

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para
equipes de voleibol feminino

Versão Corrigida

Pedro Lucas Leite Parolini

São Paulo

2023

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para
equipes de voleibol feminino

Versão Corrigida

Pedro Lucas Leite Parolini

São Paulo

2023

PEDRO LUCAS LEITE PAROLINI

Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para
equipes de voleibol feminino

Tese apresentada à Escola de Educação Física e
Esporte da Universidade de São Paulo como
requisito para defesa no programa de Pós-
graduação em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais
e Comportamentais da Educação Física e
Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo

2023

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Parolini, Pedro Lucas Leite

Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para equipes de voleibol feminino / Pedro Lucas Leite Parolini. – São Paulo : [s.n.], 2023.

167p.

Tese (Doutorado) --Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Jr.

1. Gestão esportiva 2. Marketing esportivo 3. Patrocínio
4. Organização esportiva 5. Voleibol (Gestão) I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: PAROLINI, Pedro Lucas Leite

Título: Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para equipes de voleibol feminino

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito para defesa no programa de Pós-graduação em Ciências.

Data: ___/___/___

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Dedico esse trabalho a todos os profissionais de patrocínio esportivo no Brasil, espero poder contribuir com a atuação profissional de vocês.

Agradecimentos

Nesse momento mais que especial em minha vida profissional alguns agradecimentos são fundamentais para as pessoas e instituições que estiveram ao meu lado nessa jornada. Claro que sempre agradeço a Deus por tudo, pela minha vida e pela minha saúde. Também agradeço imensamente a minha família que sempre esteve comigo durante todo esse período, meus pais e meus irmãos. A minha querida esposa Lívia e minha amada filha Maya, muito obrigado por entenderem esses quase 4 anos de doutorado, e por deixarem todos os meus dias mais felizes. Além disso, gostaria de agradecer a empresa e a minha equipe que também me ajudaram muito nesse processo do doutorado, sempre me disponibilizando tempo para que eu pudesse executar minhas atribuições na USP. Outros agradecimentos são para meus amigos/colegas de grupo do GEPECOM que sempre me ajudaram, e sempre estiveram presentes nas contribuições da minha pesquisa.

Porém, nesse momento quero agradecer a uma pessoa em especial, que sem ela nada disso seria possível. Essa pessoa é você Ary Rocco! Nos conhecemos lá em 2014, quando eu, ainda jovem, e com um sonho de seguir a área acadêmica, bati na porta da sua sala perguntando se ali havia mestrado. E você Ary, me recebeu desde o primeiro momento com respeito, educação e carinho. Já se vão 9 anos de trabalho em conjunto, orientações, companheirismo e principalmente AMIZADE. Sem você meu grande amigo, nada disso seria possível, essa jornada acadêmica na USP não seria a mesma se não fosse você. Aqui é importante registrar o grande orientador, e mais do que isso, a grande pessoa que você é! Muito obrigado por todo apoio, orientação, conselhos e discussões que tivemos durante todo esse período. Você é parte fundamental do meu desenvolvimento enquanto profissional, e serei eternamente grato por isso. Sei que em alguns momentos não consegui retribuir o que se esperava de mim, porém você sempre apoiou minhas decisões, me cobrou quando deveria, e foi sempre sincero comigo, e isso Ary, é para poucos!! Quero que todos saibam o grande ser humano que você é e o quanto foi magnífico tê-lo enquanto orientador nessa jornada de pós-graduação na USP durante todos esses anos. Não sei se esse será um adeus enquanto orientador e orientando, mas jamais será enquanto o amigo Ary Rocco. Sempre conte comigo!

Esse trabalho foi por você e para você Ary José Rocco Júnior...

“Quando tiver que escolher entre estar certo e ser gentil, escolha ser gentil.”

Filme Extraordinário

RESUMO

PAROLINI, PEDRO. **Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para equipes de voleibol feminino.2023.** 167 fl. Tese (Doutorado em Ciência) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2023.

Na atual conjuntura do esporte mundial, cada vez mais a gestão adotada por organizações esportivas se torna o fator determinante para o sucesso ou fracasso desportivo e, conseqüentemente, afeta a sustentabilidade das entidades que atuam nesse segmento. Nesse contexto, atualmente, o patrocínio esportivo é uma fonte de recursos fundamental para equipes e entidades esportivas, e no caso do voleibol não é diferente, no qual as equipes possuem em média 90% do total das suas receitas advinda desse mecanismo. Em virtude desse cenário se torna fundamental estudos que possam contribuir para atuação de profissionais que lidam diretamente com o patrocínio de suas equipes. Diante disso, surge o problema de pesquisa do trabalho: Como são negociados e gerenciados os patrocínios envolvendo as equipes de voleibol feminina que disputam a Superliga no Brasil? A partir desse questionamento se elaborou o objetivo central da pesquisa que foi propor um modelo de gestão de patrocínio para as equipes de voleibol feminina que disputam a Superliga A. Para responder esse objetivo utilizou-se de uma pesquisa aplicada, de caráter misto (quali-quantitativo). O estudo escutou dois dos três principais agentes da tríade do patrocínio esportivo, o patrocinado e o consumidor. A etapa qualitativa foi realizada utilizando o método de estudo de casos múltiplos, onde se entrevistou cinco gestores de equipes do voleibol profissional feminino, e por meio da análise de conteúdo, pôde-se realizar um diagnóstico de como é realizada a gestão de patrocínio na modalidade. A etapa quantitativa, realizada por meio de levantamento de dados, permitiu que, por meio de um questionário aplicado a 324 consumidores de voleibol, fosse possível avaliar as percepções desses consumidores em relação ao patrocínio das equipes estudadas. Como resultado, percebe-se que a gestão de patrocínio nas equipes de voleibol é executada por meio de experiências prévias dos gestores das equipes, e sem um departamento de marketing estruturado para tal finalidade. Além disso, percebe-se que existem lacunas a serem exploradas pelos gestores no que tange a gestão de patrocínio. Ao mesmo tempo nota-se que os gestores entendem a importância de se possuir uma ferramenta que os auxilie nesse processo, uma vez que essa ferramenta é inexistente até então no mercado esportivo nacional. Com isso, o estudo pôde, por meio das informações coletadas, elaborar o Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol – MGPV, o qual apresenta as principais etapas que o gestor deve percorrer durante o processo de gestão de patrocínio. Esse modelo é dividido em duas grandes fases, a interna (autoconhecimento) e a externa (relacionamento) e dentro dessas fases existem etapas que se correlacionam entre si e devem ser seguidas para que haja maior assertividade no patrocínio esportivo. Esse produto final da tese (MGPV) servirá como uma ferramenta de apoio aos gestores de equipes de voleibol no que tange o patrocínio, e pode vir a ser a primeira versão de um modