nesses casos, deve ser técnica e levar em considerações o objetivo a ser alcançado”.

Analisando autores como Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), Rodriguez (2009), Melo Neto; Carvalho (2006), Parisi (1994), Año Sanz (2003), Rovell (2007), Vaz (1995), é possível identificar pontos de análise e indagações a serem levantadas pelas empresas investidoras, tanto no caso destas receberem, como buscarem parcerias. São elas:

- quais as características da organização esportiva?
- a organização esportiva desperta interesse junto aos mercados-alvo da empresa?
 - a organização esportiva possui acessibilidade, respeitabilidade e organização?
 - a organização esportiva está de acordo com os valores da empresa?
 - a organização esportiva se enquadra na filosofia da empresa?
 - a organização esportiva possui um direcionamento mercadológico?
 - a organização esportiva é adequada aos seus objetivos da empresa (retorno institucional, *mídia* espontânea, benefícios para a imagem, etc.)?
 - existe compatibilidade entre a imagem e a qualidade percebida da marca da empresa investidora com a da organização esportiva?
 - existe convergência entre o posicionamento da organização esportiva e o da empresa investidora?
 - existe coerência entre o público-alvo de comunicação e *marketing* do patrocinador potencial e os sujeitos participantes e/ou interessados da organização esportiva?
 - existe aceitação da associação entre a marca da empresa e da organização esportiva por parte dos sujeitos participantes do processo?
 - a publicidade do patrocínio será positiva?
 - existe convergência entre os objetivos de comunicação e *marketing* do patrocinador e as possibilidades que a organização esportiva oferece?
 - as organizações esportivas pretendem usar o produto e/ou serviço da empresa ou querem apenas valores financeiros?
 - é possível encartar o patrocínio no plano de *marketing* do investidor?
 - os meios de comunicação possuem interesse pela organização esportiva?
 - que tipo, forma e modelo de investimento é possível, para a empresa investidora, desenvolver junto à organização esportiva?
 - é possível desenvolver estratégias de ativação do patrocínio esportivo (*hospitality*, *endomarketing*, *merchandising*, promoções de vendas, etc.)?
 - é possível lançar, bem como promover, produtos e/ou serviços durante o processo de patrocínio?
 - é possível trabalhar a imagem da empresa, dos produtos ou da marca, ou ainda das três simultaneamente?
 - existem estratégias de proteção e combate ao *ambush marketing*?
 - estão previstos estudos e relatórios sobre o ROI (*Return on Investment*)?
 - existe o risco de fracasso na operação patrocínio esportivo?
 - os direitos e deveres de ambas as partes no processo estão bem definidos?

- a organização esportiva atuará em prol dos objetivos mútuos?
- o projeto apresentado contempla todos os itens necessários para a tomada de decisão?

Além destas indagações, Pinheiro (2010) traça dois aspectos que podem ajudar ao gestor a decidir sobre a validade, ou não, do investimento no esporte. São eles: o conteúdo e a forma.

O conteúdo está dividido em *cobranding* e equilíbrio. *Cobranding* diz respeito à associação (mistura) da marca da empresa à organização esportiva. Já o equilíbrio, reforça o fato da marca patrocinadora não ficar submetida à força da marca da organização esportiva, isto é, as duas marcas devem ser fortes para poderem se comunicar.

Já quanto à forma, esta se divide em exposição, comunicação e relacionamento, ou seja, se a organização esportiva proporcionará a exposição desejada, se a empresa conseguirá se comunicar mais estreitamente com seu público (explicando seus diferenciais, vantagens, etc.) e se ocorrerá um relacionamento da empresa investidora junto à organização esportiva, para que esta última utilize seus produtos e/ou serviços durante o processo.

Por fim, Stirling (2010), fundador da *Global Sponsor*, em entrevista à revista *HSM Management*, destaca quatro fatores que as empresas deveriam levar em conta na hora de oficializar um contrato de patrocínio esportivo:

- a) Entender quais são os direitos disponíveis no mercado (os mais atraentes, em geral, já estão saturados);
- b) Não patrocinar algo com o qual já esteve vinculado um concorrente, devido à possibilidade de uma “confusão” de conceitos (buscar elementos distintivos e identificáveis);
- c) Contar com um orçamento de ativação;
- d) Fazer com que a estratégia de comunicação corresponda ao que a empresa patrocina.

Após o estudo e a adequação da proposta pela organização esportiva, bem como a análise por parte da empresa investidora (ou vice-versa, caso for a empresa investidora que procure a organização esportiva para um investimento), e havendo interesse de ambos em levar adiante a parceria, inicia-se a fase de negociação e estabelecimento de direitos e deveres de ambas as partes.

Esta etapa constitui-se de grande valia, visto a oportunidade de concretização da parceria, bem como a definição real dos benefícios e responsabilidades no processo.

2.9.2 Concretização da parceria

A etapa posterior à análise das propostas e predisposição em levar a cabo o investimento em patrocínio esportivo dá-se por conta do processo de negociação, seguido de uma oficialização jurídica (contrato), além do estabelecimento dos direitos e deveres de ambas as partes envolvidas no processo.

No que tange à negociação, é imprescindível que o processo ocorra dentro da perspectiva de atender às necessidades e aos objetivos, tanto das organizações esportivas quanto das empresas investidoras. Pitts e Stotlar (2002, p. 290) reforçam a ideia afirmando que “um patrocínio esportivo bem estruturado pode proporcionar benefícios mútuos tanto para a organização esportiva quanto para os patrocinadores”.

Neste sentido, segundo Martinelli e Almeida (1997), no processo de negociação:

A tendência atual deve ser de se procurar um relacionamento duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas. Além disso, buscando-se atender às duas (ou mais) partes envolvidas, tende-se para uma negociação classificada pelos autores da área da negociação como ganha-ganha. Quando se pensa em ambos ganharem, tende-se a pensar em dividir os ganhos entre as partes envolvidas. Porém, melhor do que isso é que se identifiquem as necessidades de cada uma das partes e que se possa atendê-las, pois nem sempre essas necessidades são conflitantes, podendo inclusive ser complementares (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 22).

Assim, deve-se adotar uma série de cuidados para alcançar o sucesso nesta etapa.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 629), “em uma troca negociada, o preço e outras condições são fixados por meio de um comportamento de barganha, no qual duas ou mais partes negociam acordos de longo prazo”. Para Rodriguez (2009, p. 41): “Uma vez finalizada a transação, a negociação se converte em um contrato firmado” (tradução nossa).

As negociações formais, bem como assinaturas de contratos oficializando parcerias, no entanto, nem sempre foram práticas comuns na indústria esportiva. Um dos contratos de patrocínios mais famosos da

história, realizados entre a empresa de material esportivo Adidas e a Federação Internacional de Futebol (FIFA), não foi oficializado por meio de um contrato. Rodrigues (2007, p. 187) confirma o fato:

Não houve assinatura, folha de papel ou protocolo. A parceria que em duas décadas transformaria a FIFA em uma multinacional bilionária do esporte nasceu de um aperto de mão entre Horst Dassler, dono da Adidas, e o novo presidente da entidade, João Havelange, em junho de 1974. Olho no olho. E, salvo algumas cartas esparsas que foram trocadas pelos dois, assim a parceria continuaria, sem assinatura, contrato ou protocolo, por quase dez anos. Para Jean-Marie Weber, o braço direito de Dassler que participou do processo desde o início, o conceito da parceria cabia folgado dentro de uma frase que não precisava de contrato: “Eu ajudo você no seu esporte e você me ajuda no meu negócio” (RODRIGUES, 2007, p. 187).

Como consequência deste acordo, João Havelange manteve a porta internacional do esporte totalmente aberta para Horst Dassler. De igual forma, este último levantou os recursos necessários para que o então novo presidente da FIFA cumprisse suas promessas de campanha (SMIT, 2007). Apesar de levantar inúmeras suspeitas, esta parceria, em termos mercadológicos, atendeu, de forma plena, aos objetivos de ambas as partes (YALLOP, 1998).

Apesar deste e de outros casos pontuais na história do esporte terem atingido um significativo sucesso, valendo-se única e exclusivamente da relação de confiança entre as partes, atualmente é impensável a não formulação de um contrato em um processo de patrocínio. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) explicam os motivos para esta exigência:

Um dos elementos-chave para estruturar adequadamente as relações de colaboração entre os organizadores dos eventos e os seus associados ou parceiros em um sentido amplo, é a configuração de uma relação jurídica estável e sólida. Não há dúvida de que qualquer relação entre o organizador e seus parceiros deve se basear na confiança: sem ela é quase impossível alcançar o sucesso desejado. Mas também é verdade que a confiança, muitas vezes ou quase sempre, não é suficiente e deve ser garantida através de uma adequada articulação dos instrumentos jurídicos que

aportem segurança e estabilidade à relação. Entre o organizador de um evento e seus parceiros, deveria existir sempre uma relação contratual que, no mínimo, descreve-se o conteúdo da mesma, estabelecesse os direitos e obrigações das partes, e que preveja os mecanismos para a solução de possíveis conflitos ou disputas (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 257).

Assim, através de um acordo jurídico, é possível, além de iniciar oficialmente a parceria, nortear grande parte das decisões a serem tomadas, dando respaldo e segurança às partes envolvidas. Cardia (2004, p. 228) ressalta a importância deste estágio para a seriedade do processo: “[...] parte do profissionalismo no trato dos assuntos de negócios esportivos vem justamente da formalização desses atos”.

Este contrato deve conter todas as informações necessárias e detalhamento do que foi negociado, duração e vigência territorial, oferta de serviços, preço ou verba investida, concessões a terceiros, confidencialidade, procedimentos a serem desenvolvidas, quebra de contrato, além de mudanças a serem instituídas (FERRAND; CHAMPS; TORRIGIANI, 2007).

De acordo Cardia (2004), um contrato pode ser entendido como lei entre as partes, e devem ser cumpridas algumas normas para que se alcance o resultado final esperado. São elas:

- a) conformidade, isto é, ambas as partes devem estar em concordância com todos os itens e cláusulas que compõem o texto;
- b) objeto lícito: a nenhuma das partes é dado o direito de contratar algo ou alguém que possa vir a comprometer o processo;
- c) não defesa em lei: o que guiará o contrato serão os textos legais e não regras ou obrigações que colidam com o mesmo.

De igual forma, é recomendável constar, neste documento, os direitos e deveres de ambas as partes componentes do processo. Para Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

Cada um deve assumir um conjunto de obrigações e em troca deve-se lhe assegurar ou garantir uma série de direitos. Assim, a vertente jurídica assume uma importância significativa para que possa operacionalizar qualquer estratégia de comunicação e de *marketing* ligado ao esporte em geral e a suas manifestações esportivas em particular (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 101).

Por fim, apesar da impossibilidade em precisar o modo de negociação, o modelo de contrato, bem como os direitos e deveres das partes em uma determinada ação de patrocínio (isto irá variar de acordo com o tipo e modelo de investimento a ser desenvolvido), comprometimentos e garantias mínimas devem ser adotadas para uma garantia de sucesso.

2.9.2.1 Organizações esportivas

Hoje, dificilmente alguma organização esportiva alcançará um resultado significativo sem o auxílio de investidores externos em seus projetos. Assim, esta deve, constantemente, prospectar parceiros, garantindo recursos para o desenvolvimento de suas atividades.

No entanto, muitas propostas de patrocínio acabam não se concretizando devido a falhas ocorridas no momento da prospecção, como um projeto fora das necessidades dos prováveis patrocinadores, falta de dados sobre potencial de mercado e isolamento da proposta com relação às outras estratégias promocionais. Outro fator de extrema importância nesta etapa é o que tange à negociação propriamente dita, isto é, a apresentação, discussão, convencimento e consequente concretização da parceria. Neste sentido, a organização esportiva deverá trabalhar de forma extremamente profissional. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 198), “durante esta fase deve-se desenvolver uma oferta de qualidade para os patrocinadores com o objetivo de que estes se comprometam mediante a assinatura de um contrato” (tradução nossa).

No caso específico deste estudo, não serão analisados aspectos legais do contrato, mas sim a postura por parte da organização esportiva nos períodos de negociação e elaboração/confecção do contrato. Isto deve-se ao fato desta (organização), constituir-se no objeto da oferta, tendo, assim, o interesse e a responsabilidade pela elaboração e correto estabelecimento das cláusulas contratuais.

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 259) confirmam a ideia: “este elemento requer especial atenção por parte do gestor, uma vez que o jurista pode colaborar em sua definição, mas são os técnicos que devem conhecer e saber a que se quer referir com cada um dos conceitos” (tradução nossa).

Nesta etapa, a primeira parte é a negociação do serviço oferecido, bem como as contrapartidas financeiras, de produtos e/ou serviços.

a) Negociação do contrato por parte da organização esportiva:

No período da prospecção de um parceiro, muitas organizações esportivas valem-se única e exclusivamente do trabalho realizado na fase

prévia à apresentação e/ou envio da proposta, ou seja, na elaboração de um projeto adaptado. Apesar de reconhecer a significativa importância de um projeto com dados fidedignos, direcionamento mercadológico, etc., deve-se levar em conta que este trata-se, na verdade, de um documento físico, o qual, em grande parte das vezes, necessita ajustes, complementos e/ou redirecionamentos. De acordo com Simson e Jennings (1992), os patrocinadores exigirão o direito de adequar os eventos esportivos para melhorar a sua imagem. Assim, o período de negociação constitui-se em um momento ideal para estes prováveis e/ou necessários procedimentos.

Segundo Fischer et al. (1994, p. 15), “a negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”.

Neste sentido, as organizações esportivas devem adotar algumas posturas e/ou atitudes com vistas à concretização da parceria.

O primeiro tipo de atitude justifica-se pela observação de Sbrighi (2006, p. 63): “Caso seu projeto tenha sido aprovado, seu cliente muito provavelmente tentará adaptá-lo à própria necessidade”. Neste sentido, é imprescindível que a organização esportiva esteja aberta para reconsiderar pontos estabelecidos inicialmente na proposta apresentada. Na verdade, neste caso, o referido projeto pode, entre outras coisas, não estar atendendo às necessidades ou à concordância dos *prospects*. Esta postura flexível é fundamental para ir de encontro aos objetivos do investidor e, conseqüentemente, à concretização da parceria.

Martinelli e Almeida (1997) concordam com a ideia afirmando que:

Para que possa haver maiores opções e um bom desempenho na negociação, é importante que o processo de negociação seja coberto de flexibilidade e a abertura para novas situações e opções que possam surgir durante o processo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 29).

Isto não significa que a organização esportiva deva, neste caso, vir a se sujeitar a valores financeiros irrelevantes e/ou ações que comprometam, de alguma forma, seus objetivos, desempenhos, calendários, tradição, cultura organizacional, regimento interno, etc. De acordo com Lewicki et al. (2002):

Neste processo, os negociadores devem ser firmes, mas flexíveis - firmes aos seus interesses e às suas necessidades primárias, mas flexíveis quanto à maneira como são satisfeitos estes interesses e necessidades.

Quando as partes estão acostumadas a ter uma orientação combativa e competitiva em relação ao outro, elas estão propensas a ter uma orientação a só se interessar por seus próprios objetivos (LEWICKI et al. 2002, p.118).

Na realidade, deve-se evitar uma postura intransigente por parte da organização esportiva com relação às exigências e/ou recomendações dos prováveis patrocinadores. Segundo Martinelli e Almeida (1997, p. 29), em última instância, “as negociações, em sua essência, envolvem concessões”. Fischer et al. (1994, p. 22) neste sentido corroboram a ideia afirmando que “cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso”.

De igual forma, este tipo de postura deve continuar presente por todo o período do contrato, visto o surgimento de intenções e/ou necessidades de mudanças no decorrer do mesmo. Segundo Martinelli e Almeida (1997, p. 81): “[...] com o passar do tempo, as circunstâncias mudam, por isto a necessidade do negociador ser flexível, adaptando-se à situação que vivencia, assumindo uma postura pró-ativa frente aos impasses e problemas enfrentados”.

Um segundo ponto com relação aos procedimentos a serem adotados pelas organizações esportivas diz respeito ao gerenciamento de conflitos no ato da negociação. Segundo Pruitt e Rubin (1986) apud Lewicki et al. (2002, p. 28) pode-se conceituar conflitos como: “[...] a divergência percebida de interesses, ou uma crença que as aspirações atuais das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

Geralmente, conflitos ocorrem quando os objetivos não convergem entre si, ou até mesmo quando uma das partes trabalha, única e exclusivamente, em função de seus próprios objetivos. Para evitar esta situação, Cardia (2004) afirma que:

O que é preciso ter em mente quando da apresentação de uma proposta é se ela interessa apenas ao patrocinador ou ao patrocinado. Se for monolateral, ou seja, só trazer resultados para uma das partes, ela não é um negócio fadado ao sucesso e tampouco recheado de elementos de *marketing* suficientes para propiciar o efeito desejado (CARDIA, 2004, p. 43).

Mesmo em negociações ganha-ganha, isto é, na qual ambas as partes lucram com o processo, o conflito pode se fazer presente. Apesar de um possível abalo, este tipo de situação pode também representar algo positivo,

visto a oportunidade do surgimento de novas ideias, pontos de vista, etc. Neste caso, o grande desafio é transformar, novamente, esta situação em entendimento. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Fischer et al. (1994) propõem às partes envolvidas em um processo de negociação ainda outras sugestões de conduta, como colocar-se no lugar da outra parte; aperceber-se de que cada lado tem interesses múltiplos; procurar ganhos mútuos, além de desenvolver procedimentos justos.

Por fim, deve-se ter em mente que o processo de negociação pode representar um momento extremamente vantajoso para a organização esportiva, visto a oportunidade da defesa da proposta, elucidação de dúvidas, estabelecimento de novos procedimentos e/ou ações, redução de custos ou, até mesmo, incremento nas verbas investidas.

Por outro lado, apesar da assinatura do contrato, em cujo documento constará o produto e/ou serviço a ser oferecido, procedimentos desenvolvidos, etc., é imprescindível o estabelecimento, bem como reconhecimento, dos direitos e deveres de ambas as partes no processo. Neste sentido, Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 101) corroboram a ideia: “Na verdade, se uma parte pretende oferecer alguma coisa no intercâmbio com outro, deve conhecer perfeitamente quais são ou devem ser seus direitos e obrigações” (tradução nossa).

Para a organização esportiva, neste caso, além de facilitar a compra da proposta por parte do investidor, proporciona segurança quanto aos acordos estabelecidos.

b) Direitos e deveres da organização esportiva:

A organização esportiva, assim como qualquer outro elemento que compõe o já visto Círculo Virtuoso do Esporte, deve ter uma série de direitos bem como deveres durante um processo de patrocínio. Estes devem ser assegurados, tanto na negociação quanto na assinatura do contrato.

- Direitos da organização esportiva em um processo de patrocínio:

Neste aspecto, a organização esportiva necessita, ao menos, de segurança para levar a cabo seus projetos dentro de um planejamento preestabelecido. Isto pode envolver questões como pagamento em dia e total das cotas de patrocínio estabelecidas no contrato; parceria nas ações a serem desenvolvidas durante o processo; respeito, por parte do investidor, aos seus valores, tradição, imagem/marca, público-alvo (torcedores, simpatizantes), bem como demais parceiros (outros patrocinadores, fornecedores, apoiadores, meios de comunicação, etc.), entre outras questões.

No entanto, assim como direitos, a organização esportiva deve ter determinadas responsabilidades, bem como uma série de encargos.

- Deveres da organização esportiva em um processo de patrocínio:

Independentemente do modelo de investimento, as organizações

esportivas têm uma série de deveres para com os seus parceiros, neste caso específico, os patrocinadores. Estas obrigações vão desde o oferecimento fidedigno daquilo que foi acertado na etapa de negociação do contrato, até uma postura pró-ativa em função dos objetivos do parceiro.

No entanto, deve haver o cuidado para que estes deveres não cheguem a prejudicar, significativamente, a organização esportiva como um todo.

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) citam as mínimas obrigações a serem atribuídas e/ou assumidas por parte de uma organização esportiva em um processo de patrocínio:

- Ter pessoas competentes como contatos junto ao patrocinador;
- Traduzir as expectativas em serviços e, principalmente, entregá-los;
- Prestar os serviços anunciados de forma séria e precisa;
- Pró-atividade, isto é, a organização deve solucionar os problemas rapidamente;
- Proporcionar segurança ao patrocinador mediante um comportamento adequado;
- Ter poder de organização para satisfazer às expectativas dos patrocinadores;
- Avaliar os resultados do serviço através de um método de avaliação.

De igual forma, a preocupação com a imagem e exposição dos parceiros (dois dos principais objetivos daqueles que investem em patrocínio esportivo) deve ser constante.

De acordo com Cardia (2004):

A publicidade no local do evento requer uma atenção especial de todos aqueles que têm responsabilidades de levar ao grande público as marcas dos patrocinadores, fornecedores oficiais e apoiadores. A correta exposição das marcas dessas empresas e instituições é fundamental para que os anunciantes tenham retorno em suas estratégias de patrocínio (CARDIA, 2004, p. 69).

Planejar o melhor lugar, analisando a visualização a partir de diversos pontos do local, bem como do ponto de vista das cabines de imprensa e dos ângulos onde serão postadas as câmeras de televisão é, sem dúvida, neste caso, um dever da organização esportiva (CARDIA, 2004).

Por fim, por atuarem em mercados altamente competitivos, onde as regras e competência são pré-requisitos para a sobrevivência, as empresas investidoras esperam, naturalmente, esta postura profissional por parte das organizações esportivas. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), do

ponto de vista das organizações esportivas:

[...] deve-se ser consciente que o patrocinador acredita existirem elementos de serviços obrigatórios relacionados com os compromissos contractuais: painéis publicitários, cartazes, espaços... O cumprimento destas expectativas não aumentará o nível de satisfação uma vez que se trata de elementos de serviço obrigatórios que, no caso de falha, terão um efeito muito negativo sobre a satisfação (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 225).

Fazendo valer seus direitos junto às partes envolvidas no processo, bem como honrando seus deveres, a organização esportiva pode alcançar seus objetivos com significativo sucesso. Furman (SBRIGHI, 2006, p. 9) afirma que “[...] desenvolver um bem-sucedido projeto esportivo, que o patrocinador tenha interesse em continuá-lo por muitos anos. Esse é o objetivo ideal. Dessa forma, você não precisa procurar novos patrocinadores, todos os anos, para que haja continuidade no projeto”.

Assim como as organizações esportivas, as empresas investidoras devem, também, desempenhar determinados papéis, tanto na etapa de negociação do contrato como em seus direitos e deveres.

2.9.2.2 Empresas investidoras

Uma empresa investidora pode receber uma proposta de patrocínio esportivo ou buscar no mercado oportunidades neste segmento. Apesar das diferenças, principalmente no nível de interesse, na maioria das vezes, o processo de negociação, bem como o estabelecimento de direitos e deveres, dá-se de forma similar.

a) Negociação do contrato por parte da empresa investidora:

É possível associar o sucesso de uma determinada organização esportiva patrocinada à empresa investidora. Além das características do próprio esporte, os valores angariados por uma organização esportiva após o início da parceria podem ser transferidos para o referido patrocinador (vencedora, organizada, moderna, radical, entre outros).

Assim, a empresa investidora, além de fazer valer seus interesses no processo de negociação, proporciona condições adequadas para seu futuro parceiro (organização esportiva), colhendo, desta forma, resultados paralelamente satisfatórios.

Para isto, a empresa investidora, na etapa da negociação, deve ir ao encontro das reais necessidades da organização esportiva, procurando, dentro de uma postura estratégica e profissional, atendê-las da melhor maneira possível. Segundo Martinelli e Almeida (1997, p. 166), “para se obter um acordo ganha-ganha, é preciso identificar as metas desejadas, não só as próprias, mas também as do outro negociador”.

Assim como a organização esportiva, a empresa investidora não deve assumir uma postura intransigente no período de negociação. De acordo com Lewicki et al. (2002, p. 117), “[...] os negociadores têm que criar as condições para uma discussão livre e aberta de todos os assuntos e preocupações relacionadas”. Isto não significa um ganho de vantagem por parte da organização esportiva em detrimento do investidor. Segundo Lewicki et al. (2002, p. 116), “em muitas negociações, não precisa haver vencedores e perdedores; todas as partes podem ser vencedoras”.

Mesmo reconhecendo a proposta recebida, quanto à encaminhada (e aceita) como extremamente atraente em termos de *marketing*, promoção e comunicação, a empresa investidora deve valer-se do aspecto jurídico para levar adiante a ação, assegurando assim, legalmente, os compromissos assumidos durante a negociação. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 198) corroboram a ideia: “é importante, não obstante, relacionar o processo de *marketing* com o jurídico” (tradução nossa).

Finalizada esta etapa, a empresa investidora deve estabelecer seus direitos junto à organização esportiva, bem como seus compromissos para com o desenvolvimento do processo.

b) Direitos e deveres da empresa investidora:

Assim, como a organização esportiva, a empresa investidora, a partir da assinatura do contrato, tem uma série de direitos e deveres. Fazê-los valer é aumentar, significativamente, as chances de obtenção de resultados.

- Direitos da empresa investidora em um processo de patrocínio:

É de consenso geral que, em grande parte dos processos de patrocínio, o investidor não possui suas necessidades asseguradas. Isto deve-se, entre outros fatores, ao histórico de amadorismo presente na indústria esportiva, tanto em nível nacional quanto internacional. De igual forma, muitas vezes, este atendimento às expectativas varia com o modelo de investimento que a empresa realiza. No entanto, para que um investidor ingresse em um projeto de patrocínio esportivo, é imprescindível que este tenha, independentemente de qualquer situação, ao menos os direitos definidos e assegurados na fase de negociação.

Respeito à sua marca/imagem, utilização dos atletas e comissão técnicas em campanhas publicitárias e/ou promocionais, ações promocionais nos dias e locais do evento, geração de negócios são alguns dos direitos que

devem ser estabelecidos pelo investidor.

No entanto, entre as maiores reivindicações dos patrocinadores, está o direito a uma comunicação constante da parte da organização esportiva (*feedback*), bem como a informações com respeito ao destino da verba investida, desenvolvimento de ações, planejamento de novas estratégias, avaliação dos resultados, etc.

Cardia (2004) reafirma a ideia:

A gestão do patrocínio esportivo e da relação do patrocinador com o evento ou com a atividade esportiva será muito mais fácil e proveitosa se o patrocinador for informado dos procedimentos usuais e emergenciais dos administradores do evento ou esporte (CARDIA, 2004, p. 84).

Por fim, o investidor deve ter consciência de que o investimento desenvolvido em patrocínio esportivo constitui-se igual a qualquer outro tipo de investimento promocional, em que devem ser cumpridas as regras pre-estabelecidas. Em suma, o relacionamento que o investidor deverá ter junto à organização esportiva deve se assemelhar àquele que o mesmo possui com relação aos seus parceiros tradicionais de negócios, como fornecedores, intermediários, agências de propaganda, etc.

- Deveres da empresa investidora em um processo de patrocínio:

Os deveres dos investidores vão ao encontro dos compromissos assumidos pelas organizações esportivas na etapa de negociação, qual seja, respeito à imagem do parceiro, desenvolvimento de ações em conjunto, entrega do que foi estabelecido (pagamento integral e no prazo estipulado das cotas de patrocínio, auxílio complementar, etc.).

Por fim, e não menos importante, entre os cuidados que se deve ter na relação entre as organizações esportivas e as empresas investidoras, está o que diz respeito aos protagonistas do espetáculo esportivo, isto é, os atletas e a comissão técnica. A estes, cabe a responsabilidade de manter a competência (neste caso não significa vitória ou bons resultados, mas responsabilidade) tanto dentro quanto fora das competições.

2.9.3 Protagonistas esportivos

Atualmente, muitas empresas valem-se do esporte como estratégia para promover sua imagem, produtos e/ou serviços no mercado. Atributos dificilmente encontrados em outras técnicas comunicacionais (emoção, superação, vitória, etc.), são estrategicamente aproximados por meio de uma associação às suas ofertas. No entanto, uma identificação direta com os protagonistas do esporte, isto é, os atletas e a comissão técnica (treinadores, preparadores físicos, gerentes, diretores, etc.) consiste em um dos principais objetivos dos investidores. Tanto que muitas empresas investidoras ingressam em processos de patrocínio arcando com despesas e salários de determinados protagonistas esportivos com vistas a se valerem destes como seus agentes promocionais (SALÁRIO, 2010).

De acordo com Rovell (2007):

Em 1990, o *marketing* esportivo mudou rapidamente. Lideradas pelo sucesso da Nike com Michael Jordan, do Chicago Bulls, mais do que nunca as empresas estavam contratando atletas profissionais para ajudá-las a vender seus produtos (ROVELL, 2007, p. 80).

Os atletas, muitos ditos ídolos esportivos, assumiram, há centenas de anos (diga-se desde a Grécia Antiga), um papel de grande destaque na sociedade, despertando interesse tanto dentro quanto fora das arenas de competição. Muitas vezes, estes ditam atitudes, comportamentos e modelos de consumo junto às mais variadas camadas da população. Lieberman e Esgate (2002), citados por Klein (2008)apud Cobra (2008), corroboram a ideia:

O esporte atrai multidões e é descoberto como veículo de *mídia* e de propaganda. Os valores financeiros começaram a crescer... Estrelas do esporte são maiores do que a vida normal... Eles andam pelo mundo, moram em palácios, vestem-se para arrasar e a eles são permitidos vários “excessos” (COBRA, 2008, p. 202).

Esta imagem dos protagonistas, sob o olhar da sociedade, acaba sendo alvo das mais variadas empresas, agências de propaganda, agências de gerenciamento de carreira, entre outros. Para Freire e Almeida (2006, p. 16), “os atletas ganharam *status* de formadores de opinião e inspiradores de consumo. Passaram a carregar consigo as marcas e, com elas, passaram a

disputar no mercado a competição velada das logos, das cifras, do profissionalismo, na qual os campeões são os mais cotados”.

De acordo com Picciotto (2002), em entrevista à revista *Management*: “Vivemos tempos em que a cultura da celebridade é importante. Por isso, uma parceria entre a empresa e uma celebridade do esporte ou do entretenimento pode ser uma combinação bastante poderosa”.

Na pesquisa realizada por Parisi (1995) junto às principais empresas investidoras do esporte, observa-se a preferência destas quanto ao perfil ideal de um garoto-propaganda: 54,5% das entrevistadas afirmaram preferir um atleta a outro personagem promocional (o ator obteve 18,2%).

Klein (2008)apud Cobra (2008, p. 210) descreve esta realidade citando o exemplo de um dos principais astros do esporte em nível mundial:

David Beckham, o supermidiático astro inglês do Real Madri, apenas no dia da sua apresentação à torcida madrilenha vendeu 8 mil camisas. A festa, no imponente estádio Santiago Bernabeu, foi vista, segundo a tevê inglesa, por 2 bilhões de pessoas em todo o mundo. Segundo o jornal Folha de São Paulo, dias antes, a clínica Sanitas pagara o equivalente a 414 mil dólares pelo direito de fazer os exames médicos da celebridade (KLEIN,2008, apud COBRA, 2008, p. 210).

No Brasil, atletas, ex-atletas e treinadores como Neymar, Edson Arantes do Nascimento (Pelé), Gustavo Borges, Cesar Cielo, entre outros, transformam-se em garotos propaganda cada vez mais requisitados pelo mercado publicitário.

Segundo Melo Neto (1995), a construção de um atleta como um produto promocional irá depender, além de seu sucesso profissional, de seu comportamento tanto dentro quanto fora das quadras. De igual forma, os atletas devem ter clareza de sua condição e responsabilidade em representar a organização esportiva na qual estão inseridos, além da marca (imagem) dos investidores participantes do processo (patrocinadores, fornecedores, etc.). Neste sentido, Miranda; Bara Filho (2008, p. 44) afirmam que: “todos os envolvidos no esporte precisam desenvolver o senso de responsabilidade”.

No entanto, muitas vezes não é isto que ocorre. Frequentemente vem a público escândalos envolvendo personagens esportivos, seja no âmbito esportivo propriamente dito (*doping*, manipulação de resultados, etc.), como na vida privada (envolvimento com drogas ilícitas, alcoolismo, escândalos sexuais e até mesmo homicídio). Estes fatos podem comprometer, além de

suas carreiras, seus contratos, bem como o retorno e a relação entre as partes envolvidas no processo (organizações esportivas e empresas investidoras).

De acordo com Nogueira (2010, p. 41), “são homens e mulheres que, dentro ou fora de suas atividades esportivas, geram notícia. São notícia quando obtém grandes resultados, mas também quando se envolvem em confusão”. Quanto a isto, Cardia (2004, p. 66) ressalta que “o atleta precisa ter cuidado e preservar seu parceiro”.

Assim, é preciso o máximo de atenção para com o comportamento e as atitudes dos protagonistas esportivos.

2.9.3.1 Organizações esportivas

Os atletas e a comissão técnica são um dos principais ativos das organizações esportivas quando da negociação de um contrato de patrocínio. Muitas vezes, a simples presença de ídolos esportivos pode garantir um interesse de audiência, cobertura dos meios de comunicação e, conseqüentemente, ingresso de patrocinadores.

Segundo Afif (2000, p. 184):

O esporte profissional, por definição, é aquele em que o dinheiro representa o caminho do sucesso. E esse dinheiro - dos espectadores, dos patrocinadores e das emissoras de TV - não virá se não houver astros. Os grandes ídolos atraem para o esporte aquilo de que qualquer negócio necessita para ser bem sucedido: a publicidade e a popularidade (AFIF, 2000, p. 184).

Reconhecendo o interesse dos potenciais patrocinadores (empresas investidoras) na procura de uma ligação de suas marcas, produtos e/ou serviços junto a estes “agentes promocionais”, a organização esportiva deve apresentar, bem como garantir posteriormente, esta possibilidade de associação.

Segundo Cardia (2004):

A inclusão dos atletas e celebridades de um clube em pacotes de patrocínio é muito útil porque facilita a negociação e potencializa resultados. A congregação das propriedades de *marketing* dos atletas e celebridades aos pacotes garante melhores resultados e inviabiliza que atletas e personalidades dos clubes

cedam suas imagens a empresas ou marcas concorrentes (CARDIA, 2004, p. 66).

Para tanto, a organização esportiva deve prevenir-se adotando algumas ações. De acordo com Cardia (2004) existem dois tipos de procedimentos: o primeiro, contratual, na qual os atletas se comprometem a participar de ações institucionais e/ou comerciais da organização e de seus patrocinadores. Neste sentido, é recomendável a inclusão de uma série de cláusulas com relação ao comportamento, tanto nas competições quanto em sua vida privada, coibindo qualquer atitude inapropriada.

Brunoro e Afif (1997) relatam esta preocupação no mercado futebolístico:

Disciplina é uma das principais qualidades que um clube exige de um jogador e tem peso importante no momento de uma contratação. Por mais que o atleta seja um craque, nenhum clube irá investir num jogador que poderá trazer problemas para a equipe, até porque os valores praticados no mercado futebolístico são cada vez maiores. Paralelamente ao mercado financeiro está a imagem que o atleta representa. Hoje os clubes mais importantes contam com o apoio financeiro de grandes empresas, que, em troca, esperam retorno com o *merchandising* da marca na camisa e nas campanhas publicitárias, que invariavelmente utilizam a imagem do jogador como forma de apelo popular da marca ou do produto (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 127).

Na verdade, uma atitude incorreta por parte de um determinado atleta ou por uma equipe de atletas pode comprometer, de forma significativa, a imagem do mesmo. De acordo com Melo Neto (1995, p. 166), “quaisquer deslizes em sua conduta, no campo e fora de campo, podem ser fatais para a sua imagem”, além de comprometer a relação entre a organização esportiva na qual está vinculado e a empresa investidora.

Um segundo procedimento, de acordo com Cardia (2004), trata da garantia do não fechamento de contratos individuais por parte dos atletas e da comissão técnica com empresas, marcas ou produtos conflitantes e/ou concorrentes das marcas que já patrocinam a organização esportiva, evitando assim, o *marketing* de emboscada.

No entanto, apesar de constar em cláusulas contratuais, o respeito em relação às marcas patrocinadoras deve partir espontaneamente dos personagens esportivos. Segundo Cardia (2004, p. 66) “Os atletas devem ter

consciência de que, ao firmarem um patrocínio, estarão associando definitivamente sua imagem àquele serviço ou produto”.

Por outro lado, as empresas investidoras também devem exigir uma atitude responsável por parte dos protagonistas esportivos. Tendo interesse em uma imagem positiva através de seu investimento, estas devem fazer valer seu poder de influência, contribuindo, ao mesmo tempo, com procedimentos para uma melhoria do processo como um todo.

2.9.3.2 Empresas investidoras

Quando uma empresa concretiza um contrato de patrocínio esportivo junto a uma determinada organização esportiva, isto é, equipes, clubes, federações, confederações, entre outros, torna-se importante que a mesma procure subsídios necessários para que possa ser representada (marca, imagem, etc.) da melhor maneira possível. Neste contexto, a preocupação com os protagonistas do espetáculo, isto é, os atletas e a comissão técnica, deve assumir uma importância significativa.

No entanto, segundo Melo Neto (1995, p. 163), “[...] não é fácil transformar um bom atleta num bom produto, ou seja, um atleta cuja imagem é ideal para alavancar as vendas de qualquer marca ou produto”. Fornecer subsídios para um bom comportamento, por meio de aconselhamentos, treinamentos, preparação para aparição nos meios de comunicação pode constituir-se de grande valia.

Outro aspecto importante da parte da empresa investidora é garantir, dos atletas, a fidelidade para com seus produtos e/ou serviços. Isto diz respeito, inclusive, ao consumo dos mesmos. Segundo Cardia (2004, p. 66), “quando um atleta é patrocinado por uma marca de refrigerantes, não pode beber outra.”. Para isto, o patrocinador deve fornecer subsídios para que o atleta o represente em todos os momentos de seu dia-a-dia, usando, vivenciando, inserindo em seu estilo de vida, suas marcas, produtos e serviços.

Picciotto (2002), em entrevista à revista *Management* afirma que:

[...] antes de qualquer coisa, a ligação tem de fazer sentido tanto no nível emocional como no lógico. Em outras palavras, uma empresa deve associar-se a um atleta que usará, naturalmente seus produtos ou serviços... a parceria entre a empresa e atleta deve ser automaticamente verossímil para o consumidor, e o

atleta tem de estar bastante envolvido com o produto ou serviço que promoverá (PICCIOTTO, 2002, p. 34).

A valorização da imagem dos protagonistas esportivos também deve constituir-se uma preocupação constante da empresa investidora. Para isto, o cuidado na criação e veiculação das campanhas publicitárias utilizando os atletas, bem como nas estratégias promocionais em que os mesmos vão participar, deve ser uma constante.

Por fim, de nada adianta manter todos os cuidados para o sucesso do patrocínio se o público-alvo não identificar o patrocinador com o evento realizado. Da mesma forma, muitas vezes a organização esportiva possui potencialidades que acabam não sendo exploradas ao máximo pelas empresas investidoras. Assim, a ativação do patrocínio esportivo torna-se imprescindível para o sucesso do processo.

2.9.4 Ativação do patrocínio esportivo

O investimento em patrocínio esportivo pode trazer resultados extremamente positivos para as partes envolvidas no processo (organizações esportivas e empresas investidoras). No entanto, o simples investimento nesta estratégia não significa a garantia de sucesso. Exemplos de empresas que direcionaram verbas significativas para o patrocínio esportivo e não obtiveram o retorno esperado ou até mesmo não foram reconhecidas como parceiras do processo são inúmeras. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 75), “os estudos de impacto das operações de patrocínio alcançaram resultados, a princípio, decepcionantes para os patrocinadores” (tradução nossa).

Entre as causas dos resultados negativos pode estar uma postura passiva, ou até mesmo desinteressada das próprias empresas investidoras no processo. Muitas vezes, estas se restringem apenas a colocar seus nomes e/ou logotipos nos espaços/loais estabelecidos na negociação do contrato (uniforme, placas, etc.), desperdiçando outras possibilidades de promoção. Payne (2006, p. 101) reforça a ideia: “as empresas acostumadas a só usar cartazes ou placas nos locais das competições acabam ficando preguiçosas, tratando o patrocínio como uma compra direta da *mídia*, sem tentar compreender o verdadeiro poder e potencial da parceria”.

Assim, é necessário o desenvolvimento de ações paralelas com o objetivo de explorar, ao máximo, as oportunidades oferecidas por este tipo de investimento. Isto pode caracterizar o sucesso ou fracasso na ação, mesmo que, no caso, exista apenas um objetivo de investimento (exposição na *mídia*,

retorno institucional, etc.). Segundo Melo Neto e Carvalho (2006, p. 70), “o patrocínio puro, como ação isolada, tende a um baixo retorno de imagem, de valor, de *mídia* e de vendas. Quando acompanhado de outras ações de comunicação e de vendas, o patrocínio atinge o seu potencial máximo e tende a ter altas margens de retorno”.

Neste contexto, a denominada ativação do patrocínio assume uma importância significativa. Segundo Stotlar e Dualib (2005, p. 202), “este conceito consiste, basicamente, em entender que a relação entre o patrocinador e o patrocinado não se restringe a simples retorno de *mídia*”. Já Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 78) definem ativação como “[...] uma estratégia de *marketing* cujo objetivo é proporcionar às pessoas implicadas uma experiência com a marca do patrocinador em relação com o evento” (tradução nossa).

Ativação do patrocínio pode ainda ser definida como uma estratégia de promoção utilizada para aumentar o impacto do patrocinador por meio de ações complementares como, por exemplo, comerciais na televisão, no rádio, anúncios em revistas e jornais, *internet*, etc., com o propósito de informar que uma determinada empresa é patrocinadora de uma organização esportiva. Neste caso, existem grandes chances do retorno com relação ao patrocínio ser ainda mais potencializado (SBRIGHI, 2006).

Na verdade, a ativação do patrocínio surgiu como uma tendência natural ao crescimento e desenvolvimento do próprio patrocínio esportivo. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 21) explicam essa evolução:

O patrocínio foi concebido, inicialmente, como um método de comunicação das empresas. Posteriormente, as empresas têm procurado explorar as sinergias entre a sua estratégia de patrocínio e outras variáveis do *marketing mix*, e assegurar assim, a melhor recuperação possível do investimento. Atualmente, trata-se de conjugar esta estratégia de integração do patrocínio nas diferentes estratégias da empresa e, por outro, explorar, da melhor maneira possível, as sinergias. Entramos na era da ativação da marca do patrocinador nos diferentes públicos-alvo da empresa (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 21).

Com o desenvolvimento do esporte como um produto eficiente de promoção para as empresas, os custos para uma associação junto a este aumentaram significativamente. Desta forma, a partir da concretização de um patrocínio esportivo, é imprescindível que a empresa investidora saiba o que realmente fazer com este investimento. Não aproveitar oportunidades de

exposição e/ou promoção, deixando de investir em outras estratégias promocionais (propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, etc.) pode constituir-se em um desperdício de recursos.

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), ao citar as palavras de Philippe Laratte, executivo da Coca-Cola, demonstram o papel fundamental de desenvolvimento de ações de ativação de patrocínio:

A ativação é fazer a marca mais ativa do que passiva. Quando a marca aparece em um painel de um estádio, é passiva. Quando a marca está nas mãos dos consumidores, em forma de um benefício tangível (uma garrafa de refrigerante, uma viseira, uma camisa com a foto da equipe da França) é ativa. É o mesmo que quando o consumidor participa nos jogos que estão lá porque a marca está lá. Vamos perceber que cada marca possui um campo de ativação que lhe é próprio. A marca oferece um benefício tangível para o consumidor. Deve-se produzir um encontro/experiência no contexto emocional do evento: existe um valor acrescentado da marca que me está destinado, hoje em dia, o valor cai para o nível do indivíduo (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 77).

Para que a ativação do patrocínio seja bem sucedida é necessário que todas as partes envolvidas no processo trabalhem em conjunto. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 83), “uma ativação conseguida implica uma sinergia entre o organizador do evento e os patrocinadores” (tradução nossa). Neste caso, a organização esportiva assume um importante papel no sucesso desta ação, pois dela deve-se originar, em um primeiro momento, as ativações a serem desenvolvidas.

2.9.4.1 Organizações esportivas

As organizações esportivas possuem um papel fundamental para a ativação do patrocínio. A estas cabe o papel de planejar e apresentar as oportunidades presentes no processo de patrocínio, participando, quando necessário, das referidas ações.

Durante muito tempo, as organizações esportivas se preocuparam exclusivamente com seus objetivos, não direcionando suas atenções para a valorização do investimento do patrocinador. Segundo Ferrand; Camps e

Torrigiani (2007, p. 75), “o conceito de valorização do patrocinador não funcionava. Falava-se muito mais em valorização do evento que na valorização do patrocinador” (tradução nossa).

A criação de um ambiente para o desenvolvimento de ações mercadológicas e/ou promocionais é, na verdade, uma das funções das organizações esportivas, fazendo com que o processo de patrocínio apresente-se mais atraente para o patrocinador. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 83), “para o organizador e as partes envolvidas no evento, trata-se de proporcionar um entorno e os meios adequados para que se produza a experiência desejada” (tradução nossa).

Como uma consequência do sucesso na promoção da imagem e/ou vendas do patrocinador, tem-se a possibilidade de renovação do contrato, incremento nas cotas de patrocínio, bem como a entrada de outros investidores no processo.

Neste sentido, a organização esportiva deve proporcionar, ao patrocinador, a oportunidade de poder incrementar suas ações e investimentos. Ficar restrito única e exclusivamente às propostas e direitos apresentados na negociação do contrato pode comprometer a relação. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), o evento esportivo pode chegar a se converter em um elemento catalizador de estratégias, de recursos e de potencialidades.

Para estratégias de ativação, a organização esportiva pode trabalhar de forma isolada em conjunto com o investidor ou apenas disponibilizar o ambiente para o desenvolvimento das ações. Analisando Cardia (2004), Año Sanz (2003) e Molina (2009), destacam-se as seguintes ações: a) estruturação de centros de hospitalidade; b) exposição e promoção da marca ou produtos do investidor nos locais das competições e c) disponibilização dos atletas e da comissão técnica para atuarem como garotos-propaganda em campanhas publicitárias, promocionais e/ou motivacionais do parceiro.

a) Estruturação de centros de hospitalidade:

A hospitalidade (*hospitality*) constitui uma das principais preocupações por parte das organizações no processo de patrocínio. Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004), hospitalidade pode ser definida como:

[...] o fornecimento de ingressos, de alojamento, de transporte, de entretenimento *in loco* e eventos especiais para o patrocinador. Por sua vez, o patrocinador pode utilizar esses benefícios para entreter os seus próprios fregueses ou para recompensar os clientes pelo seu apoio duradouro ou pelo seu volume

de compras (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 193).

Assim, organizações esportivas disponibilizam os Centros de Hospitalidade ou *Hospitality Centers* (HC) para que seus patrocinadores possam promover relações com parceiros (geração de negócios).

Segundo Cardia (2004), os Centros de Hospitalidade são um elemento ímpar do *marketing* de relacionamento, sendo extremamente valorizados pelos atuais e potenciais patrocinadores. Para ser ter uma ideia, em uma pesquisa realizada junto às mil maiores empresas dos Estados Unidos que compõem a lista da revista *Forbes*, no que diz respeito às razões que motivam a realizar um patrocínio esportivo os HC obtiveram a quinta colocação em um total de nove motivos.

De acordo com a revista *Management* (JOGO, 2003), nos locais dos jogos da NFL (Liga de Futebol Americano), empresas alugam camarotes corporativos pelo valor de US\$ 150 mil anuais.

Saber quem convidar (pessoas de interesse dos patrocinadores) e apresentar antecipadamente a estrutura a ser construída com vistas ao patrocinador explorar, ao máximo, as oportunidades do evento, também está sob a responsabilidade da organização esportiva.

Picciotto (2002), em entrevista à revista *Management*, aponta outras vantagens dos HC:

[...] pode envolver, por exemplo, convites para eventos e interação entre seus participantes e as empresas patrocinadoras. Nessas interações, as pessoas podem dar *feedback* imediato à empresas. Nesse caso, as empresas tem a atenção do cliente de forma exclusiva, sem ter de se preocupar que seus concorrentes possam atraí-lo por aquele período (PICCIOTTO, 2002, p. 36).

A partir da disposição da organização esportiva de um Centro de Hospitalidade, a empresa investidora deve aproveitar a oportunidade da forma mais eficiente possível. Segundo Cardia (2004, p. 63):

Os HCs são um local onde, (geralmente) os patrocinadores farão suas ações de relações públicas com seus convidados e autoridades. É o local adequado para receber, ver e ser visto, e interagir com as pessoas que verdadeiramente interessam aos patrocinadores (CARDIA, 2004, p. 63).

Outra oportunidade oferecida pela organização esportiva com vistas a uma ativação por parte da empresa investidora diz respeito à promoção de produtos e/ou serviços *in loco* no evento.

b) Exposição e promoção da marca ou produtos do investidor nos locais das competições:

No que tange à exposição e promoção da marca ou produtos dos patrocinadores nos locais das competições, a organização esportiva deve participar desta estratégia ou, ao menos, dar a conhecer as oportunidades aos seus investidores.

Com esta ação, os patrocinadores podem desenvolver exposições, demonstrações, experimentações de seus produtos e/ou serviços junto aos seus mais variados públicos-alvo.

c) Disponibilizar os atletas e comissão técnica para atuarem como garotos-propaganda em campanhas publicitárias, promocionais e/ou motivacionais do parceiro:

O patrocinado deve colocar à disposição dos patrocinadores a utilização de seus atletas e comissão técnica para atuarem como garotos-propaganda em suas campanhas publicitárias, promocionais e/ou motivacionais. Segundo Cardia (2004, p. 66), “para tanto, o clube deve prevenir-se para poder assegurar ao patrocinador, ou eventuais patrocinadores, a presença e/ou imagem de seus astros”.

Na verdade, estes protagonistas devem assumir o papel de embaixadores da marca, expondo, ao máximo, a marca do patrocinador quando da aparição nos meios de comunicação, visitas a parceiros, pontos-de-venda, convenções internas, entre outros.

Além das organizações esportivas ativarem e/ou construírem plataformas para a exploração do patrocínio, é imprescindível que empresas investidoras assumam uma postura pró-ativa no processo, visto serem estas as mais interessadas no retorno sobre o investimento.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 75), “elaborar uma lista exaustiva dos meios de valorização implantados pelo patrocinador seria inútil se temos em conta a especificidade de cada operação” (tradução nossa). No entanto, o desenvolvimento de ações mínimas pode contribuir para o alcance dos objetivos.

2.9.4.2 Empresas investidoras

As empresas investidoras são uma das partes mais interessadas na eficiente promoção de um determinado patrocínio esportivo. Sendo assim,

não devem esperar passivamente propostas de ativação das outras organizações envolvidas no processo (esportivas, meios de comunicação, entre outros), tomando, para si, a liderança da ativação. Isto não significa, no entanto, trabalhar de forma isolada. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 83), a empresa investidora deve “[...] atuar em colaboração com o organizador do evento”.

Para empreender ações mínimas de ativação, a empresa investidora deve contar com uma verba adicional, quando do fechamento de um contrato de patrocínio. Observa-se, assim, que os custos no qual o patrocinador incorre para promover ou alavancar a sua filiação ou associação com a organização esportiva somam-se aos da parceria propriamente dita (inserção na camisa, placas, etc.) (MULLIN HARDY; SUTTON, 2004). De acordo com Rodriguez (2009, p. 42), “[...] a medição do custo real da operação de patrocínio será o resultado da soma dos gastos ocasionados pela assinatura do contrato, mais os gastos de ações comunicativas paralelas” (tradução nossa).

Definir um valor ou percentual padrão para estas ações paralelas torna-se difícil, visto que o mesmo varia de acordo com o tipo de atividade a ser desenvolvida (publicidade, geração de negócios, etc.), verba já investida, característica da organização esportiva, entre outros aspectos.

No entanto, autores como Stotlar e Dualib (2005) afirmam que:

Alguns especialistas defendem que a proporção ideal é a de que, para cada US\$ 1 investido em patrocínio, outros US\$ 2 ou US\$ 3 sejam gastos em ações de promoção e produção. Este seria o segredo para garantir um amplo retorno do investimento e fazer com que a ação seja percebida pelo público-alvo, otimizando assim o retorno investido. É o desenvolvimento dessas ações que potencializa o retorno do investidor, possibilitando o alcance dos resultados almejados, e que estreita os vínculos com seus consumidores (STOTLAR; DUALIB, 2005, p. 202).

Já Rodriguez (2009) menciona que, geralmente, para cada dólar investido em patrocínio, deve-se aplicar, no mínimo, o mesmo em ações comunicacionais.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), os métodos de ativação do patrocínio por parte das empresas investidoras são diversos e dependem dos objetivos pretendidos. Wilkinson (1993) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) propôs as seguintes ações: animação dos locais da competição, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, demonstrações dos produtos, convites para o público, patrocínio das

transmissões, relacionamento com a imprensa, jogos-concurso e eventos periféricos. Observa-se que estas estratégias de ativação procuram uma associação da marca ao produto esportivo, bem como promoções para conquistar os consumidores.

Além das oportunidades estruturadas e oferecidas pelas organizações esportivas, as ações de ativação podem ser das empresas investidoras. São elas: promoção do investimento realizado; ações promocionais e/ou lançamento de produtos relacionados com o patrocínio; incremento nas vendas e *endomarketing*.

a) Promoção do investimento realizado:

O público-alvo deve reconhecer o investimento que a empresa realiza em patrocínio esportivo. Para uma divulgação eficiente, o investidor deve se valer de estratégias comunicacionais como a publicidade. Segundo Rodriguez (2009, p. 42), “o investimento em patrocínio não é um investimento direto em publicidade” (tradução nossa). Assim, muitas vezes o público-alvo acaba por não identificar e/ou recordar a referida empresa como patrocinadora da organização esportiva. Além disso, pode haver o reconhecimento da marca, mas não das características da empresa (segmento de atuação, distribuição, etc.). Em ambos os casos, o processo pode estar comprometido. Neste sentido, Sandler e Shani (1989) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 72) aconselham aos: “[...] patrocinadores oficiais que intervenham mais em publicidade a fim de dar a conhecer sua qualidade de patrocinador oficial” (tradução nossa). Molina (2009) reforça a ideia:

Ao assinar um contrato de patrocínio, as empresas costumam adquirir o direito de usar a imagem de atletas e da equipe com a qual efetuarão a transação. Par amotorizar a mesma em um âmbito publicitário, as mesmas devem empreender ações de comunicação paralelas (tradução nossa) (MOLINA, 2009, p. 62).

Assim, segundo Melo Neto e Carvalho (2006, p. 71), “somando-se às ações de patrocínio e promocionais ações de comunicação (anúncios, *outdoors*, comerciais de rádio e TV, etc.), os retornos de vendas, de imagem e de valor tendem a ser maiores”. Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 191) corroboram a ideia: “[...] um patrocínio envolve comumente dois ou mais elementos do *mix* para fornecer associação, valor, exposição e oportunidade de alavancagem para que o patrocinador realize os seus objetivos de *marketing*”.

Esta estratégia é recomendada mesmo com o aumento dos custos do projeto. De acordo com Nicolini (2008):

É aconselhável que a sua divulgação esteja associada a um esquema de *mídia* junto a um ou mais veículos. É verdade que se trata de uma estrutura onerosa, muitas vezes até mais cara do que a produção do próprio evento em si, mas justificável em grande número de ocasiões (NICOLINI, 2008, p. 24).

b) Ações promocionais e/ou lançamento de produtos relacionados com o patrocínio:

A empresa vale-se do patrocínio esportivo para promover ações promocionais e/ou ampliar seu *portifólio* de produtos com lançamentos relacionados ao seu investimento junto à organização esportiva.

A multinacional Coca-Cola é um exemplo de empresa que tem, na ativação do patrocínio esportivo, uma de suas principais estratégias promocionais. Parceira do Comitê Olímpico Internacional para o Movimento Olímpico (patrocinadora dos Jogos Olímpicos de Verão e Inverno), esta desenvolve inúmeras ações a partir de seu investimento. Payne (2006) relata o fato:

Ao longo dos anos, a Coca-Cola desenvolveu uma série de atividades locais de *marketing* e promocionais, que vão desde a coleção de broches olímpicos, que só em Salt Lake City atraiu 460 mil visitantes, até atrações esportivas temáticas que oferecem às famílias a oportunidade de experimentar diferentes esportes olímpicos – ajudar a empurrar um trenó de gelo ou jogar *curling*. O objetivo não é vender mais Coca-Cola já no dia seguinte. Em vez disso, a estratégia é oferecer experiências memoráveis para os consumidores, executivos de restaurantes, varejistas e engarrafadores, que tragam como resultado uma lealdade maior à marca a longo prazo (PAYNE, 2006, p. 110).

Além da promoção, a ativação do patrocínio pode contribuir para o aumento de vendas da empresa investidora.

c) Incremento nas vendas:

Uma ativação do investimento em patrocínio esportivo pode contribuir para um incremento das vendas junto ao consumidor final, representantes, intermediários e vendedores.

Como pioneira neste tipo de estratégia, pode-se citar a seguradora John Hancock. Depois de escolher como prêmio de incentivo às vendas uma

viagem para assistir aos Jogos de Inverno de Lillehammer em 1994, a empresa viu o número de vendedores qualificados para o prêmio aumentar em 47%, gerando sessenta milhões de dólares em receita adicional (PAYNE, 2006).

Além de benefícios externos, pode-se obter vantagens dentro da própria estrutura da empresa investidora.

d) *Endomarketing*:

Outra ação de ativação a ser desenvolvida pela empresa patrocinadora diz respeito a valer-se deste investimento para uma promoção junto ao público interno, isto é, funcionários, gerentes, diretores e presidentes.

Segundo Costa (2004), citado por Limeira e Gouveia (2008)apud Cobra (2008), o patrocínio esportivo pode ser eficiente:

[...] não só para a empresa e seus clientes, mas também para funcionários e outros parceiros. Estes podem receber benefícios emocionais resultantes do orgulho de estarem associados a uma empresa que apóia iniciativas e que tem valores que vão ao encontro dos seus, fazendo com que se sintam mais motivados e comprometidos com a empresa (COBRA, 2008, p. 133).

Muitas vezes, investimentos em patrocínio esportivo enfrentam resistências por parte dos colaboradores (empregados) da empresa. Questionamentos sobre a validade deste tipo de investimento, em detrimento de melhor remuneração e condições de trabalho são comumente observados. Assim, valer-se do patrocínio esportivo para uma estratégia de *endomarketing* apresenta-se como uma alternativa viável. De acordo com Payne (2006, p. 114) as empresas parceiras do Comitê Olímpico Internacional acreditam que “recompensar os empregados com viagens olímpicas é a ponta glamourosa do iceberg. Comunicar o envolvimento olímpico internamente pode melhorar de forma radical as percepções dos funcionários”.

O desenvolvimento de um *endomarketing* através do patrocínio pode ter resultados eficientes. Nicolini (2008) neste sentido afirma que:

Nem todos os eventos esportivos precisam obrigatoriamente estar ligados a uma venda comercial ou à imagem externa de uma instituição. Existe, também, o chamado *marketing* interno. Trata-se de ações em que a empresa visa obter *good will* de seus próprios servidores (NICOLINI, 2008, p. 27).

Outro ponto a destacar tange o ingresso de outros parceiros envolvidos no processo de patrocínio para desenvolver estratégias de ativação. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 83) recomendam “[...] visitar outros patrocinadores que também desenvolvam estratégias deste tipo” (tradução nossa). Ou seja, o patrocinador principal, por exemplo, pode acertar um tipo de ação em conjunto com um co-patrocinador.

Por fim, adotar uma série de cuidados, desde o período de prospecção do processo de patrocínio, passando pela negociação e assinatura do contrato de parceria, cuidado com a marca (imagem), comportamento dos protagonistas, ativação do patrocínio são procedimentos essenciais para o sucesso de um processo de patrocínio. No entanto, reconhecendo que as partes ingressam em um processo de patrocínio esportivo com objetivos definidos, mensurar o retorno é imprescindível para relacionamento de longo prazo entre os patrocinadores e patrocinados.

2.9.5 Retorno sobre investimento

O retorno sobre investimento, mais conhecido como ROI (*Return on Investment*), consiste em uma série de ações a serem desenvolvidas pelas organizações esportivas e empresas investidoras que compõem um determinado patrocínio, com o propósito de averiguar qual é (ou foi) o saldo positivo (ou negativo) obtido por ambas as partes no processo.

De acordo com Cardia (2004), a quantificação dos resultados é o processo pelo qual uma organização esportiva (atleta, equipe, clube, entidade esportiva, instalação esportiva) mensuram os resultados do patrocínio, proporcionando, da maneira mais precisa possível, um mapa dos benefícios auferidos.

Segundo Picciotto (2002), “a mensuração vem se tornando um aspecto crescentemente mais importante do *marketing* esportivo”. Já Morales (1997) afirma serem o controle e a avaliação partes fundamentais para um eficiente processo de gestão do patrocínio esportivo.

No entanto, apesar de possuir um papel imprescindível, o desenvolvimento desta técnica, de forma profissional, apenas se intensificou a partir do fim do século passado, sendo ainda incipiente no segmento esportivo. Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.206):

A década de 90 assistiu a um aumento das pesquisas medindo o impacto de programas de patrocínio. Uma demanda por contabilidade fiscal foi o impulso por trás

dessas ações de pesquisa – uma tentativa de insistirem que aqueles que tomam as decisões empresariais sejam considerados responsáveis pela alocação de orçamento e os gastos relacionados. A maior parte da pesquisa durante os anos 80 até meados dos anos 90 centrava-se no cálculo do número de impressões geradas ou na contagem do número de cupons resgatados (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 206).

Coincidentemente, foi a partir da evolução e modernização desta técnica (quantificação e exatidão) que se observa o desenvolvimento significativo do patrocínio esportivo no Brasil (CARDIA, 2004).

Para um eficiente monitoramento sobre os resultados alcançados, é necessária a adoção de uma série de cuidados e técnicas de medição.

2.9.5.1 Procedimentos e metodologias de avaliação de ROI

Seja qual for o investimento em ações mercadológicas e/ou comunicacionais, o objetivo final das empresas é promover a troca de seus produtos e/ou serviços no mercado, enxergando, no patrocínio esportivo, uma contribuição significativa. No entanto, assim como em outras estratégias promocionais, não se pode atribuir a este investimento, única e exclusivamente, o sucesso ou fracasso de uma estratégia mercadológica. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

Trata-se, no entanto, de uma questão complicada porque muitas vezes é difícil isolar o efeito de uma operação de patrocínio tendo-se em conta o fato de que está integrado nas diferentes estratégias da empresa e que seus efeitos tendem a dar-se a médio ou longo prazo. Assim, o patrocínio pode ter efeitos que não poderemos avaliar (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 230).

Isto não significa não poder aferir, em algum momento, um aumento das vendas a partir de um investimento no esporte. Dependerá do tipo de evento patrocinado, das ações desenvolvidas, do controle dos dados e de período investido.

Apesar de Stotlar e Dualib (2005, p. 204) afirmarem ser “[...] difícil calcular o retorno de um patrocínio, pois essa conta mistura uma série de ingredientes: audiência, penetração, impacto, reconhecimento, etc.”, no que tange à *mídia* espontânea (exposição), reconhecimento, relação com a

comunidade e retorno institucional, é possível adotar procedimentos de medição.

Brochand e Lendrevie (2001) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) listam os passos a serem seguidos para um eficiente monitoramento sobre os resultados:

- Conceber o método de medição do impacto antes da tomada de decisão sobre a operação de investimento;
- Estabelecer claramente os objetivos e os indicadores que devem ser medidos;
- Realizar a mediação antes e depois do evento e/ou ação;
- Escolher o método e as ferramentas mais adequadas para o que se deseja medir;
- Realizar medições sistemáticas, e não em caráter excepcional;
- Aplicar regularmente os mesmos métodos para obter dados homogêneos e comparativos;
- Confiar os estudos a uma parte objetiva;
- Tirar o máximo partido da análise dos resultados;
- Estar animado por um espírito positivo.

Existem inúmeras técnicas de quantificação de resultados. No entanto, estas se resumem, basicamente, a trabalhar dois pontos: exposição (*mídia* espontânea) e retorno institucional (percepção do público-alvo, comunidade, parceiros, (re)posicionamento, etc.). Segundo a Revista (ANÁLISE, 2009), “a escolha do melhor método ou conjunto de métodos irá depender da disponibilidade de dados, das capacidades internas da empresa e das metas para as marcas”.

a) *Mídia* espontânea:

A primeira categoria de medição diz respeito à exposição obtida, tanto pela organização esportiva, quanto pela empresa investidora, nos meios de comunicação através da *mídia* espontânea. Para isto, é necessário monitorar os meios de comunicação com o propósito de verificar aparições, citações, reportagens, fotos, etc., das partes envolvidas no processo, elaborando relatórios (*clipagem*) com conteúdo analítico.

Cardia (2004), ao citar o trabalho desenvolvido pela empresa americana especializada em ROI, SIS Inc., afirma que deve-se quantificar o número de inserções na *mídia* impressa (jornais e revistas), eletrônica (rádio e televisão), *internet*, entre outros, onde houver menções ou cobertura do objeto da pesquisa. A análise deve levar em conta as diferenças de exposição, peso e o impacto dos meios de comunicação junto ao público-alvo. Tendo em vista que cada veículo possui um peso diferente, em razão de sua cobertura, audiência e circulação, o valor do impacto junto ao público também é distinto.

No entanto, apenas monitorar estas menções não é suficiente para verificar o saldo positivo ou negativo do patrocínio esportivo. É necessário quantificar o retorno através de valores que deveriam ser pagos oficialmente, caso as partes desejassem esta mesma exposição. Segundo Cardia (2004, p. 151), “esse valor é um dos pontos mais importantes para a demonstração do quanto vale o patrocínio de um sujeito esportivo... servindo de balizamento para o sucesso ou o insucesso de uma relação”.

Assim, ainda de acordo com Cardia (2004):

A razão de auditar e quantificar o somatório de espaços da *mídia* impressa e televisiva é saber qual foi o retorno do investimento. Com base nos levantamentos de tempo e espaço, multiplicados por seus valores comerciais, o patrocinador saberá o resultado econômico-financeiro do investimento. É claro que ele não levará em conta apenas a cifra pura e simples para determinar se o investimento foi bom ou não. Existem vários outros fatores a considerar. Mas, para a análise e a comprovação, digamos, contábil do investimento (a célebre *accountability* nas quais as agências e anunciantes baseiam-se), o número frio será fundamental (CARDIA, 2004, p. 16).

Além de averiguar os resultados finais obtidos no processo de patrocínio, esta metodologia possibilita corrigir possíveis falhas existentes durante o processo, isto é, a partir de um monitoramento durante a realização da ação, pode-se verificar se a exposição da marca da organização esportiva, da empresa investidora e dos demais parceiros está sendo eficiente ou não em termos de visibilidade e clareza. Neste caso, pode-se incluir posição das placas de publicidade no local da competição, localização da torcida organizada, ações promocionais, entre outros. De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 233), neste caso é possível: “[...] adaptar o programa de ativação (se é possível, tendo em conta a duração da operação e os meios utilizados)” (tradução nossa).

Por fim, corrigir a demanda/interesse no evento e/ou ação é outra contribuição deste monitoramento, pois, segundo Stotlar e Dualib (2005, p. 204), ainda é possível “[...] detectar os períodos em que há queda de exposição, as propriedades afetadas e, dessa forma, desenvolver um planejamento de *mídia* que contemple ações para esses períodos, minimizando, assim, os efeitos de tal queda”.

b) Retorno institucional:

A segunda metodologia de medição pode ser caracterizada como aquela que procura avaliar a mudança de percepção em relação aos agentes integrantes de um processo de patrocínio.

Para isto, muito mais do que medir a aparição nos meios de comunicação, é necessário pesquisar, junto ao público-alvo, o (re)posicionamento de imagem e/ou marca conquistada com este investimento.

De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), existem três períodos de medição possíveis: o antes, o durante e o depois. A exigência mínima consiste em realizar uma medição antes e depois. Desta forma, deve-se pesquisar junto ao público direto e indireto do evento, trabalhando com a mudança de recepção da marca.

Para Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

Assim, quando um patrocinador pretende incrementar sua notoriedade mediante uma ação associada a um evento esportivo, dispõe de um meio de avaliação simples e fácil que pode por em prática para saber se você conseguiu seu objetivo. A medição é realizada durante um estudo antes/depois. Também existe a possibilidade de avaliar a durabilidade dos efeitos de uma ação de patrocínio sobre a sua notoriedade mediante a realização de estudos no transcorrer de vários anos (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 241).

Em muitos casos, e dependendo do objetivo final, é pertinente o emprego destas duas estratégias de medição de forma conjunta, visto que exposição nos meios de comunicação não significa, necessariamente, lembrança espontânea, empresa mais lembrada, entre outros (FERRAND; CHAMPS; TORRIGIANI, 2007).

Por fim, ignorar a validade deste tipo de estudo é comprometer a concretização, andamento e duração do processo de patrocínio. Stotlar e Dualib (2005) corroboram a ideia:

Nesse sentido, os relatórios de exposição e visibilidade são ferramentas indispensáveis para que o processo de patrocínio seja eficaz, tanto para o patrocinado quanto para o patrocinador. É através desse relatório que se torna possível mensurar o valor a ser cobrado por um patrocínio, bem como avaliar se o investimento feito pelo patrocinador está sendo efetivo (STOTLAR; DUALIB, 2005, p. 204).

O desenvolvimento desta técnica deve ser de interesse, tanto das organizações esportivas, quanto das empresas investidoras, sendo oferecida e/ou estabelecida na negociação do contrato por uma, outra, ou ambas as partes.

2.9.5.2 Organizações esportivas

Quando uma empresa investe no esporte, significa afirmar que esta deixou de direcionar verbas para outras ações promocionais como propaganda, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal, *merchandising*, etc.

Assim, por tratar-se, em última instância, de um concorrente das outras ações comunicacionais dentro do composto mercadológico do investidor, é imprescindível que o esporte mostre suas vantagens competitivas. Isto, na verdade, já é uma prática comum na administração das outras estratégias comunicacionais. Uma agência de propaganda¹⁰ está permanentemente em contato com seus clientes, realizando visitas periódicas, entregando relatórios de audiência, pesquisas de mercado, ações e investimentos dos concorrentes, etc.

No ambiente esportivo, porém, isto não se caracteriza como uma prática comum. Em grande parte das vezes, a atenção para com a empresa investidora se dá única e exclusivamente no período de captação do patrocínio. Após a assinatura do contrato, a organização esportiva torna-se ausente, não apontando, e/ou propiciando, aos seus parceiros, novas oportunidades de exposição e/ou promoção, estratégias de ativação, etc. De igual forma, a não apresentação do ROI por parte da organização esportiva caracteriza-se como uma rotina no segmento.

Em uma pesquisa realizada por Parisi (1994) junto às 120 maiores empresas que investem em patrocínio esportivo no Brasil, em apenas 21,2%

¹⁰Agência de Propaganda é conhecida também como Agência de Publicidade, Agência de Comunicação ou Agência de Comunicação Integrada.

dos casos o retorno sobre o investimento foi monitorado em conjunto pelas organizações esportivas e empresas investidoras. Na maioria dos casos (66,7%), apenas as empresas investidoras realizaram este controle. Este procedimento compromete o processo no que diz respeito à manutenção, a novos aportes financeiros, bem como renovação do contrato de patrocínio.

Assim, o encaminhamento e/ou apresentação de relatórios contendo os resultados aferidos sobre o retorno alcançado com o patrocínio esportivo, deve constituir-se em uma obrigação por parte das organizações esportivas. Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

A avaliação do impacto de uma ação de patrocínio é um elemento importante na gestão da qualidade do serviço, visto que proporciona dados que permitem, por um lado, justificar o rendimento do investimento para o patrocinador (durante a negociação do contrato ou no início da operação). Serve também para efetuar uma avaliação diagnóstica que permite buscar novas oportunidades de associação, tendo em conta a dinâmica deste processo (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 230).

Prover o patrocinador com dados que o façam ver o real valor do investimento e de seu retorno para a empresa é algo essencial (CARDIA, 2004). De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

Uma vez diagnosticadas as expectativas dos nossos clientes, deve-se traduzi-las em normas[...]. Trata-se de formalizar normas, estabelecendo procedimentos e critérios da valorização dos resultados. Por exemplo, você pode estabelecer uma reunião mensal com o patrocinador para contar a situação (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 202).

O controle dos resultados por parte das organizações esportivas contribui, ainda, para a conquista de novos parceiros (investidores), visto a possibilidade da apresentação de dados reais e concretos. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 66) reforça a ideia: “os organizadores seguem esta tendência. Os estudos de impacto permitem, por um lado, fornecer elementos quantitativos e qualitativos para os seus patrocinadores, a fim de mantê-los e, outra, para refinar o seu patrocinador de busca *ebusiness case*” (tradução nossa).

Outra vantagem do monitoramento sobre o retorno por parte de uma organização esportiva refere-se ao combate a uma das principais ameaças de um processo de patrocínio, isto é, o *marketing* de emboscada (*ambush marketing*). De acordo com Morgan; Summers (2008, p. 246), “muitos organizadores de grandes eventos realizaram pesquisas durante sua realização para medir a eficiência de seus patrocinadores oficiais e avaliar o impacto de qualquer atividade de emboscada”.

Contudo, não se pode atribuir a responsabilidade de uma medição completa dos resultados alcançados no processo de patrocínio única e exclusivamente às organizações esportivas. As empresas investidoras devem participar do monitoramento, vislumbrando oportunidades, corrigindo possíveis falhas e redirecionando ações.

2.9.5.3 Empresas investidoras

Com o surgimento, nos últimos anos, de fatores como acirramento da concorrência, novas estratégias promocionais e aumento das cotas de investimento, empresas começam a levar em conta aspectos estratégicos quando do desenvolvimento de processos de patrocínio esportivo. Neste contexto, o retorno sobre o investimento (ROI) antes, durante e após o processo de patrocínio assume uma importância significativa.

Mullin; Hardy e Sutton (2004) analisam o fato:

[...] para os patrocinadores justificarem o custo sempre crescente dos patrocínios, deve haver um ROI multifacetado. Este deve conter benefícios múltiplos, ou seja, mais de uma entre os seguintes: *mídia*/exposição, oportunidades de venda, fortalecimento da imagem, comunicação efetiva com o mercado-alvo, oportunidades de hospitalidade e posicionamento da marca (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 208).

Assim, o ROI serve como base para decisão e sustentação interna da empresa. Ferrand; Camps e Torrigiani (2007, p. 64) afirma que “o *sponsoring* se racionalizou e o ROI (*Return On Investment*) implica inevitavelmente uma análise do impacto da operação de *sponsoring*” (tradução nossa).

Na atual conjuntura, os investidores necessitam de meios para medir, de forma acurada, a eficácia de seus aportes. Profissionais de *marketing* nos Estados Unidos, por exemplo, têm defendido a tese de que a aparição das marcas nos locais das competições esportivas (placas em volta ou dentro da

quadra, telões, etc.) gera resultado mais favorável se comparado a comerciais veiculados antes e depois dos jogos (CARDIA, 2004).

Porém, apesar das organizações esportivas e empresas investidoras possuírem responsabilidades no monitoramento sobre os resultados, não significa que devam realizar a operacionalização do monitoramento. Neste caso, podem contratar empresas especializadas.

Segundo Ferrand; Camps e Torrigiani (2007):

Para dispor dos recortes da imprensa é conveniente associar-se a uma empresa especializada. Desta forma resulta mais fácil preparar um dossiê de imprensa a partir do qual será possível calcular indicadores como a audiência acumulada, a extensão da redação dedicada ao evento e a ordem de aparição dos artigos (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 236).

No entanto, a análise e discussão dos resultados, com vistas a melhor aproveitamento das oportunidades antes, durante e depois da ação deve ser, impreterivelmente, uma atribuição das partes envolvidas no processo.

Por fim, de nada adianta empreender estratégias de ativação durante o processo, explorando as potencialidades de uma determinada organização esportiva, se estas não vierem acompanhadas de ações para coibir que terceiros tirem proveito deste investimento. De acordo com Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 270), “[...] os profissionais de *marketing*, trabalhando nos segmentos olímpicos e de gestão de eventos para o ramo esportivo, enfrentam desafios resultantes do método de propaganda chamado *marketing* de emboscada ou parasita”.

Atualmente, o *marketing* de emboscada (*ambush marketing*) apresenta-se como um dos principais desafios aos componentes da indústria esportiva como um todo.

2.10 MARKETING DE EMBOSCADA

O *marketing* de emboscada ou *ambush marketing* como é conhecido internacionalmente¹¹, é uma das principais ameaças ao sucesso de um processo de patrocínio esportivo.

Através deste, empresas que não apóiam ou não participam da operação financeira de um evento e/ou ação esportiva procuram aproveitar a ocasião para obter vantagens institucionais e/ou promocionais.

Michael Payne, ex-diretor de *marketing* do Comitê Olímpico Internacional (FREIRE; ALMEIDA, 2006), afirma que o *marketing* de emboscada está longe de ser um jogo. Além de um negócio sério, é fatal, podendo destruir completamente as relações de patrocínio. De acordo com Payne, se este tipo de ação tornar-se uma prática comum, o principal aporte financeiro do esporte estará comprometido.

Assim, é imprescindível a tomada de ações prévias de combate quando do planejamento de um evento e/ou uma ação esportiva, identificando e diminuindo brechas que possam vir a ser aproveitadas por empresas oportunistas. De igual forma, uma fiscalização rígida e constante do movimento dos concorrentes durante o evento, aliada a uma ação rápida e eficiente, diminuiria, ou praticamente eliminaria, os efeitos desta ameaça.

Esta responsabilidade cabe a todas as partes envolvidas no processo, isto é, organizações esportivas (patrocinados), empresas investidoras (patrocinadores), bem como outros parceiros como fornecedores, apoiadores, meios de comunicação e órgãos governamentais.

2.10.1 Definições, origens e causas do *marketing* de emboscada

Com a crescente utilização do *marketing* de emboscada nos mais variados eventos e/ou ações promocionais, esta estratégia tornou-se objeto de estudos e definições conceituais. Muitos destes conceitos variam de acordo com o desenvolvimento de técnicas oportunistas.

Segundo Stotlar; Dualib (2005), *marketing* de emboscada é:

Uma estratégia promocional em que um não

¹¹Além de *marketing* de emboscada e *ambush marketing*, esta ação é conhecida como *marketing* de guerrilha (FREIRE; ALMEIDA, 2006), *marketing* parasita (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004), *marketing* oportunista, *marketing* sorrateiro e *marketing* predador (PAYNE, 2006) e *marketing* lixo (RODRIGUEZ, 2009).

patrocinador quer capitalizar a partir da popularidade ou do prestígio da propriedade de outra empresa, dando a falsa impressão de que é um patrocinador (essa tática é frequentemente empregada pelos competidores do patrocinador oficial) (STOTLAR; DUALIB, 2005, p. 48).

Já Sandler; Shani (1989) apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) definem *marketing* de emboscada como uma campanha planejada por uma organização, com o objetivo de se associar, de forma indireta, a um determinado evento, procurando conquistar vantagens sob a falsa percepção de ser um patrocinador oficial. Para Meenaghan (1994) apud Mullin; Hardy e Sutton (2004), esta ação visa a intrometer-se na consciência pública em torno de um evento, levando prejuízo ainda maior ao patrocinador (confusão na mente do consumidor).

De acordo com Cardia (2004, p. 173), *marketing* de emboscada:

Pode ser bem-definido como aquela ação ou série de ações que dão uma aparência de associação legal e direta de uma marca ou organização com um determinado evento, de forma a usufruir de seu reconhecimento, prestígio e benefícios como se patrocinador fosse (CARDIA, 2004, p. 173).

O *marketing* de emboscada, muitas vezes, é conceituado como uma prática parasítica¹², cujo objetivo é uma associação não autorizada de um terceiro com o evento, procurando, assim, vantagens sem pagar direitos ou licenças aplicáveis.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004):

Ele ocorre quando um anunciante capitaliza sobre a atenção dada a um evento utilizando táticas para implicar uma associação oficial com aquele evento esportivo. As táticas desleais enfraquecem a associação oficial do concorrente com o evento, adquirida através

¹² A terminologia *marketing* parasita advém do Comitê Olímpico Internacional (COI). De acordo com ex-diretor de *marketing* da instituição, Michael Payne, a decisão de mudar a terminologia de “*marketing* de emboscada” para “*marketing* parasita” foi fundamental para dar uma nova roupagem a esta prática. Segundo o executivo, não havia nada de *expert* em ser um parasita, isto é, um organismo que vive à custa de outro (PAYNE, 2006).

do dinheiro de patrocínio. Ele também envolve a usurpação por uma organização das marcas registradas, dos logos e da clientela ou da sua organização patrocinadora. Isso ocorre quando uma empresa não pagou para ser patrocinador oficial, mas confunde o público, levando-o a pensar que ela é patrocinadora, associando-se indiretamente ao evento. Uma grande quantidade desses incidentes ocorre nos Jogos Olímpicos devido à enorme presença de público e à atenção mundial de *mídia* que o evento atrai (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 270).

De acordo com Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), o Comitê Olímpico Internacional inclui como *marketing* de emboscada:

- a utilização, por parte de uma empresa não parceira, de mecanismos que sugiram uma associação com os Jogos Olímpicos;
- a violação jurídica no que diz respeito à utilização, não autorizada, do nome, símbolos, mascotes, etc., do movimento olímpico internacional;
- interferência de forma intencional, ou até mesmo involuntária, por parte de uma empresa não parceira com relação às atividades de *marketing* legitimadas pelos sócios olímpicos;

Na indústria do esporte, dependendo do porte do evento, é restrito o número de empresas que conseguem conquistar o *status* de patrocinador oficial. Existem aquelas, ainda, que acabam perdendo seu posto no processo. Isto se deve, entre outras coisas, a fatores como: a) falta de recursos para a compra e/ou renovação de cotas de patrocínio; b) preferência da organização esportiva em realizar parcerias junto a empresas em particular; c) existência de contratos de longo prazo (e com preferência de renovação) entre as organizações esportivas e empresas investidoras; d) barreiras de entrada, por meio de *lobby* de parceiros, concorrentes, meios de comunicação, entre outros.

Segundo Cardia (2004), o desenvolvimento do *ambush marketing* pode dar-se:

- quando um concorrente não conquista o posto de principal patrocinador e desenvolve ações para que a concorrência não se destaque sozinha;
- quando a cota de patrocinador oficial encontra-se fora da realidade da empresa, no entanto, esta não aceita ficar de fora do evento;
- quando uma empresa que, em princípio, opta por não se associar a um evento, acaba se arrependendo quando já não existem mais cotas disponíveis;

- quando a empresa percebe o *marketing* de emboscada como uma forma legítima de explorar um determinado evento esportivo.

Dependendo do ambiente, oportunidades e recursos disponíveis, muitas empresas acabam por recorrer às práticas oportunistas do *marketing* de emboscada.

2.10.2 Tipos de *marketing* de emboscada

Existem inúmeros tipos de *marketing* de emboscada. Estes podem variar de acordo com o objetivo, verba investida e ações desenvolvidas.

McKelvey (1994) apud Mullin; Hardy e Sutton (2004) aponta como o primeiro tipo de *marketing* de emboscada a compra, por parte de empresas externas ao evento/ação, de espaços publicitários quando das transmissões nos meios de comunicação.

Freire e Almeida (2006) reforçam a ideia:

Algumas técnicas de emboscadas indiretas muito comuns são as compras de tempo comercial antes e durante a transmissão do evento, ou seja, patrocinando as transmissões dos eventos em vez de patrocinar o evento, equipes ou atletas. Em suma, o *marketing* de emboscada não envolve falsificação ou uso ilegal de marcas registradas, *tradenames* ou símbolos - isso é pirataria, que também corrói o mercado de produtos licenciados (FREIRE; ALMEIDA, 2006, p. 275).

De acordo com Meenaghan (1994) apud Cardia (2004), uma vez que a transmissão esportiva tende a conquistar uma grande audiência, o patrocinador da transmissão garante o reconhecimento às custas do evento. No entender de Meenaghan, esta categoria está dividida em duas: a primeira, diz respeito àquela em que o patrocinador da transmissão pratica o *marketing* de emboscada. Ocorre quando o evento tem um patrocinador oficial concorrente e a receita do patrocínio da transmissão não integra o *rol* de receitas do evento. Já a segunda não pode ser caracterizada como emboscada, visto que parte da receita dos patrocinadores da transmissão é recebida pelos organizadores do evento para custeá-lo.

O segundo tipo de *marketing* de emboscada, de acordo com McKelvey (1994) apud Mullin; Hardy e Sutton (2004), ocorre quando empresas não-patrocinadoras valem-se de peças promocionais (paineis, faixas, cartazes, etc.) com mensagens de incentivo direcionadas aos atletas, espectadores, entre outros. É o que Meenaghan (1994) apud Cardia (2004) denomina de

“publicidade de saudação”. Para autor, desenvolver peças publicitárias saudando os atletas ou a própria competição não é algo fora da lei. Pode, inclusive, caracterizar-se como algo que desperta grande simpatia perante o público-alvo. No entanto, sob o ponto de vista mercadológico, este se constitui em uma clara ação de emboscada, visto valer-se da imagem do evento e de seus componentes (equipes, atletas, etc.) para a promoção, sem contribuir para a sua realização.

A exposição de marcas e/ou produtos nos locais próximos ou no próprio evento constitui-se, de acordo com McKelvey (1994) apud Mullin; Hardy e Sutton (2004), no terceiro tipo do *marketing* parasita. Segundo Meenaghan (1994) apud Cardia (2004), isto é realizado com a compra de espaços publicitários (geralmente painéis) nos arredores do local da competição, causando impressão de que a empresa é patrocinadora do evento. Esta estratégia também pode ser desenvolvida junto aos meios de comunicação com a compra de espaços na programação oficial ou na transmissão do evento.

De acordo com Freire e Almeida (2006):

No caso do *marketing* de emboscada ou *marketing* de guerrilha, as companhias simplesmente desenvolvem uma campanha de publicidade criativa em torno do evento, nunca usando o logotipo, marca registrada ou o *tradenome*, e capitalizam por associação com o evento sem pagar os custos do *status* de “patrocinador oficial”, ou seja, sem pagar os altos custos dos direitos. Quando utilizada com eficácia, não se consegue comprovar a ilegalidade de estratégia (FREIRE; ALMEIDA, 2006, p. 276).

O quarto tipo de *marketing* de emboscada, e um dos mais utilizados nos últimos anos, diz respeito à negociação das empresas de emboscada diretamente com as equipes, atletas ou associações de jogadores por um valor infinitamente menor ao pago pelo patrocinador oficial. Neste caso, em grande parte das vezes, estas equipes, atletas, etc., não levam em conta os contratos já firmados por seus empregadores (clubes, federações, etc.), prejudicando o processo de patrocínio já negociado. Idêntico a este é o denominado por Meenaghan (1994) apud Cardia (2004) como Patrocínio de Subcategorias do Evento. Apesar de não constituir-se como uma ação pura de *marketing* de emboscada, pois foi legalizada através de um determinado pagamento, quando o objetivo é apresentar-se como um dos principais patrocinadores do processo, constitui-se, também, em uma ação de emboscada.

Além destes, McKelvey (1994) apud Mullin; Hardy e Sutton (2004) cita como *marketing* de emboscada as manobras dos meios de comunicação, os quais criam e oferecem, aos não-patrocinadores oficiais, um logo composto (logo do evento e da rede) e ações promocionais (sorteios, concursos, jogos, etc.), procurando capitalizar sobre a popularidade do evento.

De acordo com Cardia (2004):

Normalmente, as ações de *marketing* de emboscada usam de meios que dissimulam suas condições de não-patrocinadores oficiais, visando a obter resultados como se fossem patrocinadores oficiais. São campanhas que, mesmo sem usar símbolos e marcas oficiais, vinculam de tal forma a imagem do anunciante ao evento que confundem o público, de modo a ser identificado como patrocinador oficial (CARDIA, 2004, p. 174).

Por outro lado, o *marketing* de emboscada pode, ainda, ser categorizado sob o ponto de vista legal. Stephen Townley, citado por Cardia (2004), explica que, do ponto de vista jurídico, existem dois tipos de *marketing* de emboscada: a) atividades costumeiramente consideradas piratas, como a utilização de marcas e símbolos de organizações esportivas como equipes, atletas, clubes e entidades: essas atividades são claras e facilmente identificadas como ilegais e, portanto, encontram meios fáceis de reparação legal; b) outras atividades mais sutis: para estas, do ponto de vista legal, a reparação é mais difícil, sendo possível não encontrar guarida.

Apesar do *ambush marketing*, em muitos casos, promover uma empresa a custos baixos, o desenvolvimento desta estratégia pode apresentar riscos, visto a possibilidade de uma resposta dos detentores oficiais do evento, ou até mesmo, um repúdio por parte do público em geral.

Segundo Cardia (2004):

[...] os resultados das campanhas de *marketing* de emboscada (algumas delas tão caras quanto os investimentos realizados pelos patrocinadores oficiais) são os mais díspares possíveis e vão desde casos em que o patrocinador oficial foi praticamente sepultado pelo autor do *marketing* de emboscada, até casos em que esse último ficou malvisto por parte do público (CARDIA, 2004, p. 174).

Assim, as empresas que empreendem ações de emboscada procuram fazer com o maior grau de profissionalismo possível, medindo, inclusive,

recall, novas oportunidades de exposição, bem como a imagem posicionada na mente do consumidor. Isto demanda, além de um planejamento minucioso, recursos consideráveis. De acordo com Cardia (2004), em muitos casos, observa-se que empresas dedicadas à estratégia de *marketing* de emboscada trabalham de forma mais competente suas ações que os próprios patrocinadores oficiais do evento.

Por fim, até alguns anos atrás, este tipo de prática desenvolveu-se quase que exclusivamente em eventos de grande porte como Olimpíadas, Copa do Mundo, *National Basketball Association* (NBA), *National Football League* (NFL) e *Super Bowl*, visto suas grandes audiências e valor de suas cotas de patrocínio. Atualmente, no entanto, é cada vez mais comum percebê-la em eventos de pequeno e médio porte, por meio de ações singelas e baratas, mas altamente prejudiciais às partes oficialmente detentoras do processo. Estar preparado para combatê-las é imprescindível para o sucesso de todo e qualquer processo de patrocínio esportivo.

2.10.3 Organizações esportivas

As organizações esportivas possuem um papel fundamental no combate às ações de *marketing* de emboscada. Delas espera-se, principalmente por parte do patrocinador, uma conduta pró-ativa, monitorando as ações oportunistas antes, durante e pós-evento, fiscalizando agentes de emboscada, contactando órgãos legais competentes e reservando locais adequados aos parceiros oficiais (tanto no local do evento, quanto nos meios de comunicação que farão a cobertura). De acordo com Cardia (2004, p. 175), “[...] o melhor que pode e deve ser feito pelos organizadores dos eventos é preparar os patrocinadores oficiais para ocupar os espaços, não deixando brechas para terceiros”.

Na verdade, um das causas do surgimento do *marketing* de emboscada deve-se à não atenção destes detalhes por parte das organizações esportivas. Payne (2006, p. 166) reforça a ideia: “os primeiros incidentes dessa espécie de *marketing* eram, com frequência, exemplos de fracasso da organização esportiva para colocar a casa em ordem, ao permitir que a concorrência capturasse oportunidades entre os vários órgãos atléticos e esportivos”.

Assim, cabe às organizações esportivas cuidar para que o investimento realizado pelos patrocinadores alcance o resultado esperado, tanto no que tange à visibilidade e exposição adequada da marca, como a geração de negócios ou outra qualquer estratégia de ativação de patrocínio realizada.

Segundo Cardia (2004), sempre é bom ter claro que patrocinadores estão pagando pela visualização e/ou transmissão de sua marca em um determinado evento, e, quando houver uma faixa de propaganda no meio da torcida, é provável que alguém tenha recebido dinheiro para praticar esta ação.

No entanto, apesar de serem os grandes responsáveis pelo controle do *marketing* de emboscada, as organizações esportivas possuem algumas limitações para um controle total do processo. Estas restrições vão desde aspectos financeiros, até negociação com os meios de comunicação, órgãos governamentais, entre outros.

Assim, é necessário um trabalho em parceria junto aquelas que são, na verdade, as partes mais interessadas no processo, isto é, as empresas investidoras (patrocinadores oficiais).

2.10.4 Empresas investidoras

As organizações esportivas devem adotar procedimentos para inibir e combater diretamente o *marketing* de emboscada, valorizando seus eventos, protegendo a marca e seus investidores. Por outro lado, atribuir única e exclusivamente a responsabilidade do controle a estas pode constituir-se em uma estratégia equivocada no processo de patrocínio esportivo. Segundo Morgan e Summers (2008, p. 245), “uma área com o qual os patrocinadores dos principais eventos esportivos precisam ser muito cuidadosos é o *marketing* de emboscada”.

Muitas vezes, a existência de uma determinada ação de emboscada é consequência de uma postura passiva das empresas investidoras. Cardia (2004, p. 175) afirma que “na maioria das vezes, esse resultado se dá em virtude do mau aproveitamento do evento e de suas oportunidades de marcar presença junto ao público da parte dos patrocinadores oficiais”.

Em casos nos quais patrocinadores oficiais se defrontam com empresas concorrentes, as quais se valem de inserções nos meios de comunicação como se fossem patrocinadores oficiais, a primeira atitude é recorrer à justiça e tentar suspender as campanhas publicitárias. No entanto, não há atitude que os advogados possam tomar. O que pode ser requisitado é a retirada dos símbolos, marcas, logotipos e expressões relativas ao evento utilizado. Desta forma, os patrocinadores oficiais devem tomar a dianteira, desenvolvendo procedimentos e ações para não propiciar ações oportunistas (CARDIA, 2004).

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) e Meenaghan (2001) elaboraram um inventário dos principais métodos a serem desenvolvidos pelas empresas investidoras para inibir o *marketing* de emboscada. São eles:

- Patrocinar transmissão do evento;
- Ser um patrocinador menor do evento e explorar massivamente este *status*;
- Comprar massivamente a publicidade nos setores de transmissão do evento;
- Desenvolver operações de promoção de suas ações de patrocínio no momento do evento;
- Utilizar fotografias dos locais, equipamentos, material, entre outros, em suas campanhas publicitárias.

De igual forma, ainda de acordo com Meenaghan (2001), apud Ferrand; Camps e Torrigiani (2007), algumas empresas investidoras começaram a tomar inúmeras medidas para coibir a emboscada. Foram elas:

- Pressionar os organizadores para que protejam o evento;
- Relacionar o patrocínio do local do evento com o da transmissão através dos meios de comunicação;
- Antecipar-se às promoções dos concorrentes;
- Explorar os direitos de patrocínio garantidos;
- Recorrer sistematicamente a ações legais em caso de não cumprimento constatado.

Ir ao encontro de ações eficientes é fundamental para que empresas eliminem a concorrência desleal, atingindo seus objetivos.

Por fim, reconhecendo que o *marketing* de emboscada está presente, cada vez mais, no segmento esportivo (RODRIGUEZ, 2009), cabe às partes envolvidas em um processo de patrocínio (organizações esportivas e empresas investidoras) desenvolver práticas com vistas a não deixar dúvidas de quem são os organizadores e detentores comerciais (responsáveis pela realização) do processo.

2.11 O PATROCÍNIO ESPORTIVO E A ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DOS PROCESSOS

Apesar de ser extremamente inconstante e contar com uma série de características peculiares, o esporte, quando produzido e, posteriormente, comercializado, deve ser tratado como outro produto qualquer. Segundo Molina (2007, p. 18), “o esporte é um produto não tradicional, mas está pronto para ser consumido como uma bebida ou um carro” (tradução nossa).

Assim, torna-se imprescindível que estes venham acompanhados de uma gestão profissional. Año Sanz (2003, p. 11) reforça a ideia: “as teorias sobre organização e gestão estão hoje presentes em todas as facetas da vida e, como não, no mundo do esporte” (tradução nossa).

Na verdade, a profissionalização do esporte e das organizações esportivas, a partir do desenvolvimento de eficientes modelos de gestão, é o grande desafio para a indústria esportiva no começo de século XXI. De acordo com Molina (2007):

A profissionalização dos sistemas de gestão é um dos desafios do esporte profissional de hoje em todo o mundo. O aumento explosivo do volume de negócios gerados na indústria esportiva e as crescentes necessidades de investimentos motivarão mudanças nas organizações esportivas, mudanças que se vislumbram em dois aspectos: a aparição de novas formas de gestão e a tendência para a substituição de sua figura jurídica (tradução nossa) (MOLINA, 2007, p. 165).

Neste contexto, a procura pela profissionalização dos modelos de gestão também deve estar presente quando do desenvolvimento de estratégias em patrocínio esportivo. Com isto, tanto a organização esportiva quanto a empresa investidora terão maiores oportunidades de alcançar os objetivos desejados.

Ferrand; Camps e Torrigiani (2007) mencionam que:

A gestão dos processos é definida como o resultado de um trabalho de equipe que permite identificar, compartilhar, esclarecer e melhorar as práticas criadoras que têm um valor para os patrocinadores e, por extensão, para o conjunto de sujeitos participantes. Assim, a proposta colocada em prática do patrocínio deve ser analisada como uma rede de processos descritos mediante procedimentos formalizados (tradução nossa) (FERRAND; CAMPS; TORRIGIANI, 2007, p. 226).

Assim, se levado em conta Krajewski et al. (2009), os quais afirmam que uma organização é tão eficaz quanto forem os seus processos, um projeto de patrocínio apenas conquistará os resultados almejados se houver um gerenciamento competente de todas suas etapas. A este procedimento, Melo Neto (2003) denominou gestão do processo de patrocínio.

Gaither e Fraizer (2002) afirmam que uma melhor administração das operações de uma empresa, além de agregar valor, melhora sua competitividade e lucratividade a longo prazo. Neste sentido, de acordo com Melo Neto (2003, p. 51), “a realização com sucesso de um patrocínio implica o cumprimento de prazos, na administração correta dos recursos disponíveis e na consecução das metas previstas”.

Segundo Krajewski et al. (2009), existem processos a serem cumpridos dentro de uma administração da produção. São eles: processo ou gestão de relacionamento com o cliente; processo de desenvolvimento de um novo serviço ou produto; processo de execução de pedido e processo de relacionamento com fornecedores. Neste contexto, é possível estabelecer uma relação entre estes e os procedimentos a serem adotados, tanto pelas organizações esportivas, quanto pelas empresas investidoras. A relação entre as definições de Krajewski et al. (2009) e as fases do patrocínio esportivo podem ser vistas no Quadro 6.

Quadro 6 - Relação entre processos na administração da produção e o patrocínio esportivo.

	Administração da produção	Patrocínio esportivo
Processo ou gestão de relacionamento com o cliente	Os funcionários envolvidos identificam, atraem, e constroem relacionamentos com clientes externos e facilitam para os clientes a elaboração de pedidos.	Pode dar-se tanto na etapa de prospecção, quanto durante todo o período do patrocínio.
Processo de desenvolvimento de um novo serviço ou produto	Os funcionários projetam e desenvolvem novos serviços ou produtos que podem ser desenvolvidos de acordo com especificações dos clientes externos ou concebidos a partir de insumos recebidos do mercado geral.	Solicitação, por parte da empresa investidora, de outras formas de promoção e/ou ativação durante o período de contato.
Processo de execução de pedido	Inclui as atividades necessárias para produzir e entregar o serviço ou produto ao cliente externo.	Entrega do que foi acordado e prometido, tanto por parte da propriedade esportiva quanto da empresa investidora.
Processo de relacionamento com fornecedores	Os funcionários selecionam os fornecedores de serviços, matérias-primas e informações e facilitam o fluxo eficiente e em tempo hábil desses itens dentro da empresa (negociação de preços justos, agendamento de entregas, etc.).	O relacionamento com os fornecedores pode-se dar, por exemplo, dentro do Círculo Virtuoso do Esporte.

Fonte: Adaptado de Krajewski et al. (2009) e elaborado pelo próprio autor.

Por outro lado, um eficiente processo de gestão contribui, inclusive, para a almejada parceria a longo prazo. Isto ocorre caso o processo esteja sustentado no que foi definido por Martins e Alt (2001) apud Martins; Laugeni (2005, p. 4) como *comakership*. Segundo os autores, trata-se do mais alto nível de relacionamento entre duas partes, baseado em confiança mútua, participação e prestação do serviço com qualidade garantida. Na verdade, este termo pode ser traduzido, na área da administração da produção, como co-fabricação, no qual o parceiro participa ativamente em várias fases do projeto (planejamento, custos, qualidade, etc.), com contratos de longo prazo.

Por fim, segundo Paris Roche (2002):

A evolução do esporte nos últimos anos e os grandes acontecimentos celebrados em nosso país elevaram a categoria do esporte como atividade importante para a sociedade sob muitos pontos de vista, quais sejam: sociológico, jurídico, econômico e político. Isso faz com que o desenvolvimento diário da gestão desportiva não seja suficiente para a solução de problemas, sendo necessária a aplicação de ideias e modelos de gestão e planejamento para o melhor funcionamento das organizações desportivas (PARIS ROCHE, 2002, p. 41).

Neste sentido, a criação de estratégias a serem desenvolvidas tanto pelas organizações esportivas, quanto pelas empresas investidoras, apresenta-se de grande valia para a realidade que envolve o processo de patrocínio esportivo e a indústria esportiva como um todo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo constitui-se em uma pesquisa qualitativa, exploratória, de caráter bibliográfico, descritiva e avaliativa, a qual pretende considerar os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras em um patrocínio esportivo, visando a apresentar um conjunto de fatores a serem desenvolvidos por ambas as partes no decorrer do processo.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema”.

Samara e Barros (1997) explicam que as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas (individuais ou em grupo) e, com sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo, é possível identificar pontos comuns e distintivos existentes na amostra.

Parte-se, assim, do princípio de que não existe um padrão único de pesquisa para todas as ciências e que há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito. Isso significa que à medida que o pesquisador aprofunda ou alarga seus conhecimentos sobre a realidade ele se modifica, assim como modifica a própria realidade.

Como metodologia preferencial, foi adotado o estudo multicaso tipo explanatório. Segundo Yin (2010), esse tipo de pesquisa é caracterizada pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos e proporciona maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

De acordo com Parisi (1994), em patrocínios esportivos, ao contrário do que ocorre na maioria das áreas do conhecimento científico, a prática tem precedido a teoria. Well (1993) apud Rocha e Bastos (2011, p. 98) confirma o fato: “devido à natureza da gestão do esporte, a maioria dos estudos na área tem sido conduzida em “ambiente natural”, no qual um estrito controle experimental não é possível”. É necessário, portanto, investigar, pesquisar e teorizar sobre o assunto.

Neste caso, por tratar-se de uma área relativamente nova, a do patrocínio esportivo, as pesquisas (tanto práticas quanto bibliográficas) com este tema são escassas. E, se existem, trata-se dos procedimentos adotados até a concretização do patrocínio. Assim, nada melhor do que realizar uma pesquisa em campo, junto às organizações esportivas e empresas investidoras, procurando avaliar os procedimentos adotados durante todo o patrocínio esportivo, cotejando com os poucos recursos bibliográficos e

apresentando, por fim, estratégias a serem desenvolvidas pelas partes. Parisi (1994), sobre esta questão, assim se manifesta:

[...] os ainda insuficientes conhecimentos adquiridos pela comunidade científica a respeito do tema patrocínio esportivo são uma razão básica pela opção de se buscar um aprofundamento desses conhecimentos através de uma pesquisa de campo (PARISI, 1994, p. 115).

Observa-se em tal declaração que o *know-how* deste tipo de estratégia de patrocínio não está inserido na comunidade científica, mas sim nas organizações que já a utilizam. Daquela época até os dias de hoje, pouca coisa mudou. Ir ao encontro deste conhecimento é imprescindível. De acordo com Mazzei e Bastos (2012):

Apesar de ser uma atividade profissional existente há algum tempo, fruto de uma “industrialização” do esporte no século XX, chega a ser curioso que a atividade relacionada à gestão do esporte tenha se transformado em uma área cujo desenvolvimento científico é extremamente recente (MAZZEI; BASTOS, 2012, p. 26)

De acordo com Parisi (1994), no patrocínio esportivo, ao contrário do que ocorre na maioria das áreas do conhecimento científico, a prática tem precedido a teoria. Os “práticos”, isto é, os administradores das organizações empresariais e das entidades esportivas, têm contribuído para o desenvolvimento dos conhecimentos sobre o tema, tanto ou quanto mais que a comunidade científica.

Payne (2006, p. 117) reafirma a ideia:

As experiências sugerem que patrocinadores de sucesso compartilham algumas características comuns. Em primeiro lugar, têm como objetivos claros e, para conquistá-los, desenvolvem um programa. Depois, rastreiam regularmente o progresso e não teme fazer ajustes no meio do caminho se tudo não estiver de acordo com o planejado. O patrocínio é integrado à suas metas empresariais gerais e ao modo de fazer negócios. Ele recebe apoio total, de cima para baixo, dentro da empresa (PAYNE, 2006, p. 117).

Outro fator relevante levado em consideração na escolha da metodologia deste trabalho diz respeito às próprias características do estudo de caso. Yin (2001) reforça o posicionamento ao dizer que:

[...] o estudo de casos é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (YIN, 2001, p. 67).

O estudo intensivo de um caso permite, também, a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações.

Desta forma, tomou-se, como objeto, os principais processos de patrocínio esportivo do Brasil, analisando as empresas investidoras e organizações esportivas de cada caso, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Patrocínios estudados.

Empresas investidoras		Organizações esportivas
Banco do Brasil	e	Confederação Brasileira de Voleibol
Caixa Econômica Federal	e	Confederação Brasileira de Atletismo
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	e e	Confederação Brasileira de Futebol de Salão
Infraero	e	Confederação Brasileira de Judô
UniCEUB	e	Instituto Viver Basquetebol
Cimed Indústria de Medicamentos	e	Cimed Esporte Clube
Hypermercados	e	<i>Sport Club</i> Corinthians Paulista
Unimed-Rio	e	Fluminense <i>Football Club</i>

Fonte: do autor

A seleção destes processos de patrocínios levou em conta os seguintes critérios:

a) As estatais Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e Infraero, respectivamente

patrocinadores da Confederação Brasileira de Vôlei, Confederação Brasileira de Atletismo, Confederação Brasileira de Futebol de Salão (Futsal) e Confederação Brasileira de Judô, apesar de alguns questionamentos¹³, caracterizam-se por serem casos de melhor resultado em patrocínio esportivo no Brasil, quando levados em conta os fatores duração do patrocínio, objetivos alcançados, ações promocionais desenvolvidas e relação patrocinador/patrocinado;

b) O Instituto Viver Basquetebol e Cimed Esporte Clube, e seus respectivos patrocinadores, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e Cimed Indústria de Medicamentos, obtiveram, nos últimos anos, os melhores resultados nas principais competições de suas categorias (Novo Basquete Brasil e Superliga de Voleibol);

c) O patrocínio envolvendo a empresa Hypermarchas e o *Sport Club Corinthians Paulista* caracterizou-se como o processo de maior investimento financeiro no Brasil nos últimos anos. Já a Unimed-Rio e o Fluminense *Football Club* constituem o contrato de patrocínio no futebol de maior longevidade no país.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

As informações foram levantadas e locais preestabelecidos, conforme Quadro 8.

¹³O investimento esportivo desenvolvido por estas organizações já foi tema de inúmeras discussões e debates, seja por críticas a um provável paternalismo/clientelismo, seja pela “crença da responsabilidade” do Governo Federal e/ou Estadual, através de suas empresas, em fomentar a prática esportiva nacional, ou até mesmo pelos objetivos almejados e, muitas vezes conquistados, pelas referidas estatais.

Quadro 8 - Locais estudados.

Empresainvestidora/organização esportiva	Endereço
Diretoria de <i>Marketing</i> e Comunicação do Banco do Brasil	BSB - Ed. Sede III - 19º Andar - Brasília - Distrito Federal
Presidência da Confederação Brasileira de Voleibol	Av. das Américas, 700 - Bloco 7 - Città America - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro - Rio de Janeiro
Departamento de Promoções, Cultura e Esportes da Caixa Econômica Federal	SBS - Quadra 04 - Lotes 3/4 - Ed. Matriz I - 19º Andar - Brasília - Distrito Federal
Superintendência Técnica da Confederação Brasileira de Atletismo	Rua Rio Purus, 103 - Conjunto Vieira Alves - Manaus - Amazonas
Gerência de Patrocínios da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	SBN - Quadra 01 - Bl. A - Ed. Sede - 20º Andar - Brasília - Distrito Federal
Presidência da Confederação Brasileira de Futebol de Salão	Rua Coronel Ferraz, 52 - Conj. 301 - Centro - Fortaleza - Ceará
Superintendência de <i>Marketing</i> e Comunicação da Infraero	Estrada Parque Aeroporto - Setor de Concessionárias e Locadoras - Lote Nº 5 - Ed. Sede - Mezanino - Brasília - Distrito Federal
Departamento de <i>Marketing</i> e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de Judô	Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro - Av. 20 de Janeiro, S/N - Terminal 1 - 3º Piso - Setor Vermelho - Galeão - Ilha do Governador - Rio de Janeiro - Rio de Janeiro
Diretoria de <i>Marketing</i> do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB	SEPN 707/907 - Campus do UniCEUB - Bloco 1 - Asa Norte - Brasília - Distrito Federal
Presidência do Instituto Viver Basquetebol	SGAS 703/4, Bloco J Sala 105 - Asa Sul - Brasília - Distrito Federal
Departamento de <i>Marketing</i> Esportivo do Cimed Esporte Clube	Ginásio Saul Oliveira - Capoeirão - Av. Governador Ivo Silveira, 41 - Capoeiras - Florianópolis - Santa Catarina
Gerência de Esportes da Cimed Indústria de Medicamentos	Ginásio Saul Oliveira - Capoeirão - Av. Governador Ivo Silveira, 41 - Capoeiras - Florianópolis - Santa Catarina
Departamento de <i>Marketing</i> Esportivo da Hypermarcas	Av. Jucelino Kubitschek, 1830 - 5º Andar - Torres 3 e 4 - Conjunto São Luiz - Itaim-Bibi - São Paulo - São Paulo
Vice-Presidência de <i>Marketing</i> do <i>Sport Club Corinthians Paulista</i>	Rua São Jorge, 777 - Tatuapé - São Paulo - São Paulo
Departamento de <i>Marketing</i> Esportivo da Unimed-Rio	Av. Armando Lombardi, 400 - Loja 101 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro - Rio de Janeiro
Vice-Presidência de <i>Marketing</i> do Fluminense <i>Football Club</i>	Rua Álvaro Chaves, 41- Laranjeiras - Rio de Janeiro - Rio de Janeiro

Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas pessoais, através de questionário com perguntas semiestruturadas, junto aos profissionais responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras e organizações esportivas. A escolha destes profissionais levou em conta seus cargos ou funções, bem como as atividades desenvolvidas no decorrer do processo, isto é, captação, análise, negociação e aprovação de projetos; relação com os protagonistas esportivos; ativação do patrocínio; monitoramento do retorno sobre o investimento e combate ao *marketing* de emboscada. A relação dos profissionais entrevistados consta no Quadro 9.

Quadro 9 - Relação, cargo ou função dos profissionais entrevistados.

Profissional	Cargo ou Função
Marcelo Nonnenmacher	Assessor da Diretoria de <i>Marketing</i> e Comunicação do Banco do Brasil
Ary da Silva Graça Filho	Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol
Simone C. Branco	Gerente Executiva para Promoções, Cultura e Esportes da Caixa Econômica Federal
Martinho N. dos Santos	Superintendente Técnico da Confederação Brasileira de Atletismo
Luciana da Silva	Gerente Corporativo de Patrocínio da Empresa Brasileira de Correios
Cristiano Valerim	Fiscal de Contrato de Futsal da Empresa Brasileira de Correios
Aécio Vasconcelos	Presidente da Confederação Brasileira de Futebol de Salão
Cleberton da Silva	Gerente de Relações Institucionais da Infraero
Renato de Albuquerque	Coordenador de Gestão Administrativa de <i>Marketing</i> e Comunicação Social da Superintendência de <i>Marketing</i> e Comunicação da Infraero
Maurício dos Santos	Diretor Executivo do Departamento de <i>Marketing</i> e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de Judô
Rodrigo Costa	Diretor de <i>Marketing</i> do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)
Antônio Carvalho	Presidente do Instituto Viver Basquetebol
Marcelo Vanzelotti	Coordenador de <i>Marketing</i> Esportivo da Cimed Indústria de Medicamentos
Renan Dal Zotto	Gerente de Esportes do Cimed Esporte Clube
Bruna Dias Magarotti	Coordenadora de <i>Marketing</i> Esportivo da Hypermarcas
Daniel Teles	Assistente de <i>Marketing</i> Esportivo da Hypermarcas
Alex Watanabe	Gerente de <i>Marketing</i> do <i>Sport Club</i> Corinthians Paulista
Denise Liporaci	Coordenadora de <i>Marketing</i> Esportivo da Unimed-Rio
Idel Halfen	Vice-Presidente de <i>Marketing</i> do Fluminense <i>Football Club</i>

Fonte: do autor

3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

- a) Questionário com perguntas semiestruturadas aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras (Apêndice A) e organizações esportivas (Apêndice B). O questionário foi validado através de pré-teste junto a responsáveis por processos de patrocínio;
- b) Observação não-participante;
- c) Dados secundários obtidos por meio de documentos já disponíveis.

3.2.1 Desdobramento dos objetivos

Para assegurar o alcance dos resultados do presente estudo, foram definidos marcos de verificação e construto para cada objetivo específico:

a) Objetivo específico: Identificar as razões do investimento em patrocínio esportivo por parte das organizações esportivas e empresas investidoras;

- Marcos de verificação:

- Identificar o histórico de investimento e razões do desenvolvimento da estratégia patrocínio esportivo por parte das organizações esportivas e empresas investidoras;

- Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras e organizações esportivas:

1. Por que a organização esportiva/empresa investidora desenvolveu o investimento em patrocínio esportivo?

2. Qual o histórico do investimento da organização esportiva/empresa investidora em patrocínio esportivo?

3. Por que a organização esportiva/empresa investidora iniciou um trabalho de patrocínio esportivo junto à organização esportiva/empresa investidora?

b) Objetivo específico: Analisar a relação comercial entre as organizações esportivas e empresas investidoras no processo de patrocínio.

- Marcos de verificação:

- Identificar as formas de investimento em patrocínio esportivo por parte das organizações esportivas e empresas investidoras;

- Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras e organizações esportivas:

1. Qual foi a forma de patrocínio esportivo desenvolvida entre a organização esportiva e a empresa investidora?

2. Qual foi o tipo de investimento desenvolvido entre a organização esportiva e a empresa investidora?

3. Quais foram as oportunidades disponibilizadas no processo de patrocínio esportivo?

4. Qual foi o modelo de investimento realizado entre a organização esportiva e a empresa investidora?

c) Objetivo específico: Analisar os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras no período de prospecção do processo de patrocínio.

- Marcos de verificação:

- Averiguar a existência de um estudo prévio, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, no período de prospecção do patrocínio esportivo;

- Verificar os critérios de escolha, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, em um processo de patrocínio;

- Investigar a adequação do projeto de patrocínio às necessidades das organizações esportivas e empresas investidoras;

- Averiguar a inserção da proposta no plano de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), bem como ingresso dos parceiros comerciais das empresas prospectadas.

- Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das organizações esportivas:

1. Quais foram os cuidados e procedimentos utilizados na fase de prospecção?

2. Quais os motivos que levaram à opção por esta empresa investidora?

3. Houve um estudo prévio do cliente?

4. Em caso de sim, como foi realizado este estudo? O que foi levado em conta?

5. Quais as fontes utilizadas para levantamento dos dados?

6. Houve uma adequação/adaptação do projeto/proposta às necessidades e/ou problemas da empresa investidora? Em caso de sim, como ocorreu esta adaptação?

7. O projeto/proposta foi inserido ou levou em conta o Plano de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) da empresa investidora? Em caso de sim, como?

8. Houve a inserção da agência de propaganda (ou de outras empresas prestadoras de serviço) da empresa investidora no processo? Em caso de sim, como?

- Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras:

1. O projeto/proposta de patrocínio apresentado pela organização esportiva atendeu às necessidades da empresa investidora?

2. Com relação ao projeto/proposta, este estava adequado às necessidades e/ou objetivos da empresa investidora?

3. O projeto/proposta possuía informações adequadas para a tomada de decisão?

4. O projeto/proposta era flexível, isto é, permitia modificações?

5. A empresa investidora possui uma metodologia de avaliação de projetos (análise de propostas)? Em caso de sim, qual?

6. O que é levado em consideração para aprovação de um projeto de patrocínio?

7. Além do que foi proposto pela organização esportiva, houve complementação na proposta inicial por parte da empresa investidora?

d) Objetivo específico: Identificar os procedimentos adotados pelas organizações esportivas e empresas investidoras na concretização do processo de patrocínio.

• Marcos de verificação:

- Averiguar o processo de negociação, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, na assinatura do contrato de patrocínio esportivo;

- Verificar os direitos e deveres das organizações esportivas e empresas investidoras no processo de patrocínio esportivo.

• Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras e das organizações esportivas:

1. O projeto/proposta era flexível?

2. Com relação ao contrato, houve abertura para rever/reconsiderar pontos estabelecidos inicialmente na proposta?

3. Durante a negociação do contrato houve conflitos? Em caso de sim, como foram tratados?

4. No contrato foram estabelecidos direitos e deveres para ambas as partes? Em caso de sim, quais?

5. Houve um registro do contrato?

6. Ambas as partes puderam opinar e definir o investimento? Existiu um retorno em todos os sentidos por parte da organização esportiva?

7. Como se manifestou a outra parte no que tange às solicitações realizadas no processo de negociação?

e) Objetivo específico: Analisar as ações desenvolvidas, por parte das organizações esportivas e empresas investidoras, durante o processo de patrocínio.

• Marcos de verificação:

- Verificar os protagonistas esportivos no processo de patrocínio esportivo desenvolvido pelas organizações esportivas e empresas investidoras;

- Averiguar a ativação do patrocínio, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras;

- Identificar a existência de um monitoramento sobre o retorno obtido, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras;

- Verificar preocupação com o *marketing* de emboscada, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras.

• Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo processo de patrocínio esportivo das organizações esportivas:

1. Durante o processo de patrocínio, houve cuidado com a marca (imagem) do parceiro? Em caso de sim, como?

2. Qual a preocupação que a organização esportiva possui com relação ao comportamento dos atletas e comissão técnica?

3. Existe algum acompanhamento neste sentido?

4. A contratação de atletas e comissão técnica levou em conta apenas aspectos técnicos ou histórico de comportamento dos atletas?

5. A atratividade mercadológica e comunicacional dos protagonistas esportivos também foi levada em consideração?

6. Como é realizado o contrato de trabalho junto aos atletas e comissão técnica?

7. Existem cláusulas contratuais no que diz respeito ao comportamento dentro e fora das competições por parte dos atletas e da comissão técnica? Em caso de sim, quais?

8. Os atletas e a comissão técnica possuem algum tipo de treinamento e/ou orientação para atuarem como garotos-propaganda ou se portarem de forma adequada em entrevistas, eventos, etc.?

9. Os atletas e a comissão técnica foram disponibilizados para atuarem como garotos-propaganda e agentes promocionais por parte da empresa investidora? Em caso de sim, como (foi inserido no contrato)?

10. No que diz respeito à ativação do patrocínio, que ações foram oferecidas ao parceiro?

11. Foi criado um ambiente, ou oportunidades, para a empresa investidora ativar seu patrocínio? Em caso de sim, quais?

12. Quais foram as estratégias de ativação disponibilizadas (hospitalidade, exposição e promoção dos produtos, disponibilidade de atletas e comissão técnica, *endomarketing*, entre outros)?

13. Como foram realizadas estas estratégias?

14. Foi adotado algum método de Retorno Sobre o Investimento (ROI) durante o processo de patrocínio?

15. Em caso de sim, em que momento determinou-se a ação (início do contrato, no decorrer ou final do processo)?
16. Qual foi o objetivo de medir o ROI?
17. Em caso de sim, qual (*mídia* espontânea ou institucional)?
18. O que procurou-se verificar?
19. Como foi realizado?
20. Em que momento foi realizado (antes, durante e após o evento)?
21. A partir dos dados levantados no ROI, foram realizadas correções no processo (colocação das placas, câmeras de TV, ações promocionais, etc.)?
22. O monitoramento foi realizado apenas pela organização esportiva ou em conjunto com a empresa investidora?
23. Como foram apresentados os dados do ROI, tanto em termos metodológicos (quantificados, etc.) como em termos de periodicidade (semanalmente, mensalmente, antes, durante e após o evento, etc.)?
24. Os dados do ROI foram discutidos com a empresa investidora?
25. Ocorreram mudanças a partir dos dados aferidos no ROI?
26. O ROI contribuiu para o combate ao *marketing* de emboscada?
27. O ROI foi desenvolvido pela organização esportiva, pela empresa investidora ou ainda por uma empresa especializada?
28. Quais foram as vantagens para a organização esportiva em ter desenvolvido o ROI?
29. A empresa investidora reconheceu os dados levantados no ROI (satisfação)?
30. A organização esportiva já foi vítima do *marketing* de emboscada?
31. E especificamente junto à empresa investidora?
32. A organização esportiva destinou uma atenção especial em relação ao *marketing* de emboscada quando do desenvolvimento do patrocínio junto à empresa investidora?
33. Em caso de sim, quais (fiscalização, compra de espaços, local a ser realizado, etc.)?
34. Estas atitudes foram estabelecidas em que etapa do processo de patrocínio (planejamento, antes, durante, depois)?
35. Quais foram as medidas adotadas pela organização esportiva para evitar/coibir o *marketing* de emboscada?
36. Em que âmbito se deu esta fiscalização (atletas, concorrentes, etc.)?
37. A empresa investidora participou das ações de combate *marketing* de emboscada em conjunto com a organização esportiva?
 - Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo processo de patrocínio esportivo das empresas investidoras:

1. Durante o processo de patrocínio, houve um cuidado com a marca (imagem) do parceiro? Em caso de sim, como?
2. Os atletas e a comissão técnica que compunham a organização esportiva influenciaram na decisão de patrocínio?
3. Em caso de sim, o que foi levado em consideração nos atletas?
4. O comportamento tanto dentro das competições quanto fora das mesmas foi levado em consideração?
5. A empresa investidora explorou a imagem dos atletas e da comissão técnica (campanhas publicitárias, promocionais, etc.)?
6. Em caso de sim, houve preocupação em preservar os atletas e a comissão técnica nestas campanhas?
7. A empresa investidora forneceu subsídios (consultoria) para a organização esportiva no que diz respeito ao comportamento dos atletas e da comissão técnica?
8. Houve cláusulas no contrato, por parte da empresa investidora, no que diz respeito ao comportamento dos atletas e da comissão técnica da organização esportiva?
9. A empresa investidora desenvolveu alguma estratégia de ativação do patrocínio? Em caso de sim, qual?
10. De quem partiu a ideia da ativação do patrocínio: da empresa investidora, em conjunto com a organização esportiva (foi oferecida), ou a partir de discussões?
11. A empresa investidora, na etapa da assinatura do contrato, já previu uma verba extra para a ativação do patrocínio?
12. Em caso de sim, quanto ou qual percentual?
13. A empresa investidora investiu em estratégias promocionais (publicidade, propaganda, relações públicas, etc.) para divulgar e/ou promover seu patrocínio esportivo?
14. A empresa investidora valeu-se de lançamentos de produtos novos ou produtos relacionados à organização esportiva (retorno mercadológico)?
15. A empresa investidora realizou estratégias de promoção junto a intermediários e parceiros a partir do patrocínio na organização esportiva?
16. A empresa investidora desenvolveu estratégias de *endomarketing* a partir do patrocínio na organização esportiva?
17. Qual a importância do ROI para a tomada de decisão do investimento em patrocínio esportivo?
18. A empresa investidora desenvolveu um ROI quando do patrocínio na organização esportiva?
19. Qual foi o objetivo em desenvolver o ROI?
20. Qual foi o tipo de ROI desenvolvido (*mídia* espontânea ou institucional)?

21. O ROI foi desenvolvido pela empresa investidora, pela organização esportiva, ou ainda por uma empresa especializada?

22. A empresa investidora promoveu mudanças a partir dos dados do ROI com relação ao desenvolvimento de ações ou renovação do patrocínio?

23. Os dados foram discutidos com a organização esportiva?

24. Qual foi a importância do ROI no processo?

25. A empresa investidora já foi vítima do *marketing* de emboscada?

26. E especificamente junto à organização esportiva?

27. A empresa investidora destinou uma atenção especial (postura pró-ativa) em relação ao *marketing* de emboscada quando do desenvolvimento do patrocínio junto à organização esportiva?

28. Em caso de sim, quais (fiscalização, compra de espaços, local a ser realizado, etc.)?

29. Estas atitudes foram estabelecidas em que etapa do processo (planejamento, antes, durante, depois)?

30. Quais foram as medidas para evitar o *marketing* de emboscada?

31. Em que âmbito se deu esta fiscalização (atletas, concorrentes, etc.)?

32. A organização esportiva participou das ações de combate em conjunto com a empresa investidora?

33. Estas ações (garantias) foram estabelecidas no momento da assinatura do contrato?

f) Objetivo específico: Identificar, em nível exploratório, o retorno obtido pelas organizações esportivas e empresas investidoras a partir do processo de patrocínio.

• Marcos de verificação:

- Identificar o retorno obtido pelas empresas investidoras a partir do processo de patrocínio;

- Averiguar o retorno obtido pelas organizações esportivas a partir do processo de patrocínio.

• Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo processo de patrocínio esportivo às empresas investidoras:

1. Qual o retorno obtido a partir do processo de patrocínio em termos financeiro (retorno sobre vendas ou geração de negócios), retorno de imagem, exposição (retorno de *mídia*), participação do mercado, *awareness*?

• Construto do questionário aplicado junto aos responsáveis pelo processo de patrocínio esportivo das organizações esportivas:

1. Qual o retorno obtido pela organização esportiva a partir do processo de patrocínio, seja em termos financeiros, retorno de imagem, exposição (retorno de *mídia*), resultados em competições?

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma qualitativa, tendo como base os objetivos do trabalho.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem que valoriza os aspectos qualitativos dos fenômenos, abrigando diferentes correntes cujos pressupostos são contrários à abordagem quantitativa e cujos métodos e técnicas de pesquisa são diferentes dos adotados nos modelos experimentais.

Por fim, no caso específico deste trabalho, foram analisados os diferenciais e aspectos relevantes apontados em cada caso pesquisado. Isto não significa ignorar todo e qualquer dado levantado junto à amostra como um todo, mas focar os objetivos específicos do trabalho.

4 EMPRESAS INVESTIDORAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: DESCRIÇÃO E RAZÕES DE INVESTIMENTO EM PATROCÍNIO ESPORTIVO

Para apresentar as estratégias a serem desenvolvidas dentro de um patrocínio esportivo, é necessário verificar o histórico, bem como razões que levaram ao referido investimento, tanto por parte das empresas investidoras, quanto das organizações esportivas.

4.1 BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil (BB) foi a primeira instituição financeira fundada no país, no ano de 1808, por meio de um alvará do então príncipe regente D. João.

Como missão, procura ser um banco competitivo e rentável, promovendo o desenvolvimento sustentável do país e cumprindo sua função pública com eficiência. Seus objetivos estão baseados em ser a principal instituição financeira dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, além de ser o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

Em seus mais de 200 anos de história, o Banco do Brasil procurou ressaltar, perante seus mais variados públicos-alvo, atributos como confiança, credibilidade, segurança e modernidade. No entanto, por estar em um segmento extremamente competitivo, caracterizado por grandes investimentos em conquista e retenção de clientes, o Banco do Brasil inicia, a partir do final da década de oitenta, uma série de pesquisas com vistas a averiguar sua posição no mercado.

A pesquisa “O Banco no Meio Urbano”, desenvolvida pela *Research Int'l* Pesquisa, no ano de 1989, apontou uma realidade distante da ideal para uma instituição financeira: a clientela do BB, naquele momento, encontrava-se na faixa etária entre 50 e 65 anos, enquanto a faixa de clientes do sistema bancário encontrava-se entre 30 e 49 anos. De igual forma, a possibilidade de uma não-renovação da clientela e, como consequência, um estreitamento da participação da instituição no mercado, apresentou-se como uma forte ameaça a ser enfrentada. Já a pesquisa Identidade Visual - Marca, do Instituto LPM, realizada em 1991, apontou que o Banco do Brasil, no quesito reconhecimento espontâneo, ficou em terceiro lugar com 38%, atrás do banco

A com 58% e do banco B com 44%. No reconhecimento estimulado, o BB permanecia, mais uma vez, em terceiro lugar com 54%, atrás do banco C (56%) e o do banco D (67%) (O rejuvenescimento da marca Banco do Brasil. Relatório Departamento de Marketing Banco do Brasil, 2011).

Procurando dirigir esforços para rejuvenescer a imagem, explorando novos nichos de mercado e visando, especialmente, a aproximar, seduzir e conquistar um público mais jovem, o BB inicia o desenvolvimento, a partir do início da década de noventa, de uma série de estratégias mercadológicas e comunicacionais. Marcelo Nonnenmacher (informação verbal)¹⁴ afirma que, a partir deste período, “foram realizadas ações de *marketing* de relacionamento, de prospecção de negócios, parcerias negociais e financeiras, ações sociais, entre outras”. Entre estas estratégias, o investimento no esporte assumiu uma importância significativa no processo.

Nonnenmacher (2012) confirma a opção por este investimento:

O Banco do Brasil, em 1989, por meio da pesquisa do Instituto Research International, constatou que sua base de clientes apresentava faixa etária acima da média da base de clientes do sistema bancário. Com essa média de idade, dentro de dez anos o banco estaria quebrado. A partir dessa informação, o Banco do Brasil desenvolveu uma estratégia de rejuvenescimento da marca apoiada, em parte, no *marketing* esportivo.

A decisão em que evento(s) e/ou modalidade(s) esportiva investir baseou-se, igualmente, na pesquisa Identidade Visual - Marca do Instituto LPM (1991), a qual apontou ser o voleibol a modalidade esportiva mais assistida pelo público jovem no meio televisão. Assim, a organização esportiva escolhida deveria ser aquela que pudesse congregiar toda a *performance* do voleibol brasileiro. A Confederação Brasileira de Voleibol apresentava-se, neste caso, como a opção mais eficiente.

Além de levar em conta o perfil dos seguidores e aficionados do voleibol, verificou-se que o investimento do Banco do Brasil junto à Confederação Brasileira de Voleibol surgiu, na verdade, como uma oportunidade para ambas as partes, isto é, empresa investidora e organização esportiva. Nonnenmacher (2012) relata que:

Em 1991, a Liga Mundial de Vôlei, com jogos no Brasil, Holanda, França e Itália, abriu oportunidade

¹⁴Assessor da Diretoria de *Marketing* e Comunicação do Banco do Brasil em entrevista pessoal, mar. 2012.

para a atuação do Banco do Brasil no *marketing*esportivo. O voleibol, além de tratar-se de uma modalidade coletiva e com grande potencial de crescimento, já possuía uma grande torcida. Na verdade, pode-se afirmar que o voleibol também foi uma questão de ocasião. Existiam eventos no Brasil e no exterior, e a CBV, não possuía patrocinador. Se fez uma experiência, o Banco gostou, e entrou definitivamente.

Desde então, o Banco do Brasil, em sua comunicação, tem se apresentado como a empresa que apoia o esporte nacional, comprometendo-se com o desenvolvimento do mesmo nas mais variadas regiões do país.

Além do investimento na Confederação Brasileira de Voleibol, o Banco do Brasil investe em patrocínios junto à Confederação Brasileira de Futebol de Salão, bem como a atletas e ex-atletas profissionais como Falcão (Futsal), Robert Scheidt (Iatismo), Felipe Nasr (Automobilismo), Gustavo Kuerten (Tênis), entre outros.

4.2 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL

Fundada em 1954, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) representa a entidade máxima do voleibol no país. Filiada ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e à Federação Internacional de Voleibol (FIVB), a CBV caracteriza-se por ser uma entidade privada sem fins lucrativos, sendo a responsável pela difusão, coordenação e normalização da prática do voleibol em todo território nacional.

Segundo Ary S. Graça (informação verbal)¹⁵ a missão principal da CBV é levar uma opção de esporte, além do esporte futebol, às crianças de todo o país. De acordo com Graça (2012):

O voleibol é um esporte altamente socializado, no qual você demonstra para o praticante que ele, para viver em sociedade, ele precisa um do outro. De igual forma, a vantagem de ter uma rede no meio é que todo mundo pode jogar junto, isto é, meninos e meninas.

No que diz respeito ao desenvolvimento do projeto de patrocínio junto ao Banco do Brasil, Graça (2012) destaca o fator político para o início do

¹⁵ Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, junho de 2012.

processo, isto é, a influência do ex-jogador da Seleção Brasileira, e então Secretário Nacional de Esportes, Bernard Rajzman. De acordo com presidente da CBV, em 1991, Rajzman convenceu o então Presidente da República, Fernando Collor de Melo, a patrocinar o voleibol através do Banco do Brasil. Graça recorda (2012):

Na ocasião, Carlos Arthur Nuzmann, que era o então Presidente da CBV, recebeu o patrocínio que era um “patrocínio”, isto é, um patrocínio sem um “por quê”, sem uma política de desenvolvimento. Patrocinou-se pois o amigo pediu para o outro, e a coisa veio assim. No entanto, em 1992, com muita sorte, ganhamos uma Olimpíada. Neste momento, justificou-se o patrocínio.

Atualmente, são mais de vinte anos de investimentos por parte do Banco do Brasil junto à Confederação Brasileira de Voleibol, tanto na modalidade de *indoor* quanto no vôlei de praia.

4.3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Em 12 de janeiro de 1861, o Imperador Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723 fundando a Caixa Econômica da Corte. Em 1931, a instituição inaugurou as operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas, assumindo, posteriormente, a exclusividade dos empréstimos sob penhor. Em 1986, a referida instituição financeira assume a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria, centralizando, em 1990, todas as contas do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

De acordo com Simone Castelo Branco (Informação verbal)¹⁶, a missão da Caixa Econômica Federal (CEF) é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceria estratégica do Estado brasileiro. Como objetivo, o banco procura ser referência mundial em integralização, rentabilidade, responsabilidade social, eficiência, agilidade e permanente capacidade de renovação, consolidando, assim, sua posição como o banco da grande parte da população brasileira.

No que tange ao investimento no esporte por parte da Caixa Econômica Federal, Castelo Branco (2012) afirma que “a Caixa atua em

¹⁶ Gerente-executiva para Promoções, Cultura e Esportes da Caixa Econômica Federal em março de 2012.

consonância com o Governo Federal, apoiando o desenvolvimento do esporte no país”.

Este apoio teve início em 1970 com a criação da Loteria Esportiva, a qual destinava, então, 10% da arrecadação para o futebol brasileiro.

No entanto, apesar do papel político representado pela instituição financeira, as próprias características do esporte fizeram com que o investimento dentro do banco se fortalecesse. Segundo Castelo Branco (2012) “o esporte possui uma presença constante na *mídia*, e seus atributos se transferem para o patrocinador, possibilitando, assim, um significativo retorno institucional e comercial”.

A partir de 1993, a instituição inicia uma série de investimentos no esporte, com aportes ao automobilismo (Fórmula 3, Stock Car e Kart), e à Confederação Brasileira de Basquetebol. Porém, é ao final da década de noventa, que o banco dá início a uma ativação mais significativa no esporte. Na verdade, pode-se verificar que este investimento refletiu o próprio desenvolvimento do mercado esportivo brasileiro. Castelo Branco (2012) lembra:

A partir de 1999, o *marketing* esportivo começou a se desenvolver mais fortemente no país. A Caixa, assim, entrou neste segmento, buscando seus benefícios inerentes: aumento de reconhecimento público, rejuvenescimento de imagem, exposição da marca na imprensa e na *mídia* em geral, reforço de imagem corporativa, maior envolvimento com a comunidade, entre outros.

Desta forma, em 2001, a Caixa Econômica Federal inicia o patrocínio junto ao atletismo brasileiro por intermédio da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt).

Atualmente, com um investimento de mais de 70 milhões de reais por ano no esporte, além da CBAt, a Caixa Econômica Federal é Patrocinadora Oficial do Comitê Paralímpico Brasileiro, da Confederação Brasileira de Ginástica (Artística) e da Confederação Brasileira de Lutas Associadas.

Por fim, restrita até um tempo atrás ao patrocínio de esportes olímpicos, paralímpicos e eventos esportivos pontuais, em 2012, procurando maior exposição em estados onde possui grandes contas, a CEF inicia patrocínios junto a clubes futebolísticos brasileiros como o Clube Atlético Paranaense, Avaí Futebol Clube, Figueirense Futebol Clube, entre outros.

4.4 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO

Fundada em 2 de dezembro de 1977, a partir do sistema desportivo criado pelo Estado Novo em 1941, a Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt) tem como missão, segundo Martinho Nobre dos Santos (Informação verbal)¹⁷ “a melhor representação internacional do Brasil em alto nível, além da realização de eventos nacionais e internacionais da forma mais eficiente possível”.

De acordo com Santos (2012a), apesar dos resultados em competições internacionais não ter sido tão significativo nos últimos anos, a CBAt é vista, atualmente, pelo órgão máximo do esporte, como uma entidade extremamente organizada: “a própria Federação Internacional de Atletismo nos afirmou que não éramos uma potência atlética, mas em termos de organização, éramos melhor do que muitos países da Europa”. Segundo o dirigente, esta organização apenas foi possível pela existência de patrocínios. “Não adianta querer desenvolver alguma ação se não tivermos recursos. Assim, o patrocínio para nós tornou-se fundamental”.

Na verdade, o patrocínio esportivo foi responsável pela própria sobrevivência da CBAt. De acordo com Santos (2012a), 1986 foi o último ano em que o Governo Federal manteve as confederações através do Conselho Nacional de Desporto da Secretaria de Educação Física e Desporto do Ministério da Educação (SEDEMEC). “Desta forma, tivemos que iniciar a procura por patrocínios junto à iniciativa privada”, afirma o dirigente.

Após alguns patrocínios e apoios pontuais, como Açúcar União, Telebrás, Governo do Estado do Amazonas e Rede Globo, no ano de 2001 é concretizado o patrocínio junto a Caixa Econômica Federal.

4.5 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Apesar de ter sua origem no Brasil no ano de 1663, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), na estrutura atual, foi criada em 20 de março de 1969. Como missão, a ECT procura “fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”. Segundo Silva (2012b) a empresa busca atender seus clientes através da entrega de produtos de qualidade, além de uma adaptação constante às tendências de mercado.

¹⁷ Superintendente técnico da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), em abril de 2012a.

No entanto, ainda que líder absoluta de mercado em seu segmento, a ECT procurou, nos últimos anos, uma comunicação mais eficiente com o mercado. Além de estratégias promocionais, como publicidade e *merchandising*, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos desenvolveu, a partir do início da década de noventa, investimento em patrocínio esportivo. A organização esportiva escolhida: Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA).

Luciana da Silva (Informação verbal)¹⁸ descreve o início do investimento em patrocínio esportivo por parte da estatal:

São 21 anos de investimento. Primeiramente investimos na natação, a partir de um anúncio publicado em um jornal pela Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos, a qual buscava recursos para participar de um campeonato fora do Brasil. A partir deste anúncio, entramos para apoiar a modalidade com o custeio das passagens. De igual forma, naquele momento, teve toda uma política de governo com investimento em modalidades esportivas. Importante ressaltar também que, a partir do nosso investimento, outras estatais como a Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil iniciaram seus investimentos no esporte.

Para Valerim (Informação verbal)¹⁹, o anúncio no jornal elaborado em 1990, pelo presidente da CBDA, Coaracy Nunes Filho, e intitulado “Procura-se investidores”, comoveu a área de patrocínio da empresa na época.

Porém, apesar de ingressar muito mais por mecenato (caridade) do que propriamente a partir de interesses mercadológicos e/ou comerciais, prontamente o patrocínio desenvolvido pela EBCT junto à Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA) mostrou-se extremamente eficiente, despertando o interesse em ampliar, ainda mais, este investimento para outras modalidades.

Silva (2012b) confirma o fato:

Depois de estudado o resultado junto à CBDA, o qual foi muito favorável, começou-se a pensar em outras modalidades que pudessem ampliar este investimento,

¹⁸Gerente corporativo de Patrocínio da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em fevereiro de 2012b.

¹⁹Fiscal de contrato de patrocínio com o futsal do Brasil, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em fevereiro de 2012.

ou seja, que modalidades poderiam ser aproveitadas de acordo com os interesses da empresa.

E, a partir de um contato prévio, por parte da Confederação Brasileira de Futsal, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos vislumbrou características e potencial de exploração na modalidade futebol de salão. Segundo Valerim (2012), ao participar de um evento como convidada, ECT viu seus atributos de agilidade, rapidez e eficiência retratados pelo referido esporte. Além disso, segundo Silva (2012b), a escolha pelo investimento no futsal deveu-se ao fato de tratar-se de:

Um esporte de massa, que atingiria inúmeras pessoas e grande parte da população brasileira. De igual forma, havia um interesse, por parte da empresa, de ter uma maior visibilidade. Assim, visto o fato do futsal ser um esporte com vários campeonatos e passível de ser televisionado, optou-se por este investimento.

Segundo Silva (2012b), mais dois fatores influenciaram, ainda, o interesse por parte da estatal em investir no futsal: a) a possibilidade de desenvolvimento de ações de *endomarketing*, visto a existência histórica de campeonatos internos de futsal na empresa; b) a oportunidade de ampliação de estratégias de ativação, tendo em conta a dificuldade encontrada pela ECT em desenvolver este tipo de ação junto à CBDA²⁰.

Desta forma, em 2004, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos inicia um projeto de patrocínio junto à Confederação Brasileira de Futsal, abrangendo todas as categorias, tanto no masculino quanto no feminino, bem como os principais eventos como Campeonato Brasileiro, Taça Brasil, Ligas Regionais e Nacionais e Superliga.

Atualmente, além do patrocínio à Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (maratona aquática, natação, polo aquático, nado sincronizado e saltos ornamentais) e à Confederação Brasileira de Futsal, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos patrocina, desde 2008, a Confederação Brasileira de Tênis (CBT).

²⁰De acordo com Silva(2012b) “o futsal, por ser um esporte praticado em quadra (ambiente fechado), o atleta permanece mais próximo da arquibancada. Desta forma, a ativação é mais fácil. Já na natação, quando o atleta vai ter contato com o público, a competição já acabou. De igual forma, as competições de natação (eventos) possuem um período de tempo mais longo”.

4.6 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL DE SALÃO (FUTSAL)

Fundada na cidade do Rio de Janeiro no ano de 1979, em consequência da extinção da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), a Confederação Brasileira de Futebol de Salão (CBFS) conta, atualmente, com mais de 400 mil atletas filiados.

De acordo com o, Aécio de Borba Vasconcelos (Informação verbal)²¹, a entidade quer ser vista como capaz de conduzir o futsal aos objetivos que seus estatutos preveem. Para isto, o ingresso de recursos financeiros torna-se imprescindível. De acordo com Vasconcelos (2012):

Ninguém vive sem recursos. Assim, na área esportiva, não há outra maneira de obter recursos se não for através de patrocínios e venda de propriedades que são locadas nas quadras onde se realizam os certames, sendo que isto tem um custo em termos de *mídia* para quem deseja aparecer na televisão.

Desde a sua fundação, a CBFS angariou patrocínios tanto junto a empresas privadas, quanto estatais. Malwee, Tramontina e Banco do Nordeste do Brasil, foram alguns dos investidores da CBFS.

No entanto, procurando um aporte financeiro mais significativo, a CBFS inicia tratativas junto ao então presidente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e profissional historicamente ligado ao futsal. Após inúmeras negociações, com apresentações das características e potencialidades da modalidade esportiva, em 2004 é iniciado o processo de patrocínio entre a Confederação Brasileira de Futebol de Salão e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Vasconcelos (2012) relata o fato:

Com relação aos Correios, elaboramos um projeto, o qual foi apresentado ao presidente, e depois passado para o departamento de *marketing*. Eles chegaram à conclusão que existia oportunidade para a divulgação dos Correios em todos os estados e, de uma maneira geral, através do meio televisão. Assim, eles aprovaram um patrocínio que, no primeiro ano, somou dois milhões de reais. Atualmente, este valor é seis vezes maior.

²¹ Presidente da Confederação Brasileira de Futebol de Salão, em maio de 2012.

Em um primeiro momento, o ingresso da ECT junto à CBFS deu-se por meio de patrocínio de eventos pontuais. No entanto, percebendo o retorno obtido, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ampliou seu investimento significativamente. Vasconcelos (2012) confirma esta evolução: “eles (ECT) fecharam com a CBFS para o primeiro ano. E, vendo o retorno que foram obtendo, foram ampliando até se tornarem o patrocinador oficial do futsal brasileiro. Hoje, eles são responsáveis pela metade do que a CBFS consegue faturar por ano”.

Além do patrocínio oficial da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, atualmente a Confederação Brasileira de Futebol de Salão conta com as parcerias junto ao Banco do Brasil, Chevrolet e Fila.

4.7 INFRAERO

Empresa responsável pela administração dos principais aeroportos do Brasil e vinculada à Secretaria de Aviação Civil, a Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária) foi criada pela Lei nº 5862, em 12 de dezembro de 1972. De acordo com Cleberton Rodrigues da Silva (Informação verbal)²², a Infraero procura uma:

Integração nacional, pois é o papel dos aeroportos. A Infraero é uma empresa que administra 66 aeroportos. Destes, de 10 a 14 aeroportos são superavitários. Os demais, são deficitários, mas é de interesse do governo integrar o país de ponta a ponta. Esse é o principal papel da Infraero como estatal.

Procurando um alinhamento com as diretrizes do Governo Federal, as quais indicavam uma estratégia de governo na qual as empresas públicas e o próprio governo deveriam desenvolver investimentos em educação, cultura e esporte, a Infraero torna-se, em 2005, o primeiro patrocinador da Confederação Brasileira de Judô (CBJ).

Renato Correia de Albuquerque (Informação verbal)²³ lembra a decisão pelo investimento junto à CBJ:

A Infraero foi a primeira patrocinadora oficial do judô

²² Gerente de Relações Institucionais da Infraero, em maio de 2012c.

²³ Coordenador de Gestão Administrativa de *Marketing* e Comunicação Social da Superintendência de *Marketing* e Comunicação da Infraero em maio de 2012

brasileiro. Foi a primeira empresa a acreditar quando o judô não tinha expressão alguma. O judô nunca tinha tido um patrocínio antes da Infraero, a não ser um patrocínio pontual da Coca-Cola para uma ação específica.

A política governamental, bem como a realidade que envolvia a modalidade esportiva naquela época, não foram os únicos fatores que influenciaram a concretização do referido investimento. A possibilidade de desenvolver um projeto de patrocínio esportivo sem o volume de investimento das principais empresas estatais brasileiras, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, constituiu-se um dos principais atrativos para a Infraero. Silva (2012c) reforça a ideia:

Dentro daquilo que o judô estava oferecendo, e dentro daquilo que acreditávamos e de nossa possibilidade financeira, iniciamos um patrocínio esportivo junto à CBJ. Outro fator que nos motivou foi que o judô era um esporte importante que não possuía grandes investimentos, isto é, nem público nem privado.

Além do patrocínio junto à Seleção Brasileira de Judô, através da CBJ, a Infraero investe na implantação e manutenção dos Centros Avança Judô, que têm por objetivo, além do desenvolvimento do judô, atividades recreativas, pedagógicas e de iniciação esportiva para crianças e adolescentes das comunidades do entorno dos aeroportos do país.

4.8 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ

A Confederação Brasileira de Judô iniciou suas atividades, de forma extraoficial, no ano de 1969. Em 1972, foi reconhecida, formalmente, como organizadora dos eventos oficiais do judô brasileiro.

Maurício Carlos dos Santos (Informação verbal)²⁴ afirma que:

O foco da Confederação Brasileira de Judô é o desenvolvimento do judô nacional, na esfera do alto rendimento, no desenvolvimento do judô dentro dos

²⁴ Diretor-executivo do Departamento de *Marketing* e Eventos Internacionais da Confederação Brasileira de Judô, julho de 2012d.

estados e das federações. O judô está presente dentro dos 27 estados e a CBJ tem como função a manutenção e organização do desporto enquanto modalidade judô.

No que tange à concretização de patrocínios, esta não foi uma prática comum na história da CBJ até o início do século XXI. A partir da necessidade de aporte financeiro, em 2004 a Confederação Brasileira de Judô concretiza um patrocínio pontual junto à empresa Coca-Cola. No entanto, procurando um orçamento que permitisse maior competitividade no cenário esportivo mundial, a CBJ vai em busca de um patrocinador oficial. Santos (2012d) descreve o fato:

Em 2005 realizamos um levantamento onde verificamos que era a época do investimento das estatais no esporte. E o judô era uma das modalidades que não possuía nenhum patrocínio e, muito menos, uma estatal. Assim, nós fizemos um levantamento de todas as estatais que estavam no mercado e a Infraero era uma estatal que não possuía investimentos no esporte. Elaboramos um projeto e o levamos inicialmente ao Banco do Brasil e, posteriormente à Infraero. Nesse meio tempo, a Infraero fechou primeiro.

Desta forma, em 2005, a Confederação Brasileira de Judô concretiza seu primeiro patrocínio oficial junto à Infraero. Na verdade, este patrocínio foi o início de uma conquista constante de novos parceiros. Santos(2012d) reforça a ideia: “A partir do contrato junto à Infraero, nosso portfólio de patrocinadores aumentou significativamente. Hoje, temos um total de quinze parceiros na confederação”.

Além da Infraero, a Confederação Brasileira de Judô possui contratos de patrocínios oficiais junto às empresas Bradesco, Scania, Sadia, Mizuno, Cielo e TV Record.

4.9 CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB

Fundado em 1968 com o nome de Centro de Ensino Unificado de Brasília - CEUB, o Centro Universitário de Brasília, atual UniCEUB, surgiu como uma alternativa à Universidade de Brasília, a partir da oferta de cursos no período noturno (até então, a UnB oferecia apenas cursos durante o período diurno).

Primeiro centro universitário de Brasília, o UniCEUB tem como missão “gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento visando à formação

de cidadãos reflexivos e empreendedores, comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico sustentável”.

No que tange ao patrocínio esportivo, segundo Rodrigo Costa (Informação verbal)²⁵ este tipo de investimento já faz parte da cultura organizacional da instituição de ensino:

O UniCEUB já possui esta tradição. Já está no DNA. A universidade teve um time, na década de 70, na primeira divisão do futebol brasileiro. Na época, o nome era CEUB, visto que não éramos centro universitário ainda. Além disso, o UniCEUB já patrocinou atletas individuais, como a nadadora Rebeca Gusmão, além de oferecer, em seu campus, mais de 20 modalidades esportivas.

No segundo semestre de 2010, aproveitando a saída da Universidade Salgado de Oliveira - Universo da condição de patrocinador máster da equipe Instituto Viver Basquetebol da cidade de Brasília, o UniCEUB assume a cota principal do então campeão do Novo Basquete Brasil - NBB, dando origem à equipe UniCEUB/BRB/Brasília.

Costa (2012) destaca os motivos da opção por esta organização esportiva:

Este patrocínio esportivo veio para ser uma plataforma de comunicação e uma plataforma de relacionamento para o público-alvo que o UniCEUB pretende atingir. Então, o foco principal é o ensino médio, mas você tem potencial para utilizar esse time também para desenvolver ações de *endomarketing* com seu aluno, com seu professor, com seu funcionário, entre outros. Enfim, esta equipe tem servido de uma plataforma de relacionamento muito interessante para os nossos consumidores.

Outro fator considerado por parte do UniCEUB para o desenvolvimento de patrocínio junto ao Instituto Viver Basquetebol foi a possibilidade de promoção da marca em mercados fora do Distrito Federal. Segundo Costa (2012):

Para nós do UniCEUB, foi uma estratégia muito

²⁵ Diretor de *Marketing* do UniCEUB, em março de 2012.

acertada de estar com o time, visto a grande oportunidade de levar a marca UniCEUB não apenas para Brasília, mas para outros estados e até para outros países, uma vez que este time participa do campeonato nacional, mas também de competições internacionais, como a Liga Sul-americana e a Liga das Américas. Então, isto tudo faz com que a marca seja reconhecida dentro e fora de Brasília.

Por fim, a realidade que envolvia o esporte brasiliense naquele momento (2010), bem como a oportunidade de proporcionar o desenvolvimento da modalidade basquetebol como um todo influenciaram significativamente, a opção por este investimento. Para Costa (2012):

O basquete hoje em Brasília é a principal referência esportiva na cidade. Não temos, atualmente, em Brasília, nenhum time de futebol que esteja em evidência. Não temos nenhum atleta brasiliense que seja destaque, na condição de competir para ganhar títulos, medalhas, diferentemente de anos anteriores. Assim, o basquete vem cumprindo esse propósito. De igual forma, estamos cumprindo o nosso papel de resgatar o basquete nacional, o qual já foi o segundo esporte no país.

Atualmente, além do investimento no basquetebol e em outras modalidades em seu *campus* (natação, clube de corrida, *rugby*, entre outras), o UniCEUB patrocina a equipe de futebol profissional do Sobradinho Esporte Clube, da 1ª Divisão do Campeonato do Distrito Federal.

4.10 INSTITUTO VIVER BASQUETEBOL

Fundado no ano de 2000, e rebatizado em 2009, o Instituto Viver Basquetebol (IVB), o clube de basquete da cidade de Brasília - DF, surge a partir do encerramento das atividades do Grupo de Ensino Universo, até então patrocinador da principal equipe de basquetebol da capital federal.

Antonio Carvalho (Informação verbal)²⁶ lembra o surgimento da organização. “O Instituto Viver Basquetebol foi criado, na época, como uma forma de juntar os jogadores em um instituto, bem como adquirir a franquia do Ilhota (nome fantasia do Universo). Assim, a vaga do Ilhota foi

²⁶ Presidente do Instituto Viver Basquetebol, em junho de 2012.

automaticamente repassada para nós”.

No entanto, tão logo criada, a organização esportiva viu-se na necessidade de procurar investidores, com o propósito de dar prosseguimento às suas atividades, visto que, de acordo com Carvalho (2012) “de um orçamento X, acordamos com um orçamento menos X”.

Apesar de contar com verbas de patrocínio remanescentes do Ilhota (Grupo Universo), como o Banco de Brasília (BRB) e Bancobrás, o IVB iniciou prospecções para o ingresso de um novo patrocinador máster. E, na delimitação de prováveis investidores, o conhecimento e a experiência do trabalho desenvolvido até aquele momento foi levado em consideração.

Carvalho (2012) relata o fato:

Nós procuramos o UniCEUB. Na verdade, nós procuramos quatro universidades de Brasília: o Iesb, a Unieuro, a Unip, a Católica e o UniCEUB. Por que nós fizemos isto? Primeiro, pela história. Estava fácil. Você tinha uma instituição de ensino que nunca teve alunos em Brasília (Universo), mas que lotava o ginásio, tornando-se fácil, assim, uma possível sucessão. Em segundo lugar, nós acreditávamos em uma instituição de ensino. No entanto, a Católica, a Unip e a Unieuro, naquele momento, possuíam problemas de decisão e nós precisávamos de uma decisão rápida. O Iesb não se interessou. E o UniCEUB, embora possuísse um sócio na cidade de São Paulo (FMU), possuía poder de decisão. Desta forma, o UniCEUB tornou-se o nosso novo patrocinador.

Atualmente, além do UniCEUB, o Instituto Viver Basquetebol tem o patrocínio do Banco de Brasília (BRB), da Bancobrás, da empresa de material esportivo *Undici Sports*, além de outros apoios comerciais (Gatorade, Academia Unique, entre outros).

4.11 CIMED INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS

Presente no mercado desde 1977, o Grupo Cimed tem 100% de capital nacional. Tendo como principal parque industrial a cidade de Pouso Alegre, no Estado de Minas Gerais, este conglomerado de sete empresas tem como missão “pesquisar, desenvolver, produzir e distribuir produtos de qualidade e com preços acessíveis, proporcionando saúde, bem-estar e qualidade de vida para toda a sociedade, atendendo às necessidades de seus consumidores,

colaboradores e acionistas”. E, entre suas empresas, a Cimed Indústria de Medicamentos é uma das principais responsáveis pelo significativo sucesso do grupo no mercado.

Segundo Marcelo Vanzelotti (Informação verbal)²⁷:

Um dos principais objetivos da empresa é o crescimento permanente. Desde seu início, a Cimed Indústria de Medicamentos cresce acima da média da indústria farmacêutica. Para se ter uma ideia, a indústria farmacêutica cresce em média de 4 a 5% ao ano, enquanto, nos últimos dez anos, o nosso menor crescimento foi de 8%. Nossa média é de 15% de crescimento. Podemos afirmar que somos uma empresa que possui o espírito de liderar as vendas.

Na realidade, este volume de vendas está diretamente associado à estratégia de preços adotada pela organização. De acordo com Vanzelotti (2012) “devido ao nosso preço, somos muito competitivos. Vendemos muito barato para poder ganhar em volume e ocupar o espaço nas prateleiras das principais redes, bem como farmácias de médio e pequeno porte”.

Para acompanhar sua política expansionista, a Cimed Indústria de Medicamentos desenvolveu, junto ao mercado, uma série de estratégias promocionais. Neste contexto, o patrocínio esportivo assumiu uma importância significativa, visto a possibilidade de gerar, simultaneamente, vantagens promocionais e mercadológicas.

Vanzelotti (2012) explica a opção da empresa pelo investimento no esporte:

A empresa vende saúde. Assim, decidiu-se aproveitar o *marketing* esportivo, o qual é uma ferramenta eficiente, para desenvolver uma associação da imagem da empresa com saúde e esporte. De igual forma, com este investimento é possível criar ações comerciais em cima do esporte, o qual constitui-se em um forte atrativo.

A Cimed Indústria de Medicamentos realizou sua primeira experiência no esporte entre os anos 1992 e 1993, com um patrocínio junto ao Vila Nova Futebol Clube, equipe, na época, de maior torcida do Estado de Goiás.

²⁷ Coordenador de *Marketing* Esportivo da Cimed Indústria de Medicamentos, em março de 2012.

No entanto, apesar de desenvolver patrocínios posteriores junto a outras equipes futebolísticas brasileiras como Avaí Esporte Clube (Santa Catarina), Paysandu Esporte Clube e *Sport Club* Belém (ambos do Estado do Pará), bem como inserções em categorias automobilísticas como GT Brasil, *Gentlemen Drivers* da Maserati e *stock car*, foi a modalidade voleibol que recebeu a maior atenção por parte da Cimed Indústria de Medicamentos²⁸. De acordo com Vanzelotti (2012) “vimos no vôlei uma bela oportunidade de envolvimento com a família, desde as classes mais baixas até as mais altas. Todo mundo gosta de voleibol. Não existe um fator clubístico relevante. É um fator mais regional, isto é, simpatia por A ou B, atleta, dirigente ou treinador”.

Em 2003, a Cimed Indústria de Medicamentos inicia seu investimento na modalidade com um co-patrocínio junto a então vitoriosa equipe de voleibol masculino Unisul Esporte Clube, da cidade de Palhoça, Santa Catarina²⁹.

Porém, após um ano de parceria, a empresa inicia a estruturação de uma equipe própria procurando explorar, ao máximo, as potencialidades mercadológicas e promocionais da modalidade voleibol. Vanzelotti (2012) lembra o fato: “percebemos que um patrocínio junto a uma marca consolidada como era a Unisul não seria tão lucrativo como poderia se, ao contrário, fizéssemos voo solo. Por isso, resolvemos investir no voleibol com uma equipe própria”.

Desta forma, a partir de uma parceria entre o presidente da empresa farmacêutica, João Adib, e o então gerente de esportes do Unisul Esporte Clube, Renan Dal Zotto, foi criada, em 2005, a equipe masculina de voleibol profissional Cimed Esporte Clube.

Vanzelotti (2012) recorda o início da parceria, bem como o convite para o dirigente Renan Dal Zotto coordenar o projeto:

Convidamos o Renan Dal Zotto para estar a frente do processo, visto que tratava-se de uma pessoa cuja carreira jamais teve algum envolvimento negativo com sua imagem. Procurávamos isto para o clube. Existiu uma confiança muito grande dos donos da Cimed em entregar o projeto para o Renan Dal Zotto e saber que o mesmo conduziria o projeto assim como ele conduziu

²⁸De acordo com Vanzelotti (2012): “A escolha pelo voleibol surgiu como opção a uma possível rejeição de torcidas rivais quando de um patrocínio a um clube futebolístico”.

²⁹ O Unisul Esporte Clube, entre inúmeros títulos conquistados, sagrou-se campeão da Superliga de Voleibol Masculino no ano de 2004.

sua carreira.

Além da equipe masculina, a Cimed Indústria de Medicamentos patrocinou, ainda na modalidade voleibol, a equipe feminina Cimed/Macaé, da cidade de Macaé (RJ), bem como a equipe do Barão (Blumenau/SC).

4.12 CIMED ESPORTE CLUBE

Criado no ano de 2005, na cidade de Florianópolis, o Cimed Esporte Clube nasce da experiência de um co-patrocínio da Cimed Indústria de Medicamentos junto à equipe de voleibol do Unisul Esporte Clube.

Segundo Renan Dal Zotto (Informação verbal)³⁰, o clube nasceu com o objetivo de “desenvolver o voleibol e atender às expectativas de uma empresa que era a Cimed Indústria de Medicamentos, a qual, através de uma ferramenta extremamente agressiva como o *marketing* esportivo, poderia desenvolver sua marca”.

Apesar de reconhecer a importância da *mídia* espontânea para a construção de um posicionamento junto ao consumidor, a empresa do ramo farmacêutico procurou, com este investimento, a transferência dos valores do esporte para a sua imagem institucional. De acordo com Dal Zotto (2012):

No começo de tudo, quando lançamos a equipe, criamos: Esporte é Saúde. Saúde é CIMED. Procuramos fazer este *link* visto que a CIMED é uma indústria de medicamentos. Desta forma, nosso principal projeto era justamente pegar os principais valores do esporte e trazer para a empresa. Todo o nosso projeto foi muito vinculado a estes conceitos, ou seja, valores de qualidade, credibilidade, entre outros, procurando criar um vínculo forte do clube com a empresa.

Além da principal mantenedora, isto é, a Cimed Indústria de Medicamentos, o Cimed Esporte Clube contou e/ou conta com outras empresas parceiras como Rádio Jovem Pan, *Pierry Sports*, *Olympikus*, Unimed, *Sky*, Prefeitura Municipal de Florianópolis e o Governo do Estado de Santa Catarina.

³⁰Gerente de esportes da Cimed Esporte Clube, em março de 2012.

4.13 HYPERMARCAS

A Hypermarcas iniciou suas operações em 2001 com a aquisição, junto à multinacional Unilever, da Prátika Industrial Ltda., detentora da marca Assolan. Da sua criação até o ano de 2012, foram mais de 28 aquisições, tornando-se a maior empresa de bens de consumo do Brasil.

Como missão, a Hypermarcas procura “oferecer produtos diferenciados, nos mais altos níveis de qualidade, que superem as expectativas de nossos clientes, consumidores, colaboradores, parceiros e investidores, atendendo aos valores e padrões de responsabilidade socioambiental”.

A comunicação com o mercado sempre assumiu uma importância significativa na empresa. De acordo com Bruna Dias Magarotti (Informação verbal)³¹:

A Hypermarcas cresceu por meio de aquisições. De igual forma, ela é uma empresa que desde o início sempre investiu muito em *mídia*, dada a primeira marca que relançamos, isto é, a Assolan. Sempre foi assim. Investimos pesado nos principais meios de comunicação como TV e rádio.

No que tange ao investimento no esporte, o grupo Hypermarcas, através de suas empresas, desenvolveu e/ou desenvolve investimentos junto a inúmeras modalidades esportivas, como natação, corridas, automobilismo, *Mixed Martial Arts* (MMA), voleibol de praia, entre outros.

No entanto, foi o futebol a modalidade que recebeu, por parte do grupo, o maior aporte financeiro em patrocínio. Aproveitando uma oportunidade de mercado, a Hypermarcas inicia, em 2009, um investimento junto ao *Sport Club Corinthians Paulista*, da cidade de São Paulo.

Magarotti (2012) recorda as razões para o início do patrocínio junto ao clube paulista:

Começamos, na verdade, com o Corinthians no primeiro jogo da final do Campeonato Paulista de 2009 contra o Santos. Neste jogo, entramos gratuitamente. O Andrés Sanches (presidente do clube) estava precisando de um patrocinador para a manga da camisa. Eles não

³¹Coordenadora de *Marketing* Esportivo da Hypermarcas, em entrevista pessoal, em maio de 2012.

tinham ninguém. E através de pessoas que conheciam em comum, diretores, acionistas, entre outros, propuseram um teste. No início, afirmamos que não queríamos investir no futebol. “Apenas entrem em um jogo”, responderam. Vocês anunciam tanto em TV que verão o retorno que terão com o Corinthians neste jogo. Concordamos. Assim, fechamos a manga da camiseta para um primeiro jogo. E tivemos um grande retorno. Naquela mesma semana, fechamos a manga do Corinthians até o final de 2009.

A partir da resposta do mercado, a Hypermarchas concretizou, em 2009, seu investimento junto ao Sport Club Corinthians Paulista, ao mesmo tempo que iniciou, paralelamente, um investimento junto ao Clube de Regatas do Flamengo, da cidade do Rio de Janeiro, para promover mais uma de suas marcas (Bozzano).

No final de 2009, procurando maior promoção do recém-incorporado Laboratório Neo Química Comércio e Indústria S.A.³², o grupo Hypermarchas renova, para 2010, o patrocínio junto *Sport Club* Corinthians Paulista. Segundo Magarotti (2012):

No final de 2009, renovamos com o Corinthians. Este foi um contrato muito comentado, com valores exorbitantes e coincidiu, justamente, com a aquisição da Neo Química. Nós adquirimos a Neo Química no final de 2009. E a Neo Química era uma marca muito pouco conhecida. Ninguém sabia o que era Neo Química no Brasil (um laboratório de Goiás), bem como o genérico Neo Química, nossa grande aposta para o ano. A estratégia foi fazer a Neo Química tornar-se uma marca conhecida. Desta forma, fechamos o patrocínio.

Além do *Sport Club* Corinthians Paulista e do *Club* de Regatas Flamengo, o grupo Hypermarchas patrocinou e/ou patrocina, ainda na modalidade esportiva futebol, o Botafogo de Futebol e Regatas (RJ), Criciúma Esporte Clube (SC), Ceará *Sporting Club* (CE), Santa Cruz Futebol Clube (PE) e o Clube Esportivo Sergipe (SE).

³²Apesar de ter desenvolvido promoções como o patrocínio junto ao Goiás Esporte Clube, a partir do ano de 2008, o Laboratório Neo Química Comércio e Indústria S.A. era desconhecido da maior parte da população brasileira.

4.14 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fundado em 1º de setembro de 1910, no bairro do Bom Retiro, na cidade de São Paulo, o *Sport Club Corinthians Paulista* é, atualmente, o clube de maior torcida no Estado de São Paulo e o segundo no país, atrás apenas do Clube de Regatas do Flamengo, da cidade do Rio de Janeiro.

De acordo com Alex Watanabe (Informação verbal)³³, a entidade tem dois objetivos principais. O primeiro, como clube social, é o de angariar sócios, bem como proporcionar diversão e lazer para os seus associados. Já no que diz respeito ao seu principal produto, isto é, o futebol profissional, o objetivo é trazer, cada vez mais torcedores, angariando maiores receitas para o sucesso do clube como um todo.

Desta forma, a procura por um posicionamento eficiente, tanto na indústria do esporte quanto no mercado como um todo, torna-se imprescindível. Segundo Watanabe (2012):

Queremos ser uma marca admirada. Passamos pelo centenário. São 100 anos de história, tristes e boas. É isso que nos diferencia. Corintiano é diferente de qualquer coisa e nós queremos mostrar para o nosso torcedor que o Corinthians realmente conhece, entende esse torcedor e quer ser um Corinthians para o corintiano. Queremos ser uma marca admirada e possuir um posicionamento como um clube mundialmente conhecido.

Para atingir seus objetivos, *Sport Club Corinthians Paulista* recorreu a inúmeras alternativas comerciais. Entre estas ações, a estratégia patrocínio assumiu uma importância significativa. De acordo com Watanabe (2012):

Para ser conhecido, você tem que aparecer. O futebol é o esporte mais praticado e assistido no país. Isso não há dúvida. E para aparecer, você tem que ganhar, ter um time forte, aparecer na televisão jogando e tudo mais. Assim, pelo fato do Corinthians possuir uma grande torcida, acabamos tendo uma grande atenção. O patrocínio serve para quê? Receita.

O patrocínio esportivo sempre fez parte da história recente do clube, mesmo sob as rígidas leis antiexposição de marcas no esporte, no início da

³³ Gerente de *Marketing* do *Sport Club Corinthians Paulista*, em abril de 2012.

década de oitenta. Assim, entre 1982 e 2007, empresas como Bombril, Cofap, Citizen, Bic, Corona, Kalunga, Suvinil, Excel, DDD/Embratel, Batavo, Pepsi, Kolombus, Siemens e Samsung³⁴ inseriram suas marcas nos uniformes do clube paulista.

No entanto, com o rebaixamento, no ano de 2007, para a disputa da segunda divisão do Campeonato Brasileiro, o clube viu-se na necessidade de readequar sua estratégia de patrocínio. Watanabe (2012) descreve o fato:

O patrocínio esportivo no Corinthians é um pouco antigo. Logicamente não era trabalhado como é trabalhado hoje com uma série de teorias. Mas desde que estamos aqui, passamos por uma grande dificuldade que foi a queda para a Série B do Campeonato Brasileiro. Como era uma época complicada, tínhamos o patrocínio da Samsung, e a mesma poderia reduzir o valor do investimento (estava previsto em contrato), visto que, estando na série B, os custos seriam um pouco menores. No entanto, o Corinthians desejava voltar logo para a Série A. Voltar bem e voltar forte. E, para isso, óbvio, necessitávamos de receita. Então, decidimos ir para o mercado para conseguir algo maior e melhor. Conseguimos a Medial Saúde. Posso afirmar que conseguimos um dos maiores patrocínios do Brasil estando na Série B³⁵.

Além de receber um valor expressivo de patrocínio em 2008, o clube gerou um resultado extremamente significativo para a Medial Saúde. Segundo Watanabe (2012):

A empresa obteve um grande retorno não apenas em visibilidade, mas em vidas, como eles mesmos nos afirmam. Eles aumentaram 30% de *business*, não apenas pelo contrato, pois tiveram algumas aquisições, mas também pela exposição obtida. Ninguém conhecia a Medial antes do investimento no Corinthians. Nunca foi ligada ao futebol. Apenas a Unimed era conhecida

³⁴No que diz respeito a marcas esportivas, Topper, Finta, Penalty e Nike foram as empresas investidoras do *Sport Club* Corinthians Paulista.

³⁵Segundo Watanabe (2012), o patrocínio da Medial Saúde rendeu ao clube 16 milhões de reais, algo inédito na época (o patrocínio anterior com a Samsung movimentava 12 milhões de reais/ano).

devido ao seu investimento junto ao Fluminense.

Com o retorno para a série A do Campeonato Brasileiro, e um curto patrocínio junto à empresa Perdigão através do produto Batavo³⁶, no ano de 2009, o *Sport Club Corinthians Paulista* oficializa o maior contrato de patrocínio da história do futebol brasileiro junto ao grupo Hypermarcas.

De acordo com Watanabe (2012), o clube foi buscar uma empresa com potencial não apenas para cumprir com o contrato mas, também, de criar outros negócios para a organização esportiva, como valorização de marca e ativação no processo. A Hypermarcas adequava-se a esta realidade.

Atualmente, além de Hypermarcas, o *Sport Club Corinthians Paulista* conta, ainda, com a parceria da empresa de material esportivo Nike e das empresas Fisk e Coca-Cola.

4.15 UNIMED-RIO

Fundada em 1967, na cidade de Santos, Estado de São Paulo, pelo Dr. Edmundo Castilho, a primeira unidade Unimed surge como alternativa contra as medicinas de grupo baseadas nas capitais do Brasil.

Apesar de estar presente em todo o território nacional, cada Unimed municipal trabalha de forma individual, seja em termos mercadológicos quanto comunicacionais.

Com mais de 40 anos de existência, a Unimed do município do Rio de Janeiro (Unimed-Rio) tem como missão “oferecer soluções éticas e de qualidade em saúde, compartilhando com cooperados, colaboradores, parceiros estratégicos e clientes o desafio da sustentabilidade”.

Segundo Denise Liporaci (Informação verbal)³⁷, a empresa quer ser vista como “uma organização que cuida do outro, que se preocupa com o bem-estar e com a qualidade de vida. Por isso o slogan: “O melhor plano de vida é viver. O segundo, é Unimed”.

No que tange às suas estratégias comunicacionais, o investimento no esporte assumiu uma significativa importância dentro da unidade. Isto deve-se, principalmente, ao posicionamento desejado pela referida empresa. Liporaci (2012) reforça a ideia:

³⁶ A Batavo já havia inserido sua marca na camisa do clube entre os anos de 1999 e 2000.

³⁷ Coordenadora de *Marketing* Esportivo da Unimed-Rio, em julho de 2012.

Optamos em desenvolver um investimento no esporte visto que estaria dentro do nosso negócio. A empresa quer se posicionar como qualidade de vida. Não somos uma empresa de doença. Somos uma empresa de saúde. Desta forma, você patrocinar o esporte tem tudo a ver com a questão de qualidade de vida.

O próprio investimento no esporte é visto na Unimed-Rio como um mecanismo para conquistas mercadológicas. De acordo com Liporaci (2012), “o conceito da empresa é prevenção da doença. E, para prevenção, praticar atividade física obviamente ajuda muito”.

Em 1998, procurando maior promoção institucional e percebendo a dificuldade por que passava o Fluminense *Football Club* com o rebaixamento para Terceira Divisão do Campeonato Brasileiro, através de contratos entre os diretores da empresa de saúde e o clube carioca, a Unimed-Rio inicia um patrocínio junto à referida organização esportiva.

Liporaci (2012) recorda a situação:

Naquela época, o Fluminense vivia um péssimo momento, sendo rebaixado para a Terceira Divisão do Campeonato Brasileiro. Ao mesmo tempo, havia um ambiente político muito complicado dentro do clube, principalmente com brigas pelo poder. Somava-se a isto, o fato deles não possuírem um patrocinador principal. Desta forma, houve um primeiro contato com o presidente da empresa, Dr. Celso Corrêa de Barros. Na época, não pensávamos em patrocinar futebol. Tínhamos patrocínios esportivos, mas não futebol. No entanto, o clube colocou a necessidade de uma empresa forte como a Unimed para resgatar sua autoestima.

Outro motivo que influenciou na escolha do Fluminense *Football Club* para o início de um investimento na modalidade futebol foi, segundo Liporaci (2012), o fato de reconhecer, na época, que o clube carioca não possuía rejeição por parte de torcedores de outros times futebolísticos do Estado do Rio de Janeiro (Clube de Regatas do Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama, Botafogo de Futebol e Regatas, entre outros).

Além do Fluminense *Football Club*, atualmente, a Unimed-Rio patrocina o Comitê Paralímpico Brasileiro, o Centro de Treinamento Paralímpico, a equipe de natação paralímpica, a seleção de vôlei feminina paralímpica, bem como atletas de natação, saltos ornamentais, duplas de vôlei de praia e eventos esportivos de oportunidade.

4.16 FLUMINENSE FOOTBALL CLUB

Fundado em 21 de julho de 1902 na cidade do Rio de Janeiro, o Fluminense *Football Club* é uma sociedade civil de caráter desportivo, o qual tem, como principal atividade, o desenvolvimento de seu futebol profissional.

Segundo Idel Halfen (Informação verbal)³⁸ “o objetivo principal do Fluminense *Football Club* é ter competitividade, uma projeção no cenário esportivo mundial em termos de *performance*”.

Neste sentido, o patrocínio esportivo assume uma importância significativa pois, de acordo com Halfen (2012), “para atingir nossos objetivos, o patrocínio traz receitas ao clube, pois, sem estas, não conseguiríamos ser competitivos, contratar jogadores, comissão técnica, locais para treinamento, etc.”

Desta forma, entre os anos de 1984 e 1998, empresas como Mondaine, Banco Nacional, Kodak, Tavares Roupas, Sul América Seguros, *Heart Line*, 1001 Turismo, Coca-Cola, Hyundai, NET, Oceânica Seguros, SporTV, Sonrisal, MTV veicularam suas marcas nos uniformes do clube carioca. No entanto, estes valores eram muito distantes dos praticados atualmente na indústria esportiva. Halfen (2012) analisa o fato:

O histórico de patrocínio do Fluminense *Football Club* é um histórico muito baseado no que era o mercado brasileiro de patrocínio. Você não tinha patrocínios duradouros e com uma representatividade em termos de valores muito expressivos. O Fluminense chegou a ter Hyundai, Coca-cola, Sportv, Sul América. Eram valores não tão significativos como hoje, mas também o futebol não era tão caro quanto é hoje.

Com o Fluminense *Football Club* atravessando o momento mais difícil de sua história, isto é, o rebaixamento para a participação na Terceira Divisão do Campeonato Brasileiro, bem como a inexistência de um patrocinador principal, o mesmo inicia um processo de prospecção de investidores. Através de contatos preliminares, apresentação de propostas, bem como uma predisposição da Unimed-Rio em promover sua imagem institucional e auxiliar o clube carioca, no ano de 1998 é concretizado o projeto de patrocínio entre a empresa de saúde e a organização esportiva. Halfen (2012) descreve o fato:

³⁸Vice-presidente de *Marketing* do Fluminense *Football Club*, em julho de 2012.

Indo jogar na Série C, poucas empresas talvez tivessem interesse em associar a marca a um clube naquelas condições. Isto dependia muito também de como o clube fosse formatado para ser vendido. Se você apostasse na hora em um clube que estava em baixa, e que aquilo ali poderia, de alguma forma, posicionar o clube como uma tentativa de reação, de crescer, que chegou ao fundo do poço para depois subir, você poderia ter um sucesso. Assim, a Unimed viu a oportunidade de patrocinar o Fluminense, entrando em um momento em que o Fluminense precisava muito.

Atualmente, além da Unimed-Rio, patrocinadora desde 1998, o Fluminense *Football Club* possui como patrocinadores a empresa de bebidas Ambev e a telefonia móvel TIM.

5 RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO

O patrocínio esportivo desenvolvido entre organizações esportivas e empresas investidas assume inúmeras formas, principalmente quando levado em consideração o tipo de investimento e o nível de influência de ambas as partes no processo.

5.1 TIPOS DE INVESTIMENTO DESENVOLVIDO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO

No caso dos patrocínios que constituem a amostra do presente trabalho, percebe-se que o tipo de investimento varia de um patrocínio oficial até um processo de co-gestão.

As estatais Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Infraero caracterizam-se como patrocinadores oficiais junto às suas respectivas organizações esportivas, isto é, Confederação Brasileira de Vôlei, Confederação Brasileira de Atletismo, Confederação Brasileira de Futebol de Salão (Futsal) e Confederação Brasileira de Judô. O mesmo título é conferido aos investidores Cimed Indústria de Medicamentos, Hypermarcas e Unimed-Rio, quando do investimento junto ao Cimed Esporte Clube, *Sport Club* Corinthians Paulista e Fluminense *Football Club*.

A exceção aos processos de patrocínio pesquisados diz respeito ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), o qual desenvolve um processo de co-gestão junto ao Instituto Viver Basquetebol, equipe de basquetebol da cidade de Brasília - DF. Neste sentido, observa-se, também, diferentes níveis de influência no processo de patrocínio, tanto por parte das organizações esportivas, quanto das empresas investidas.

5.2 NÍVEL DE INFLUÊNCIA POR PARTE DAS EMPRESAS INVESTIDAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO

O nível de influência em cada patrocínio esportivo é consequência do tipo de investimento realizado. Na amostra pesquisada, aponta-se casos nos quais existe total independência por parte das organizações esportivas (pouco

poder de intervenção), até o controle total das ações e decisões por parte das empresas investidoras no processo.

Quanto ao pouco poder de intervenção, este ocorre em casos de patrocinador oficial, pois, muitas vezes, a organização esportiva está interessada única e exclusivamente em ganhos financeiros e as empresas investidoras em um retorno institucional e/ou de *mídia* espontânea. Alex Watanabe (2012) explica:

A Hypermarchas é o nosso patrocinador máster. No entanto, a empresa possui pouco poder de intervenção no clube. Na verdade, no que diz respeito às decisões do clube, nenhuma. A Hypermarchas é patrocinadora. É parceira de negócio. Na gestão do clube, futebol, zero, nada. E a recíproca é verdadeira. Nós sugerimos algumas ações de ativação (promoções no campo, relacionamento com torcedores, etc.), mas a decisão, o trabalho e a responsabilidade final é da empresa. Assim como eles não nos influenciam, nós não os influenciamos.

O pouco nível de influência ocorre, geralmente, quando se envolve a questão técnica (*performance*) das organizações esportivas. Nonnenmacher (2012) afirma que “não interferimos na parte técnica da CBV. Nossa participação é nos eventos e na indicação dos locais dos jogos no Brasil”. Dal Zotto (2012) explica a realidade na referida organização esportiva, mesmo tratando-se de um clube estruturado a partir dos objetivos da empresa investidora: “o clube tem gestão própria. A interferência da empresa é zero”. Vanzelotti (2012) confirma a postura da empresa: “nós não interferimos na montagem da equipe”.

No entanto, isto não significa afirmar que, durante a vigência do contrato, a empresa investidora não é ouvida ou até mesmo consultada quando da tomada de decisões ou desenvolvimento de estratégias. Percebe-se que, em alguns casos, um médio poder de intervenção torna-se uma exigência no processo. Silva (2012b) afirma que “não temos poder de decisão, mas de consultoria. Se não formos ouvidos, chamamos a atenção da Confederação Brasileira de Futebol de Salão”.

Neste sentido, muitas empresas investidoras e organizações esportivas promovem reuniões e/ou fórum de discussões para considerar as necessidades e demandas de ambas as partes. Nonnenmacher (2012) afirma que:

No contrato com a CBV, temos uma reunião mensal. Nesta, discutimos os eventos, tanto os passados quanto os futuros. Discutimos o que ocorreu, por que ocorreu, o que podemos fazer? Então, apesar de não interferirmos na parte técnica, estamos sempre conversando para ajustar o melhor o evento tanto para o banco quanto para a CBV. Não é uma co-gestão, mas uma parceria.

Outro exemplo apontado de médio poder de intervenção diz respeito à relação Unimed-Rio e o Fluminense *Football Club*. Neste caso, devido ao significativo investimento realizado por parte da empresa de saúde junto à organização esportiva carioca, os procedimentos são discutidos frequentemente e, muitas vezes, as decisões tomadas em conjunto. Liporaci (2012) explica:

Temos direito de imagem dos principais atletas, além de uma verba que repassamos diretamente para o clube. Optamos por desenvolver este formato de parceria, visto que não adianta você passar a verba toda para o clube por que a verba muitas vezes acaba não indo para o futebol, e se no caso patrocinamos a equipe de futebol, queremos uma equipe, no mínimo, competitiva. Não é co-gestão e não pretende ser. Não chegamos a ter o monitoramento sobre a verba que investimos, mas obviamente acompanhamos para obter retorno. Agora, não existe nenhuma intervenção. Trabalhamos em conjunto.

Por fim, casos em que o nível de influência é significativo por parte da empresa investidora, constitui-se claro processo de co-gestão. Costa (2012) afirma que:

Somos o patrocinador principal, o patrocinador máster. Mas tem uma coisa interessante: nós somos o patrocinador mas participamos da gestão da equipe. Podemos afirmar que, no momento, o nosso modelo trata-se de co-gestão. E como é uma co-gestão? É um trabalho de cooperação. Não há nada que façamos que não reportemos ao Instituto Viver Basquetebol e vice-versa.

Este modelo é confirmado por Carvalho (2012): “nós temos um

comitê. Um comitê de gestão. É um modelo de co-gestão, cujo co-gestor é o UniCEUB”.

Independentemente do tipo de investimento e nível de influência, para que um patrocínio esportivo se desenvolva de forma eficiente é necessário que as organizações esportivas e empresas investidoras adotem determinados procedimentos, desde o período de prospecção, até a concretização do processo.

6 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS NO PERÍODO DE PROSPECÇÃO DO PROCESSO DE PATROCÍNIO

O período de prospecção constitui-se uma das fases mais importantes do processo de patrocínio, recebendo atenção especial tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras.

Neste sentido, cuidados quanto à realização de um estudo prévio e consequente adequação às necessidades das organizações prospectadas, procura pela inserção do projeto no plano de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), bem como a busca por um trabalho em conjunto com as demais organizações envolvidas no processo, são aspectos considerados.

6.1 ANÁLISE PRÉVIA DAS ORGANIZAÇÕES NA FASE DE PROSPECÇÃO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO

Tanto as organizações esportivas quanto empresas investidoras podem ter objetivos distintos quando do investimento em patrocínio esportivo. Desta forma, conhecer a realidade e interesses dos mesmos torna-se fundamental.

No presente trabalho, aponta-se uma preocupação com as partes envolvidas no processo, tanto na captação do patrocínio quanto nos resultados a serem alcançados com o mesmo. Desta forma, um estudo prévio dos investidores a serem prospectados e/ou selecionados apresenta-se como um fator extremamente importante.

Dal Zotto (2012) explica a realização de um estudo prévio a respeito da empresa para a qual, na época, estava-se prospectando um patrocínio, isto é, a Cimed Indústria de Medicamentos:

Fizemos, primeiramente, um estudo da empresa. Fizemos todo o levantamento de quem eram seus principais concorrentes, como se comportavam no mercado, visto que muitos já estavam investindo no esporte. E mostramos para Cimed Indústria de Medicamentos um novo negócio, isto é, onde eles estavam e onde poderiam chegar com este investimento.

A partir destes estudos, é possível selecionar, mais adequadamente, as empresas para inserção no processo de patrocínio esportivo. Santos (2012d) confirma a ideia:

A partir de um levantamento que fizemos na época (2003), percebemos que, naquele momento, naquele segmento, a realidade era as estatais investindo no esporte. E o judô era uma das modalidades que não possuía patrocínio algum e, muito menos, uma estatal. Então fizemos um trabalho, um levantamento de todas as estatais que estavam no mercado. E a Infraero era uma estatal que não possuía investimento no esporte. Desta forma, fizemos um projeto e o apresentamos a mesma.

Torna-se claro, também, o desenvolvimento de um estudo prévio a partir de experiências já vivenciadas pelas organizações esportivas. Carvalho (2012) relembra: “O estudo foi praticamente prático. Nós tínhamos como patrocinador o Universo, uma universidade. Assim, sabíamos tudo o que não foi e poderia ter sido feito”.

Por outro lado, o estudo e a procura por possíveis parceiros pode dar-se por parte da empresa investidora.

Silva(2012b)afirma que “geralmente, somos nós que convidamos as organizações esportivas, dentro de uma análise, mapeamento completo, etc., até por que existe todo um rigor de contratação necessário que deve ser cumprido”.

Este rigor passa por uma série de cuidados para que a escolha da empresa investidora ou da organização esportiva esteja de acordo com os objetivos almejados a partir do patrocínio esportivo.

6.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA EMPRESAS INVESTIDORAS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS PARA COMPOR O PROCESSO DE PATROCÍNIO

A correta escolha das organizações esportivas e empresas investidoras que irão compor o processo de patrocínio esportivo apresenta-se como uma preocupação das partes pesquisadas. Simbiose da modalidade patrocinada com a marca, produto e/ou serviço oferecido pelo investidor, potencial de aproveitamento, custo/benefício, além de respeitabilidade de ambas as partes foram os critérios verificados.

Quanto à identificação da organização ou modalidade esportiva a ser patrocinada, Silva(2012b)afirma que:

Avaliamos a questão dos atributos do esporte e aspectos

de credibilidade. Estes dias nos foi encaminhada uma proposta para patrocinar lutas (MMA) o qual, atualmente, está muito em moda. Contudo, este esporte não possui aderência a nossa imagem. São cuidados que temos que ter na decisão da escolha. Não queremos ter uma imagem junto a um esporte que machuca, etc. Procuramos evitar algumas ações neste sentido.

Além de uma simbiose entre os parceiros, a potencialidade de aproveitamento do processo de patrocínio caracteriza-se como um fator determinante. Liporaci (2012) confirma a ideia: “Recebemos os projetos e os analisamos. Se as propostas estiverem dentro do nosso DNA, dentro daquilo que desenhamos e esperamos de um patrocínio esportivo, e couber em nosso orçamento, investimos”.

Outro ponto observado refere-se ao custo/benefício do projeto. Castelo Branco (2012) afirma que “tomamos por base a questão da repercussão nacional com o preço de mercado, além do retorno que podemos ter”. Neste aspecto, o custo do investimento pode ser determinante para a escolha, ou não, de uma organização esportiva. Silva (2012c) recorda que:

Dentro daquilo que o judô estava oferecendo, e dentro da nossa possibilidade financeira naquele momento e do que acreditávamos como investimento em esporte, concretizamos a parceria. O judô era um esporte importante que não possuía grandes investimentos, não tinha um patrocinador sequer (público ou privado). Assim, foi justamente isto, dentro de um escopo de acreditar no potencial do judô brasileiro e de acreditar que seria bom para a Infraero por estar dentro das nossas possibilidades financeiras.

Nonnenmacher (2012) resume os critérios adotados pela referida instituição financeira para seleção de patrocínios esportivos. De acordo com Nonnenmacher (2012), os projetos são avaliados pelo seu potencial, tanto de resultados como modalidade, público, *mídia*, locais de realização, relacionamento e socialmente, levando-se em conta, de igual forma, itens como: modalidades olímpicas; modalidades que propiciem retorno de *mídia* (visibilidade da marca); número de praticantes; abrangência; potencial de crescimento da modalidade; público; mensuração da marca do BB nas ações e eventos que possibilitem ingresso, convites e/ou desenvolvimento de ações de relacionamento com o público de interesse.

Por outro lado, muitas empresas possuem critérios pré-determinados (externos e/ou internos) para desenvolver projetos de patrocínio. Cita-se, neste caso, as empresas estatais. Silva (2012b) ressalta que:

Os Correios, por ser uma empresa pública, possui a Lei de Contratação de Governo. O contrato segue a Lei 8666/93. É totalmente registrado, publicado e tramita por toda uma aprovação da diretoria da empresa, além dos órgãos externos, como Ministério do Esporte, Secretaria de Comunicação, entre outros. Existe todo um ritual para ser aprovado.

Idêntico procedimento é adotado pela estatal Banco do Brasil. Segundo Nonnenmacher (2012) “o BB utiliza o edital de patrocínios para seleções dos projetos. Todos os nossos investimentos em patrocínio são via edital, inclusive os de *marketing* esportivo”. Neste sentido, a respeitabilidade da organização esportiva também é levada em consideração. De acordo com Valerim(2012): “Pela necessidade de ter o aval do Ministério do Esporte, a organização deve ser uma confederação regular, adimplente e com um histórico respeitável”.

Por fim, mesmo quando os critérios de seleção são contemplados, a necessidade de uma adequação do projeto de patrocínio às necessidades das organizações esportivas e empresas investidoras torna-se imprescindível.

6.3 ADEQUAÇÃO DO PROJETO DE PATROCÍNIO ÀS NECESSIDADES DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS

A decisão em participar de um patrocínio esportivo, tanto por parte das organizações esportivas, quanto das empresas investidoras, sustenta-se na necessidade de dados e informações a respeito da possibilidade de desenvolvimento de estratégias para uma maior exploração do processo. Neste sentido, é imprescindível, na fase prospecção, adequar o projeto às necessidades do *prospect*.

Nonnenmacher (2012) confirma a ideia: “o projeto é moldado em comum acordo entre as partes, e ambos buscam o melhor formato para atender a patrocinador e a patrocinado”. O mesmo ocorre com relação à Caixa Econômica Federal e à Confederação Brasileira de Atletismo. De acordo com Castelo Branco (2012), a CBAAt, no processo de prospecção “já apresenta uma proposta bem dentro daquilo que imaginamos”.

Dal Zotto (2012) aponta os passos para uma eficiente adequação da

proposta às necessidades do parceiro:

A primeira coisa é você jamais pedir alguma coisa que você mesmo não aceitaria. Você deve se perguntar: se eu estivesse do outro lado da mesa, fecharia este negócio? Não aceitaria, então nem apresente. Hoje as empresas são muito espertas. Em segundo lugar, nunca ofereça uma coisa que você não possa entregar. Você sempre deve deixar claro para os investidores que se formos neste caminho, teremos estes resultados. Por fim, deve-se mostrar o verdadeiro poder do negócio para a empresa prospectada, pois se você for mostrar apenas o patrocínio esportivo, a concorrência é muito grande. Você tem que trazer uma nova modalidade para o investidor, afirmando que o mesmo será único nesse modelo de negócio. Isso é fundamental. Eu conheço vários profissionais que ficam dia e noite elaborando projetos e enviando para toda e qualquer empresa. Isto não funciona.

No entanto, muitas vezes, o projeto apresentado pode não ir ao encontro das expectativas do parceiro. Assim, cabe às partes envolvidas no processo de patrocínio (empresas investidoras e organizações esportivas) moldar e/ou modificar as propriedades oferecidas. Silva (2012b) afirma que a CBFS “geralmente traz uma proposta-base, e nós incluímos questões na negociação, demandando ainda mais propriedades”. Situação idêntica dá-se na relação UniCEUB e Instituto Viver Basquetebol. Costa (2012) lembra que o IVB “chegou com um projeto o qual acabou sendo muito modificado. Praticamente era um projeto de *namings* e a marca da instituição na camisa. Acabamos incluindo uma série de outras propriedades que não estavam previstas”.

Nonnenmacher (2012) confirma a estratégia da empresa em buscar maior aproveitamento do processo de patrocínio:

Via de regra, todos os projetos chegam aqui já formatados. No entanto, quando o banco ingressa no projeto, procura adequar aquilo que foi entregue às suas necessidades. E o projeto do vôlei é muito disso. No começo, era visibilidade de placas, marca nas camisas da seleção e ingressos. Posteriormente, começamos a desenvolver novas ações, como eventos de relacionamento, área *VIP*, entrega de camisetas e

formação de torcida, etc. Isso tudo foi sendo embutido no contrato.

Ao mesmo tempo, agregar ao projeto vantagens almejadas pelos parceiros pode contribuir para a concretização do processo de patrocínio. Santos (2012d) informa a estratégia desenvolvida pela referida organização esportiva:

Fizemos um estudo e o apresentamos às estatais do poder público e à iniciativa privada, separando por segmento e por propriedades. Depois desse estudo, começamos inicialmente um trabalho de prospecção com uma ação de aproximação junto a estas empresas. Agora o mais importante, o grande pulo aí nessa negociação, foi o momento onde conseguimos oportunizar, aos nossos parceiros, a garantia de transmissão de TV. Desta forma, eles não ficariam mais sujeitos a uma *mídia* espontânea, e sim, a uma garantia de números de horas de televisão amarradas em contrato, uma vez que o judô assinara com o Sportv e TV Record.

Esta adequação pode servir para superar os concorrentes pela verba promocional das empresas investidoras, fazendo com que estas direcionem seus investimentos para o patrocínio esportivo. Dal Zotto (2012) afirma que:

Na hora em que você leva para o investidor o que as marcas andam fazendo no esporte, você deve levar um produto diferente do que eles estão desenvolvendo. Assim, mostramos que o vôlei era um bom produto, e da maneira que nos iríamos desenvolver o projeto era uma forma deles se apresentarem de forma diferenciada. Mostramos que assim como a Cimed Indústria de Medicamentos era uma empresa extremamente jovem, nos iríamos trabalhar com um time jovem, um time em formação, ajudando na construção do voleibol brasileiro, ou seja, do primeiro ano, tiramos os atletas Bruninho, Éder, Cidão, Bruno Zanutto, Thiago Alves, Lucão, Teo, Mário Júnior, todos para a Seleção Brasileira de Voleibol. A empresa criou uma geração de grandes atletas e, é hoje, uma das empresas que mais crescem no Brasil (cresce aproximadamente de 25% a 30% ao ano). Esse *link* foi muito bom.

Outro ponto tange à reavaliação constante dos projetos de patrocínio esportivo, tendo como base o redirecionamento dos objetivos e metas de ambas as partes no processo. Nonnenmacher (2012) afirma que “as necessidades do patrocinado e do patrocinador são reavaliadas a cada período de renovação (4 anos). O formato dos eventos, as propriedades e os ajustes são realizados o tempo todo”.

Por fim, a adequação às necessidades em um patrocínio ainda carece de uma maior atenção por ambas as partes inseridas no processo (empresas investidoras e organizações esportivas). Silva (2012b) reforça a ideia: “é algo que ainda não é o ideal. Muitas informações temos que estar demandando. Eles têm uma análise específica, própria de suas necessidades, e nos procuramos incluir algumas informações para atender às nossas necessidades de empresa”.

Outro ponto a ser considerado quando se desenvolve um processo de patrocínio tange à inserção da referida estratégia no planejamento de comunicação mercadológica das empresas, bem como o ingresso dos já existentes parceiros comerciais dos *prospects*.

6.4 INSERÇÃO DA PROPOSTA NO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INGRESSO DE PARCEIROS COMERCIAIS

Por constituir-se uma estratégia promocional e/ou mercadológica, isto é, o patrocínio esportivo, a procura pela inserção deste na Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) das empresas investidoras constitui-se uma prática habitual no processo. Com isto, além de maior exploração das potencialidades, é possível maior suporte de estratégias como publicidade, propaganda, relações públicas, *merchandising*, promoção de vendas, venda pessoal, entre outras, no processo.

Para isto, é imprescindível que haja um eficiente planejamento através de uma comunicação interna, além da predisposição para o desenvolvimento de estratégias em conjunto.

Neste aspecto, Nonnenmacher (2012) afirma que:

As áreas da Diretoria de *Marketing* da empresa como publicidade, *endomarketing*, comunicação digital, entre outras, sempre atuam juntas. Assim, quando temos um projeto, criamos o que chamamos de PCI (Plano de Comunicação Integrada). Por exemplo, quando ocorre

um evento do vôlei, fazemos um PCI para que as outras áreas de *marketing* possam saber que está ocorrendo aquele evento e qual será a participação dos mesmos com relação à referida ação. Desta forma, procuramos fazer com que a comunicação seja integrada, e não apenas de *marketing* esportivo.

Outra estratégia desenvolvida para o alcance de um retorno eficiente por parte do patrocínio esportivo diz respeito à inserção dos parceiros comerciais já existentes, tanto nas empresas investidoras quanto nas organizações esportivas prospectadas. Entre eles, pode-se citar agências de propaganda ou de comunicação, promoção de vendas, entre outras. Dal Zotto (2012) confirma a ideia: “quem realiza os serviços de comunicação para o clube sempre foram as agências do grupo. Sempre tivemos um alinhamento muito próximo a eles”.

Outro aproveitamento e inserção da estrutura já existente quando do investimento no esporte diz respeito ao uso do público e das agências internas (*house*), tanto da empresa investidora quanto da organização esportiva.

Costa (2012) afirma que:

Temos profissionais envolvidos no *marketing* do nosso projeto. Temos os nossos alunos do jornalismo que participam da cobertura dos jogos (diferentemente da assessoria de imprensa profissional que contratamos para a equipe), temos a publicidade envolvida, a administração envolvida, a contabilidade envolvida. É um projeto integrado onde você tem o aspecto profissional do *marketing* esportivo e o aspecto acadêmico da instituição.

Por fim, apesar da necessidade de uma adequação prévia, dificilmente um processo de patrocínio esportivo é concretizado com uma apresentação pura e simples do projeto. Valerim (2012) reforça a ideia: “a negociação apenas finaliza quando a caneta escreve. Vai até o limite. Nunca conseguimos fechar algo redondo muito antecipado”. De igual forma, o próprio processo de negociação auxilia na adequação às necessidades das partes. Nonnenmacher (2012) afirma que “durante a fase de negociação, as duas partes expõem suas necessidades e expectativas e o projeto é o resultado dessa construção conjunta”.

Assim, a etapa de negociação e estabelecimento de direitos e deveres, na concretização de patrocínio, assume uma importância significativa no processo.

7 PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDAS NA CONCRETIZAÇÃO DO PROCESSO DE PATROCÍNIO

A concretização do patrocínio deve passar, necessariamente, pelo processo de negociação, estabelecendo direitos e deveres para ambas as partes envolvidas no projeto (organizações esportivas e empresas investidas).

7.1 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO NA CONCRETIZAÇÃO DO CONTRATO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

Após um estudo prévio e adequação às necessidades do *prospect*, tem início o processo de negociação entre a organização esportiva e a empresa investidora para concretização do patrocínio esportivo. Na verdade, esta negociação é consequência de uma predisposição das partes para com o projeto de patrocínio. Silva (2012b) afirma que “se as duas partes desejam o patrocínio, devem negociar”. Watanabe (2012) confirma a ideia: “eles vão oferecer X, nós pediremos Y e vamos ver o que sai disso. É uma conversa, não uma guerra”.

Neste sentido, muitas vezes é no processo de negociação que são explanadas as necessidades e estabelecidos os objetivos a serem alcançados no patrocínio esportivo. Silva (2012b) menciona que “é na negociação que tentamos sempre estabelecer um contrato que atenda a parte deles (verba necessária) e a visibilidade que desejamos ter. É um negócio”.

Por outro lado, a negociação pode contribuir para um empenho no alcance dos objetivos mútuos. Dal Zotto (2012) reforça a ideia:

Na negociação, podemos definir que vamos reduzir o investimento, visto não valer a pena, em um determinado momento, desenvolver algumas estratégias, ou ainda decidir se vale a pena procurar outro parceiro para ingressar conjuntamente no processo. Assim, o clube apresenta todas as possibilidades, a empresa se posiciona, e o clube vai atrás de novos investidores.

No que tange a prováveis conflitos no momento da negociação, muitas vezes estes ocorrem tendo em vista o bom andamento do processo. Nonnenmacher (2012) confirma o fato: “os conflitos são normais e as

discussões acontecem no intuito de se buscar a melhor solução para ambos”.

Contudo, com a finalidade de minimizar qualquer consequência originária de impasses no momento da negociação, uma flexibilidade no contrato, tanto por parte das organizações esportivas, quanto das empresas investidoras, torna-se fundamental. De acordo com Watanabe (2012): “nossas negociações são bem flexíveis”. Santos (2012a) confirma a ideia: “existe uma proposta/contrato *standard*. Ela estabelece as linhas gerais. No entanto, podemos, sempre que necessário, modificá-lo”.

A negociação torna-se uma constante no patrocínio esportivo, tendo propriedades e objetivos ajustados no transcorrer do processo e não única e exclusivamente na concretização (início) da parceria. Liporaci (2012) reforça a ideia: “apresentamos uma proposta e, no dia-a-dia, o processo foi amadurecendo. O nosso contrato iniciou de um jeito e, nestes treze anos, foi mudando, adequando-se melhor para ambas as partes”. Esta melhora pode dar-se tanto em termos financeiros (repasse de verbas por parte das empresas investidoras às organizações esportivas), como uma contrapartida de propriedades e ações aos patrocinadores. Santos (2012a) explica:

O patrocínio começou com um valor e foi aumentando naturalmente. Foi tudo uma questão de negociação. No entanto, uma coisa importante de colocar é que o patrocínio foi crescendo, mas os nossos programas junto à Caixa Econômica Federal também, a partir da expansão das ações. Não foi um aumento de verba simplesmente. Aumentou, também, o número de programas.

Mesma realidade é observada no processo de patrocínio desenvolvido pelo UniCEUB junto ao Instituto Viver Basquetebol. De acordo com Costa (2012):

O contrato foi estabelecido como geralmente são os contratos de patrocínios esportivos. Apresentaram-se cotas de patrocínio e o UniCEUB se interessou por uma cota. Negociou-se e se fechou essa cota. Acontece que, na avaliação que fizemos posteriormente, esta cota poderia representar uma série de outras ações que originalmente não estavam previstas naquele momento inicial, e que depois passaram a ser previstas de forma muito transparente pelo Instituto Viver Basquetebol.

Por fim, independentemente do tipo e processo de negociação, deve-se levar em conta as necessidades e particularidade de ambas as partes envolvidas no processo de patrocínio. Nonnenmacher (2012) confirma a ideia: “em um processo de negociação, devem ser respeitadas as questões técnicas, calendários, etc., do nosso patrocinado, mas também nossos objetivos devem ser levados em consideração”.

Com base nisto, a necessidade do estabelecimento dos direitos e deveres de ambas as partes envolvidas em um processo de patrocínio esportivo assume uma importância significativa.

7.2 DIREITOS E DEVERES DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDAS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

No caso da amostra analisada, a busca pela definição das propriedades, bem como responsabilidades no patrocínio esportivo, apresenta-se como um fator relevante para uma eficiente relação das partes envolvidas no processo e alcance dos objetivos preestabelecidos.

Apesar da impossibilidade de apontar todos os direitos e deveres estabelecidos pelas organizações esportivas e empresas investidas componentes da amostra do trabalho, pode-se assinalar pontos comuns e determinantes entre as partes.

7.2.1 Direitos das organizações esportivas e empresas investidas no processo de patrocínio esportivo

Tanto as empresas investidas quanto as organizações esportivas têm uma série de direitos em um processo de patrocínio esportivo.

No que tange às empresas investidas, estas têm direitos a propriedades de utilização do título patrocinador exclusivo, máster, etc., em todas as suas campanhas de comunicação e relações públicas; logomarca nos produtos e campanhas publicitárias; logotipo em todos os uniformes (treino, jogo, passeio, etc.) e acessórios; placas de publicidade no local de atuação, centro de treinamento, local de pré-temporada, etc.; logotipo em todo o material de comunicação, catálogos, panfletos, cronograma, mala-direta e ingressos, possibilitando a inclusão de mecanismos de promoção como concursos, sorteios especiais, descontos em compras, etc.; inserção do logotipo no *backdrop*, sala de imprensa, centro de treinamento, pré-

temporada, etc.; ligação (*link*), no *site* da organização esportiva, para o seu *site*; aparição nas apresentações e conferência de imprensa; crachês e bilhetes a serem destinados aos seus públicos internos e externos; hospitalidade (*hospitality*); participação nas festas oficiais; utilização das instalações da organização esportiva (campo, quadra, sala de troféus, sala *vip*, vestiários, etc.) para realização de promoções, treinamentos e encontros; participação dos atletas e comissão técnica em ações promocionais (visita a pontos de venda, feiras, meios de comunicação, *endomarketing*, entre outros); palestras e *workshops* de capacitação com a temática esporte, ministrados pelos atletas e/ou comissão técnica e elaboração de um plano de comunicação e relações públicas em conjunto.

Silva (2012b) reafirma a ideia:

Temos inúmeros direitos. Por exemplo, placas de publicidade dentro do centro de treinamento, dos projetos sociais, etc. Tudo é assim. De acordo com a ação, tudo é no mínimo 50%. Espaços no *backdrop* nas coletivas. Quando ocorre um evento, em uma determinada cidade, hospedamos este evento, ou seja, trazemos os atletas para dentro dos nossos auditórios, até para reforçar nossa condição.

Além destes direitos, observa-se a existência de outras propriedades. De acordo com Vasconcelos (2012):

Fornecemos aos Correios a licença para indicarem os Estados e municípios que lhes são mais interessantes na sua estratégia de *marketing*, para que o mesmo obtenha um retorno do investimento que está realizando junto à CBFS. No entanto, devemos apenas examinar se a quadra possui o piso adequado, além de conter as medidas exigidas pela FIFA.

Este é o mesmo direito obtido pelo Banco do Brasil junto à CBV. Nonnenmacher (2012) afirma que “hoje, todos os nossos contratos preveem que podemos indicar as praças. Isto não significa, necessariamente, que a CBV deva realizar a competição naquele lugar. Existe a questão dos cadernos de encargos, infraestrutura, ginásios, etc.”

Outro direito versa sobre o uso da imagem individual e coletiva dos protagonistas esportivos. Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Infraero, Hypermarcas e suas respectivas organizações esportivas, Confederação Brasileira de Vôlei,

Confederação Brasileira de Atletismo, Confederação Brasileira de Futebol de Salão (Futsal) e Confederação Brasileira de Judô e *Sport Club Corinthians Paulista* têm direito à imagem coletiva dos protagonistas esportivos.

Valerim (2012) confirma a propriedade:

Podemos usar a imagem dos atletas em termos coletivos enquanto estiverem atuando pela Seleção Brasileira. No entanto, se tirarmos uma foto para produzir uma propaganda individual, teremos que desembolsar uma verba particular. Ou seja, fotos, filmagens, etc., dos atletas, podemos usar, desde que estejam atuando em um jogo. Isto está dentro do contrato.

Em contratos nos quais as empresas investidoras pagam, direta ou indiretamente, os salários dos protagonistas esportivos, como o caso da Cimed Indústria de Medicamentos e Unimed-Rio, ou, ainda, tenham um processo de co-gestão como o Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), além da imagem coletiva da equipe, os patrocinadores têm direito à imagem individual dos atletas.

Já no que diz respeito aos direitos das organizações esportivas, estes baseiam-se, principalmente, em receber o aporte financeiro estabelecido no contrato. Segundo Silva (2012b): “a obrigação direta nossa é a questão do aporte financeiro e o acompanhamento do que está previsto em contrato”.

Assim como direitos, existe uma série de deveres a serem cumpridos pelas partes envolvidas em um projeto de patrocínio.

7.2.2 Deveres das organizações esportivas e empresas investidoras em um processo de patrocínio esportivo

Deveres são atribuídos tanto às organizações esportivas, quanto às empresas investidoras com vistas a um eficiente encaminhamento do processo de patrocínio. Silva (2012b) confirma a hipótese: “existe a obrigação de realizar os objetos previstos. Existem obrigações deles e obrigações nossas”.

Nonnenmacher (2012) afirma que “a maioria das obrigações são relacionadas às contrapartidas e às demais preservações dos direitos de cada instituição e suas marcas”.

Um dos pontos considerados diz respeito à perfeita preservação da imagem do parceiro, desde a aplicação correta de sua comunicação visual ao comportamento dos protagonistas esportivos.

Nonnenmacher (2012) exemplifica:

Todas as peças que foram acordadas deveriam ter a marca Banco do Brasil. Desta forma, eles (CBV) elaboram o *layout* e nós enviam para aprovação. Quando tem o amarelo, por exemplo, deve ter um meio fio de demarque. Esses procedimentos são todos observados. Para isto, o BB disponibilizou, à CBV, desde o início do contrato, o manual de aplicação da marca do banco.

Quanto ao comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica), estes devem respeitar a imagem e a marca das partes que compõem o patrocínio esportivo. Neste caso, Costa (2012) assim se posiciona:

Como qualquer contrato desta natureza, o IVB e os atletas estão ali representando marcas. Não apenas as nossas, mas a dos outros patrocinadores. Desta forma, temos sempre uma preocupação para que eles não façam nenhum tipo de alusão a qualquer assunto de forma desrespeitosa ou pejorativa, preservando, assim, a nossa imagem.

Dal Zotto (2012) resume os deveres de ambas as partes no processo de patrocínio: “o clube deve entregar o que prometeu e a empresa cumprir o que prometeu (arcar com os compromissos financeiros). Essas são as duas leis que regem o processo”.

Estabelecidos os direitos e deveres das organizações esportivas e empresas investidoras, é dado início ao processo de patrocínio. E, para a maximização dos resultados esperados, é necessário o desenvolvimento de uma série de ações, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras.

8 AÇÕES DESENVOLVIDAS POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS DURANTE O PROCESSO DE PATROCÍNIO

Os procedimentos desenvolvidos, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras, após o período de prospecção e concretização, podem determinar o alcance, ou não, dos objetivos estabelecidos no patrocínio esportivo. Comportamento dos protagonistas, ativação, monitoramento sobre o retorno, bem como preocupação com o *marketing* de emboscada, foram as ações verificadas.

8.1 OS PROTAGONISTAS ESPORTIVOS NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

Os protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) tornam-se os principais ativos em um processo de patrocínio. Isto deve-se ao fato da possibilidade de exploração, por parte das organizações envolvidas no processo, da imagem e poder de relacionamento dos mesmos. Em alguns casos, a simples presença de determinados atletas e profissionais da comissão técnica podem dar início ou incrementar as verbas de um patrocínio esportivo.

Magarotti (2012) confirma a hipótese: “eu sempre ressalto que esse valor astronômico e inédito de patrocínio da Hypermarcas junto ao Corinthians foi muito por conta do jogador Ronaldo Nazário, visto que a imagem dele é muito cara e vale muito”.

Por outro lado, observa-se que a impossibilidade de contar ou poder usufruir de determinados protagonistas pode comprometer, além da questão técnica, o processo de patrocínio como um todo.

Vanzelotti (2012) recorda o fato ocorrido quando da possibilidade de contratação, por parte do Esporte Clube Cimed, do então melhor jogador de vôleibol do mundo na época, Gilberto Amaury de Godoy Filho (Giba):

Nós tentamos trazer o Giba muito antes de existir o time Pinheiros/Sky. Um dos empecilhos, além da multa contratual que ele tinha na Rússia, é que o mesmo possuía um contrato de mais dois anos com a Vic, um fortíssimo concorrente nosso. E ele vindo, ou pagávamos a multa ou não usávamos sua imagem. Decidimos que era melhor ele não

vir.

Por fim, a própria imagem e/ou existência dos protagonistas esportivos pode assumir uma importância maior que as partes envolvidas no processo de patrocínio (organizações esportivas e empresas investidoras). Magarotti (2012) afirma que “mesmo após o fim do patrocínio junto ao Corinthians, continuamos com a parceria com o Ronaldo para as marcas Neo Química e Bozzano. Também iniciamos um patrocínio junto ao César Cielo e mais três nadadores”.

Desta forma, as partes procuram explorar os protagonistas esportivos como seus embaixadores promocionais, acompanhando, paralelamente, seu comportamento e suas atitudes.

8.1.1 Os protagonistas esportivos

Os protagonistas esportivos podem constituir-se uma vantagem competitiva para as partes envolvidas em um processo de patrocínio.

Assim, tanto as empresas investidoras quanto as organizações esportivas exigem, destes, uma postura e/ou ação com vistas a melhor potencialização do processo. No entanto, nem sempre foi assim. Watanabe (2012) reforça a ideia:

No aspecto atletas, muita coisa mudou no clube. Antigamente, estes acreditavam ser as estrelas solitárias do clube. Ou seja, não precisavam fazer nada além de jogar futebol. Hoje não. Eles sabem que são funcionários do clube e devem fazer o que o clube pede. Isto é, se tiverem que ir a um almoço com o presidente da Hypermarchas, visto que é importante, eles irão.

Santos (2012a) corrobora: “tivemos muita dificuldade no passado. Muitos achavam que o patrocínio da CEF era uma obrigação do governo. Não entendiam que deveria haver um retorno. Hoje não. Tem atleta que põe o nome Caixa no uniforme espontaneamente”.

No presente trabalho, foram verificadas ações dos protagonistas esportivos quanto à promoção nos pontos de venda e relacionamento com clientes, exposição nos meios de comunicação, testemunhais em campanhas publicitárias, *endomarketing* e geração de negócios.

8.1.1.1 Promoção nos pontos de venda e relacionamento com cliente

Tendo em vista que muitos investidores procuram uma promoção, ou até mesmo um incentivo às vendas a partir de um patrocínio esportivo, o envolvimento dos protagonistas no processo torna-se fundamental.

Watanabe (2012) confirma a ideia:

A Hypermarchas, com a recém-adquirida Neo Química, enfrentava problemas com relação à promoção de seus produtos, visto que a compra de remédios não depende única e exclusivamente do consumidor conhecer o produto. Na verdade, depende do vendedor da farmácia, da drogaria, etc., em recomendar o remédio. Sabemos que é o vendedor que deve oferecer o produto Neo Química e não o contrário. O consumidor não vai pedir Neo Química. Desta forma, tínhamos que ir ao ponto de venda.

Assim, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas promovem a presença dos atletas e comissão técnica em seus pontos de venda. Silva (2012b) afirma que “fazemos com que eles (protagonistas esportivos) venham aos espaços dos Correios. Organizamos locais para assinatura de autógrafos, visitas a estandes, entre outras ações”. Vasconcelos (2012) confirma a estratégia desenvolvida:

Em todos os eventos e jogos que vamos realizar nas cidades de uma maneira geral, procuramos fazer uma integração dos atletas com as sedes dos Correios. Este é um dos detalhes do nosso contrato que foi oferecido no projeto inicial. Isto é, ao ir a qualquer cidade, qualquer região, a seleção fará esta promoção usando a idolatria que determinados atletas possuem, como é o caso do Falcão, Lenisio, Cícero, entre outros.

Mesma ação foi percebida em outras organizações analisadas. Dal Zotto (2012) explica que cada vez que o time viaja “os jogadores sabem que irão visitar redes de farmácias, dar autógrafa, tirar fotos, etc. Faz parte do dia a dia do atleta. Isto é, além de treinar, eles devem também realizar visitas a farmácias”. Costa (2012) afirma que “nós exigimos dos atletas não apenas uma presença aqui no UniCEUB, mas uma presença nas escolas do ensino médio do DF”.

Nonnenmacher (2012) explica a estratégia utilizada a partir do patrocínio junto à Confederação Brasileira de Voleibol:

Se a seleção de voleibol está na cidade, você pode fazer uma seção de autógrafos, levá-la a uma agência do banco. Então, para cada praça que indicarmos o evento, não levaremos apenas o evento em si, mas essa oportunidade de realizar, nas dependências do banco, ações com clientes junto à seleção brasileira.

Para se ter ideia da importância destinada aos protagonistas esportivos como plataforma de promoção no ponto de venda, em detrimento de qualquer empecilho que possa haver neste sentido, Dal Zotto (2012) afirma que:

Isto é uma coisa que os treinadores da nossa equipe devem entender como uma prática normal. O que geralmente acontece? O treinador chega aqui e diz: hoje a nossa programação será acordar, tomar café, treino, depois do café tem vídeo, almoço, descansa, a tarde tem reunião e ele vai para o jogo. Não é assim. Deve ser colocada, na programação, uma visita da equipe a uma farmácia.

Muito mais do que uma presença dos protagonistas esportivos nos pontos de venda, as partes de um processo de patrocínio esportivo realizam promoções e/ou demonstrações de suas atividades junto ao público-alvo. Silva (2012c) menciona a ação realizada, juntamente com a Confederação Brasileira de Judô, nos aeroportos brasileiros:

No ano de 2011, realizamos uma luta oficial e real, sem encenação, contando com árbitros oficiais, entre um medalhista olímpico e um atleta não medalhista, mas integrante da Seleção Brasileira de Judô nas dependências do aeroporto de Guarulhos em São Paulo. Depois da luta, os atletas interagiram com o público presente, tirando fotos, dando autógrafos, etc. Depois da ação, tomou-se depoimentos de passageiros para veicular nas redes sociais.

Albuquerque (2012) confirma o fato: “Neste ano (2012), apresentamos a Seleção Brasileira no Aeroporto de Congonhas. No ano passado, fizemos a assinatura da renovação no Aeroporto de Brasília, com presença de campeões olímpicos”.

Vanzelotti (2012) afirma que “fazemos de tudo com os balconistas e fazemos os atletas participarem da ação. Tiramos fotos atrás do balcão como se fosse eles que estivessem atendendo, sendo que depois enviamos as fotos para os balconistas”.

Quanto ao relacionamento com os clientes das empresas investidoras e organizações esportivas, os protagonistas esportivos assumem um papel determinante no processo.

Dal Zotto (2012) afirma que “nós disponibilizamos, aos donos de farmácias, gerentes da rede ou balconistas das cidades onde vamos, um jantar com o time no hotel um dia antes ou depois do jogo”.

Vanzelotti (2012) explica o objetivo da ação:

Eles (donos de farmácias, gerentes da rede ou balconistas) vão poder se sentir os “grandões”. Escolhemos uma, duas ou três peças, como o Bruninho e Giba e estes sentam-se na mesa com os donos das redes para jantar. Aquela pessoa sai daquele lugar totalmente encantado. Podemos dizer que realizamos o sonho de muita gente.

Estratégia idêntica foi desenvolvida pela Hypermarchas para os produtos de sua marca Neo Química. De acordo com Magarotti (2012):

Em duas oportunidades, uma delas em um jogo da Taça Libertadores da América contra a equipe do Racing do Uruguai, foram no avião fretado do Corinthians dois clientes muito importantes para a Hypermarchas. Estes ficaram hospedados no mesmo hotel do time, sendo escoltados pela polícia até o estádio, etc. Parecia que faziam parte da equipe. Para eles, foi uma experiência única.

A relação entre clientes e protagonistas esportivos pode ocorrer também no ambiente onde é desenvolvida a prática esportiva. Para isto, é imprescindível a predisposição dos jogadores e da comissão técnica para com a estratégia. Magarotti (2012) explica:

Como conseguimos realizar o encontro entre os jogadores e os clientes da Hypermarchas? Fizemos encontros no Centro de Treinamento do Corinthians que foram muito positivos. Levamos um grupo pequeno e bem selecionado de clientes até o Parque São Jorge. Eles (jogadores) sempre foram muito abertos para isto,

principalmente nas ações de relacionamento.

A importância de um contato dos protagonistas esportivos junto aos clientes das organizações é ressaltada por Silva (2012b): “você pega um cliente, um empregado e tem um contato direto com um ídolo do esporte, você poder criar aquele momento mágico nas vidas das pessoas, podendo resultar em vendas”.

Outro ponto observado na amostra pesquisada diz respeito à relação e à exposição dos protagonistas esportivos junto aos meios de comunicação.

8.1.1.2 Exposição dos protagonistas esportivos nos meios de comunicação

Uma eficiente relação e a aparição junto aos meios de comunicação estão entre os principais objetivos das partes envolvidas em um processo de patrocínio esportivo (organizações esportivas e empresas investidoras).

De acordo Vanzelotti (2012): “sempre nos preocupamos muito em trabalhar bem a imprensa. Caso contrário, fatalmente não teremos o retorno almejado para o nosso patrocinador”. Valer-se dos protagonistas esportivos para este propósito é uma estratégia cada vez mais usada pelas organizações.

Em primeiro lugar, observa-se a preocupação, principalmente das organizações esportivas, no que diz respeito ao comportamento dos atletas e da comissão técnica no momento da exposição.

Costa (2012) afirma que os protagonistas esportivos são cobrados para “prestarem atenção em relação a estarem usando o uniforme atualizado, bem passado e dentro do calção para mostrar as marcas do patrocinadores, posicionarem-se corretamente em frente ao *backdrop*, etc.”.

Dal Zotto (2012), afirma que os protagonistas esportivos de sua organização esportiva:

Divulgam a marca dos patrocinadores, seja de modo visual ou oral, citando sempre seu nome. Nunca ouviremos um jogador nosso falar no time de Florianópolis como mencionado frequentemente pelos meios de comunicação. Os atletas e a comissão técnica mencionarão sempre Cimed/Sky. São doutrinados para isto.

Esta doutrina passa, necessariamente, por uma série de treinamentos. De acordo com Vanzelotti (2012) “nossos atletas recebem o *mídia training*, para quando forem mencionar a equipe, citarem o seu verdadeiro nome, isto

é, Cimed Esporte Clube”.

Dal Zotto (2012) vai além. De acordo com o dirigente, em todo início de temporada, profissionais da empresa investidora (Cimed Indústria de Medicamentos) proferem palestras aos protagonistas esportivos quanto aos seus programas, projetos, produtos, lançamentos, entre outros, com o propósito de obter melhor exposição junto aos mais variados meios de comunicação.

Por fim, a preocupação em relação a um eficiente comportamento dos protagonistas esportivos quando da realização de uma entrevista nos meios de comunicação é tamanha que os procedimentos a serem adotados pelos atletas e pela comissão técnica podem constar em cláusulas contratuais. Santos (2012a) confirma a ideia:

Estas cláusulas dizem respeito a cada vez que os atletas forneçam uma entrevista, mencionem que os mesmos possuem o apoio da Caixa Econômica Federal. Isto está no contrato do atleta, mas também está reproduzido no nosso contrato mãe. Assim, se o atleta não cumprir o que foi estabelecido, para a CEF foi a CBAT que deixou de realizar a determinada ação. Nestas situações, nós já demos advertências aos nossos atletas.

Estratégia idêntica foi utilizada pela Confederação Brasileira de Voleibol junto ao seu patrocinador Banco do Brasil. Nonnenmacher (2012) afirma que “nas entrevistas pós-jogo, inserimos no contrato que eles devem colocar sempre o boné com a logo do banco. Se está colocado como propriedade a ser entregue ou obrigação contratual, vamos sempre exigir do atleta este procedimento”.

Apesar da exposição espontânea constituir-se um dos principais fatores de investimentos em patrocínio esportivo, percebe-se que a utilização dos protagonistas esportivos como garotos-propaganda apresenta-se, cada vez mais, como uma estratégia desenvolvida pelas empresas investidoras e organizações esportivas.

8.1.1.3 Os protagonistas esportivos como testemunhas das organizações esportivas e empresas investidoras

Além de uma *mídia* espontânea nos meios de comunicação, a utilização dos atletas e da comissão técnica em campanhas publicitárias, tanto das empresas investidoras, quanto das organizações esportivas, apresenta-se

como uma constante.

Silva (2012b) confirma a estratégia: “usamos a imagem dos atletas em forma de *mídia*. Nas últimas propagandas utilizamos o jogador Falcão, pois sabemos da força de sua imagem. Procuramos sempre utilizar a imagem dele vinculada aos Correios”.

Na verdade, a exploração da imagem dos protagonistas esportivos é uma consequência das próprias características do processo de patrocínio. Costa (2012) afirma que “uma vez que somos o patrocinador principal, e isso remunera o time, e é dali que o atleta é remunerado, ele acaba sendo um porta-voz da instituição para algumas das nossas campanhas publicitárias”.

Deve-se ressaltar que assim como em uma propaganda tradicional, na qual a procura por uma aderência entre o garoto-propaganda e o produto e/ou serviço anunciado é cada vez maior, em campanhas publicitárias valendo-se de protagonistas esportivos esta identificação torna-se fundamental. Neste sentido, uma preocupação no momento da própria contratação do atleta e da possibilidade de exploração de sua imagem em campanhas publicitárias assume uma importância significativa. Costa (2012) afirma que:

Em nosso plano de *marketing*, escolhemos quatro principais jogadores com características que pudessem ser vendidas para o público de uma forma muito fácil. Escolhemos o Alex, ex-jogador da NBA, e criamos o conceito que o mesmo é a força do time, a força física, a força da vibração. As pessoas gostam muito do Alex pela forma de ele jogar, pela raça, por tudo. Colocamos o jogador Nezinho como sendo o componente da raça, da raça do brasileiro, da malandragem, visto que ele é o armador da equipe. Utilizamos o Jovanoni por uma questão de equilíbrio, visto ser um jogador que atua no ataque, na defesa, além de ser o porta-voz da equipe (o mais equilibrado). E escolhemos o Artur por ser o brasiliense que joga na equipe. Assim, identificamos isto e estamos trabalhando em nossas campanhas publicitárias cada objetivo.

Na verdade, além de uma identificação com os produtos e/ou serviços promovidos, observou-se que, em alguns casos, os protagonistas esportivos possuíam, ou foram adquirindo, uma simbiose com a própria missão, posicionamento e características dos envolvidos no processo (empresas investidoras e organizações esportivas).

Dal Zotto (2012) afirma que:

É tudo vinculado. Nós brincamos, mas no fundo é verdade que todos aqui dentro devem ter o sobrenome Cimed. É ver o Renan e associar ao Renan da Cimed. O Bruninho, o Bruninho da Cimed. Trabalhamos tanto a imagem de vínculo do Bruninho com a empresa que na hora que qualquer pessoa ver o Bruninho na Seleção Brasileira, deve associar ao Bruninho da Cimed. É muito importante todo o tipo de comunicação ser de fácil identificação e, conseqüentemente, estar vinculado à imagem de cada pessoa.

Neste sentido, ocorre, até mesmo, uma transferência de valores, tanto por parte das empresas investidoras quanto das organizações esportivas junto aos protagonistas esportivos. Vanzelotti (2012) confirma a hipótese:

Uma coisa muito importante é que o time tem a cara da empresa e a empresa tem a cara do time. Ou seja, tem quer ser batalhador, guerreiro, com determinação, trabalhar com planejamento. Assim como são traçados os objetivos da empresa, são traçados também os objetivos da equipe. Jamais você verá uma derrota do time se entregando. Jamais você verá uma atleta no banco de reserva achando que o time está perdido. Os jogadores tem isso. Eles incorporam a filosofia da empresa. E vou mais longe: a equipe de vendas tem isso também, isto é, não podemos perder para os adversários. Ou seja, se o cliente for atendido antes pela concorrência, devemos fazer com que o comprador devolva o pedido.

Outro aspecto apontado versa sobre o uso dos protagonistas esportivos como agentes de *endomarketing* pelas empresas investidoras e organizações esportivas.

8.1.1.4 Os protagonistas esportivos como agentes de endomarketing

O patrocínio esportivo é cada vez mais utilizado como uma estratégia de *endomarketing*. E, nesta procura por melhor diálogo junto ao público interno, os protagonistas esportivos assumem importância significativa.

Vanzelotti (2012) afirma que:

Nas convenções da Cimed Indústria de Medicamentos, onde se permanece três dias trabalhando, sempre alguém do time está presente para realizar promoções, estar junto com os diretores, vendedores e tudo mais. Essa interação com o público interno da Cimed Indústria de Medicamentos acontece de forma bem agressiva.

Mesma estratégia é desenvolvida pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) a partir de sua parceria junto ao Instituto Viver Basquetebol. De acordo com Costa (2012) “na recepção aos calouros, trouxemos o jogador Cipriano para fazer um *pocket show* em nossa praça de alimentação pois, além de jogador, ele é cantor. Foi um sucesso”.

Estas ações podem incluir, ainda, palestras com a temática esporte, liderança, motivação, entre outras. Nonnenmacher (2012) afirma que “temos um contrato específico com o treinador da Seleção Brasileira Bernardo Rezende (Bernardinho) para realizarmos inúmeras ações, inclusive, palestras junto ao nosso público interno”. Costa (2012) corrobora a ideia: “O jogador Guilherme Jovanoni participa, como palestrante, da nossa Semana Acadêmica da Administração”.

Observa-se, com isto, a procura de maior motivação da parte dos funcionários para com os objetivos estratégicos da empresa, bem como uma simbiose e aceitação do investimento realizado em patrocínio esportivo.

Dal Zotto (2012) ressalta:

Em todas as convenções da Cimed Indústria de Medicamentos, as quais agrupam mais de mil funcionários, são realizadas sempre palestras dos jogadores, a equipe toda marca presença, todos os funcionários usam a camisa oficial do jogo e um *kit* personalizado (mochila, toalha, etc.). A empresa literalmente veste a camisa do time.

Por fim, aponta-se para uma atuação dos protagonistas esportivos em eventos promovidos pelas empresas investidoras junto ao seu público interno.

Costa (2012) afirma que “no ano passado, tivemos na nossa recepção aos calouros, um jogo treino de basquete entre os jogadores do time profissional e os alunos calouros”. Silva (2012b) menciona que “nas fases regionais do nosso campeonato interno, sempre levamos um atleta consagrado para fazer um bate-bola, dar o chute inicial, dar um palavra de incentivo aos atletas”.

Além de agentes promocionais nos pontos de venda relacionamento

com clientes, testemunhais nos meios de comunicação, campanhas publicitárias e de *endomarketing*, observa-se que os protagonistas esportivos podem contribuir para uma geração de negócios, tanto para as empresas investidoras quanto das organizações esportivas.

8.1.1.5 Protagonistas esportivos como geradores de negócios das empresas investidoras e organizações esportivas

Para as empresas investidoras, a presença dos protagonistas em pontos de venda proporciona, além de ações promocionais, um aumento significativo em suas vendas. Vanzelotti (2012) afirma que:

Quando vamos jogar em uma determinada cidade, nossa área comercial negocia visitas do Renan, Bruninho, Giba e outros às farmácias que realizarem pedidos de compra de produtos da Cimed Indústria de Medicamentos. Assim, eles acabam comprando.

A empresa investidora pode valer-se, ainda, dos protagonistas esportivos para a prospecção de novos clientes. Dal Zotto (2012) relata o caso de sua participação, juntamente com o atleta Bruno Rezende, da convenção nacional de uma rede de farmácias com vistas a uma parceria junto à Cimed Indústria de Medicamentos:

Em uma de suas convenções nacionais, transmitidas por vídeoconferência, participei como palestrante juntamente com o Bruninho. Aquilo encantou tanto os diretores que os mesmos afirmaram: precisamos estar juntos nesta camisa.

Percebe-se que os protagonistas esportivos proporcionam oportunidades de negócios também para as próprias organizações esportivas, seja pela atuação dos mesmos nas referidas equipes, seja pela participação em negociações de prospecção de patrocínio ou aumento nos valores já repassados pelos atuais patrocinadores. De acordo com Santos (2012a) “sempre que negociamos com a Caixa Econômica Federal ou outro *prospect*, levamos um campeão olímpico, mundial, etc. Usamos esta estratégia também com negociação junto a muitos políticos”. Idêntica estratégia é desenvolvida pelo Banco do Brasil. Segundo Nonnenmacher (2012): “Para jantar com algum cliente potencial que o banco vise conquistar, podemos levar o

Bernardino”.

Por fim, apesar de todas as potencialidades que caracterizam os protagonistas esportivos como agentes promocionais das organizações esportivas e empresas investidoras, a preocupação com o aspecto técnico e com o bem-estar dos mesmos é uma constante.

Carvalho (2012) reforça a ideia:

Somos muito solícitos. Todos nossos jogadores são solícitos. Todos cumprem suas obrigações contratuais, mas sempre com prioridade o alto rendimento. Em uma final passada, um dos nossos jogadores (Alex) foi participar de uma mesa redonda em São Paulo. Devido a um engarrafamento, ficou três horas sentado em um carro. Imagine isto para um atleta de alto nível? Desta forma, atualmente temos um limite que é o bem estar físico e intelectual dos jogadores. Em um pré-jogo, um dos nossos patrocinadores apareceu para gravar uma publicidade com a equipe cuja duração ficaria em torno de sete horas. Negamos na hora.

Silva (2012b) afirma que “tudo deve ser feito e negociado com a CBFS para que não atrapalhe, principalmente, a preparação dos atletas”. Valerim (2012) reforça a ideia: “Não podemos tirar os jogadores de seus treinos para qualquer ação”.

E, para um não comprometimento da questão técnica, mas, ao mesmo tempo, a possibilidade de desenvolvimento de ações promocionais das partes envolvidas, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas procuram estratégias alternativas. Watanabe (2012) afirma que, para a Hypermarcas, “em muitos casos, chamamos ex-jogadores do Corinthians para participar das ações, visto que, geralmente, as ações são nos fins de semana e os jogadores na ativa irão jogar ou estão concentrados neste período”. Mesma ação é desenvolvida pela Confederação Brasileira de Atletismo. Segundo Santos (2012a): “Nós mandamos sempre treinadores ou ex-atletas que compõem o programa Heróis Olímpicos para os eventos. Assim, procuramos preservar o atleta que está em atividade”.

Desta forma, os protagonistas esportivos constituem-se verdadeiros embaixadores promocionais, tanto por parte das organizações esportivas, quanto das empresas investidoras. No entanto, para a potencialização das estratégias e alcance dos objetivos, é necessária a adoção de uma série de cuidados no que tange a seus comportamentos, tanto dentro quanto fora das competições.

8.1.2 O comportamento dos protagonistas esportivos

Por tratar-se de um produto inconstante, isto é, o esporte, o investimento em patrocínio esportivo desperta uma série de preocupações por parte das organizações esportivas e empresas investidoras. Dal Zotto (2012) reforça a ideia: “O esporte é um risco muito grande, pois você coloca dinheiro em um projeto esportivo e torna-se refém de resultados, da conduta de atletas, de *doping*, de uma série de coisas que podem abalar ou comprometer a imagem do investidor”.

No caso específico do comportamento dos protagonistas esportivos, isto é, atletas e comissão técnica, o desenvolvimento de uma série de estratégias para amenizar possíveis prejuízos torna-se uma constante.

8.1.2.1 O comportamento dos protagonistas na relação de patrocínio

Atualmente, a inserção no contrato de patrocínio de cláusulas para um comportamento adequado por parte dos protagonistas esportivos apresenta-se como um procedimento cada vez mais utilizado pelas partes envolvidas no processo (organizações esportivas e empresas investidoras).

No caso das organizações esportivas, Watanabe (2012) afirma que:

A única coisa que nós conversamos com eles é que, enquanto estiverem com a camisa do Corinthians, eles representam o clube. Assim, devem se portar como atletas do Corinthians, isto é, devem ser profissionais. Temos algumas cláusulas contratuais que devem ser obedecidas.

A preocupação neste sentido é tamanha que, no caso do Cimed Esporte Clube, as cláusulas procuram abranger as mais variadas atitudes. De acordo com Dal Zotto (2012) “nós prometemos para a empresa que os jogadores irão se comportar sempre de modo íntegro. Assim, existe uma série de cláusulas de comportamento”. Este aspecto é reforçado por Carvalho (2012): “Está em contrato o que pode ser feito e o que não pode ser feito pelos atletas”.

Este procedimento é adotado, inclusive, quando os atletas não possuem um vínculo efetivo com as organizações esportivas, ou seja, quando atuam apenas em períodos específicos. É o caso dos atletas da seleção brasileira de futsal com o patrocínio da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. De acordo com Vasconcelos (2012) e mantenedora da seleção

brasileira de futsal: “Apesar dos atletas não serem da confederação, e sim do clube, quando convocados, eles devem se submeter ao nosso regimento. É uma situação *sine qua non*. Está tudo em contrato”. Graça (2012) reforça a ideia: “Temos contrato assinado como o atleta”.

A preocupação com o comportamento dos protagonistas esportivos também permeia as empresas investidoras. Silva (2012b) afirma que “está previsto no contrato que eles têm que respeitar o patrocinador. Isto é contratual”.

Neste sentido, tanto as empresas investidoras quanto as organizações esportivas exigem o cumprimento do estabelecido em contrato. Nonnenmacher (2012) afirma que “o contrato entre o BB e a CBV já prevê a questão do comportamento dos atletas e, acontecendo algum fato que venha à *mídia*, cobramos uma resposta”. De acordo com Graça (2012), os atletas, neste caso, têm “disciplina absoluta, total e irrestrita. Obediência ao contrato”.

Uma das principais preocupações das partes envolvidas no processo diz respeito aos protagonistas esportivos não prejudicarem a organização esportiva e empresa investidora justamente na imagem e posicionamento almejado no mercado.

Dal Zotto (2012) afirma que “se um atleta nosso for pego no *doping*, ele está fora na hora. O contrato está automaticamente cancelado. Nós trabalhamos com saúde”. Esta ideia é reforçada por Vanzelotti (2012):

Pelo fato de sermos uma indústria de medicamentos e o nosso *slogan* ser: “Trabalhando pela saúde da gente”, dentro de um triângulo “Cimed é igual a saúde, saúde é igual a esporte, esporte é igual à Cimed”, sempre nos preocupamos com os atletas. Ou seja, um atleta drogado jamais poderá jogar aqui. O atleta que tiver imagem de um drogado, é um problema para o clube. Nós pedimos, inclusive, um cuidado com sua imagem pessoal.

Este tipo de cuidado é reforçado pela equipe do Instituto Viver Basquetebol. De acordo com Carvalho (2012) “em nosso contrato, consta que, para viajar, aparecer em público, etc., o atleta deve estar trajado de uma determinada forma. Caso contrário, não embarca. Nós levamos isso muito a sério”. Neste sentido, Vasconcelos (2012), completa: “com relação ao comportamento dos atletas, todos devem chegar na hora para se apresentar, jantar, etc. Para passear, todos devem estar perfeitamente apresentáveis”.

Por fim, a rescisão de contrato junto aos protagonistas esportivos pelo não cumprimento do estabelecido em contrato é uma realidade. De acordo

com Carvalho (2012) “caso o protagonista esportivo não respeite os termos estabelecidos, será dispensado”.

Procurando diminuir, ou praticamente eliminar, qualquer ameaça que porventura possa surgir a partir do comportamento dos protagonistas esportivos, tanto as organizações esportivas quanto as empresas investidoras procuram um acompanhamento *in loco* de suas ações.

8.1.2.2 Acompanhamento das ações dos protagonistas esportivos

Apesar da existência de cláusulas contratuais, observa-se que, cada vez mais que, tanto as organizações esportivas quanto as empresas investidoras procuram acompanhar o comportamento de seus protagonistas esportivos. Este procedimento pode variar de um simples monitoramento até um significativo controle de suas ações como um todo.

Segundo Watanabe (2012) “fora do clube, o atleta possui uma vida própria. No entanto, estamos sempre acompanhando”. Este monitoramento pode dar-se nos mais variados ambientes. De acordo com Silva (2012b) “acompanhamos, inclusive, as redes sociais, o comentário que o atleta faz no *Facebook*, *Twitter*, etc.”.

No entanto, tendo em vista que muitos dos investidores são patrocinadores oficiais e não interferem diretamente na gestão das equipes e, conseqüentemente, no comportamento dos atletas, estes realizam o acompanhamento e cobrança por meio da organização esportiva. Valerim (2012) enfatiza esta postura: “nós não falamos com o jogador. Agora falamos para a Confederação que o atleta está com uma atitude X, e determinadas atitudes não cabem na nossa marca”. Silva (2012c) reforça a ideia: “existe uma legislação na Confederação Brasileira de Judô para tratar do comportamento dos atletas. Dentro deste aspecto técnico-operacional nós não nos envolvemos, porém cobramos uma postura adequada”. Neste sentido, Magarotti (2012) afirma que “conversamos com o *marketing* do clube e pedimos para que os jogadores sejam sempre orientados para um comportamento correto”.

Para poder atingir os resultados esperados, muitas organizações esportivas e empresas investidoras procuram inserir profissionais para o acompanhamento dos protagonistas esportivos. É o caso da Confederação Brasileira de Voleibol. De acordo com o presidente da entidade Graça (2012) “temos profissionais que apenas fazem isto, ou seja, vão aos ginásios para que o contrato seja cumprido pelos atletas”. A ideia é compartilhada pela Caixa Econômica Federal. De acordo com Santos (2012a) “a Caixa

Econômica Federal coloca um profissional para conversar permanentemente com os atletas”.

Apesar destas estratégias, o reconhecimento da dificuldade de um acompanhamento constante junto aos protagonistas esportivos é visível pelas partes envolvidas em um processo de patrocínio. Segundo Costa (2012) “por mais que você treine, oriente, estabeleça no contrato, é uma variável incontrolável para qualquer profissional. No final, a decisão é do atleta. Na verdade, não é do atleta, é da pessoa”.

O investimento em patrocínio esportivo pode trazer resultados extremamente significativos tanto para as organizações esportivas quanto para as empresas investidoras. No entanto, é imprescindível este vir acompanhado de um programa de ativação, procurando explorar, ao máximo, as oportunidades do processo.

8.2 ATIVAÇÃO DO PATROCÍNIO

A ativação no processo de patrocínio esportivo apresenta-se como uma realidade nas organizações esportivas e empresas investidoras. Isto deve-se a inúmeros fatores. O primeiro deles diz respeito à procura por uma completa exploração das oportunidades que o patrocínio esportivo proporciona, não se contentando única e exclusivamente com a obtenção de uma *mídia* espontânea.

Liporaci (2012) afirma que:

A Unimed-Rio sempre procurou ativar esse patrocínio e não viver apenas da *mídia* espontânea, que é o simples fato de você colocar a tua marca no uniforme de uma grande equipe já te proporciona. Obviamente, você já tem um retorno de *mídia* natural, independente de você ativar, visto que quando você investe no futebol e em um grande time, por si só já te traz um retorno de *mídia* muito grande. No entanto, não queremos apenas isso.

Halfen (2012) corrobora o posicionamento de seu investidor (Unimed-Rio) no que tange à valorização do patrocínio esportivo:

Nós acreditamos que o patrocínio não deve ser única e exclusivamente a exposição da marca. Se você apenas tiver como objetivo a exposição da marca, deixa de ser patrocínio e passa a ser um espaço de compra de *mídia*. O patrocínio deve englobar uma série de outras ações,

isto é, como vou poder aproveitar aquele patrocínio em uma eventual campanha que for fazer, como isso pode ajudar no *trade*, como isso vai ajudar na valorização da minha marca, como isso está associado ao posicionamento mercadológico que eu quero buscar na minha empresa, como eu posso usar isso em ações de *endomarketing*, etc. Então, isso tudo, deve ser levado em consideração. Neste caso, criamos ações mais voltadas à valorização da marca do Fluminense.

Um segundo ponto refere-se à maximização dos investimentos, isto é, valer-se do patrocínio esportivo como estratégia promocional, plataforma para relacionamento e geração de negócios.

Santos (2012d) afirma que “foi criada uma sinergia de ações com a Infraero no intuito de desenvolver um bom relacionamento comercial, institucional e de negócios, alinhado a uma estratégia de comunicação”.

Outro fator que contribui para a ativação do patrocínio esportivo versa sobre o prolongamento da parceria através da demonstração dos resultados obtidos por ambas as partes no processo. Neste aspecto, tanto organizações esportivas quanto as empresas investidoras procuram incrementar ações que proporcionem a visualização do retorno. Graça (2012) confirma os fatores para o investimento em estratégias de ativação:

Desenvolvemos ativações permanentemente. Somos precursores das ativações, pois sempre estivemos preocupados em não perder o patrocínio junto ao Banco do Brasil, visto que se trata de um patrocínio eminentemente político, o qual pode encerrar a partir da mudança de governo. Desta forma, não basta deitar-se em “berço esplêndido” e esperar que o patrocinador obrigatoriamente lhe dê dinheiro porque o governo mandou. Assim, o que fizemos? Fizemos do voleibol um espetáculo. Hoje, fazemos tantas ativações, tantas ações na arquibancada, que eu diria que até jogo de voleibol tem.

Esta preocupação com o desenvolvimento de estratégias de ativação com vistas a uma continuidade do patrocínio esportivo é apontada junto aos próprios investidores do processo, isto é, os patrocinadores. Liporaci (2012) afirma que:

Patrocínamos e ativamos o patrocínio. Não optamos por colocar dinheiro em um determinado projeto e o deixar

andar naturalmente. Tudo o que apoiamos como parceiro, ativamos. Precisamos justificar o investimento, porque a Unimed-Rio é uma cooperativa que possui muitos donos. Todos os médicos cooperados são donos da empresa, e temos, obrigatoriamente, que fazer uma prestação de contas. Então, se você faz algum tipo de investimento, você tem que justificar por que você mantém este investimento. Hoje temos uma parceria de treze anos, que acredito que seja, vigente, o maior contrato em termos de longevidade que existe hoje no futebol brasileiro. Assim, se ele é o mais longo, ele deve ser justificado. Temos auditoria frequentes.

Muitas vezes, as próprias organizações esportivas exigem das empresas investidoras uma ativação do patrocínio. Watanabe (2012) confirma a ideia: “gostamos de parceiros que desenvolvam ações, se movimentem, diferentemente daqueles que apenas estampam a sua marca na camisa. Queremos que a empresa que está em nossa camisa trabalhe junto ao patrocínio”.

Por fim, independentemente das razões que possam levar a uma ação de ativação, observa-se a importância dada a esta ação para o alcance de resultados. Silva (2012b) reforça a tese:

Quando você consegue trabalhar o patrocínio, você trabalha todos os pontos a partir de um mesmo ponto: consegue fazer um *endomarketing* muito bom, consegue ter ações voltadas para dentro da empresa, trabalhar os recursos humanos, gerar negócios e vendas, etc. Assim, você consegue trabalhar com várias frentes. Na verdade, o contrato apenas abre portas. Você tem que saber aproveitar todos os pontos possíveis de exploração.

A seguir, apresentar-se-ão as ações de ativação verificadas pelas tanto organizações esportivas quanto pelas empresas investidoras.

8.2.1 Estruturação de centros de hospitalidade

Atualmente, um patrocínio esportivo pode proporcionar inúmeras oportunidades para as partes envolvidas no processo (empresas investidoras e organizações esportivas). Entre elas, a possibilidade do desenvolvimento de

um relacionamento junto aos mais variados públicos-alvo, como clientes (atuais e potenciais), fornecedores, meios de comunicação e público interno.

A procura por este relacionamento pode dar-se de forma mais eficiente quando inserido na própria vivência esportiva, com a implantação de centros de hospitalidade (HC). Castelo Branco (2012) afirma que “em todos os eventos da CBA, temos sempre um HC”. Na verdade, observa-se que este tipo de estratégia de ativação é cada vez mais exigido pelos investidores.

Nonnenmacher (2012) explica que:

Atualmente, um HC nos eventos é muito importante para um relacionamento com os clientes atuais e uma forma de prospectar parceiros em potencial. Sempre colocamos no contrato esta previsão. Se temos um evento, temos que saber como vamos nos relacionar neste evento com o cliente que temos interesse.

Desta forma, existe um grande esforço, tanto por parte das empresas investidoras quanto das organizações esportivas para com a estruturação de centros de hospitalidade.

Em grande parte dos casos analisados, a responsabilidade da montagem de centros de hospitalidade recai no próprio detentor e/ou responsável pelo evento, isto é, a organização esportiva. De acordo com Santos (2012a) “até hoje, montamos e organizamos tudo. Todos os nossos campeonatos possuem HC (área VIP), com serviço *buffet*, etc. Temos que garantir, no mínimo à CEF, cinquenta credenciais para a mesma convidar quem ela quiser”. Estratégia similar é desenvolvida pela Confederação Brasileira de Voleibol. Graça (2012) afirma que “nós organizamos tudo o que diz respeito aos HC para o Banco do Brasil”.

Santos (2012d) reforça a ideia: “tentamos oportunizar uma área de relacionamento através de uma área VIP, onde é construído um *lounge*, principalmente nos eventos internacionais e com transmissão de televisão, no intuito de promover este relacionamento”.

Em muitos casos, mesmo quando existe dificuldade em estruturar um centro de hospitalidade, as organizações esportivas desenvolvem alternativas para atender às necessidades dos patrocinadores.

De acordo com Costa (2012):

No basquete aqui em Brasília, temos um problema estrutural. O local em que o time joga hoje (ACEB) é um ginásio com capacidade para 1.600 pessoas. Ele não possui espaço para desenvolver um HC. No entanto, nos jogos no ginásio Nilson Nelson sim temos o HC,

pois existe uma tribuna de honra, etc. Assim, podemos convidar pessoas para fazer relacionamentos, bem como interessados em estar envolvidos no projeto de patrocínio. Convidamos autoridades oficiais, o empresariado local para fazer relacionamentos, etc., para que, no futuro, venham a ser possíveis apoiadores, patrocinadores, parceiros no projeto.

Mesma realidade é enfrentada pelo Fluminense *Football Club* e pelo *Sport Club Corinthians Paulista*. Segundo Halfen (2012), tendo em vista o fato da organização esportiva não possuir um estádio próprio para mandar seus jogos, tendo que atuar no complexo João Havelange (Engenhão), o mesmo não tem nenhum HC. No entanto, por ter direito a camarotes quando da realização de seus jogos, este concede ao seu investidor, no caso a Unimed-Rio, esta oportunidade. Realidade idêntica é vivida pelo clube paulista. De acordo com Watanabe (2012) “apesar de não ser o nosso estádio, conseguimos disponibilizar para a Hypermarcas realizar um receptivo aos seus clientes no Estádio Pacaembu”.

Esta pró-atividade é reconhecida pelas empresas investidoras. Valerim (2012) afirma que “eles (CBFS) cedem os espaços e são facilitadores do que planejamos. Nos ajudam e são parte integrante da execução deste tipo de ativação”.

Tamanha é a importância dada a este tipo de ação que, muitas vezes, as próprias empresas investidoras, participam do planejamento do HC. Nonnenmacher (2012) explica que:

No Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia, o banco participa da construção do *layout* da arena. Então, nos reunimos com a CBV e estabelecemos que a arena será daquela forma. E montamos tudo, inclusive com o HC, que faz parte da estrutura que a CBV deve nos entregar. Definimos tudo e, ao final, vem um serviço completo neste sentido.

Por fim, a partir de uma estruturação de um HC, tanto as organizações esportivas, quanto as empresas investidoras procuram desenvolver estratégias eficientes de geração de negócios.

Valerim (2012) explica a estratégia de geração de negócios a partir de um centro de hospitalidade:

Para o HC, procuramos chamar grandes clientes, levando junto seus gerentes. E, estando juntos naquele

momento, além de firmar o relacionamento, eles podem galgar outros tipos de negócios, outras vendas dentro de áreas atraentes para a empresa.

Neste sentido, existe, ainda, a possibilidade de um trabalho mais segmentado com os centros de hospitalidades. Magarotti (2012) explica:

Nossos gerentes de vendas saem com os convites. Cada diretoria comercial, diretoria da Neo Química, Neo Química Similares, Bozzano, etc., possui uma cota de credenciais para proporcionar, aos seus clientes, a experiência do camarote.

Liporaci (2012) afirma que, tendo em vista o número significativo de clientes (900 mil) da empresa de saúde, foi necessária a estruturação de *lounge* nos principais jogos (decisivos e finais), procurando maior número de relacionamentos:

É claro que não é possível chamar todo mundo, nem é possível sortear, mas você pode criar formas de contemplar a área comercial da empresa, relacionamento com as empresas que adquirem planos da Unimed, etc. Assim, definimos essas cotas e distribuimos pelas áreas, para que cada um que possa fazer relacionamento. Chegamos na área de comunicação e aferimos ter tantos ingressos e eles convidam os jornalistas que acham interessantes. Chegamos na área médica, e eles vão convidar prestadores de serviços, donos de hospitais, entre outros. Área financeira vão chamar gerentes de banco e assim por diante.

Outra estratégia de ativação observada diz respeito à divulgação do investimento em patrocínio esportivo realizado, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras.

8.2.2 Divulgação do investimento realizado em patrocínio esportivo

É cada vez maior o interesse, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras, de dar entender, bem como promover, através de estratégias comunicacionais, suas participações em um processo de patrocínio. Dal Zotto (2012) explica a razão para esta ação:

“muitas vezes, tinha-se dúvidas do que era Cimed. Era um plano de saúde? Uma empresa de ônibus? Assim, quisemos mostrar para todos o que era a empresa”.

Além da utilização dos protagonistas esportivos como já visto, as referidas campanhas valem-se de inúmeros argumentos como investimentos realizados, projetos desenvolvidos, resultados obtidos, entre outros.

Silva (2012b) confirma a estratégia: “usamos o nosso patrocínio em campanhas publicitárias, nas quais citamos os projetos esportivos, etc., sempre lembrando o nosso investimento. Tudo tem a nossa marca”. Valerim (2012) reforça a ideia: “usamos o Sedex, nosso carro-chefe, nas placas de todas as quadras onde jogamos. Sempre vinculamos o Sedex ao futsal”.

Quanto aos tipos de publicidades, estas variaram de um simples anúncio de oportunidade até uma campanha completa nos meios de comunicação e pontos de venda. Como anúncio de oportunidade, pode-se citar a empresa Hypermarchas quando de seu patrocínio junto ao *Sport Club Corinthians Paulista*. De acordo com Magarotti (2012) “fizemos anúncios do tipo: “Campeão brasileiro. Hypermarchas, patrocinador oficial do Corinthians”. Já no que diz respeito a campanhas publicitárias completas, pode-se mencionar a comunicação desenvolvida pela Infraero a partir do patrocínio junto à Confederação Brasileira de Judô. Segundo Albuquerque (2012):

Se você for em alguns aeroportos do país, você verá placas com atletas de judô com a marca Infraero, justamente para divulgarmos nosso patrocínio. De igual forma, lançamos campanhas nacionais com o tema judô.

A partir da procura por maior promoção do investimento, muitas empresas investidoras e/ou organizações esportivas investem, ainda, em intervalos comerciais quando da transmissão de seus jogos. Valerim (2012) afirma: “compramos espaços, principalmente durante os jogos. Existe, também, os oferecimentos, isto é, o *TOP 5* (chama o jogo) e vinhetas dentro do próprio jogo”. Neste sentido, a procura por maior simbiose com os meios de comunicação e suas programações torna-se uma constante. Exemplo citado por Valerim (2012) para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e Rede Globo de Televisão no programa *Esporte Espetacular*: “A maioria dos jogos da seleção de futsal aos domingos inicia-se às 10h, fazendo uma associação ao nosso produto Sedex 10. Mandou, chegou”.

O investimento em estratégias promocionais, mais especificamente em publicidade, contribui, ainda, para uma maior aceitação do patrocínio esportivo por parte de determinados veículos de comunicação, evitando,

assim, possíveis boicotes na aparição ou menção das marcas. Vanzelotti (2012) afirma que:

Sabemos que se as empresas que apóiam o esporte não investirem também em *mídia*, eles (veículos de comunicação), pelo menos do departamento de esportes, ficarão travados para tentar promover algo dentro do espaço esportes. Muitas vezes os veículos de comunicação entendem como um aproveitamento da empresa, isto é, investir no esporte para não investir em *mídia*. Desta forma, acabam, muitas vezes, por nos boicotar.

Por fim, esta divulgação não ocorre única e exclusivamente junto aos meios de comunicação. Valerim (2012) reforça a ideia:

Uma das ações de divulgação e associação ao evento diz respeito à ambientação das Agências dos Correios. Por exemplo, selecionamos uma ou duas agências principais da localidade onde fomos jogar e realizamos toda a decoração das mesmas com instrumentos alusivos ao futsal, promovendo aquele evento. Todos os funcionários da agência vestem uniformes alusivos ao futsal, sendo orientados, também, a divulgar do evento.

Outro aspecto diz respeito às ações promocionais no evento e/ou lançamento de produtos relacionados ao patrocínio.

8.2.3 Ações promocionais no evento e lançamento de produtos relacionados ao patrocínio esportivo

O desenvolvimento de estratégias promocionais durante a realização do evento e/ou ação esportiva assume uma importância junto às empresas investidoras e organizações esportivas.

Silva (2012b) confirma o fato: “sempre procuramos desenvolver inúmeras promoções durante os jogos”.

A partir de ideias e iniciativas de ambas as partes envolvidas no processo (empresas investidoras e organizações esportivas), estas ações podem variar da entrega de brindes, sorteios, concursos, formação de torcida, até a promoção de produtos e/ou serviços dos investidores.

Costa (2012) cita algumas promoções realizadas pela referida

instituição de ensino:

Temos um mascote que é o Lobo Guará (animal típico do cerrado), o qual junto com as promotoras, faz distribuição de brindes da equipe, antes, durante e após os jogos. Contratamos animadores para o evento. Realizamos, também, disputas de arremesso de três pontos, distribuição maciça de camisetas para otimizar a promoção da marca, convidamos bandas de música de escolas do ensino médio para tocar o Hino Nacional no evento, entre outras ações.

Neste momento, muitas organizações procuram a participação dos protagonistas esportivos nas ações, visto serem estes, o foco das atenções durante o espetáculo. Magarotti (2012) explana uma ação utilizando os atletas do *Sport Club Corinthians Paulista*:

Uma das principais ações de promoção que realizamos foram as camisetas amarelas da Neo Química. Em alguns jogos, todos os jogadores entraram em campo com a camiseta amarela Neo Química. Era uma camiseta do Corinthians em amarelo, escrito Neo Química em azul. Apenas a Neo Química, não existindo outras marcas. Eles entravam em campo, cantavam o hino com a camiseta. Posteriormente leiloamos essas onze camisetas, sendo a renda revertida para uma instituição de caridade.

Entre as estratégias promocionais mais desenvolvidas durante uma determinada ação esportiva, a formação de torcida organizada/uniformizada está entre as de maior destaque. Marcelo Nonnenmacher (2012) afirma que “o nosso maior exemplo de promoção é a formação da torcida BB”. Mesma estratégia é desenvolvida pela Caixa Econômica Federal. Castelo Branco (2012) afirma que “nós temos a torcida Caixa. Todo mundo que vai ao evento recebe camiseta e boné da Caixa”.

Outro ponto a ser destacado é que estas promoções procuram associar a imagem de marca, produtos e/ou serviços oferecidos das organizações esportivas e empresas investidoras ao evento e/ou ação esportiva.

Valerim (2012) explica a ação desenvolvida pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em conformidade com a Confederação Brasileira de Futsal:

Além do Carteirinho, boneco vestido de carteiro, uma estratégia implantada a partir de 2010 foi a entrega da bola do jogo em uma caixa de Sedex. Escolhemos os carteiros destaques da região e, em um determinado momento, o locutor do evento anuncia: “Correios entregando a bola do jogo. Sedex: mandou, chegou”. Antes das seleções entrarem, o carteiro corre o percurso inteiro da quadra. O juiz tira a bola da caixa e coloca no púlpito. As seleções entram, o árbitro pega a bola e inicia a partida. É uma ação vinculada ao nosso produto carro-chefe. As medalhas a serem entregues também chegam em uma caixa de Sedex. Importante salientar que procuramos colocar diretores ou grandes funcionários para participar da premiação dos atletas. Um momento único.

Por fim, apesar do desenvolvimento de inúmeras ações promocionais, não se apontou, junto à amostra pesquisada, lançamento de produtos relacionados ao patrocínio esportivo. A exceção fica por conta do patrocinador Hypermarchas. Segundo Magarotti (2012), a empresa “criou kits de produtos com a logomarca do Corinthians”. Mesmo assim, de acordo com Watanabe (2012), tratou-se de uma ação muito modesta se levado em consideração todo o potencial de mercado existente:

Acredito que a Hypermarchas poderia ter feito mais. Por exemplo, a Bozzano é antiga no mercado e é a cara do Corinthians. O Bozzano é popular. Não lançaram nenhum produto como o gel do Corinthians, etc. Penso que nesta parte de produtos faltaram algumas ações. A parte de ativação de promover eventos, levar torcedor, trazer clientes, eles desenvolveram bastante. No entanto, a parte que envolveu a marca do Corinthians, faltou sim alguma coisa.

Halfen (2012) justifica esta carência de produtos devido a uma possível ameaça de mercado: “não vejo a Unimed-Rio utilizar e não conheço os produtos dos mesmos relacionados ao Fluminense *Football Club*. Acredito que não lançaram até para não haver uma rejeição junto aos torcedores de outros times rivais”.

Ainda que desconhecido como uma plataforma de apoio às vendas, ou geração de novos negócios, o patrocínio esportivo pode trazer vantagens

financeiras aos envolvidos no processo, isto é, empresas investidoras e organizações esportivas.

8.2.4 O patrocínio esportivo como ferramenta de apoio às vendas e à geração de negócios

Apesar da pouca tradição na utilização, seja por desconhecimento ou dificuldade de aferição, a possibilidade de valer-se do patrocínio esportivo como mecanismo de incremento às vendas ou à geração de novos negócios apresenta-se como uma vantagem significativa do processo de investimento no esporte. Neste caso, o desenvolvimento de ações depende, diretamente, dos objetivos estabelecidos e da postura adotada desde o início do projeto.

Dal Zotto (2012) relata a postura adotada pela referida organização esportiva quando do início da parceria junto à Cimed Indústria de Medicamentos:

Acreditamos que o patrocínio é eficiente mas dura muito pouco. Quando você fala em investidor, você cria um vínculo muito mais saudável. De igual forma, hoje o investidor possui um leque de oportunidades muito grande, isto é, *mídias* digitais, televisão, eventos, etc. E qual foi o grande diferencial que apresentamos para a Cimed Indústria de Medicamentos? Ela não seria apenas um patrocinador, colocando dinheiro e tendo sua marca aparecendo na televisão. Ela seria encarada realmente como um investidor. Quando você fala em investidor, você fala que ele deseja ter algum tipo de geração de negócios, além simplesmente do retorno de *mídia*. É uma oportunidade para gerar negócios. Então, todo o nosso projeto apresentado desde o primeiro dia para o presidente da Cimed Indústria de Medicamentos foi que o processo estaria vinculado e totalmente focado no principal negócio dele, ou seja, a venda de remédios.

Mesma postura é adotada pela Confederação Brasileira de Voleibol junto ao Banco do Brasil. Graça (2012), presidente da organização esportiva, afirma: “não somos patrocinados pelo BB. Somos um veículo de vendas do mesmo, dentro de um modelo completamente novo. Temos uma plataforma de vendas extraordinária para eles”.

O desenvolvimento de ações para um ganho financeiro a partir do investimento em patrocínio esportivo tornou-se uma procura das partes envolvidas no processo. Dal Zotto (2012) relata as estratégias utilizadas pela

organização esportiva a partir dos objetivos de seu investidor:

Qual que é a fonte geradora dos negócios dele hoje: a fonte geradora da Cimed Indústria de Medicamentos chama-se farmácias (redes de farmácias). Então todo o nosso projeto é muito focado em rede de farmácias. Quem faz hoje a venda de medicamentos é o balconista. Não é a publicidade na televisão. Então, quando um consumidor for comprar um medicamento como um anti-inflamatório, relaxante muscular, para dor de cabeça, etc., salvo aquele que está pré-escrito, o balconista irá vender aquele que quiser. Por quê? Por que o medicamento não fica mais nas prateleiras, ele fica dentro do balcão. Desta forma, o balconista te direciona e vende aquilo que quer. Assim, um trabalho de fidelização junto aos balconistas das redes de farmácia é fundamental. Desde o início fizemos campanhas de organização de torcida, sorteios entre os gerentes e vendedores para visitas, jantares ou viagens com o time. Quem entrega o prêmio para o melhor jogador da partida é filho de balconista, por exemplo. Então todas as nossas ações estão voltadas e focadas para redes de farmácias, que é quem atende o nosso investidor. Desta forma, além do retorno de *mídia*, estamos gerando negócios para ele.

Graça (2012) descreve a ação desenvolvida pela CBV, valendo-se do investimento no esporte para um incremento nas vendas de seu parceiro Banco do Brasil:

Em 2001, quando fomos ao Japão disputar a Copa do Mundo de Voleibol, solicitei ao embaixador brasileiro que chamasse as lideranças de kasseguis, visto que verificamos a existência, na época, de mais de 250.000 brasileiros entre nissei e sansei morando naquele país. Assim, chamamos as lideranças e oferecemos dois jantares: um com a equipe feminina e, quinze dias depois, com a equipe masculina. E a pergunta para os de kasseguis foi muito simples: através de quem vocês mandam dinheiro de volta para o Brasil? Por que não através de um banco brasileiro? É o mais simples, pois estes possuem rede. Você, para mandar dinheiro através do Banco de Boston, Citibank, por exemplo, terá inúmeras dificuldades, pois estes não possuem rede.

Eles vão ter que pegar o dinheiro e reverter para um outro banco brasileiro. No caso do Banco do Brasil, vai direto para a sua agência, além de ser um banco altamente confiável. Com isso, em dois fins de semana, com dois jantares, arrecadamos 27 milhões de dólares em 2001. Fazendo de conta que tenham sido tirados 7 milhões de dólares para a compra da casa própria para a mãe, irmã, tia, etc., ficou limpo para o Banco do Brasil provavelmente 20 milhões de dólares. Vinte milhões de dólares a um custo de oportunidade de CVG, cheque ouro de 60% ao ano, você tem 12 milhões de dólares de lucro líquido para o Banco do Brasil. Na ocasião, o meu contrato de patrocínio com eles não chegava à metade desse valor.

Além de um incremento nas vendas, o patrocínio esportivo constitui-se um mecanismo para abertura de novos negócios, isto é, novos segmentos de mercado e/ou parceiros comerciais.

Nonnenmacher (2013) afirma que “a CBV vai lançar a Liga Universitária de Vôlei que, atualmente, não existe no país, e o BB estará junto desenvolvendo ações para um público-alvo da instituição. Vamos aproveitar o ambiente para comercializar nossos produtos”.

Esta procura pelo público-alvo valendo-se do esporte para uma geração de negócios é cada vez mais utilizada pelas partes que compõem um processo de patrocínio esportivo. Carvalho (2012) justifica:

Com o advento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), hoje você consegue estudar em instituições particulares que antes você não tinha acesso. Então, um público que não era seu alvo, hoje é, um o garoto da escola pública de uma cidade periférica, por exemplo. E com o basquete, eu posso chegar nele. Eu chego nele com seleções de base, eu chego nele fazendo peneiras, trazendo eles para jogar comigo, etc. Hoje temos times de 13 a 22 anos, justamente o público da faculdade. Um dos investimentos que nós fizemos este ano foi comprar um piso móvel para começar a realizar jogos itinerantes nas cidades satélites do Distrito Federal.

Dal Zotto (2012) confirma a possibilidade da utilização do patrocínio esportivo para angariar novos parceiros:

A partir do objetivo da Cimed Indústria de Medicamentos de entrar na grande rede de farmácia do Walmart, sem custo algum, a equipe jogou, durante seis meses, com o logo do Walmart em sua camisa sem custo algum. A partir desta ação, o Walmart abriu as portas para a Cimed Indústria de Medicamentos entrar nas farmácias da rede em todo o Brasil. A empresa acabou fazendo um grande negócio. Posso afirmar que fazemos tudo o que podemos para gerar de negócios para o nosso investidor.

Graça (2012) apresenta a funcionalidade do esporte como plataforma para o ingresso do parceiro em novos segmentos, bem como a obtenção de retornos financeiros diretos:

Em uma determinada oportunidade, pedimos ao *marketing* do Banco do Brasil que entrasse em contato com os superintendentes da instituição financeira em todas as regiões do Brasil oferecendo os jogos da Seleção Brasileira de Voleibol para os prefeitos e governadores. Quando estes (prefeitos ou governadores) nos ligavam com o intuito que levássemos a equipe para a sua cidade ou estado, afirmávamos: “Levamos a seleção, mas vocês devem fazer um depósito no Banco do Brasil, equivalente ao preço do espetáculo, ou deixando este valor lá por um ano, em RDB ou CDB, ou ainda realizar uma atividade bancária qualquer junto ao Banco do Brasil para gerar um lucro capaz de pagar, no mínimo, o nosso patrocínio do mês”. E assim vem sendo feito. Em todos os nossos eventos acertamos um negócio para o Banco do Brasil.

Na verdade, este procedimento constitui-se uma tradição dentro da organização esportiva, sendo desenvolvido junto aos demais parceiros investidores³⁹.

Além de uma promoção eficiente junto ao público-alvo, seja através de retorno institucional, *mídia* espontânea, bem como geração de negócios e retorno financeiro, tanto as empresas investidoras quanto as organizações esportivas valem-se do patrocínio esportivo para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais, promocionais e de relacionamento junto ao seu público interno, isto é, funcionários, corpo diretivo, entre outros.

8.2.5 O endomarketing a partir do processo de patrocínio esportivo

O patrocínio esportivo é visto, cada vez mais, como uma estratégia capaz de facilitar a comunicação junto ao público interno (funcionários, dirigentes, entre outros) das organizações, sendo inserido, em grande parte das vezes, nos contratos firmados entre as partes. Valerim (2012) confirma a ideia: “dentro do nosso patrocínio esportivo, temos, cada vez mais, a parte do *endomarketing*”. Costa (2012) corrobora a ideia: “nós usamos o time de basquete como plataforma de comunicação e de relacionamento junto ao nosso público interno (alunos e professores)”.

Muitos investidores almejam, com esta estratégia, algo além de uma simples aceitação e/ou relacionamento junto aos seus públicos internos. Uma empatia, bem como um envolvimento maior para com o patrocínio esportivo através de assistência aos jogos, participação nas promoções, entre outros,

³⁹Graça (2012) relata: “fomos na Olympikus quando a mesma possuía 2% de mercado. A Olympikus possui hoje cerca de 15%, sendo líder absoluta do mercado brasileiro. Na época, ela pertencia ao Grupo Azaléia e representava 6% dos lucros do grupo. Hoje, é 46% do Grupo Azaléia, que virou Grandene. Na ocasião, fomos conversar com o presidente do grupo afirmando que não bastava apenas destinar uma verba, material esportivo, etc. Era necessário realizar alguma promoção, pois sabíamos que do jeito que andava, poderíamos perder o patrocínio. “Nós queremos que o senhor venda, mas o senhor está vendendo errado. Nós queremos nos meter no seu negócio”, afirmei. Então, montamos, com recursos próprios, um kiosque no ginásio Mineirinho, em Belo Horizonte, quando da realização da Liga Mundial de Voleibol, pois queríamos mostrar que a venda deveria ser realizada no momento de emoção (durante o jogo). Em um fim de semana, com jogos da Seleção Brasileira, vendemos mais em valores que o distribuidor de Belo Horizonte durante o mês todo. Eu levei dinheiro para ele e, imediatamente, dobrei meu valor de patrocínio”.

resultam em retornos cada vez mais significativos para as partes envolvidas. Santos (2012d) confirma a realidade por parte de seu patrocinador, a Infraero:

Isto causa até um orgulho no funcionário Infraero ao assistir a um atleta brasileiro do judô que hoje é considerado um atleta vencedor em qualquer parte do mundo, usando a marca da Infraero no uniforme, e ver que este atleta representa o país, representa a empresa com um nível de excelência entre as maiores escolas do mundo. A própria Infraero já nos afirmou que existe um orgulho muito grande por parte dos funcionários em ver a entidade patrocinando o judô brasileiro.

Esta ideia é compartilhada por outros investidores. Vanzelotti (2012) afirma que “quando fazemos o lançamento da equipe, com a presença dos atletas (Giba, Bruninho, Gustavo, etc.), o evento sempre é muito prestigiado por donos de farmácias e balconistas extremamente orgulhosos do investimento realizado por parte da empresa”.

Observa-se algumas estratégias de *endomarketing* desenvolvidas pelas empresas investidoras e organizações esportivas. Estratégias promocionais, campeonatos esportivos internos e utilização de instalações da organização esportiva estão entre as ações verificadas.

8.2.5.1 Desenvolvimento de estratégias promocionais junto ao público interno das partes envolvidas em um processo de patrocínio

O desenvolvimento de estratégias promocionais junto ao público interno apresenta-se como uma das ações desenvolvidas em um processo de patrocínio esportivo. Fornecimento de ingressos e cortesias para assistência aos jogos, concursos e programas de relacionamento para os funcionários e seus familiares, foram as estratégias verificadas.

Por terem direito, por parte dos patrocinados (organizações esportivas), a uma cota de ingressos para assistência e promoções aos jogos, em grande parte das vezes as empresas investidoras destinam cortesias aos seus públicos internos. Nonnenmacher (2012) afirma que “temos sempre uma quantidade de ingressos para cada evento. Destes, destinamos uma cota X para funcionários”. Silva (2012b) confirma a estratégia da estatal: “nós temos sempre um percentual de convites/ingressos que utilizamos, tanto para ações de relacionamento institucional, quanto de *endomarketing*”.

Mesmo quando não existem condições financeiras para destinar gratuitamente ou subsidiar completamente os ingressos para o público

interno, as partes envolvidas no processo procuram uma interação do seu público-alvo com o patrocínio esportivo. Costa (2012) explica a estratégia:

Fazemos duas coisas: cortesia e uma venda normal subsidiada. Não temos condições de dar cortesia para todos os alunos do UniCEUB. Assim, separamos uma cota que fornecemos gratuitamente para os alunos, professores, funcionários, etc., procurando um relacionamento (*endomarketing*). No entanto, para aqueles que não ganharem cortesia, temos condições de vender um ingresso a preço promocional, subsidiando o restante do valor.

O fornecimento de ingressos, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras, dá-se, inclusive, quando estes são apenas participantes da ação esportiva, e não responsáveis pelo evento. Vanzelotti (2012) explica: “assim como destinamos uma cota de ingressos para a equipe visitante, recebemos, da equipe com a qual vamos jogar, uma cota para promover relacionamentos junto a donos de farmácias, balconistas, etc.”

Além do fornecimento de ingressos, outro ponto a destacar é o que diz respeito à entrega de premiações e brindes com material ou alusão à organização esportiva patrocinada. Vanzelotti (2012) afirma que “quem for o vendedor-destaque do mês da Cimed Indústria de Medicamentos recebe uma camiseta oficial da equipe de voleibol”. Costa (2012) corrobora a estratégia: “o brinde que o UniCEUB dá para o funcionário aniversariante do mês é uma camisa do time. Também realizamos uma série de ações para os alunos e professores”.

Através do patrocínio esportivo, empresas investidoras procuram, também, um relacionamento com os familiares de seus funcionários. Segundo Liporaci (2012):

Temos uma *intranet* que todos os colaboradores acessam. E ali realizamos inúmeras promoções para o nosso público interno. Sorteamos ingressos para jogos, desenvolvemos ações com os filhos dos colaboradores, como sorteios para entrar em campo com a equipe, visita guiada aos treinos, camisetas, bonês, contato com os atletas para autógrafos, fotos, etc.

Além do desenvolvimento de estratégias promocionais, outra estratégia de *endomarketing* através do patrocínio esportivo diz respeito à

realização de campeonatos esportivos internos por parte das empresas investidoras.

8.2.5.2 Campeonatos esportivos internos como estratégia de endomarketing

Procurando maior simbiose entre o público interno e o processo de patrocínio, ou, ainda, um incentivo à prática esportiva como um todo, tanto empresas investidoras quanto as organizações esportivas procuram desenvolver eventos e/ou ações esportivas internas.

Nonnenmacher (2012) confirma a tese:

No vôlei de praia, nossa ação de relacionamento com relação ao *endomarketing* é maior do que o vôlei *indoor*. Como o Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia possui 12 etapas, em cada uma destas organizamos, paralelamente, um torneio para os funcionários. A equipe vencedora de cada etapa vai para a final do Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia, onde participa de um evento, podendo sagrar-se campeão brasileiro entre todos os funcionários do banco.

Ação idêntica é desenvolvida pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Segundo Silva (2012b), hoje, o Campeonato Interno de Futsal dos Correios, se comparado com outras instituições, é o maior campeonato interno do país, com mais de 5.000 atletas envolvidos. Realizado, primeiramente, nas regionais da empresa, os melhores de cada Estado vão para outras quatro regiões disputar uma segunda etapa, podendo chegar, assim, às finais. As equipes campeãs conquistam o direito de jogar com a seleção brasileira de futsal profissional, isto tanto no feminino, quanto no masculino. Ainda de acordo com Silva (2012b), a empresa aproveita o referido evento para desenvolver inúmeras ações promocionais (distribuição de brindes, camisetas, bolas, entre outros).

Mesmo em competições oficiais, nas quais as partes envolvidas no processo de patrocínio (empresas investidoras e organizações esportivas) muitas vezes não possuem a gestão do processo por completo, a procura por ações de *endomarketing* é uma constante. Santos (2012a) reafirma a ideia:

No Troféu Brasil, apesar de ser um pouco fechado, criamos uma corrida de 100 metros rasos para clientes e empregados da CEF. Nós criamos também a prova dos

Funcionários Caixa e Corrida dos *Boys* da Caixa. Muitas das chegadas das provas se deram em frente às agências da Caixa Econômica Federal. Nestes casos, não cobríamos a agência com nenhum material da prova, com o propósito da agência aparecer de forma legível.

Este tipo de evento pode contribuir, inclusive, para aproximação junto à comunidade onde a empresa está inserida. Dal Zotto (2012), gerente de Esportes da Cimed Esporte Clube, em entrevista pessoal, afirma que:

O Cimed Esporte Clube organizou um torneio para todos os funcionários (quase mil) no local onde se encontra a fábrica da Cimed Indústria de Medicamentos, na cidade de Pouso Alegre, Minas Gerais. Ficamos lá uma semana fazendo este evento, com clínicas esportivas para os funcionários e comunidade local.

Outro ponto a destacar versa sobre o uso das instalações das organizações esportivas por parte das empresas investidoras com vistas a ações de *endomarketing*.

8.2.5.3 Utilização das instalações das organizações esportivas por parte das empresas investidoras

A utilização, por parte das empresas investidoras, das dependências das organizações esportivas para realização de ações promocionais consiste em outra estratégia desenvolvida no patrocínio esportivo. Este aproveitamento abrange desde o uso da sala de troféus, sala de imprensa, até quadras e campos de treinamento dos patrocinados. Magarotti (2012) confirma a ideia: “realizamos visitas com nossos clientes e funcionários pelo Parque São Jorge, fazendo um *tour* pelo Centro de Treinamento, pela academia, museu, etc.”

Isto apenas torna-se possível a partir da abertura, por parte das organizações esportivas, de seus espaços aos referidos investidores (patrocinadores). Graça (2012) afirma que “a hora que o Banco do Brasil quiser, abrimos o Centro de Saquarema para que realize eventos e promoções para seus funcionários”. A mesma postura é adotada pelo *Sport Club Corinthians Paulista*. De acordo com Watanabe (2012), “liberamos o campo (Fazendinha) para a Hypermarcas quatro vezes ao ano. Nestas datas, podem fazer o que bem entenderem, isto é, jogos, festas com funcionários, clientes,

etc.”.

Nonnenmacher (2012) explica a opção pelo uso das instalações da Confederação Brasileira de Voleibol para realização de seu principal evento esportivo interno:

O torneio de funcionários, que ocorre paralelamente ao Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia, teve suas etapas nas cidades por onde passava a competição profissional. O problema era que as equipes de funcionários ficavam em diferentes hotéis, e quando acabava a competição, cada um ia para a sua casa. Assim, redirecionamos o torneio dos funcionários para o complexo esportivo da CBV em Saquarema. Levamos as duplas para lá e eles ficam isolados conosco. Isto é, além de poder disputar o campeonato, os participantes poderão se conhecer.

As instalações esportivas podem ser utilizadas, também, para programas de incentivo e promoção de vendas junto ao público interno. Vanzelotti (2012) descreve a ação desenvolvida pela empresa neste sentido:

Em um determinado ano, iniciamos um investimento junto à equipe Barão, da cidade de Blumenau, Santa Catarina. Com um pequeno aporte (metade em dinheiro e metade em remédios), o time passou a chamar-se Cimegrip, nosso principal produto. E quando tivemos o jogo pela Superliga entre Cimed Genéricos e Cimegrip em Florianópolis, fechamos o ginásio única e exclusivamente para os nossos clientes e equipes de vendas, realizando inúmeras promoções. Todos os balconistas, todos os gerentes que conhecíamos, lotaram o ginásio. Não houve público externo, apenas profissionais da indústria farmacêutica. Aproveitamos, também, para realizar uma convenção da empresa em Florianópolis, com toda a força de vendas nacional (250 pessoas) uniformizadas com a camisa do time, com o nome de cada vendedor.

Por fim, a utilização das instalações das organizações esportivas para o desenvolvimento de estratégias promocionais proporciona experiências

únicas para as partes envolvidas no processo. Daniel Teles (Informação verbal)⁴⁰ explica:

As ações promocionais no Centro de Treinamento do *Sport Club Corinthians Paulista* tinham uma particularidade que, sob o ponto de vista do torcedor, é fantástico: você tem um contato com o jogador na hora mais natural dele, isto é, além do treino, às vezes passávamos na sala de fisioterapia e víamos os jogadores dormindo, brincando uns com os outros, etc. É um momento que ninguém nunca teria oportunidade de assistir. Você percebia que os nossos funcionários e clientes ficavam sorrindo vendo um jogador brincando com o outro. É uma forma de você acabar conhecendo um pouco do jogador.

Apesar de eficiente, um patrocínio esportivo alcança melhores resultados quando desenvolvido em parceria com outros investidores, isto é, co-patrocinadores, fornecedores, apoiadores, etc.

8.2.6 Desenvolvimento de ações em conjunto com demais parceiros no processo de patrocínio esportivo

O trabalho em parceria com outros investidores pode contribuir para uma eficiente ativação do patrocínio esportivo, isto porque, além da possibilidade de um menor investimento financeiro (divisão de custos do processo), os resultados podem ser maximizados.

Nonnenmacher (2012) afirma que “procuramos dividir o patrocínio com outros fortes patrocinadores. Se você compartilhar com marcas fortes que possam comprar *mídia*, seu projeto apresenta-se cada vez mais interessante”. Valerim (2012) corrobora a ideia:

Trabalhamos em parceria com o Banco do Brasil, colocando placas Banco-Postal, vinculando Correios ao Banco do Brasil, com o propósito de alavancar as vendas e clientes para ambas as partes. O Banco do Brasil é o nosso co-patrocinador, uma parceria brilhante porque grande parte da cota de *mídia* comprada para o futsal é proveniente do Banco do Brasil. Exite a nossa

⁴⁰ Assistente de *Marketing* Esportivo da Hypermarchas, em maio de 2012.

cota também, no entanto, é menor do que a do Banco do Brasil. É excelente ter o Banco do Brasil pois podemos ativar mais eficientemente nosso patrocínio, além de conseguir um maior retorno de visibilidade.

Além da redução de custos, outra vantagem de desenvolver um trabalho com os demais parceiros diz respeito à possibilidade de implementação de ações em conjunto. Vanzelotti (2012) recorda a estratégia adotada pela empresa investidora no início do investimento em patrocínio esportivo:

No meio da primeira temporada houve a possibilidade de uma parceria junto à Rádio Jovem Pan. Por quê? Tendo em vista a baixa penetração do voleibol, se comparado ao futebol, fomos buscar alguém da *mídia* para estar em nosso projeto. Assim, criou-se a Torcida Jovem Pan/Cimed. E desenvolvendo uma série de ações, como sendo patrocinador oficial da emissora, levando atletas para participar de programas, etc., acabou surgindo uma torcida real. Foi uma parceria vitoriosa para ambas as partes, onde o nome Jovem Pan ingressou na camisa da equipe sem custo algum e nos aproveitamos sua força junto aos mais variados públicos.

Neste aspecto, a organização esportiva pode assumir uma importância significativa, visto a possibilidade de ser o elo entre todos os investidores do processo. Santos (2012d) confirma a estratégia: “a Confederação realiza um evento chamado “*I love Judô*”, cujo objetivo é promover o encontro de todos os parceiros da CBJ. Este encontro acontece semestralmente, e é um momento de relacionamento entre os nossos parceiros e patrocinadores para ações em conjunto”.

Por fim, apesar de sua importância, não existe, até o momento, uma verba pré-destinada para o desenvolvimento de ações de ativação em um processo de patrocínio esportivo, tanto por parte das organizações esportivas, quanto das empresas investidoras. Na verdade, as ativações ocorrem, em sua maioria, a partir do surgimento de oportunidades.

Valerim (2012) confirma a estratégia: “no caso dos Correios, não é muito feito este cálculo, pois as ativações são momentâneas. Não prevemos uma fórmula”. Dal Zotto (2012) reforça a ideia: “não está definido. É tudo de oportunidade”.

Isto deve-se à realidade que permeia o patrocínio esportivo junto às

empresas investidoras e organizações esportivas. De acordo com Silva (2012c):

Depende o momento em que estamos. Junto com esta ação, temos outras ações e outros patrocínios. Dependendo dos projetos, vamos criando estratégias dentro da área de Relações Públicas ou da área de Publicidade da Infraero. Não existe, no início do ano, um escopo pronto para os doze meses, até por que a realidade da empresa, do mercado, e dos aeroportos, vai mudando muito. Assim, dependendo, você vai precisar direcionar para um lado ou outro.

Tanto as organizações esportivas quanto as empresas investidoras procuram, com a ativação, maior promoção dentro do processo de patrocínio. Monitorar este retorno assume uma importância significativa no processo.

8.3 MONITORAMENTO SOBRE O RETORNO NO PROCESSO DE PATROCÍNIO

Apesar de recente, existe a preocupação, tanto por parte das empresas investidoras quanto das organizações esportivas, em monitorar o retorno obtido (ROI) nos processos de patrocínio, principalmente quanto à *mídia* espontânea. Na verdade, o levantamento destes dados pode sustentar a tomada de decisão e desenvolvimento de novos investimentos, estratégias, entre outros.

Nonnenmacher (2012) afirma que o monitoramento do ROI na instituição financeira: “iniciou em 2008. Até aquele momento, não tínhamos experiência. Atualmente, o relatório vem completo, ou seja, qual o canal, a quantidade de aparições, quais as placas que me dão melhor visibilidade e retorno”.

Existe, também, uma preocupação cada vez maior na profissionalização deste tipo de análise. Santos (2012d) afirma que “é apresentado um cálculo de centimetragem, com matérias decupadas através de um gráfico e através de recortes, relatório físico e eletrônico. É calculado *mídia* impressa, televisão e *web*”.

Na verdade, este tipo de ação apresenta-se como uma exigência das empresas investidoras no momento da concretização do patrocínio. Santos (2012a) confirma o fato: “atualmente, tenho a obrigação de apresentar um relatório anual no qual devo colocar todos os dados”. Muitas vezes, esta

exigência já está prevista no próprio contrato: “somos obrigados, por contrato, a enviar para o Banco do Brasil, o *clipping* do mês”, afirma Graça (2012).

Neste sentido, observa-se que quando a organização esportiva não garante este monitoramento, ou a empresa investidora procura manter maior controle sobre o processo, é o próprio patrocinador que assume a responsabilidade desta ação. Liporaci (2012) afirma que “na parte da *mídia* espontânea, contratamos uma empresa especializada que realiza todo o levantamento mês a mês, analisando o nosso retorno em termos de imagem, seja TV, rádio, jornal, etc.”.

A partir de um desenvolvimento de ROI, tanto as empresas investidoras quanto as organizações esportivas podem ter melhor análise a respeito de seus investimentos. Nonnenmacher (2012) afirma que, com o monitoramento do ROI, pode-se constatar que “a placa tal não está me dando leitura. Avaliamos e conseguimos ver por que a placa X rende tanto ao contrário da placa Y. Fazemos essa avaliação para ver quais são as melhores propriedades”. Valerim (2012) corrobora a ideia: “procuramos colocar a nossas placas onde a bola se movimentava mais, onde a câmera capta mais e melhor. Assim, a partir da análise dos dados levantados, vamos modificando”.

Existe, ainda, o aspecto do retorno real em contrapartida do investimento financeiro realizado no patrocínio esportivo. Liporaci (2012) afirma que com o ROI, “cruzamos o investimento realizado naquele mês com o retorno que obtivemos”.

Desta forma, procura-se desenvolver estratégias para maior potencialidade do ROI. Santos (2012a) afirma que:

Temos uma grande preocupação com relação à exposição. Por exemplo, cada vez que a Maurin Maggi for saltar, o nosso profissional encarregado coloca a placa atrás do local da referida prova. Por quê? Por que sabemos exatamente onde a TV vai mostrar. Este profissional chega a mudar, de um dia para o outro, o local de todas as placas dependendo do tipo de competição que for ocorrer.

Muitas vezes, estes dados levantados proporcionam redefinições nas propriedades da organização esportiva. Costa (2012) recorda a mudança ocorrida no uniforme da equipe do Instituto Viver Basquetebol:

No ano passado, quando recebemos os relatórios de exposição, fizemos uma avaliação que o espaço que o UniCEUB ocupava poderia ser melhor

dimensionado. Daí a mudança do uniforme antigo para o atual, com o UniCEUB em cima do número com um outro formato. Nós tínhamos a marca do UniCEUB dividindo com os outros patrocinadores e a nossa marca estava na altura da cintura (barriga), local do corpo onde geralmente os jogadores posicionam a bola ou, muitas vezes, cruzam os braços. Nós tínhamos também nas costas do calção. Geralmente, a camisa por fora do calção acaba tapando a marca. Então fizemos uma renegociação com o IVB, não de valores, mas da forma de gerir a partir dos dados da exposição.

Por fim, além de quantificar os resultados obtidos, o desenvolvimento de um monitoramento sobre o investimento constitui-se um mecanismo de apoio para a renovação de um contrato junto aos investidores ou um maior aporte financeiro no processo. Silva (2012c) relata a importância do ROI junto à Confederação Brasileira de Judô:

Nós não medimos o ROI. É a própria CBJ que nos apresenta esses relatórios. E quando eles pedem renovação de contrato, eles vem com um valor diferente do contrato anterior, justificando não apenas do ponto de vista de necessidade de investimento na modalidade, mas do ponto de vista do retorno da imagem. Então, eles petrificam e qualificam.

O mesmo vale para as empresas investidoras. Valerim (2012) afirma que:

Tomamos nossas próprias decisões a partir dos relatórios de exposição. Quando observamos que outras placas estão um pouco melhor posicionadas que as nossas, pensamos para o próximo ano poder negociar estas placas. Mesmo se pagarmos um pouco a mais, o retorno será muito melhor.

Nonnenmacher (2012) corrobora a ideia: “as ações são reavaliadas anualmente, a partir dos dados obtidos nestes relatórios, e ajustados às novas necessidades”.

Além de um forte argumento para a renovação do contrato, este tipo de estratégia constitui-se, também, em um instrumento de prospecção de novos patrocinadores. De acordo com o gerente de *Marketing* do *Sport Club Corinthians Paulista*, Watanabe (2012), em entrevista pessoal, o

monitoramento sobre o investimento “é uma ferramenta do clube para, além de medir o impacto em *mídia*, prospectar novos investidores”.

Outro ponto versa a respeito das ações de combate ao *marketing* de emboscada em um processo de patrocínio, tanto por parte das organizações esportivas quanto das empresas investidoras envolvidas.

8.4 O MARKETING DE EMBOSCADA NO PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

O *marketing* de emboscada apresenta-se, atualmente, como uma preocupação significativa para organizações esportivas e empresas investidoras envolvidas em um processo de patrocínio esportivo. No entanto, não se verifica uma atenção especial para coibir esta prática. Halfen (2012) reforça a hipótese: “apesar de já termos sido vítimas, não há uma política formal do que fazer com o *marketing* de emboscada”.

Isto não significa, no entanto, que as partes não procurem combater a referida prática, principalmente no momento quando ela é identificada. Algumas destas ações, mesmo que pontuais, ou até mesmo emergenciais, acabam por, muitas vezes, minimizar os efeitos da emboscada.

Entre as estratégias de combate, o monitoramento sobre o evento e ações da concorrência, a ocupação nos meios de comunicação e *in loco* do evento e/ou ação esportiva, a cobrança e retirada das marcas de emboscada, além do monitoramento dos protagonistas esportivos apresentam-se como as principais ações desenvolvidas. Outro aspecto importante diz respeito à utilização do *ambush marketing* pelos próprios detentores dos direitos de exploração comercial da ação esportiva, visando a um maior aproveitamento de seus investimentos (*mídia* espontânea, promoção de vendas, entre outros).

8.4.1 Monitoramento no evento e ação da concorrência

Independentemente da existência de uma política institucionalizada, tanto as organizações esportivas quanto as empresas investidoras procuram monitorar ações de *marketing* de emboscada. Neste sentido, o cuidado com o local da realização do evento, bem como o acompanhamento das ações desenvolvidas pela concorrência, assumem uma importância significativa.

No que se refere ao local do evento, a procura por um monitoramento minucioso é uma constante. “Aqui dentro (ginásio), quem manda somos nós. Se alguém entrar com alguma faixa, vamos querer saber que faixa é essa”, afirma Dal Zotto (2012).

Este controle torna-se mais rígido quando da transmissão do evento esportivo nos meios de comunicação, especialmente a televisão. Segundo Santos (2012d):

Temos uma ação decorrente dentro dos eventos de televisão. Existe uma varredura no próprio local do evento no dia que antecede a transmissão. No processo de vistoria em cada instalação, em cada ginásio, em cada equipamento esportivo, cobramos as limitações que as propriedades locais, clubes e sedes possuem.

Este cuidado procura atender a todos os parceiros (patrocinadores, fornecedores, meios de comunicação, entre outros) da organização esportiva. De acordo com Carvalho (2012) “temos este cuidado, pois somos responsáveis para a Rede Globo nos jogos televisionados. Ela é muito severa e nos penalizaria fortemente senão tomássemos muito cuidado com isto (emboscada)”.

Um monitoramento passa, também, pela ação da concorrência. Santos (2012a) descreve a análise da concorrência desenvolvida pela organização esportiva:

Sempre estamos atentos. O Banco Bradesco realizou um comercial usando dois atletas do atletismo. Fomos checar e nenhum dos dois estava em algum programa de patrocínio da Caixa Econômica Federal. Se estivessem no programa, teríamos que tirá-los. Deve ser uma iniciativa nossa para mostrar uma eficiente postura perante o patrocinador.

Procurando evitar que a ação de um *marketing* oportunista nasça na própria estrutura da organização esportiva ou empresa investidora, algumas ações são desenvolvidas.

Para Santos (2012d), os procedimentos da entidade para com o *ambush marketing*: “deixamos claro a regra do jogo, não apenas para os clubes, para os atletas, mas também para os nossos parceiros. Desta forma, minimizamos bastante a possibilidade de *marketing* de emboscada”.

A mesma posição é tomada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Valerim (2012) afirma que:

Existem placas que são de propriedade da Confederação Brasileira de Futsal. Ela pode vender para a prefeitura da cidade onde irá ocorrer o evento. Pode, inclusive,

vender para outros parceiros dentro daquele local. No entanto, ressaltamos à confederação a atenção em não colocar empresas que concorram com seus patrocinadores.

Por fim, para maior monitoramento, e consequente proteção do investimento dos patrocinadores, algumas organizações esportivas destinam, ainda, profissionais para supervisionar todo o processo. Graça (2012) afirma que:

Em cada um dos eventos que organizamos ou participamos, estarão sempre profissionais para verificar se todas as entregas do patrocinador estão sendo feitas. De igual forma, eles têm por obrigação não deixar nenhuma marca oportunista entrar. Esta estratégia tem um custo, mas deve ser feito.

Além do monitoramento e/ou supervisão, outros procedimentos são desenvolvidos para evitar iniciativas de emboscada. Dentre eles, a ocupação dos espaços antes dos concorrentes, seja nos meios de comunicação, como *in loco* no evento.

8.4.2 Ocupação nos meios de comunicação e dos espaços *in loco*

Outra estratégia de combate ao *ambush marketing* diz respeito à ocupação, por parte do detentor e/ou investidor da organização, dos espaços promocionais do evento e/ou ação esportiva. Esta ocupação leva em conta, principalmente, a transmissão nos meios de comunicação, bem como os espaços *in loco* do evento.

Empresas investidoras como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos procuram anunciar, nos intervalos comerciais dos eventos, as organizações esportivas que patrocinam. Castelo Branco (2012) confirma a estratégia: “patrocinamos as transmissões. Atualmente, temos uma participação na Rede Globo de Televisão”.

Buscando uma identificação ainda maior com a organização patrocinada, além de inibir a entrada de possíveis empresas oportunistas, empresas investidoras procuram associar, de uma forma efetiva, seus nomes ao evento ou ação esportiva. É o caso do Banco do Brasil e da Confederação Brasileira de Voleibol para a modalidade vôlei de praia. Além de nomear o evento (*naming right*), a transmissão do Circuito Banco do Brasil de Vôlei de

Praia pelos meios de comunicação é patrocinada pela referida instituição financeira. Nonnenmacher (2012) descreve a estratégia: “fora o patrocínio, também buscamos a promoção, comprando *mídia* para divulgar o evento e obter retorno de exposição e associação ao mesmo”.

Quanto à ocupação dos espaços *in loco*, isto é, no local onde são realizados os eventos e/ou ações esportivas, a atenção das organizações esportivas e empresas investidoras é uma constante. Castelo Branco (2012) afirma que “nos eventos que patrocinamos, tomamos conta dos melhores espaços. Na arena, por exemplo, a arquibancada onde a câmera de televisão irá filmar é nossa. O melhor lugar sempre é o nosso”.

Outro procedimento adotado trata da ocupação com a marca do investidor a partir dos elementos integrantes do próprio evento, como os espectadores (torcedores). Neste sentido, Nonnenmacher (2012) explica o processo junto à Confederação Brasileira de Voleibol.

Onde atuamos? Exatamente na formação da torcida. Aquela cor amarela. Já sabendo do espaço que temos, fechamos com a confederação e a mesma fecha com a segurança de cada evento, não permitindo o ingresso de terceiros que possam fazer uma ação para nos prejudicar. Neste caso, a própria CBV já monta a torcida em frente aos meios de comunicação.

De acordo com Graça (2012) “hoje o voleibol já está tão bem organizado que as empresas concorrentes dos nossos patrocinadores têm medo de desenvolver emboscada”.

Contudo, em muitos casos, torna-se inevitável a presença de empresas concorrentes no evento, seja por constituírem-se em parceiros do processo, ou até mesmo por apoiarem equipes e/ou protagonistas esportivos. Neste contexto, a adoção de determinados procedimentos procura minimizar o prejuízo. Dal Zotto (2012) descreve as ações tomadas pela referida organização esportiva:

Não podemos impedir o ingresso de torcidas organizadas dos nossos adversários em nosso ginásio. No entanto, tomamos alguns cuidados. No caso, por exemplo, da equipe de voleibol masculina da cidade de Campinas, patrocinada por um concorrente direto da Cimed, isto é, o laboratório Medley, nos destinamos aos torcedores um espaço atrás das câmeras dos meios de comunicação que irão transmitir o evento.

Exemplo similar foi desenvolvido pela Caixa Econômica Federal em seu patrocínio junto à Confederação Brasileira de Atletismo. Castelo Branco (2012) afirma que a concorrência utilizava balões e placas próximos aos eventos da empresa, inserindo, na arquibancada, pessoas com camisetas de marcas concorrentes. Para evitar um *ambushmarketing*, a Caixa Econômica Federal, em conformidade com a Confederação Brasileira de Atletismo, destinou a estes arquibancadas não visíveis dos meios de comunicação, posicionando, ainda, bandeirões com sua marca em locais estratégicos (local da prova).

Por fim, para a ocupação de espaços e inibição do *marketing* de emboscada, cada vez mais conta-se com um trabalho em conjunto das organizações esportivas e das empresas investidoras. De acordo com Valerim (2012) “a Confederação também não permite esta prática. Ela trabalha em conjunto neste sentido”.

No entanto, muitas vezes, devido à não possibilidade de uma ocupação total ou estratégica dos espaços na ação esportiva, a cobrança por parte do detentor dos direitos, junto às empresas oportunistas, bem como, em última instância, o impedimento total da entrada destas no local apresentam-se como as estratégias desenvolvidas.

8.4.3 Cobrança e retirada das marcas

As organizações esportivas e empresas investidoras detentoras dos direitos de exploração comercial de um evento e/ou ação esportiva, ao identificarem um movimento de emboscada, procuram, em um primeiro momento, diálogo com os agentes oportunistas visando à suspensão imediata da referida ação.

Costa (2012) confirma a estratégia:

A primeira ação é você ir conversar com a pessoa e dizer: olha, essa ação não é legal você fazer aqui. Tentar conversar na hora e tentar acordar que a coisa não aconteça. Essa é uma alternativa, de você abordar junto com a segurança, explicando que o mesmo não deve fazê-la.

Esta mesma abordagem foi identificada em ambientes de difícil controle como estádios de futebol e, mesmo, junto aos próprios integrantes da organização esportiva. Halfen (2012) recorda a situação:

Já teve uma bandeira estendida na arquibancada durante um jogo do Fluminense com os dizeres: “Força Flu. Cerveja Itaipava”. Tendo em vista que a empresa Ambev é nossa parceria, fomos conversar com a torcida explicando que os mesmos não poderiam realizar esta ação. Caso isto se repetisse, estaríamos suspendendo uma série de benefícios aos mesmos, como ingressos aos jogos, acesso aos treinos, etc. Como a Ambev é nossa parceira comercial, tínhamos a responsabilidade de não deixar isto acontecer.

No entanto, caso o diálogo não seja estabelecido, muitas empresas impedem totalmente a entrada de empresas oportunistas no evento. Nonnenmacher (2012) relata a situação ocorrida Circuito Mundial de Vôlei de Praia:

Aconteceu uma coisa interessante há dois anos em uma etapa do Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia na cidade de Brasília. Montamos a arena e a torcida. No entanto, a empresa Supergasbrás tentou entrar na arena com uma torcida vestida com camisetas de cor laranja. Contra a Supergasbrás nós não tínhamos nada, mas a cor laranja remetia ao Banco Itaú. Como a Supergasbrás não é uma marca tão reconhecida, de longe poderia dar a impressão de estar o Banco do Brasil e o Banco Itaú juntos no evento. Acabamos barrando a entrada das pessoas. Na verdade, as pessoas entraram, mas as camisas não.

Além de valer-se de estratégias comunicacionais durante o período e entorno geográfico, bem como da audiência *in loco*, terceiros muitas vezes procuram protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) participantes do evento e/ou ação esportiva para uma promoção oportunista de suas imagens e/ou produtos e serviços. Neste caso, o desenvolvimento de ações de monitoramento e combate junto a estes torna-se fundamental.

8.4.4 O marketing de emboscada por meio dos protagonistas esportivos

O patrocínio junto aos protagonistas esportivos, procurando uma exposição oportunista, tradicionalmente permeou o cenário esportivo brasileiro. No entanto, tanto organizações esportivas quanto empresas

investidoras promovem uma série de ações para conter esta estratégia oportunista. Graça (2012) recorda a prática implantada pela organização esportiva:

No voleibol de praia, era muito comum uma marca chamada Cobra D'água chegar para um jogador na véspera do jogo final, que seria transmitido pela televisão, e fornecer uma verba para que o mesmo vestisse um calção com a marca da empresa. O que fizemos para coibir esta ação? Atualmente, o jogador está proibido de trocar o uniforme, isto é, o mesmo apenas pode usar a bermuda ou a sunga que iniciou a competição.

A preocupação por uma ação de *ambush marketing* recai, inclusive, junto aos patrocinadores individuais dos protagonistas esportivos. Neste caso, as organizações esportivas e empresas investidoras se resguardam o direito (de acordo com o contrato) de serem as suas marcas, e não as individuais dos protagonistas esportivos, as únicas (ou principais) a serem promovidas nos eventos e/ou ações esportivas. Santos (2012d) relata como é trabalhada a questão dos patrocínios individuais junto aos protagonistas esportivos quando das suas convocações pela CBJ:

Dentro dos parceiros individuais de cada atleta, os atletas sabem da regra de propriedade, isto é, o que eles podem usar enquanto atletas individuais e enquanto atleta da Seleção Brasileira. Desta forma, nunca tivemos problemas de grande dimensão relacionados a isso. O grande mérito disso é deixar muito clara a regra do jogo.

E, com o propósito de preservar as marcas, tanto das organizações esportivas quanto das empresas investidoras no processo de patrocínio, o tema *ambush marketing* é considerado na elaboração das cláusulas contratuais, principalmente no que diz respeito à imagem dos protagonistas esportivos. Dal Zotto (2012) explica os procedimentos da referida organização:

Temos uma cláusula que nos dá direito à imagem dos atletas seis meses após o contrato finalizar. Neste caso, não podemos produzir novas imagens, mas se porventura estivermos veiculando uma campanha na

televisão, este prazo deve ser respeitado. De igual forma, quando se trata de empresas concorrentes da Cimed Indústria de Medicamentos, as mesmas não podem realizar campanhas valendo-se dos nossos ex-atletas até seis meses após sua contratação.

Outro ponto a destacar refere-se aos próprios detentores dos direitos esportivos e de exploração comercial de um evento e/ou ação valerem-se do *marketing* de emboscada para promover, ainda mais, suas imagens e marcas.

8.4.5 Utilização do *ambush marketing* pelos detentores dos direitos de exploração comercial de um evento e/ou ação esportiva

Atualmente, o monitoramento constante das ações da concorrência por parte das organizações esportivas e empresas investidoras com o propósito de inibir ações de emboscada apresenta-se como uma realidade na indústria esportiva.

Contudo, muitas vezes são os próprios detentores ou investidores da organização esportiva que procuram ações oportunistas para obter vantagens para si ou seus parceiros. Halfen (2012) relata a estratégia da principal parceira do clube carioca, isto é, a Unimed-Rio:

A própria Unimed-Rio acaba se aproveitando de um *marketing* de emboscada. A verdade é esta. Você vê vários bandeirões do Fluminense, ou aquelas camisas grandes estendidas na arquibancada com a marca Unimed. A camisa que o Fluminense joga é com Unimed, mas aquele camisão não necessariamente deveria ter Unimed. Você vê camisas de torcidas organizadas com Unimed, isto é, *Young* Unimed ou Força Flu Unimed. Nunca vi de Amil, nunca vi de Golden Cross.

A exposição de marcas junto aos meios de comunicação para obtenção de receitas extras por parte das organizações esportivas também é almejada. Dal Zotto (2012) descreve a estratégia de emboscada desenvolvida pela organização com vistas a um incremento financeiro:

No Sul-Americano de Voleibol, o qual teria transmissão e cobertura dos meios de comunicação, nos vendemos uma placa (uma cota) para a empresa Herbalife, visto que esta queria realizar uma ativação com uma torcida

organizada. Ela usou o nosso evento para isto e nós conseguimos um aporte financeiro significativo.

Quanto a este aspecto, a organização esportiva deve adotar medidas para que não ocorram conflitos entre as partes envolvidas no processo. Valerim (2012) assim se posiciona:

Dentro dos parceiros da CBFS já houve conflitos de liderança de torcida. Um exemplo: metade da torcida em um ginásio tem que ser uniformizada dos Correios com a cor azul e a outra metade do Banco do Brasil (outro patrocinador) com a tradicional cor amarela. Estes ficam posicionados em cima, na linha frontal das câmeras dos meios de comunicação. Nos demais locais, ficam as torcidas organizadas dos outros parceiros, como Topper e Chevrolet. No entanto, algumas vezes pela estrutura dos ginásios, não conseguimos colocar todos naquela área (em frente à televisão). Assim, a área frontal fica toda tomada pela cor amarela e a nossa marca (azul) fica um pouco deslocada. Sabemos que o Banco do Brasil não deseja esta emboscada, mas já ocorreu.

Por fim, o patrocínio esportivo pode trazer resultados significativos para ambas as partes envolvidas no processo, isto é, organizações esportivas e empresas investidoras.

9 O RETORNO OBTIDO PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS A PARTIR DO PROCESSO DE PATROCÍNIO

Cada vez mais, o patrocínio esportivo é visto como uma estratégia capaz de proporcionar inúmeros retornos para as partes envolvidas no processo. Observam-se resultados significativos em termos institucionais, exposição (*mídia* espontânea) e aumento de vendas para as empresas investidoras, bem como melhora expressiva na *performance* das organizações esportivas.

9.1 RETORNO INSTITUCIONAL

Um processo de patrocínio esportivo proporciona o alcance de uma eficiente imagem institucional por parte das empresas investidoras e organizações esportivas. Silva (2012b) afirma que “o investimento no esporte foi excelente para a empresa no quesito atualização da imagem e rejuvenescimento de marca”.

Outro ponto observado diz respeito à lembrança e à associação do investidor junto ao segmento onde atua. Nonnenmacher (2012) afirma, com base na pesquisa *Top Of Mind* do Instituto Data Folha de 1992, que, um ano após o início do investimento no esporte, o BB foi a empresa mais lembrada em seu segmento, com 35,10% (o segundo lugar foi alcançado pelo Banco Bradesco com 18,30% e o terceiro, pelo Banco Itaú com 8,40%). De acordo com Nonnenmacher (2012) “o investimento no esporte foi um fator determinante para este resultado”. A empresa Unimed-Rio obteve resultados idênticos com seu investimento junto ao Fluminense *Football Club*. Segundo Liporaci (2012) “desde o início do nosso investimento junto ao Fluminense *Football Club* (1998), viemos conquistando, ano após ano, o prêmio *Top Of Mind* no segmento empresa de saúde”.

O retorno do patrocínio esportivo para uma promoção da imagem institucional do investidor é compartilhado por Magarotti (2012):

Para todas as marcas que representamos, o patrocínio junto ao Corinthians foi muito importante, seja pela inserção nas camisetas, seja pelo *recall* da Neo Química. Resumindo, para a imagem da Hypermarchas, foi muito positivo. Imagino que passamos a sentir o

retorno do que é investir no esporte, isto é, passamos a entender. Tanto que iniciamos com o Corinthians e hoje temos vários patrocínios no esporte em diversos segmentos, visto ser uma forma de atingir o consumidor em um bom momento. Todo mundo está lá vestindo a tua camiseta. É uma forma muito afetiva. Assim, nos acabamos expandindo isso.

Por fim, outro ponto a destacar é a possibilidade de um reposicionamento de marca a partir do investimento no esporte. Nonnenmacher (2012) relata que, passados dezenove anos do início do investimento junto à Confederação Brasileira de Voleibol, a média de idade do correntista do BB diminuiu significativamente, passando de 57,5 anos em 1989, para 41,5 anos em 2010.

No Quadro 10, identifica-se o retorno de *mídia* espontânea obtido pelas empresas investidoras a partir do desenvolvimento de um patrocínio esportivo.

Quadro 10 - Retorno institucional obtido a partir do patrocínio esportivo.

Empresa investidora	Retorno institucional a partir do patrocínio esportivo
Banco do Brasil	Após um ano de investimento junto à CBV, o BB conquista o <i>Top of Mind</i> (empresa mais lembrada) em seu segmento. A estratégia contribui, também, para o rejuvenescimento de marca, diminuindo a média de idade de seus correntistas de 57,5 anos em 1989, para 41,5 anos em 2010.
Caixa Econômica Federal	A empresa é vista, a partir do investimento junto à CBA, como a principal financiadora do atletismo brasileiro.
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Pesquisas apontam que, a partir do investimento junto à CBFS, a empresa modernizou e rejuvenesceu sua marca.
Infraero	A empresa é vista como a primeira Patrocinadora Oficial do Judô Brasileiro.
UniCEUB	A instituição promoveu sua marca em nível nacional, agregando valores de saúde e vitória.
Cimed Indústria de Medicamentos	A empresa alcançou a simbiose “Esporte é Saúde e Saúde é Cimed”, incorporando valores como sucesso e vitórias à sua marca.
Hypermercados	O índice de lembrança (<i>recall</i>), a partir do investimento no Corinthians, foi extremamente significativo para as marcas do grupo.
Unimed-Rio	Desde o início do patrocínio junto ao Fluminense, a empresa conquista o <i>Top of mind</i> (empresa mais lembrada) em seu segmento, além de uma baixa rejeição junto às torcidas adversárias.

Apesar do retorno institucional constituir-se um aspecto importante para os investidores e organizações esportivas quando se menciona patrocínio esportivo, a possibilidade de uma exposição não paga, junto aos meios de comunicação, assume um papel de destaque.

9.2 RETORNO DE MÍDIA ESPONTÂNEA

Um dos principais objetivos das empresas que desenvolvem estratégias de patrocínio esportivo é a obtenção de uma *mídia* espontânea, isto é, exposição de marca, logo ou conceito, de forma gratuita, nos meios de comunicação. No presente trabalho, aponta-se um retorno significativo das partes envolvidas, tendo como base relatórios com conteúdo analítico (*clipagem*).

Nonnenmacher (2012) menciona que “o retorno total do Banco do Brasil em termos *mídia* espontânea em 2011, com projetos de *marketing* esportivo, foi de R\$ 235 milhões. Na casa dos milhões, o vôlei representou um grande retorno”. Esta afirmação é compartilhada pela respectiva organização patrocinada, isto é, a Confederação Brasileira de Voleibol. Segundo Graça (2012), presidente da entidade, “os retornos são absolutamente absurdos em termos de *mídia*. Posso dizer, tranquilamente, que é de 1 para 50. É realmente fantástico”.

Mesma satisfação é percebida em outros investidores. De acordo com Valerim (2012) “no ano de 2011, conseguimos um retorno de mais de 700% em nosso capital investido sobre o arrecadado. Nós investimos R\$ 9.373.000,00 e obtivemos quase R\$ 70 milhões de reais de retorno através de transmissões, reportagens e impressos”.

Neste aspecto, Vasconcelos (2012), ressalta que um dos motivos da significativa exposição da empresa pode resultar do número significativo de transmissões da Liga Futsal de 2011 (mais de 100 transmissões). De igual forma, Vasconcelos (2012) afirma não tratar-se única e exclusivamente de menções e/ou aparições. No que tange ao percentual de audiência, esta foi significativa. “No mundial de futsal que ocorreu no Brasil em 2008, tivemos a transmissão da TV Globo, a qual atingiu mais de 30% de audiência em nível nacional”, afirma o dirigente em entrevista pessoal.

A Caixa Econômica Federal caracteriza-se por ser outra empresa a obter expressivos retornos em termos de exposição. Segundo Castelo Branco (2012) do mês de janeiro a outubro de 2011, a estatal obteve um total de R\$ 363.578.118,00 (valor de tabela) de *mídia* espontânea, divididos em R\$ 153.778.806,00 para as 5.103 matérias impressas (846.976 centímetros por colunas), R\$ 209.779.316,00, com 403 matérias de *mídia* eletrônica, além de 1.887 fotos e veículos de *internet*. De acordo com Castelo Branco (2012) “isto pode-se considerar como um retorno de 50% ou mais”.

Já quanto à Infraero, Santos (2012d) afirma que:

Analisando nossos últimos relatórios, fizemos uma entrega em cálculo de centimetragem real, direta (isto significa que se aparece apenas a palavra judô, não é considerado) de mais de R\$ 100 milhões por ano. Nessa projeção, trabalhamos em uma política de retorno de, pelo menos, de 15 para 1.

De acordo com Costa (2012) o Instituto Viver Basquetebol propiciou aos seus patrocinadores, entre eles a referida instituição de ensino, um retorno de *mídia* espontânea de R\$ 55.760.000,00 na temporada 2010/11.

Apesar de não se constituir o objetivo principal da empresa, visto a ênfase em promoção e resultados no ponto-de-venda devido aos resultados alcançados nas competições nos primeiros anos de existência, a Cimed Indústria de Medicamentos obteve um retorno expressivo em termos de exposição. Segundo Vanzelotti (2012) “o primeiro ano foi fora do normal. Por sermos campeões, o retorno foi de 1 para 26. No segundo ano, como fomos vice-campeões, foi de 1 para 12. No terceiro, de 1 para 16”. Neste caso, a empresa investidora obteve um retorno acima da própria organização esportiva patrocinada. Dal Zotto (2012) explica a situação:

Se você pegar o retorno de *mídia* do Cimed Esporte Clube, vai dar de 8 a 10 para 1. Se você pegar o retorno de *mídia* da Cimed Indústria de Medicamentos vai dar quase 18 por 1. Isto deve-se ao fato de termos recursos oriundos de outros investidores como empresas, governo, etc., as quais entram no *budget* total. Se dividirmos pelo *budget* total, dará um valor. Se dividirmos pelo *budget* da Cimed Indústria de Medicamentos dará um valor muito maior.

A partir dos dados dos relatórios de exposição de *mídia*, o *Sport Club Corinthians Paulista* proporcionou aos seus patrocinadores, em 2011, um total de R\$ 640 milhões. De acordo com Watanabe (2012) “destes, 49%, isto é, R\$ 310 milhões, foram obtidos pela empresa Hypermarchas”. Este retorno foi reconhecido de forma extremamente satisfatória pela empresa investidora. Segundo Magarotti (2012):

É um instrumento de *mídia* que, quando bem feito, dá muito retorno. Estávamos presentes todos os dias nos jornais. Não houve um dia em que você não via a marca Bozzano no jornal. E não era em um jornal. Era nos jornais do Brasil inteiro. O *Sport Club Corinthians Paulista* é um time que tem uma presença nacional, um alcance absurdo.

Por fim, segundo Liporaci (2012), a empresa obteve um retorno de *mídia* espontânea, junto ao Fluminense *Football Club*, na ordem de 23 para 1.

No Quadro 11, identifica-se o retorno de *mídia* espontânea obtido pelas empresas investidoras a partir do desenvolvimento de um patrocínio esportivo.

Quadro 11 - Retorno de mídia espontânea a partir do patrocínio esportivo.

Empresa investidora	Retorno de <i>mídia</i> espontânea com o patrocínio esportivo (valores absolutos ou percentual de retorno)
Banco do Brasil	O retorno do BB em <i>mídia</i> espontânea junto à CBV, em 2011, foi de R\$ 235 milhões (50 para 1).
Caixa Econômica Federal	Em 2011, a estatal obteve um total de R\$ 363.578.118,00 de <i>mídia</i> espontânea (retorno de mais de 50%).
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Investindo na CBFS, em 2011, R\$ 9.373.000,00, obteve um retorno de <i>mídia</i> espontânea de R\$ 70 milhões (retorno de mais de 700%).
Infraero	O investimento junto à CBJ proporcionou, à Infraero, um retorno de <i>mídia</i> espontânea na ordem de R\$ 100 milhões por ano (15 para 1).
UniCEUB	Na temporada 2010/11, o UniCEUB obteve um retorno de <i>mídia</i> espontânea junto ao IVB, de R\$ 55.760.000,00 (14 para 1).
Cimed Indústria de Medicamentos	A empresa, a partir da estruturação do CEC, obteve uma média de retorno de <i>mídia</i> espontânea na ordem de 18 para 1.
Hypermarcas	A Hypermarcas obteve, junto ao Corinthians, em 2011, um retorno de <i>mídia</i> espontânea de R\$ 310 milhões.
Unimed-Rio	A Unimed-Rio, a partir de seu investimento junto ao Fluminense, obteve uma média de retorno de <i>mídia</i> espontânea na ordem de 23 para 1.

Observa-se que as empresas investidoras têm ciência da impossibilidade de aferir, diretamente, um aumento nas vendas ou participação de mercado a partir única e exclusivamente do investimento em patrocínio esportivo. Nonnenmacher (2012) confirma a ideia:

Além do retorno de *mídia*, para um banco é difícil encontrar uma ferramenta consistente que avalie o retorno do investimento relacionado diretamente a sua atividade fim, considerando que os produtos bancários não possuem relação direta com o esporte, bem como avaliar propriedades intangíveis utilizando ferramentas onde se consiga traduzir, em números, os retornos do investimento em *marketing* esportivo.

Isto não significa, no entanto, a impossibilidade de apontar, de forma exploratória, aspectos de crescimento e/ou conquista de mercado nos períodos que compreenderam o investimento em patrocínio esportivo.

9.3 RETORNO DE VENDAS

Apesar de difícil associação, visto a existência de outras variáveis envolvidas no processo de vendas, algumas empresas investidoras apontaram o patrocínio esportivo como um fator determinante na conquista de mercado (ver capítulo 8.2.4 *O patrocínio esportivo como ferramenta de apoio às vendas ou geração de negócios para as partes envolvidas no processo*).

Magarotti (2012) confirma a ideia:

Não chegamos a fazer nenhum estudo de retorno. Existem inúmeros métodos mas não chegamos a avaliar. No entanto, podemos afirmar, com certeza, que tivemos um aumento de vendas. A Neo Química deu um salto. Neste caso, atribuímos a várias coisas. Sabemos que a distribuição jamais teria atingido esse êxito se não tivéssemos investido no Corinthians. Uma venda que era mais regional foi aumentando significativamente.

Além das empresas investidoras, observa-se um retorno significativo para as organizações esportivas a partir do desenvolvimento de um processo de patrocínio esportivo.

9.4 O RETORNO PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

As organizações esportivas obtiveram resultados significativos a partir do processo de patrocínio esportivo junto às empresas investidoras. Aporte financeiro, profissionalização de seus processos administrativos, desenvolvimento de estratégias mercadológicas, *know-how*, bem como conquistas expressivas em competições nas quais participou, foram os resultados apontados.

Nonnenmacher (2012) afirma que:

A CBV possui hoje uma estrutura muito bem organizada. Com os resultados que tem alcançado, tornou-se um modelo, uma referência para a Federação Internacional de Voleibol (FIVB) e para as confederações mundiais. Por outro lado, a qualidade oferecida pela CBV acabou criando um problema para o voleibol mundial, visto a grande hegemonia alcançada pelas seleções brasileiras em competições. Em outras

palavras, a FIVB deseja hoje que o Brasil comece a perder para a emoção voltar às competições internacionais.

Em muitos casos, empresas investidoras contribuem com as organizações patrocinadas com estratégias além do aporte de recursos, como, por exemplo, transmissão de *know how*. Nonnenmacher (2012) explica:

O Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia ultrapassou as fronteiras do Brasil, passando a ser considerado, pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB), como o melhor torneio nacional de mundo na modalidade, atraindo cada vez mais competidores estrangeiros. Neste sentido, podemos afirmar que o Banco do Brasil contribuiu para as inovações do vôlei de praia brasileiro, visando o seu aperfeiçoamento e ajustes às tendências de mercado (público, *mídia*, parceiros). O circuito, realizado em etapas ao longo do ano em diversas cidades do país, tem como característica, o elevado nível técnico dos jogadores e da infraestrutura colocada à disposição dos atletas e do público visitante.

Com relação aos resultados obtidos em competições propriamente ditas, observa-se que é a partir do desenvolvimento do processo de patrocínio que as organizações esportivas alcançam as conquistas mais importantes de suas histórias.

A partir de 1991, ano em que a Confederação Brasileira de Voleibol inicia um processo de patrocínio esportivo junto ao Banco do Brasil, a organização esportiva torna-se a maior vencedora na história do voleibol mundial. Entre as principais conquistas estão os bicampeonatos Olímpicos das seleções brasileiras adulta feminina (China 2008 e Inglaterra 2012) e masculina (Espanha 1992 e Grécia 2004), além de nove ligas mundiais adulto, duas copas do mundo, três campeonatos mundiais, três World Grand Champions e dez Sul-Americanos no naipes masculino e nove títulos do World Grand Prix e quatro no Montreux Volley Masters no feminino. Quanto ao voleibol de praia, a CBV, através de suas seleções, conquistou onze medalhas olímpicas (sendo duas de ouro) desde o ingresso da modalidade na competição (1994), bem como onze campeonatos mundiais (cinco no masculino e quatro no feminino). Somam-se a isso, os mais de 53 títulos (campeonatos mundial, sul-americanos, entre outros) conquistados pelas seleções brasileiras de base (infanto-juvenil e juvenil), tanto masculino

quanto feminino. Segundo o Relatório Departamento Banco do Brasil de 2011, o Brasil encontra-se entre os melhores países no que diz respeito às modalidades patrocinadas pela instituição financeira.

Já a Confederação Brasileira de Atletismo obteve, a partir de 2001, ano do início do patrocínio junto à Caixa Econômica Federal, resultados significativos tanto na organização e estruturação de eventos da modalidade quanto em resultados em competições de alta *performance*. De acordo com Santos (2012) “no início da contrato com a Caixa, possuíamos três ou quatro programas esportivos, como combate ao *doping*, etc. Hoje, são mais de doze programas, sendo que o número de eventos esportivos em 2012 com o nome e apoio da Caixa Econômica Federal, está em dezoito”. Quanto aos resultados obtidos em competições de alto nível, pode-se citar a medalha prata de Vanderlei Cordeiro de Lima na maratona dos Jogos Olímpicos de Atenas em 2004, a medalha de ouro de Maurren Higa Maggi na prova de salto em distância nas Olimpíadas de Pequim em 2008, a conquista de Fabiana Murer no Mundial de Atletismo de 2010 em Doha e de 2011 em Daegu, além do ouro de Mauro Vinicius Hilário Lourenço da Silva no salto em distância, em Istambul 2012. Além disso, têm-se, ainda, dezesseis medalhas (cinco de ouro, cinco de prata e seis de bronze) no Pan-Americano de Santo Domingo em 2003, 23 no Pan-Americano do Rio de Janeiro em 2007 (nove de ouro, cinco de prata e nove de bronze) e 23 no Pan-Americano de 2011, em Guadalajara (dez de ouro, seis de prata e sete de bronze).

Observa-se, também, que a Confederação Brasileira de Futebol de Salão foi outra organização esportiva que obteve retornos positivos a partir do desenvolvimento de um patrocínio junto a uma empresa investidora, no caso, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. No total, foram 21 títulos conquistados, com destaque para I Torneio Mundial de Futsal Feminino em 2010 na Espanha, e as copas do mundo de futsal masculino em 2008 no Brasil, e em 2012, na Tailândia.

Já a Confederação Brasileira de Judô, a partir do início da parceria com a Infraero, conquistou, nos jogos de Pequim (2008) e Londres (2012), sete medalhas olímpicas, sendo uma de ouro e seis de bronze. Santos (2012d) afirma que:

Um mês depois de fechamos o patrocínio com a Infraero, obtivemos a primeira medalha de ouro em um Campeonato Mundial com o judoca João Derli. Isto provocou uma *mídia* espontânea fantástica para a Infraero, o que acabou sedimentando esta parceria.

Apesar de possuir inúmeras conquistas desde sua fundação no ano de 2000, foi a partir do ingresso do UniCEUB, no segundo semestre de 2010, que a equipe do Instituto Viver Basquetebol consolida-se como a maior vencedora do basquetebol brasileiro no início do século XXI. Conquistas como o decacampeonato brasiliense de basquete, Troféu João Herculino, Troféu Oscar Vieira, tricampeonato do Novo Basquete Brasil (NBB) e Liga Sulamericana de Clubes, foram alguns dos resultados alcançados.

Constituído pela empresa investidora, a Cimed Indústria de Medicamentos, o Esporte Clube Cimed dominou o cenário do voleibol brasileiro na primeira década do século XXI. Em seu primeiro ano de existência (2005), a equipe catarinense conquista a Superliga de Voleibol Masculino 2005/2006, além de ser finalista em todas as seis competições oficiais que disputou. De igual forma, conquista, ainda, mais três superligas de forma consecutiva (2007/2008, 2008/2009, 2009/2010), o quinto lugar no Campeonato Mundial de Clubes, além do tri-campeonato de voleibol catarinense.

Logo em seu primeiro ano de patrocínio da Hypermarchas, o *Sport Club Corinthians Paulista* conquista o Campeonato Paulista de 2009. No mesmo ano, sagra-se campeão da Copa do Brasil. Em 2011, o clube paulista vence, após seis anos, o Campeonato Brasileiro de Futebol. Por fim, apesar do contrato junto à Hypermarchas ter se encerrado antes das finais da Copa Libertadores da América de 2012, a empresa investidora participa das primeiras fases da referida copa continental, contribuindo para que o clube paulista conquistasse o mais importante título de sua história.

Quanto ao Fluminense *Football Club*, observa-se que a Unimed-Rio teve um papel significativo na ascensão do clube carioca após um período de franca decadência (queda para a Terceira Divisão do Campeonato Brasileiro). Contando com o apoio da empresa de saúde, além de outros parceiros, o Fluminense *Football Club* conquista mais de 25 títulos no período de 1998 a 2012. Entre os mais importantes, destaca-se o Campeonato Brasileiro da Série C de 1999, os campeonatos cariocas de 2002 e 2005, a Copa do Brasil de 2007, além do Campeonato Brasileiro da Série A de 2010 e 2012.

No Quadro 12, identifica-se o retorno obtido pelas organizações esportivas a partir do processo de patrocínio.

Quadro 12 - Retorno das organizações esportivas a partir do patrocínio.

Organizações esportivas	Retorno obtido a partir do patrocínio esportivo
Confederação Brasileira de Voleibol	A partir do patrocínio junto ao BB, a CBV desenvolve um modelo de gestão profissional (referência para a FIVB), além de tornar-se a maior vencedora da história do voleibol mundial com mais de oitenta conquistas internacionais (Olimpíadas, Ligas, Mundiais).
Confederação Brasileira de Atletismo	Com o patrocínio da CEF, a CBAAt obteve resultados significativos na gestão e <i>performance</i> esportiva. Na gestão, ampliação de três para doze programas esportivos. Na <i>performance</i> , duas medalhas olímpicas, três mundiais e sessenta e duas medalhas nos últimos três Pan-Americanos.
Confederação Brasileira de Futebol de Salão	Entre os resultados obtidos pela CBFS com o patrocínio junto aos Correios, tem-se a conquista de duas Copas do Mundo Masculino (2008 e 2012), o I Torneio Mundial Feminino, além de dezenove campeonatos internacionais.
Confederação Brasileira de Judô	A CBJ, com o aporte da Infraero, conquistou, nos Jogos Olímpicos de Pequim e Londres, sete medalhas olímpicas, tornando-se a modalidade brasileira com maior número de conquistas em olimpíadas.
Instituto Viver Basquetebol	A partir do ingresso do UniCEUB, o IVB conquista o Tri-campeonato do Novo Basquete Brasil, a Liga Sulamericana de Clubes e o Deca Campeonato Brasileiro de Basquete.
Cimed Esporte Clube	Com o aporte da Cimed, o CEC domina o cenário do voleibol no início do século XXI, com o Tetra-campeonato da Superliga de Vôlei, além de outras conquistas.
<i>Sport Club Corinthians Paulista</i>	Com o patrocínio da Hypermarcas, o clube conquista um Campeonato Paulista, uma Copa do Brasil, um Brasileiro da Série A e a primeira fase da Taça Libertadores da América.
<i>Fluminense Football Club</i>	Com o investimento da Unimed-Rio, o Fluminense, conquista vinte e cinco títulos, com destaque para o Brasileiro da Série C, a Copa do Brasil, dois Estaduais e dois Brasileiros da Série A.

Por fim, deve-se ressaltar que não se pode atribuir os resultados obtidos pelas referidas organizações esportivas única e exclusivamente ao desenvolvimento de um patrocínio esportivo. No entanto, sua contribuição não pode ser ignorada, seja no aporte financeiro, seja no auxílio para a estruturação e profissionalização dos processos como um todo (gestão).

10 ESTRATÉGIAS A SEREM DESENVOLVIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS E EMPRESAS INVESTIDORAS EM UM PROCESSO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

Observa-se, com base nas informações obtidas junto à amostra pesquisada, que, com o desenvolvimento de determinadas estratégias tanto por parte das organizações esportivas quanto pelas empresas investidoras, pode-se construir mecanismos para maior eficiência em um processo de patrocínio esportivo.

10.1 RAZÕES DE INVESTIMENTO EM PATROCÍNIO ESPORTIVO

Tanto as empresas investidoras, quanto as organizações esportivas (confederações, federações, clubes, equipes, eventos, atletas, entre outros) devem definir as razões para o desenvolvimento de um patrocínio esportivo. Além do não-desperdício de recursos, o resolutivo dos objetivos nortearão as estratégias a serem desenvolvidas no processo.

10.1.1 Empresas investidoras

Vão longe os tempos em que o patrocínio esportivo caracterizava-se como uma simples ajuda (mecenato) ou cobria os interesses pessoais dos principais executivos das empresas junto às organizações esportivas. Atualmente, este apresenta-se como alternativa às tradicionais estratégias promocionais existentes no mercado como publicidade, propaganda, relações públicas, *merchandising*, entre outros. No entanto, para que as empresas alcancem os resultados esperados no processo, é imprescindível definir as razões do investimento.

Reconhecendo que as empresas possuem realidades e objetivos distintos, a decisão deve estar baseada em suas necessidades de mercado.

a) **Identificação com o público-alvo:** tendo em conta que cada modalidade esportiva possui formatos e características diferentes, alcançando determinados segmentos (sexo, idade, nível socioeconômico, entre outros), os patrocinadores devem eleger modalidades e/ou organizações esportivas que vão ao encontro do *target* desejado;

b) **Valores da modalidade esportiva e/ou organização esportiva:** as empresas patrocinadoras devem verificar se os valores contidos na modalidade e organização esportivas (vitória, conquistas, emoção, superação entre outros) são de interesse e passíveis de serem incorporados à sua imagem institucional para um (re)posicionamento no mercado;

c) **Atratividade junto aos meios de comunicação:** tendo em vista que uma *mídia* espontânea constitui uma das principais vantagens do investimento em patrocínio esportivo, as empresas investidoras devem verificar se a modalidade esportiva e/ou organização esportiva a ser patrocinada desperta o interesse, incidência ou possibilidade de adequação (formatação) para uma inserção nos meios de comunicação;

d) **Possibilidade de desenvolvimento de estratégias:** as empresas devem vislumbrar a possibilidade do desenvolvimento de estratégias promocionais e/ou comunicacionais durante o processo. Exploração promocional dos protagonistas esportivos, relacionamento junto aos públicos externo (clientes, parceiros, fornecedores, consumidores, etc.) e interno (*endomarketing*), além de geração de negócios, devem ser considerados;

e) **Características da organização esportiva:** as empresas investidoras devem levar em conta a respeitabilidade, bem como a seriedade administrativa da organização esportiva a ser patrocinada (o patrocinado deve demonstrar pró-atividade para com o processo de patrocínio e objetivos do investidor).

10.1.2 Organizações esportivas

Atualmente, organizações esportivas veem no patrocínio um importante instrumento de apoio para o alcance de seus objetivos. No entanto, devem definir as razões para o investimento com vistas à maior potencialização dos resultados.

a) **Definir objetivos:** as organizações esportivas devem reconhecer suas necessidades em um processo de patrocínio, desenvolvendo ações para o alcance dos resultados. A razão pode ser unicamente de caráter financeiro ou, concomitantemente, melhora na participação e/ou *performance*; eficiente gestão (transmissão de *know how*); promoção de institucional (imagem) e/ou *mídia* espontânea, além da prospecção de novos parceiros para o processo;

b) **Características dos investidores:** apesar da importância de investimentos pontuais (possibilidade de ingressos financeiros significativos),

as organizações esportivas devem procurar desenvolver parcerias com investidores que tenham interesse estratégico no patrocínio (trabalho a longo prazo), contribuindo para o alcance de seus objetivos (*performance*, gestão, etc.).

10.2 RELAÇÃO COMERCIAL

Para levar a cabo um processo de patrocínio esportivo, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas devem estabelecer o tipo de investimento e o nível de influência de ambas as partes no processo.

10.2.1 Tipo de investimento a ser desenvolvido em um processo de patrocínio esportivo

Após definir as razões para o desenvolvimento de um patrocínio, as empresas investidoras e organizações esportivas devem definir qual o tipo de investimento a ser realizado.

10.2.1.1 Empresa investidora

a) **Definir o tipo de investimento:** as empresas devem definir o tipo de investimento a ser desenvolvido em um patrocínio esportivo. A escolha deve se basear nos objetivos almejados, verba investida, estratégias desenvolvidas e possibilidades de exploração do processo. Os investidores podem assumir o papel de apoiador, fornecedor oficial, patrocinador de ocasião, co-patrocinador (oficial ou secundário), patrocinador principal (máster) patrocinador exclusivo, co-gestor ou gestor;

b) **Reconhecer funções e responsabilidades:** definido o modelo de investimento, é imprescindível que as empresas investidoras definam suas funções e responsabilidades no processo, contribuindo para o alcance dos resultados.

10.2.1.2 Organizações esportivas

a) **Investidores de acordo com a necessidade:** a procura por patrocinadores e, conseqüentemente, pelo tipo de modelo de investimento a ser desenvolvido, deve levar em conta a real necessidade e predisposição das organizações esportivas no processo;

b) **Estabelecer cotas de investimentos:** as organizações esportivas devem estabelecer cotas de investimentos para exploração do

patrocínio esportivo, diferenciando, assim, as oportunidades (propriedades, estratégias desenvolvidas, entre outros) e retorno para as partes. Para quem aplicar maiores recursos no processo, deve ser garantido um maior retorno (exposição, ações promocionais, atenção por parte do patrocinado, etc.).

10.2.2 Nível de influência de ambas as partes

Em um processo de patrocínio esportivo, estabelecer o nível de influência (poder de decisão) de ambas as partes torna-se fundamental. Este procedimento contribui, também, para que os direitos e deveres sejam estabelecidos e respeitados no decorrer do processo.

10.2.2.1 Empresas investidoras

a) **Estabelecer o poder de decisão:** a empresa deve estabelecer, na etapa de concretização do patrocínio, e de acordo como seus objetivos, investimentos e abertura por parte da organização esportiva, seu nível de influência quanto ao controle da verba investida, estratégias desenvolvidas, comportamento dos protagonistas esportivos, calendário de eventos e/ou ações (jogos e/ou amistosos) e monitoramento sobre o retorno. Esta definição contribuiu para o planejamento e desenvolvimento de ações no decorrer do processo;

b) **Direito na tomada de decisões:** mesmo reconhecendo que o investimento financeiro possui influência no poder de decisão (quanto maior o investimento maior o poder de decisão), os patrocinadores devem exigir, das organizações esportivas, uma participação e/ou consulta na aplicação de seus recursos no processo, constituindo, assim, uma relação de parceria. Desta forma, recursos oriundos dos investidores podem ser direcionados para o alcance de seus objetivos específicos (retorno institucional, *mídia* espontânea, geração de negócios, entre outros);

c) **Preservar as características da organização esportiva:** independentemente dos objetivos e poder de decisão no patrocínio esportivo, as empresas investidoras devem preservar as características da organização esportiva como um todo. Impossibilidade no desenvolvimento de ações com vistas a melhor *performance* (participação dos protagonistas em eventos e/ou campanhas promocionais e publicitárias, amistosos do interesse do investidor, etc.), bem como manutenção das propriedades do patrocinado (nome, cores, mascotes, entre outros), devem ser considerados.

10.2.2.2 Organizações esportivas

a) **Estabelecer o poder de decisão:** dependendo dos objetivos e necessidades da organização esportiva no patrocínio, esta deverá conceder maior ou menor poder ao seu investidor para com a tomada de decisão no processo. Esta definição norteará e/ou limitará as estratégias a serem desenvolvidas pelos patrocinados (contratação e relação com o comportamento dos protagonistas esportivos, investimentos em infraestrutura, calendário de eventos e/ou ações (jogos e/ou amistosos), estratégias promocionais e/ou comunicacionais, entre outros aspectos;

b) **Abertura para decisões e/ou consultoria:** independente do tipo de investimento, verba recebida e/ou leis e estatutos que possam restringir a participação de terceiros nas decisões das organizações esportivas, estas devem propiciar aos investidores, principalmente quando se trata da aplicação dos recursos oriundos daqueles, uma abertura para discussões, sugestões, bem como definições para o desenvolvimento de estratégias (contratação de protagonistas esportivos, ativação, infraestrutura, entre outros). Desta forma, a verba do investidor terá, como destino, ações que permitam o alcance de seus objetivos específicos (estruturação de uma equipe organizada, competitiva, vencedora, entre outros). Além da transmissão de *know how* por parte das empresas, este procedimento aumenta a credibilidade, confiabilidade e segurança do investidor no processo. Apresentação de balanços financeiros e investimentos realizados (*feedback*), devem ser considerados;

c) **Preservar suas características:** apesar de conveniente, a abertura para o investidor participar das decisões em um patrocínio esportivo não deve caracterizar a perda de autonomia das organizações esportivas, principalmente quando estas estiverem desenvolvendo estratégias e/ou ações que não envolvam recursos oriundos das referidas empresas. Manter procedimentos eficientes (gestão) e propriedades históricas como instalações, nomes, cores, mascotes, entre outros, devem ser considerados.

10.3 A PROSPECÇÃO NO PATROCÍNIO ESPORTIVO

O período de prospecção caracteriza-se como uma das principais etapas de um processo de patrocínio esportivo, tanto para as empresas investidoras, quanto para as organizações esportivas.

10.3.1 Prospecção de organizações esportivas

a) **Estudar previamente o parceiro:** seja prospectando ou recebendo propostas, as empresas investidoras devem definir critérios para escolha das organizações esportivas. Estes procedimentos farão com que se evite desperdícios de recursos, além de potencializarem o processo de patrocínio como um todo. A avaliação deve levar em conta respeitabilidade da organização esportiva, aceitação e/ou simbiose com o público-alvo, desenvolvimento de estratégias, entre outros aspectos;

b) **Elaborar proposta personificada:** reconhecendo os objetivos das organizações esportivas alvo de um investimento em patrocínio (*performance* esportiva, melhora na estrutura, transmissão de *know how*, etc.), as empresas investidoras devem adequar suas propostas para atender às necessidades das mesmas. Verba compatível para com os objetivos, delegação de profissionais para suporte, entre outros aspectos devem ser considerados;

c) **Flexibilizar a proposta:** as empresas investidoras devem reconhecer todas as potencialidades que um processo de patrocínio esportivo proporciona. Desta forma, devem estar receptivas a analisar, juntamente com seus atuais parceiros (agências de comunicação, fornecedores, etc.) outras oportunidades não consideradas até o momento da prospecção, vislumbrando, assim, novas estratégias a serem desenvolvidas.

10.3.2 Prospecção de investidores

a) **Estudar previamente o parceiro:** reconhecendo que empresas possuem realidades, objetivos e expectativas distintas no mercado, as organizações esportivas, quando da prospecção de um investidor, devem realizar uma análise prévia do *prospect*, considerando sua posição no mercado, objetivos, vantagens e desvantagens competitivas, imagem institucional, consumidores, concorrentes, fornecedores, histórico de investimento em promoção e *mídia*, problemas de comunicação, entre outros. Como fonte de pesquisa, *internet*, *mídias* especializadas, balanços financeiros, *staff* e concorrentes podem ser considerados. Outro ponto a ser levantado diz respeito ao local e/ou estágio de tomada de decisão de investimentos em estratégias promocionais e, conseqüentemente, em patrocínio esportivo. Isto definirá os esforços junto à empresa investidora, agência de comunicação parceira e/ou assessorias/consultorias especializadas no tema;

b) **Elaborar proposta personificada aos investidores:** o procedimento posterior à análise do *prospect* consiste na adequação da proposta a ser apresentada. É imprescindível uma personalização do projeto (*tailored-made*) por parte das organizações esportivas, indo ao encontro das necessidades dos investidores (promoção institucional, *mídia* espontânea, desenvolvimento de ações promocionais, geração de negócios, entre outros). Assim, evita-se uma padronização da proposta para todo e qualquer investidor. Uma adequação e/ou alinhamento da proposta ao Plano de Comunicação Integrada de *Marketing* do investidor (estratégia de comunicação), bem como a inserção dos já existentes parceiros dos *prospects* (agências de comunicação, parceiros comerciais, entre outros), também deve ser considerada;

c) **Flexibilizar a proposta:** as organizações esportivas devem estar receptivas às sugestões e/ou exigências por parte do investidor e/ou demais parceiros do mesmo (agências de comunicação, fornecedores, etc.), seja na fase de prospecção, ou no decorrer do processo de patrocínio (remanejamento e/ou redirecionamento de verbas, estratégias, entre outros).

10.4 CONCRETIZAÇÃO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO

É no processo de negociação que se encontra a defesa da proposta, definição das verbas e definição de ações. A adoção de determinados procedimentos na fase de concretização pode caracterizar o sucesso, ou não, de um patrocínio esportivo.

10.4.1 Empresas investidoras

a) **Negociação “ganha-ganha”:** na negociação do patrocínio, os investidores devem, além de estabelecer e priorizar seus objetivos, contribuir para que as organizações esportivas atinjam suas metas (*performance*, gestão, infraestrutura, entre outros). Como consequência, valores como organização, vitórias, conquistas, entre outros, podem ser transferidos para a imagem da empresa. Além do retorno institucional, a atratividade para geração de estratégias e negócios, bem como uma *mídia* espontânea a partir do interesse dos meios de comunicação em uma organização esportiva organizada e vencedora (notícias e/ou transmissões dos jogos), proporcionam retornos significativos para os investidores. Aumento na verba, aportes em períodos específicos e transmissão de *know how*, devem ser considerados;

b) **Estabelecer direitos e deveres:** para dimunir as variáveis

incontroláveis que permeiam um patrocínio esportivo (prejuízos de imagem, comportamentos dos protagonistas esportivos, entre outros), definir metas e aproveitar ao máximo as oportunidades proporcionadas, as empresas investidoras devem estabelecer seus direitos e deveres no processo;

c) **Elaborar um contrato:** para garantir o estabelecido na negociação, norteadas as decisões e estratégias a serem desenvolvidas no decorrer do processo (ativação, comportamento dos protagonistas, etc.), as empresas investidoras devem gerir a elaboração e registro de um contrato. O documento, no entanto, pode e deve ser revisto (alterado) de comum acordo sempre que houver uma mudança de objetivos e/ou redirecionamento de ações (incremento de verba investida, estratégias desenvolvidas, participação nas decisões, entre outros).

10.4.2 Organizações esportivas

a) **Negociação “ganha-ganha”:** as organizações esportivas devem procurar obter o maior número de vantagens possíveis em um processo de patrocínio (aspectos financeiros, transmissão de *know how*, entre outros). No entanto, estas devem ir ao encontro, também, das expectativas de seus investidores. Com o alcance dos objetivos por ambas as partes, a possibilidade de uma parceria no longo prazo (renovação de contrato), bem como o ingresso de outros parceiros no processo, a partir da análise do sucesso obtido pelas partes, torna-se visível;

b) **Estabelecer direitos e deveres:** tendo em vista que o esporte é um produto inconstante, as organizações esportivas devem assegurar de seus direitos, bem como propiciar confiabilidade aos seus investidores. Para isto, o estabelecimento de direitos e deveres por parte da organização esportiva torna-se fundamental;

c) **Elaboração de um contrato:** assim como as empresas investidoras, as organizações esportivas devem prover a elaboração e registro de um contrato, sendo revisto e/ou modificado, de comum acordo, sempre que houver uma mudança de objetivos e/ou redirecionamento de ações.

10.5 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NO DECORRER DO PROCESSO DE PATROCÍNIO

O investimento em patrocínio deve vir acompanhado de uma série de estratégias para potencializar o processo e alcançar os resultados almejados por ambas as partes (empresas investidoras e organizações esportivas).

10.5.1 Os protagonistas esportivos no processo de patrocínio

Os protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) apresentam-se como um dos principais ativos em uma parceria esportiva, visto a possibilidade de explorar suas imagens e poder de relacionamento junto aos mais variados públicos-alvo. Desta forma, merecem uma atenção especial das partes envolvidas no processo (empresas investidoras e organizações esportivas).

10.5.1.1 Empresas investidoras

a) **Valer-se de protagonistas para captação de novos parceiros:** reconhecendo que o ingresso de novos parceiros pode auxiliar a organização esportiva e o processo de patrocínio como um todo, incrementando ações e reduzindo custos operacionais, a empresa investidora deve valer-se dos protagonistas esportivos como instrumento de promoção e/ou negociação junto aos demais *prospects*. Permitir o uso de suas imagens individuais e coletivas, bem como participação dos protagonistas esportivos em estratégias promocionais e/ou comunicacionais, dentro das propriedades adquiridas pelos novos entrantes deve ser considerado;

b) **Adotar critérios de contratação:** as empresas investidoras devem participar, com ou sem aportes financeiros, e desde que houver abertura por parte do patrocinado (tipo de investimento), da decisão de contratar atletas e comissão técnica para a organização esportiva. Além da *performance* esportiva, deve-se analisar a adequação dos protagonistas aos objetivos, bem como possibilidade e potencial de uso em campanhas promocionais e/ou comunicacionais. Sugestões, recomendações ou vetos às contratações devem ser considerados;

c) **Disponer da imagem e garantia de participação em ações promocionais:** as empresas investidoras, a partir do estabelecido na concretização do patrocínio, devem fazer valer o seu direito de exploração dos protagonistas esportivos, seja em termos institucional (imagem), promocional (visitas a pontos-de-venda, relacionamento com clientes, testemunhais publicitários, *endomarketing* e geração de negócios) e *mídia* espontânea (aparição nos meios de comunicação);

d) **Capacitar os protagonistas esportivos:** as empresas investidoras devem prover, juntamente com as organizações esportivas, uma

série de treinamentos para transformar os protagonistas esportivos em embaixadores de suas marcas. Tanto atletas quanto a comissão técnica podem assumir um papel de agentes promocionais (visitas a pontos-de-venda, relacionamento com clientes, testemunhais publicitários, *endomarketing* e geração de negócios) e/ou geradores de *mídia* espontânea (menção e/ou aparição do nome, escudo e/ou logotipo nos meios de comunicação);

e) Acompanhar ações: as empresas investidoras devem exigir dos protagonistas esportivos, e, conseqüentemente, da organização esportiva na qual estes estão inseridos, uma conduta condizente com a imagem almejada no mercado. Além de fornecer subsídios (treinamentos, aconselhamentos, entre outros) para um bom comportamento, as empresas podem destinar profissionais para um monitoramento *in loco*, bem como inserir cláusulas contratuais com penas (multas, cancelamento do contrato, etc.) a partir de atitudes inadequadas;

f) Preservar a imagem e *performance* esportiva: mesmo priorizando seus interesses comerciais, as empresas investidoras devem desenvolver ações compatíveis com as necessidades da organização esportiva no que tange aos protagonistas esportivos. Deve-se ter cuidado para que ações promocionais (visitas a pontos-de-venda, relacionamento com clientes, testemunhais publicitários, *endomarketing* e geração de negócios) não comprometam a *performance* dos protagonistas e, conseqüentemente, da organização esportiva como um todo (ações promocionais e gravação de campanhas publicitárias em véspera de jogos, entre outros).

10.5.1.2 Organizações esportivas

a) Utilizar protagonistas para captação de novos parceiros: por estarem entre seus principais ativos, as organizações esportivas devem valer-se da presença de seus atletas e da comissão técnica para prospectar novos investidores ou, ainda, receber aportes financeiros dos parceiros já participantes do processo. Disponibilizar o uso da imagem individual e coletiva dos protagonistas esportivos (dependendo do tipo de investimento), bem como prover a presença em reuniões de captação e ações e/ou eventos dos *prospects*, devem ser considerados;

b) Adotar critérios de contratação: a contratação dos atletas e da comissão técnica por parte das organizações deve levar em conta, além da *performance* esportiva, a possibilidade de exploração comercial e/ou promocional dos mesmos. Uma análise do potencial mercadológico e comunicacional, acompanhado de uma consulta ao investidor, procurando, se for o caso, um aporte financeiro na contratação, torna-se fundamental;

c) Disponibilizar a imagem e garantir a participação em ações promocionais: as organizações esportivas, dependendo da negociação (tipo de investimento) e verba destinada, devem oferecer, ao investidor, o direito de explorar, com propriedade, os protagonistas esportivos, seja em termos institucionais (imagem), quanto promocionais. Estabelecidas as condições de uso, deve-se garantir a participação dos atletas e comissão técnica em campanhas publicitárias, promocionais, programas de relacionamento e geração de negócios dos investidores, sempre priorizando, no entanto, a *performance* esportiva dos mesmos;

d) Capacitar os protagonistas esportivos: para transformar os protagonistas esportivos em eficientes agentes promocionais, a organização esportiva deve prover, por conta própria ou em conjunto com o investidor, treinamentos, palestras, bem como *mídiatraining* junto aos mesmos;

e) Acompanhar ações: por tratar-se de uma variável incontrollável, isto é, o comportamento dos protagonistas esportivos, as organizações esportivas devem acompanhar, ou até mesmo controlar, suas condutas/atitudes tanto dentro quanto fora das competições, coibindo possíveis prejuízos à imagem das partes envolvidas no processo (organizações esportivas, empresas investidoras e demais parceiros). Na *performance* esportiva, atrasos e/ou ausência a treinos, boicote às marcas patrocinadoras, *doping*, entre outros, devem ser considerados. Já no âmbito pessoal, declarações aos meios de comunicação e/ou mídias sociais ou condutas sociais devem constituir-se em preocupações constantes por parte das organizações esportivas. Delegar profissionais para acompanhamento bem como inserir cláusulas contratuais de conduta sob pena de multas e suspensão do contrato devem ser considerados;

f) Preservar a imagem e *performance* esportiva: independentemente das propriedades oferecidas e exigências dos investidores, as organizações esportivas devem preservar e priorizar seus atletas e comissão técnica, não os expondo e/ou colocando em situações que comprometam suas imagens e *performances* esportivas (campanhas publicitárias antiéticas, abusivas, enganosas; participação em promoções em detrimento de treinamentos, jogos, recuperação física; entre outros).

10.5.2 Ativar o patrocínio esportivo

Para explorar ao máximo as potencialidades que um patrocínio esportivo propicia, o processo de investimento deve vir acompanhado do desenvolvimento de estratégias de ativação.

10.5.2.1 Empresas investidoras

a) **Desenvolver estratégias de ativação:** as empresas não devem contentar-se única e exclusivamente com o retorno de *mídia* espontânea proporcionado pelo patrocínio esportivo. É necessário o desenvolvimento de estratégias de ativação para potencializar o processo. Idéias e oportunidades devem surgir do próprio investidor ou em conjunto com seus parceiros (agências de comunicação, fornecedores, intermediários, meios de comunicação) e a organização esportiva;

b) **Ações promocionais:** as empresas devem promover seu investimento tanto dentro quanto fora da ação esportiva. Durante a ocorrência do evento, o investidor, em conformidade com a organização esportiva, deve prover ações como montagem de torcida organizada, animadores, sorteios, brindes, concursos, recompensas, entre outros. Já em suas estratégias mercadológicas, a utilização de material de *merchandising*, promoção de vendas, *mídias* sociais e telemarketing com alusão ao patrocínio desenvolvido devem ser considerados;

c) **Relacionamento com o público-alvo:** o patrocínio esportivo deve ser visto pelas empresas investidoras como um instrumento capaz de propiciar relacionamento com seu *target*. Estas devem prover oportunidades (momentos) de encontros (jantares, apresentações da equipe, etc.) entre a organização esportiva e seus clientes (atuais e potenciais), bem como fornecedores e intermediários. Uma estruturação de receptivos (centros de hospitalidade) nos locais dos eventos e/ou ações, em conformidade com a organização esportiva, deve ser considerada;

d) **Gerar negócios:** além de estratégia promocional, as empresas devem vislumbrar, no patrocínio esportivo, uma plataforma de geração de negócios. Assim, prover o lançamento de produtos relacionados à organização esportiva patrocinada (licenciamento), valendo-se de suas propriedades (instalações, cores, escudo, mascotes, etc.) e protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica), além de comercializar seus produtos e/ou serviços nos locais dos eventos e/ou ações esportivas, constituem estratégias a serem desenvolvidas. Usufruir da organização esportiva como meio de prospectar novos parceiros e nichos de mercado também deve ser considerado;

e) **Divulgar o investimento:** as empresas devem fazer valer seu papel de investidoras no patrocínio esportivo perante o público-alvo. Assim, é imprescindível a divulgação e promoção, através de campanhas

publicitárias, do envolvimento e participação das mesmas no processo. A inserção das campanhas pode dar-se junto as meios de comunicação que noticiam e/ou transmitem ações da organização esportiva ou nos próprios locais do evento. Valer-se das propriedades e protagonistas da organização esportiva (instalações, cores, escudo, mascotes, atletas e comissão técnica) torna-se imprescindível;

f) **Ações de endomarketing:** as empresas investidoras devem valer-se do patrocínio esportivo para desenvolver estratégias de relacionamento com seu público interno. Centros de hospitalidade, campeonatos esportivos internos, utilização das instalações das organizações esportivas, bem como participação dos protagonistas esportivos em suas promoções internas (palestras, convenções, treinamentos, entre outros) devem ser considerados;

g) **Verba de ativação:** as empresas, quando da concretização de um patrocínio esportivo, devem destinar uma verba específica para a ativação do processo. Este aporte adicional deve ser inserido no orçamento promocional do investidor quando do planejamento da Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM). Além de uma definição prévia, de acordo com o valor investido e nas estratégias a serem desenvolvidas, deve-se prever recursos para ações de oportunidade e/ou redirecionamento de ações;

h) **Ações em conjunto com demais parceiros:** reconhecendo que, dependendo dos objetivos e características da organização, evento e/ou ação esportiva, os custos e ativação podem ser extremamente altos, as empresas investidoras devem procurar desenvolver estratégias em conjunto com outros patrocinadores do processo. Este procedimento, além de gerar vantagens financeiras, potencializa as ações desenvolvidas.

10.5.2.2 Organizações esportivas

a) **Desenvolver estratégias de ativação:** procurando um prolongamento do contrato de patrocínio, as organizações esportivas devem criar, planejar, discutir e disponibilizar (facilitar) oportunidades e estratégias de ativação do patrocínio às empresas investidoras. Em alguns casos, e quando necessário (limitações por parte do investidor), as próprias organizações esportivas devem assumir a gestão da ativação;

b) **Ações promocionais:** as organizações esportivas, além de contribuir com as ações promocionais dos investidores, disponibilizando, de acordo com as necessidades dos mesmos, locais e profissionais para o desenvolvimento das estratégias, devem valer-se do evento e/ou ação para

promover sua imagem e produtos (licenciados), além de prospectar novos parceiros para o processo;

c) **Relacionamento com o público-alvo:** as organizações esportivas devem prover um relacionamento entre seu investidor e potenciais parceiros do mesmo. Garantir presença dos protagonistas esportivos em encontros entre as partes (jantares, apresentação da equipe, coletivas de imprensa, etc.), bem como estruturar receptivos (centros de hospitalidade) nos locais dos eventos e/ou ações com a presença do *target* (clientes atuais e potenciais) devem ser considerados;

d) **Gerar negócios:** além de uma plataforma para retorno institucional e de *mídia* espontânea, a organização esportiva deve apresentar-se como uma unidade de negócio da empresa investidora (veículo de venda). Licenciar produtos com suas propriedades (instalações, cores, escudo, mascotes, etc.) e protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica), auxiliar na comercialização de seus produtos e/ou serviços, bem como prospectar novos consumidores, parceiros e nichos de mercado devem ser considerados;

e) **Divulgar o investimento:** as organizações esportivas devem contribuir para fazer valer a posição da empresa como investidora no processo de patrocínio. Para isto, devem disponibilizar suas propriedades (instalações, cores, escudo, mascotes, etc.) e protagonistas (atletas e comissão técnica) para as campanhas promocionais e/ou publicitárias do investidor, além de desenvolver estratégias para fixar a marca do patrocinador no processo (protagonistas esportivos exporem e/ou mencionarem a marca da empresa, entre outras ações);

f) **Ações de endomarketing:** as organizações esportivas devem prover um relacionamento entre o investidor e o público interno, disponibilizando suas propriedades (instalações esportivas e sociais) e protagonistas esportivos para promoções internas (palestras, convenções, treinamentos, entre outros), além de programas de hospitalidade, campeonatos esportivos internos, entre outros;

g) **Verba de ativação:** reconhecendo a importância da ativação para o retorno da empresa, as organizações esportivas devem instruir seus investidores a destinar uma verba específica para esta ação, mesmo com a possibilidade de perdas financeiras em seu orçamento. Com a potencialização do investimento e alcance de resultados significativos por parte da empresa no processo, a possibilidade de renovação do contrato e ingresso de outros parceiros no patrocínio será muito maior;

h) **Ações em conjunto com demais parceiros:** em processos de patrocínio esportivo, os custos de ativação podem apresentar-se extremamente altos, sendo poucas as empresas em condições e interesse de

demandar um investimento (patrocínio e ativação) de forma isolada. Desta forma, as organizações esportivas devem negociar e/ou intermediar ações de ativação em conjunto com seus patrocinadores, diminuindo custos e aumentando a sinergia entre as partes.

10.5.3 Monitorar o retorno sobre o investimento

O retorno sobre o investimento (ROI) apresenta-se como um procedimento a ser desenvolvido em um patrocínio esportivo. Na verdade, este constitui, cada vez mais, uma exigência das partes envolvidas no processo.

10.5.3.1 Empresas investidoras

a) **Conhecer o retorno:** as empresas investidoras devem reconhecer qual o retorno obtido em um processo de patrocínio, desenvolvendo instrumentos de medição institucional (imagem), mídia espontânea e geração de negócios, analisando a eficiência na equação investimento versus resultados alcançados;

b) **Responsabilidades no processo:** as empresas investidoras podem empreender a mediação do ROI por conta própria, em conjunto com a organização esportiva e/ou contratando uma empresa especializada na área. A definição das responsabilidades, bem como das verbas para o desenvolvimento do ROI, devem ser estabelecidas na etapa de negociação e concretização do patrocínio;

c) **Medir antes, durante e após a ação esportiva:** as empresas investidoras devem desenvolver o monitoramento antes, durante e após a realização do evento e/ou ação esportiva. Com isto, além de verificar os retornos obtidos, revendo investimentos e estratégias ainda em curso (espaços exibitênicos, *backdrop*, ativação, etc.), podem coibir a aparição de marcas concorrentes no processo (*marketing* de emboscada);

d) **Renovar e prospectar novas organizações esportivas:** A partir dos dados do ROI, a empresa pode justificar o investimento em patrocínio esportivo junto a diretores, acionistas, funcionários, parceiros, entre outros, com vistas à manutenção (renovação do contrato) ou não do investimento, diminuição ou acréscimo de valores ou ainda prospectar novas organizações esportivas para desenvolver um patrocínio.

10.5.3.2 Organizações esportivas

a) **Conhecer o retorno:** para fidelizar seus investidores, as organizações esportivas devem analisar, apresentar e discutir os dados obtidos no ROI. Este procedimento, além de mostrar uma postura pró-ativa do patrocinado para com os objetivos e/ou necessidades das empresas durante o processo e não apenas na fase de prospecção, pode definir a manutenção ou prover mudanças nas estratégias a serem desenvolvidas;

b) **Responsabilidades no processo:** as organizações esportivas devem participar do desenvolvimento do ROI, seja liderando o processo, colaborando com a empresa investidora e/ou contratando serviços de uma empresa especializada na área. A definição das responsabilidades e verbas para o desenvolvimento do ROI deve ser estabelecida nas etapas de negociação e concretização do patrocínio;

c) **Medir antes, durante e após a ação esportiva:** as organizações esportivas devem procurar um monitoramento antes, durante e após a realização do evento e/ou ação esportiva, desenvolvendo e/ou revendo, a partir dos dados do ROI, estratégias para potencializar o processo de patrocínio esportivo (mudança no local das ações; posição das placas exibitênicas; posição, marcas e cores nos uniformes, etc.). Além disso, o combate ao *ambush marketing* apresenta-se como outra vantagem para a medição do retorno sobre o investimento.

d) **Renovar e prospectar novos investidores:** com o desenvolvimento do ROI, a organização esportiva pode vislumbrar um *marketing* de relacionamento com os investidores. Isto porque, analisando dados favoráveis aos seus investimentos, as empresas tendem a renovar o contrato. Outra vantagem do ROI para a organização esportiva reside no fato deste constituir-se um painel de visualização de retornos obtidos em um processo de patrocínio, atraindo e auxiliando a tomada de decisão dos novos investidores.

10.5.4 Desenvolvimento de estratégias de combate ao *marketing* de emboscada

Por estar historicamente inserido na indústria esportiva brasileira desde os primeiros eventos e/ou ações esportivas, e procurando assegurar os direitos das partes envolvidas em um processo de patrocínio, o combate ao *marketing* de emboscada (*ambushmarketing*) deve assumir um papel de

destaque nas ações a serem desenvolvidas. Este deve ser um esforço das empresas investidoras e das organizações esportivas.

10.5.4.1 Empresas investidoras

a) **Estabelecer responsabilidades no processo:** na fase de concretização, a empresa investidora deve estabelecer responsabilidades, bem como exigir garantias, por parte da organização esportiva, de que marcas concorrentes e/ou oportunistas não consigam promoção no evento e/ou ação esportiva da qual são participantes. Um trabalho em parceria entre as partes deve ser considerado;

b) **Procedimentos desenvolvidos:** as empresas investidoras devem assumir uma postura pró-ativa para com o combate ao *marketing* de emboscada, demandando ações e/ou cobrando (exigindo) uma fiscalização e procedimentos permanentes da organização esportiva patrocinada. Entre as ações de combate a serem desenvolvidas, encontra-se o monitoramento das ações da concorrência; a veiculação de publicidades reforçando o patrocínio nos meios de comunicação, tanto na divulgação quanto na transmissão do evento; a ocupação *in loco* dos espaços frente aos meios de comunicação e públicos de interesse; a cobrança e retirada das marcas oportunistas, bem como monitoramento junto aos protagonistas esportivos participantes do evento e/ou ação.

10.5.4.2 Organizações esportivas

a) **Estabelecer responsabilidades no processo:** as organizações esportivas devem assumir a responsabilidade pela não-menção e/ou aparição de marcas oportunistas ou concorrentes de seus investidores no evento e/ou ação patrocinada, garantindo os direitos de ambas as partes, bem como contribuindo para a eficiência e longevidade do processo;

b) **Procedimentos desenvolvidos:** as organizações esportivas devem direcionar verbas e profissionais para monitorar ações oportunistas antes, durante e pós-evento do qual detêm os direitos. Fiscalizar agentes de emboscada; denunciar práticas oportunistas junto a órgãos legais; disponibilizar, prioritariamente, espaços *in loco* e nos meios de comunicação patrocinadores e/ou transmissores do evento; retirar marcas concorrentes e trabalhar junto aos seus protagonistas esportivos são estratégias a serem consideradas.

10.5.5 Retorno obtido pelas organizações esportivas e empresas investidoras a partir do processo de patrocínio

O patrocínio esportivo proporciona inúmeros retornos para as partes envolvidas no processo. Tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas devem direcionar esforços para o alcance de seus objetivos específicos.

10.5.5.1 Empresas investidoras

a) Retorno institucional: enfrentando problemas de imagem causados por um envelhecimento ou desgaste da marca (produtos obsoletos, poluição, etc.), as empresas devem buscar, no patrocínio esportivo, uma estratégia de (re)posicionamento no mercado. Neste caso, patrocínios de organizações esportivas com valores de cunho social, juventude, saúde, etc., passíveis de ser incorporados à imagem do investidor, devem ser considerados;

b) Retorno de *mídia* espontânea: este objetivo deve ser perseguido por empresas que almejem a divulgação de sua marca, produtos e/ou serviços nos meios de comunicação de menor custo, se consideradas outras estratégias promocionais como publicidade e *merchandising*. A procura por organizações esportivas que despertem interesse e possuam incidência na *mídia* deve ser considerada;

c) Retorno de vendas: empresas que visam ao crescimento no mercado devem valer-se do patrocínio esportivo como plataforma de vendas. Promover a aproximação entre as organizações esportivas (confederações, federações, clubes, equipes, eventos, atletas, comissão técnica) patrocinadas e sua força de vendas para um trabalho em conjunto na comercialização e abertura de novos mercados deve ser considerado;

d) Outros tipos de retorno: as empresas devem, ainda, considerar outros tipos de retorno a partir do investimento no esporte, como relacionamento com os atuais e potenciais parceiros, melhora no clima organizacional (*endomarketing*) bem como geração de negócios junto a fornecedores, revendedores e intermediários.

10.5.5.2 Organizações esportivas

a) Retorno institucional: as organizações esportivas devem valer-se dos atuais investidores para promover sua imagem no mercado,

apresentando-se como uma base segura para o ingresso de outras empresas no processo;

b) Retorno de *mídia* espontânea: este objetivo deve ser perseguido por organizações esportivas que almejem uma divulgação de sua marca no mercado, visto que a partir dos aportes financeiros de um processo de patrocínio esportivo, a estruturação de equipes e/ou protagonistas esportivos que despertem a atenção e interesse dos meios de comunicação (notícias e transmissões) torna-se uma realidade;

c) Retorno de vendas: com o advento de uma estrutura, equipes e/ou protagonistas eficientes, a partir de recursos oriundos de um patrocínio esportivo, a organização pode obter outras fontes de recursos como bilheteria, licenciamento, direitos televisivos, *naming right*, entre outros (valorização da marca);

d) Retorno na *performance* esportiva: para alcançarem resultados significativos em sua *performance* esportiva, as organizações devem buscar recursos oriundos do patrocínio esportivo, visto constituir-se uma oportunidade de ingressos permanente, propiciando planejamento e ações a longo prazo (exceções a patrocínios pontuais);

e) Retorno em processos de gestão: organizações esportivas que apresentem problemas em seus processos de gestão devem valer-se do patrocínio esportivo para consultas, assessorias, bem como para transmissão de *know how* por parte das empresas investidoras.

11 CONCLUSÕES

Apesar do patrocínio esportivo apresentar-se como uma eficiente estratégia para empresas alcançarem resultados significativos no mercado, e uma importante fonte de recursos para as organizações esportivas levarem a cabo seus mais variados projetos, o simples fato do desenvolvimento desta estratégia não garante o alcance dos objetivos preestabelecidos. É preciso a adoção de uma postura profissional, desenvolvendo estratégias para a construção de mecanismos que possam levar à máxima eficiência no processo.

As partes interessadas no processo devem reconhecer as razões para este investimento, direcionando verbas e estratégias, além de levar em conta determinados aspectos. Para o investidor, a identificação da modalidade e/ou organização esportiva com seu público-alvo torna-se fundamental. Outro ponto a destacar diz respeito à existência de valores passíveis de serem incorporados à sua imagem institucional, isto é, modalidade e/ou organizações esportivas que possam criar, auxiliar ou sustentar um posicionamento eficiente na mente do consumidor. Um terceiro aspecto tange a atratividade e incidência da modalidade e/ou organização esportiva na *mídia*. Para o alcance de uma maior exposição (promoção) da imagem institucional e/ou dos produtos e serviços do investidor, a menção e/ou transmissão das ações (competições, treinos, entre outros) do patrocinado nos meios de comunicação torna-se fundamental. Por fim, a oportunidade do desenvolvimento de estratégias ativas, endomarketing, entre outras, além da respeitabilidade e seriedade do patrocinado, são aspectos a serem considerados pelas empresas para o investimento em patrocínio esportivo. Já as organizações esportivas devem definir quais seus objetivos para com o patrocínio. Estes objetivos podem ser de ordem financeira, *performance* esportiva, transmissão de *know how* (melhora nos processos de gestão), promoção de sua imagem no mercado (institucional), exposição nos meios de comunicação (*mídia* espontânea), bem como prospecção de novos parceiros no processo. Características dos investidores (respeitabilidade, disponibilidade de recursos, entre outros), bem como interesse estratégico no processo deve também ser levado em consideração (trabalho a longo prazo).

A relação comercial, com o tipo de investimento e nível de influência de ambas as partes, também deve ser considerada. O tipo de investimento escolhido pelas empresas deve basear-se nos objetivos, verba e responsabilidades assumidas no processo. Isto é, um investidor que deseje

uma maior ligação com o patrocinado e exposição junto aos meios de comunicação, além da exploração total das oportunidades apresentadas, deve assumir responsabilidades e valores financeiros significativos no projeto. Situação inversa pode dar-se por parte de investidores que procurem retornos pontuais no processo. Já as organizações esportivas, devem buscar investidores de acordo com suas necessidades e predisposição para o compartilhamento nas decisões. No que tange ao nível de influência entre as partes, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas devem estabelecer seu poder e direito na tomada de decisão, sempre indo ao encontro dos seus objetivos, preservando, no entanto, as características básicas e/ou propriedades das mesmas. Independentemente do nível de influência ou direito na tomada de decisão, ambas as partes devem ser ouvidas e/ou consultadas com vistas a uma parceria de longo prazo.

No período de prospecção do patrocínio esportivo, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas devem estudar previamente o *prospect*, confeccionando propostas personalizadas de acordo com seus objetivos e necessidades no mercado (empresarial e esportivo). De igual forma, o projeto apresentado deve ser passível de mudanças e/ou adaptações a partir das discussões e/ou exigências oriundas do processo de negociação.

Na concretização do patrocínio esportivo, empresas investidoras e organizações esportivas devem ir ao encontro de uma negociação “ganha-ganha”, contribuindo para o alcance dos objetivos mútuos e uma maior longevidade do processo. Nesta fase deve-se, também, definir, por meio de contrato, os direitos e deveres de ambas as partes no processo. Com isto coibir-se-a práticas não estabelecidas, maximizando o retorno obtido.

Um patrocínio pode alcançar melhores resultados quando acompanhado do desenvolvimento de estratégias paralelas. A exploração dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) em campanhas promocionais, comunicacionais e captação de novos parceiros para o processo apresenta-se como um ponto a ser considerado. Para isto, deve-se adotar determinados procedimentos. Em primeiro lugar é necessário estabelecer critérios de contratação, levando em conta além da *performance* esportiva, seu potencial mercadológico (publicitário, gerador de negócios, entre outros). Outro ponto a destacar diz respeito ao seu comportamento tanto dentro quanto fora das competições. Para isto, programas de capacitação e monitorando suas ações devem ser considerados. Um terceiro aspecto versa sobre a ativação do patrocínio esportivo, através do desenvolvimento de ações promocionais, relacionamento com público-alvo, clientes, fornecedores intermediários, entre outros, geração de negócios, divulgação do investimento através de estratégias promocionais, bem como ações de *endomarketing*. Para isto, deve-se estabelecer, por ambas as partes

(empresas investidoras e organizações esportivas) um orçamento prévio na negociação e assinatura do contrato. Um quarto ponto diz respeito ao monitoramento do retorno sobre o investimento. Dependendo do investimento, objetivos e estratégias desenvolvidas, esta medição deve ser de ordem institucional, *mídia* espontânea, vendas, *performance* esportiva e processos de gestão. Por fim, e não menos importante, tanto empresas investidoras quanto organizações esportivas devem prover ações de combate ao *marketing* de emboscada, garantindo única e exclusivamente a exposição e promoção das marcas oficiais do processo (restrição às marcas oportunistas).

Observa-se a oportunidade de retornos significativos para empresas e organizações esportivas a partir de um processo de patrocínio; para os investidores, a possibilidade de uma promoção institucional, *mídia* espontânea, relacionamento com os mais variados públicos-alvo, bem como geração de negócios, com concretização de vendas e aberturas de novos mercados consumidores e para as organizações esportivas, a oportunidade de ingressos (financeiros, *know how*, etc.) com vistas a uma melhor *performance*, infraestrutura, bem como processos de gestão.

Com o desenvolvimento de determinadas estratégias em um processo de patrocínio esportivo, todas as partes tendem a ganhar. Ganham as empresas, com uma segurança no investimento e alcance dos objetivos preestabelecidos. Ganham as organizações esportivas e suas propriedades (protagonistas esportivos, infraestrutura, entre outros), com a possibilidade da maximização de resultados e prolongamento da parceria. E ganha o mercado empresarial e a indústria esportiva como um todo, valendo-se de casos de sucesso para o ingresso e desenvolvimento de ações em processos de patrocínio esportivo.

Por fim, como sugestão de estudos futuros, propõe-se analisar se as estratégias apresentadas no presente trabalho já são implantadas por um universo significativo de organizações esportivas e empresas investidoras, e em que medida, de acordo com a realidade, estas devem variar de caso para caso.

Com isto, ter-se-á uma maior compreensão do universo que envolve os procedimentos adotados em processos de patrocínio esportivo, contribuindo com um número maior de estratégias adaptáveis à realidade das mais variadas empresas investidoras e organizações esportivas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. ; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ABILEL, Bruno. **Palavra dos patrocinadores**. In: SBRIGHI, Cesar Augusto. **Como conseguir patrocínio esportivo: um plano para o sucesso no marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2006.

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

AIDAR, Antônio C. F. et. al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ANÁLISE voltada ao lucro: para criar ligações com os consumidores nos tempos atuais, o ponto de partida é desenvolver a destreza analítica no marketing como sugere o estudo Booz & Co. **Rev. HSM Management**. n. 76, p. 27-28, set. / out. 2009.

ANÓN SANZ, Vicente. **Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos**. Barcelona: Inde Publicaciones, 2003.

AREIAS, João Henrique. **Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Outras Letras Editora, 2007.

ASCANI, Franco. **Sport management**. Milão: Sperling & Kupfer, 1998.

_____. **Sport & sponsor**. Milão: Rizzoli, 1984.

BB: sede de medalhas. Relatório Departamento Banco do Brasil de 2011.

BECHARA, Marcos. **Qualidade esportiva: propostade transformação nas relações das federaçõesesportivas**. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1993. 154f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Centro de Ciências Humanas, Departamento de Educação Física, Universidade Gama, 1993.

BETING, Joelmir. **Seminário Futebol S/A**. São Paulo, 2000.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BONFA, Sebastião ; RABELO, Arnaldo et. al. **Licensing**: como utilizar marcas e personagens para agregar valores aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.

BOURG, Jean-François ; GOUGUET, Jean-Jacques. **Economia do esporte**. Bauru: Edusc, 2005.

BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. **O patrocínio no composto comunicação das empresas**. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado)- Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre, 2002.

BROCHAND, B. ; LENDREVIE, J. Publicitor. Paris: Dalloz, 5. ed., 2001. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de sponsoring deportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

CABALLERO, Nicolas ; CARVALHO, Sérgio. **A co-gestão esportiva no futebol** : o caso Juventude-Parmalat. Passo Fundo: Eduipf, 1998.

CABALLERO, Nicolas. **Marketing esportivo**. Apostila didática do Curso de Pós-graduação em Administração e Marketing Esportivo da Universidade Gama Filho. São Paulo: UGF, 2008.

CALIARI, Tânia. Futebol no capitalismo à brasileira. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/seculo21>. Acesso em 12 abr. 2005. In: SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. 336 f. Tese (Doutorado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro 2007.

CAMPEONATO Brasileiro de Futebol gerou mais de R\$ 374 milhões em patrocínio. Disponível em:

<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=2000466&path=/negocios/EspecialSucesso/>

CAMPO do marketing, No. **Revista Meio & Mensagem**. São Paulo, p. 17-18, 05. jul. 2004.

CANTELLI, Eduardo F. Futebol nos Estados Unidos? Ainda não. **Revista HSM Management**.n.84. Jan-fev, 2011.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARROGGIO, Marc. Patrocínio deportivo. Barcelona: Ariel Comunicación, 1996. In: CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHERUBINI, Sergio. **Il marketing sportivo**: analisi, strategie, strumenti. Milão: Franco Angeli, 1997.

CHERUBINI, Sergio ; CANIGIANI, Marco. **Esperienze internazionali nel marketing sportivo**. Turim: G. Giappichelli Editors, 1998.

_____. **Il co-marketing sportivo**: strategie do cooperazione nel mercato sportivo. Milão: Franco Angeli, 1999.

_____. **Il marketing delle società sportive**. Roma: Biblioteca Premio Philip Morris per il marketing, 1996.

CLUBES podem faturar R\$ 300 milhões em 2010: projeção da consultoria Crowe Horwath leva em conta a valorização dos contratos de patrocínio. **Revista Meio & Mensagem**, n.1392, v. 31 18 jan. 2010.

CLUBES brasileiros faturaram R\$ 570 milhões em patrocínio em 2010. **Revista Veja**, p. 23-28 19 jul. 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

_____. **Marketing do entretenimento**. São Paulo: Senac, 2008.

CONTURSI, Ernani B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

COSTA, Ivan Freitas da. **Marketing cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca**. São Paulo: Atlas, 2004.

CORNWELL, T. B. The use of sponsorship-linked marketing by tobacco firms: international public policy issues. *The Journal of Costumer Affairs*, v. 31, p. 238-54, 1997. In: MORGAN, Melissa J.; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

CRIMMINS, J.; HORN M. Sponsorship from management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*. p. 11-21, jul-ago, 1996. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de sponsoring desportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

DESBORDES, Michel; TRIBOU, Gary. In: BEECH, John; CHADWICK, Simon. **The marketing of sport**. Londres: FT Prentice Hall, 2007.

DESBORDES, Michel; OHL, Fabien; TRIBOU, Gary. **Estratégias del marketing deportivo: análisis del consumo deportivo**. Barcelona: Editorial Paidotribo, 2001.

DESTÉFANO, Claudio D. Prólogo. In: RODRIGUEZ, Martin. **Introduccion al marketing deportivo**. Buenos Aires: Editorial Medrano, 2009.

DIANA, Carlo. **Ilmarketing delle società sportive**. Roma: Cisu, 1997.

ERNST; YOUNG. **Brasil Sustentável: impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014**. São Paulo: Ernst & Young e FGV Projetos, 2010.

ESCOBAR, Maurício N. **Patrocínio esportivo e seus efeitos sobre o valor da marca: um estudo exploratório no Brasil**. 2002. Dissertação- (Mestrado): Fundação Getúlio Vargas. Escola de Empresas de São Paulo. Pós-graduação em Administração de empresas, São Paulo, 2002.

FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de sponsoring desportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

FERRARI, Maria A. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação**

organizacional e relações públicas. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FERRACCIÙ, João d. S. S. **Promoção de vendas.** In: DIAS, Roberto R. (org.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHER, Roger et. al. **Como chegar ao sim:** negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FOER, Franklin. **Como o futebol explica o mundo:** um olhar inesperado sobre a globalização. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

FREIRE, Marcus; DE ALMEIDA, Débora. **Ouro Olímpico:** a história do marketing dos aros. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2006.

GAITHER, Norman; FRAIZER, Gerg. **Administração da produção e operações.** 8.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

GDALIA, G. Le sponsoring: 1ère et 2ème génération. MBA International Management of Sport. University Paris Sud 11. France, 2002. In: DESBORDES, Michel; TRIBOU, Gary ; BEECH. John ; CHADWICK, Simon. **The marketing of sport.** Londres: FT Prentice Hall, 2007.

GRYNBERG, Caio D. A. **O impacto do patrocínio esportivo no consumidor:** um modelo para mensuração de sua efetividade. 2007. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007.

GUENZI, Paolo. Sport marketing and facility management: from stadiums to customer-based multipurpose leisure centres. In: DESBORDES, Michel (org.). **Marketing & football:** international perspective. Oxford: Elsevier, 2007.

GURGEL, Anderson. Dos jogos Pan-Americanos Rio 2007 à Olimpíada Rio 2016: a construção de um conceito de legado dos megaeventos esportivos no Brasil. **Rev. de Economia & Relações Internacionais.** n. 16, v.8, p. 19-36, 2010.

_____. **Futebol S/A:** a economia em campo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANCOCK, S. The status of sponsorship. Redmandarin, 2003. Disponível em: <http://www.redmandarin.com/viewstatus.htm>. Acesso em: 3 nov. 2003. In: MORGAN, Melissa J. ; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOULIHAN, B. ; LINDSEY, I. Networks and partnerships in sports development. In: GIRGINOV, Vassil. **Management of sports development**. Oxford: Elsevier, 2008.

HOWELL, D. Committee of inquiry into sport sponsorship. Londres: central Council of Physical Recreation, 1983. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigino. **La gestión de sponsoring desportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

JOGO está começando, O. **Revista HSM Management**. n. 39, v. 4, p. 36-46, jul. / ago. 2003.

KASNAR, Istvan K. ; GRAÇA F. A. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: CBV, 2002.

_____. **A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB e evolução dinâmica**. São Paulo: M.Books, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2006.

KLEIN, Marco Aurélio. **Entretenimento, esporte e o Santo Graal**. In: COBRA, Marcos (org.). **Marketing do entretenimento**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAJEWSKI, Lee J. et. al. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KUPER, Simon ;SZYMANSKY, Stefan. **Soccernomics**: por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque - podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial, 2010.

LAS CASAS, Alexandre L. **Jogada de marketing**: aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: atlas, 2009.

LAUTERBORN, Robert. **New marketing litany**: *4P's; C-words take over*. Advertising Age, 1990.p. 36-43

LE DREW, J. Sponsorship Support in Amateur Sport, 2003. Disponível em: http://www.sportnovascotia.com/contents/public_communications/Marketing/sponsorship_support.htm. Acesso em: 3 nov. 2003. In: MORGAN, Melissa J. ; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LEWICKI, Roy J. et. al. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LIBERMAN, Al. ; ESGATE, Pat. The entertainment marketing revolution.Nova York: Prentice Hall, 2002. In: KLEIN, Marco Aurélio. **Entretenimento, esporte e o Santo Graal**. 2008.

LIMEIRA, Tania M. V. Fundamentos de marketing.In: DIAS, Sergio R. (org). **Gestão de marketing**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LIMEIRA, Tania M. V. ; GOUVEIA, Maria Alice M. **O marketing do espetáculo teatral**. . In: COBRA, Marcos (org.). **Marketing do entretenimento**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

LLOYD, S. Sponsorship: taking a Sporting chance. BRW. n. 26, v. 23, 2001. In: MORGAN, Melissa J. ; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LOVELOCK, Christopher ; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALANOWSKI, J. **Reality TV: why we can't stop watching**. Australian Reader's Digest, p. 106-12, jun. 2003.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHI JÚNIOR, Wanderley. O processo de ressignificação do voleibol a partir da inserção da televisão no campo esportivo. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**. Campinas, n. 2, v. 26, p. 149-162, jan. 2005.

MARTINELLI, Dante P. ; ALMEIDA, Ana P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Petrônio G. ; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. **Administração de materiais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATHIAS, Alexandre et. al. Entretenimento: do mundo da ilusão a um grande negócio. **Revista da ESPM**, jul-ag, 2007.

MATTAR, Michel F. **Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-graduação em Administração. São Paulo, 2007.

MAZZEI, Leandro C. ; BASTOS, Flávia C. (org.). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

McCARTHY, Jerome E. Basic marketing: a managerial approach. 12. ed. Homewood: Irwin, 1996. In: KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin L.

Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

McKELVEY, S. Atlanta 96: Olympic countdown to ambush Aemageddon. Seton hall journal of Sport Law, 1994 In: MULLIN, Bernard J. et al.

Marketing esportivo. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo M. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

_____. **Projetos de marketing esportivo e social**. Londrina: Midiograf, 1997.

_____. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MELO NETO, Francisco Paulo; CARVALHO, Sérgio. **Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática**. Jundiaí: Fontoura Editora, 2006.

_____. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo M.; Mário Feitosa. Marketing Esportivo. In: COSTA, Lamartine (org). **Atlas do Esporte, Educação Física e Atividades Físicas de Lazer e Saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2005.

MEENAGHAN, John A. Commercial Sponsorship. **European journal do marketing**. Bradford: [s. n.], n. 7,v. 17, p. 110-121, 1983.

MEENAGHAN, T. Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*. n. 2, v.18 p. 95-122, 2001. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigigino. **La gestión de sponsoring desportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

MEENAGHAN, T. Point of view: ambush marketing : immoral or imaginative practice? *Journal of Advertising Research* , n. 5, 1994. In: MULLIN, Bernard J. et al. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2004.

MIRANDA, Renato ; BARA FILHO, Maurício. **Construindo um atleta vencedor: uma abordagem psicofísica do esporte**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MOLINA, Gerardo. **El fin del deporte**. Buenos Aires: Paidós, 2007.

_____. **Marketing deportivo II**. Buenos Aires: Ediciones W.A., 2009.

MORALES, Ida Ribeiro. **Liderança e administração esportiva**. São Paulo: Icone, 1997.

MORGAN, Melissa J. ; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MOORE, P. Marketing by the numbers. Sports Business Journal, jul., 1998 .
In :STOTLAR, David K.; DUALIB, Carla. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.

MULLIN, Bernard J. ; HARDY, Stephen ; SUTTON, William A. Marketing esportivo. Barcelona: Ed. Paidotribo, 1995. In: AÑÓ SANZ, Vicente. **Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos**. Barcelona: Inde Publicaciones, 2003.

_____. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2004.

NEGÓCIO milionário. **Revista HSM Management**.n. 80, v. 3, p. 74-99, 14 maio/ jun. 2010.

NICOLINI, Henrique. **O evento esportivo como objeto de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Phorte, 2008.

NOGUEIRA, Claudio. **Zeros à direita: marketing e mídia no esporte**. Rio de Janeiro: iVentura, 2010.

NUZMAN, Carlos A. A importância do marketing esportivo no esporte. **Anais do Seminário INDESP de marketing esportivo**. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1996.

O´GUINN, Thomas C.; ALLEN, Chris T.; SEMENIK, Richard J. **Propaganda e promoção integrada da marca**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PARÍS ROCHE, Fernando. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações esportivas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PARISI, Salvador. **Patrocínio esportivo:** avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil. 1994. 217f. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

PASSOS, Ricardo D. Franchising e Licensing. In: BONFA, Sebastião; RABELO, Arnaldo et. al. **Licensing:** como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.

PAYNE, Michael. **A virada olímpica:** como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada do mundo. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2006.

PETROBRÁS é a marca mais valiosa do país. **Revista Meio & Mensagem**, Ano XXI, n. 1403, v. 31, p. 14-20,5 abr. 2010.

PICCIOTTO, Philip. Um veículo para criar diálogo com os clientes: em entrevista exclusiva, Philip de Picciotto, uma das maiores autoridades em marketing esportivo da atualidade, afirma que, nesse tipo de marketing, os concorrentes ficam afastados. **Revista HSM Management**, Ano 6, p. 34-38, 33, jul./ ago. 2002.

PIGNATTI, Antônio Donizete. **Esporte negócio:** uma estratégia de marketing esportivo. São Paulo: LCTE, 2009.

PINHEIRO, Romulo. Marketing esportivo: oportunidade ou estratégia? **Revista Harvard Business Review Brasil**. p. 23-25, jun. 2010.

PINHO, J.B. **Relações públicas na internet:** técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

PIQUET, S. Sponsoring. Paris: Vuibert Gestion, 1985. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigigino. **La gestión de sponsoring desportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PLUCHINO, Gary. Mercado: como utilizar o esporte como eficaz ferramenta de comunicação. In: SPORTS BUSINESS CONGRESS: Encontro de

Gestores de Esporte e Lazer. Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016: oportunidades e negócios no Brasil. São Paulo, 2011.

POPE, Nigel K. L.1. Overview of current sponsorship thought. The cyber-journal of Sport marketing. [s.l.], v. 2, n.1, 1998. In: MATTAR, Michel Fauze. **Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil.**2007.151 f.Dissertação(Mestrado)-. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-graduação em Administração.São Paulo, 2007.

POZZI, Luís Fernando. **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo.** Rio de Janeiro: Globo, 1998.

POZZI, Luís Fernando. Os riscos do marketing esportivo. **RAE Light** .n. 4,v. 7 , p. 4-5, out./ dez. 2000.

PROPAGANDA de massa X zapping: estudo Accenture aponta quatro estratégias surpreendentemente factíveis para que os anunciantes vençam a tendencia do consumidor de mudar de canal na hora do comercial. **Revista HSMManagement.**Ano 11, n. 63, v.4, p. 104-112, jul. / ago. 2007.

PRUITT, D, G.; RUBIN, J. Z, Social conflict: escalation, stalemate and settlement. New York: Random House, 1986. In: LEWICKI, Roy J. et. al. **Fundamentos da negociação.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

REIS, Ana Carla F. **Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparativo.** São Paulo: Thompson Learning Edições, 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio, 2000.

RODRIGUES, Ernesto. **Jogo duro: a história de João Havelange.** Rio de Janeiro: Record, 2007.

RODRIGUEZ, Martin. **Introduccion al marketing deportivo.** Buenos Aires: Editorial Medrano, 2009.

ROVELL, Darren. **Gatorade: primeiro lugar na sede: a história bem sucedida de um produto, de uma empresa, e o fascínio por uma bebida esportiva.** São Paulo: Mbooks, 2007.

RUFINO, Addressa. **Arena multiuso: um novo campo de negócio.** São Paulo: Trevisan Editora Universitário, 2010.

SALERNO, S. Baseball bonanza. America West Magazine. , 1991 .In: STOTLAR, David K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso.** São Paulo: Ideia e Ação, 2005.

SAHNOUN, P. Le sponsoring mode d'emploi. Paris: Chotard et Associés, 1986. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de sponsoring desportivo.** Badalona: Paidotribo, 2007.

SAEM os montadores, entra o YouTube. Com a debandada dos fabricantes de automóveis, a Fórmula 1 busca novos patrocinadores – alguns mais interessados em usar a competição para criar programas na internet do que propriamente correr. **Revista Exame**, 30 dez. 2009.

SALÁRIO é por conta dos patrocinadores, O. **Revista Exame**, n. 8, v.44, p. 74-76, 05 mai. 2010.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 2. ed. São Paulo: Makron, 1997.

SANDLER, D. M.; SHANI D. Olympic sponsorship VS. Ambush marketing: Who gets the gold? 1989. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de sponsoring desportivo.** Badalona: Paidotribo, 2007.

SANT'ANNA, Armando; ROCHA, Ismael; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SAVASTANO, Martha. O produto de entretenimento. In: COBRA, Marcos (org.). **Marketing do entretenimento.** São Paulo: Editora Senac, 2008.

SBRIGHI, Cesar Augusto. **Como conseguir patrocínio esportivo: um plano para o sucesso no marketing esportivo.** São Paulo: Phorte, 2006.

SCHAAAF, Phil. Sports marketing, not Just a game anymore. Amherst: Prometheus Books, 1995. In: CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada demarketing. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SIMSON, Vyv ; JENNINGS, Andrew. **Os senhores dos anéis**: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas. São Paulo: Best Seller, 1992.

SIQUEIRA, Marco. Licenciamento de marcas esportivas. In: BONFA, Sebastião ; RABELO, Arnaldo et. al. **Licensing**: como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

SMIT, Bárbara. **Invasão de Campo**: Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

SOMOGGI, Amir. Maximização de receitas em clubes de futebol. In: MANSUR, Thiago ; ZANETTE, Rafael (org.). **Marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME, 2012.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Laurousse do Brasil, 2010.

STIRLING, Michael; BRIDGEWATER, Sue. O que as empresas querem. **Revista HSM Management**. Dossiê Futebol & Gestão. n.80. maio /jun. de 2010.

STOTLAR, David K.; DUALIB, Carla **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.

TIMES atacam no franchising. **Revista Meio & Mensagem**. n. 1388, v. 31, p.32-35, 7 . dez.2009.

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

UKMAN, J. **The official 1984-1985i international directory of special events & festivals**.Chicago, 1984

VALENTE, Rafael ;SERAFIM, Maurício C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **RAE**.n. 3, v. 46,jul/set. 2006.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VOGEL, Harold L. **Entertainment industry economics**. 7. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

YALLOP, David A. **Como eles roubaram o jogo: segredos dos subterrâneos da Fifa**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

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

_____. _____. **: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WAITE, N. Sponsorship in context.Cranfield Institute of Management, 1979.Unpublished Ph.D. thesis.In: PARISI, Salvador. **Patrocínio esportivo: avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil**. 1994. 217f . Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1994.

WELL, W. D. Discovery-oriented consumer research. Journal of Consumer Research. Chicago, v. 19, p. 489-504, 1993.In.: ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flavia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Rev.Bras. de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v. 25, n. spe, dez. 2011. Disponível em:http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092011000500010&Ing=ptnrm=iso.Acesso em: 24 mar. 2013.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2008.

WILKINSON, David G. **Como arranjar patrocínios para o desporto?** Sport Marketing Institute Worbook. Lisboa: Biblioteca do dirigente esportivo, 1990.

_____. Sponsorship Marketing: A practical guide for corporations in the 1990's. Canada: The Wilkinson Group, 1993. In: FERRAND, Alain; CAMPS, Andreu; TORRIGIANI, Luigginio. **La gestión de *sponsoring* deportivo**. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

ZAN, Maria R. C. A. **Patrocínio a eventos: o efeito sinérgico da comunicação integrada de marketing**. São Caetano do Sul: Sifusão, 2011.

ZENONE, Luiz C. **Marketing social**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos responsáveis pelo patrocínio esportivo das empresas investidoras.

Qualificação do entrevistado:

a) Nome:

b) Profissão:

c) Cargo ou função que exerce na empresa investidora:

d) Tempo que exerce o cargo ou função:

e) Informações complementares:

1. Qual a missão da empresa investidora?
2. Quais os objetivos da empresa investidora no mercado?
3. Por que a empresa desenvolveu o investimento em patrocínio esportivo?
4. Qual o histórico de investimento da empresa investidora em patrocínio esportivo?
5. Por que a empresa investidora iniciou um trabalho de patrocínio esportivo junto à organização esportiva?
6. Qual foi a forma de patrocínio esportivo desenvolvido entre a empresa investidora e a organização esportiva?
7. Qual foi o tipo de investimento desenvolvido entre a empresa investidora e a organização esportiva?
8. Quais foram as oportunidades disponibilizadas no processo de patrocínio esportivo?
9. Qual foi o modelo de investimento realizado entre a empresa investidora e a organização esportiva?
10. O projeto/proposta de patrocínio apresentado pela organização esportiva atendeu às necessidades da empresa investidora?
11. O projeto/proposta de patrocínio estava adequado às necessidades e/ou objetivos da empresa investidora?
12. O projeto/proposta de patrocínio possuía informações adequadas para a tomada de decisão?
13. O projeto/proposta era flexível, permitindo modificações na proposta inicial?
14. A empresa investidora possui uma metodologia de avaliação de projetos (análise de propostas)? Em caso afirmativo, qual?
15. O que é levado em consideração para aprovação de um projeto de patrocínio?
16. Além do que foi proposto pela organização esportiva, houve complementação na proposta inicial por parte da empresa investidora?
17. Durante a negociação do contrato houve conflitos? Em caso

afirmativo, como estes foram tratados?

18. No contrato foram estabelecidos direitos e deveres para ambas as partes? Em caso afirmativo, quais?

19. O contrato de patrocínio esportivo foi registrado?

20. Durante o processo de patrocínio, houve um cuidado com a marca (imagem) do parceiro? Em caso afirmativo, qual(is)?

21. Os protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) que compunham a organização esportiva influenciaram na decisão de patrocínio por parte da empresa investidora?

22. Que aspectos foram levados em consideração com relação aos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica)?

22. O comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica), tanto dentro quanto fora das competições, foi levado em consideração?

23. A empresa investidora explorou a imagem dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) em suas campanhas promocionais e mercadológicas?

24. Houve preocupação em preservar os protagonistas esportivos (atletas e da comissão técnica) durante estas ações? Em caso afirmativo, como?

25. A empresa investidora forneceu consultoria à organização esportiva no que diz respeito ao comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e da comissão técnica)?

26. Houve cláusulas no contrato, por parte da empresa investidora, que diziam respeito ao comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e da comissão técnica) da organização esportiva?

27. A empresa investidora desenvolveu estratégias de ativação do patrocínio? Em caso afirmativo, quais?

28. De quem partiu a ideia/iniciativa da ativação do patrocínio: da empresa investidora, da organização esportiva, de ambas as partes?

29. A empresa investidora previu/destinou uma verba para a ativação do patrocínio? Em caso afirmativo, quanto ou qual percentual?

30. A empresa investidora desenvolveu estratégias promocionais (publicidade, propaganda, relações públicas, etc.) para divulgar e/ou promover seu patrocínio esportivo?

31. A empresa investidora valeu-se de lançamentos de produtos ou relacionou os seus já existentes ao patrocínio esportivo?

32. A empresa investidora desenvolveu estratégias de promoção junto a intermediários e parceiros a partir do patrocínio na organização esportiva?

33. A empresa investidora desenvolveu estratégias de *endomarketing* a partir do patrocínio na organização esportiva?

34. Qual a importância do retorno sobre o investimento (ROI) para a tomada de decisão no patrocínio esportivo?

35. A empresa investidora desenvolveu um ROI quando do patrocínio na organização esportiva?

36. Qual foi o objetivo em desenvolver o ROI?

37. Qual foi o tipo de ROI desenvolvido (*mídia* espontânea ou institucional)?

38. Em que momento foi realizada a medição do ROI (antes, durante e após o evento)?

39. O ROI foi desenvolvido pela empresa investidora, pela organização esportiva, por ambas as partes ou por uma empresa especializada?

40. Os dados do ROI foram discutidos junto à organização esportiva?

41. A empresa investidora promoveu mudanças a partir dos dados do ROI com relação ao desenvolvimento de ações ou renovação do patrocínio esportivo?

42. A empresa investidora já foi vítima do *marketing* de emboscada? Em caso afirmativo, qual(is)?

43. E especificamente junto à organização esportiva?

44. A empresa investidora destinou atenção com relação ao *marketing* de emboscada quando do desenvolvimento do patrocínio junto à organização esportiva? Em caso afirmativo, quais?

45. Em que etapa do processo foram estabelecidas estas atitudes (antes, durante ou pós-evento)?

46. A organização esportiva participou das ações de combate ao *marketing* de emboscada juntamente com a empresa investidora?

47. Qual o retorno obtido pela empresa investidora a partir do processo de patrocínio da organização esportiva, tanto em termos financeiro (retorno sobre vendas ou geração de negócios), retorno de imagem, exposição (retorno de *mídia*) e quanto à participação do mercado?

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos responsáveis pelo patrocínio das organizações esportivas

Qualificação do entrevistado:

- a) Nome:
- b) Profissão:
- c) Cargo ou função que exerce na organização esportiva:
- d) Tempo que exerce o cargo ou função:
- e) Informações complementares:

1. Qual a missão da organização esportiva?
2. Quais os objetivos da organização esportiva no mercado?
3. Por que a organização esportiva desenvolveu o investimento em patrocínio esportivo?
4. Qual o histórico do investimento da organização esportiva em patrocínio esportivo?
5. Por que a organização esportiva iniciou um trabalho de patrocínio esportivo com a empresa investidora?
6. Qual foi a forma de patrocínio esportivo desenvolvido entre a organização esportiva e a empresa investidora?
7. Qual foi o tipo de investimento desenvolvido entre a organização esportiva e a empresa investidora?
8. Quais foram as oportunidades disponibilizadas no processo de patrocínio esportivo?
9. Qual foi o modelo de investimento realizado entre a organização esportiva e a empresa investidora?
10. Quais foram os cuidados e procedimentos utilizados na fase de prospecção do patrocínio esportivo?
11. Quais os motivos que levaram à opção pela empresa investidora?
12. Houve um estudo prévio da empresa investidora? Em caso afirmativo, como foi realizado este estudo?
13. Quais as fontes utilizadas para o levantamento dos dados?
14. Houve uma adequação/adaptação do projeto/proposta às necessidades e/ou problemas da empresa investidora? Em caso afirmativo, como?
15. O projeto/proposta foi inserido ou levou em conta o Plano de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) da empresa investidora? Em caso afirmativo, como?
16. Houve a inserção da agência de propaganda (ou de outras empresas prestadoras de serviço) da empresa investidora no processo? Em caso afirmativo, como?

17. O projeto/proposta era flexível?
18. Houve abertura para reconsiderar pontos estabelecidos inicialmente na proposta?
19. Durante a negociação do contrato houve conflitos? Em caso afirmativo, como foram tratados?
20. No contrato, foram estabelecidos direitos e deveres para ambas as partes? Em caso afirmativo, quais?
21. 19. O contrato de patrocínio esportivo foi registrado?
22. Durante o processo de patrocínio, houve cuidado com a marca (imagem) da empresa investidora? Em caso afirmativo, como?
23. Qual a preocupação que a organização esportiva possui com relação ao comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e da comissão técnica)?
24. Existe algum acompanhamento neste sentido?
26. Que aspectos são levados em consideração para a contratação dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica)?
27. Como é elaborado o contrato de trabalho junto aos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica)?
28. Existem cláusulas contratuais no que diz respeito ao comportamento dos protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica), tanto dentro quanto fora das competições? Em caso afirmativo, quais?
29. Os protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) foram disponibilizados para atuarem como garotos-propaganda e agentes promocionais da empresa investidora? Em caso afirmativo, como?
30. Os protagonistas esportivos (atletas e comissão técnica) realizaram treinamento para participar de estratégias mercadológicas e/ou comunicacionais, tanto das organizações esportivas quanto das empresas investidoras? Em caso afirmativo, qual(is)?
31. A organização esportiva desenvolveu ações de ativação do patrocínio? Em caso afirmativo, qual(is)?
32. Foram oferecidas ações de ativação do patrocínio à empresa investidora? Em caso afirmativo, qual(is) (hospitalidade, exposição e promoção dos produtos, disponibilidade de protagonistas, *endomarketing*, entre outros)?
33. Como foram realizadas as ações de ativação do patrocínio?
34. A organização esportiva desenvolveu um ROI quando do patrocínio junto à empresa investidora?
35. Qual foi o objetivo em desenvolver o ROI?
36. Qual foi o tipo de ROI desenvolvido (*mídia* espontânea ou institucional)?
37. Em que momento foi realizada a medição do ROI (antes, durante e

após o evento)?

38. O ROI foi desenvolvido pela organização esportiva, empresa investidora, por ambas as partes ou por uma empresa especializada?

39. Os dados do ROI foram discutidos com empresa investidora?

40. A organização esportiva promoveu mudanças a partir dos dados do ROI com relação ao desenvolvimento de ações ou renovação do patrocínio esportivo (inserção de placas, câmeras de TV, ações promocionais, etc.)?

41. O ROI contribuiu para o combate ao *marketing* de emboscada?

42. A organização esportiva já foi vítima do *marketing* de emboscada?

43. E especificamente junto à empresa investidora?

44. A organização esportiva destinou uma atenção especial em relação ao *marketing* de emboscada quando do desenvolvimento do patrocínio da empresa investidora? Em caso afirmativo, qual(is) (fiscalização, atletas, concorrentes, compra de espaços, local a ser realizado, etc.)?

45. A empresa investidora participou das ações de combate *marketing* de emboscada em conjunto com a organização esportiva?

46. Qual o retorno obtido pela organização esportiva a partir do processo de patrocínio da empresa investidora, tanto em termos financeiros, retorno de imagem, exposição (retorno de *mídia*), resultados em competições esportivas, entre outros?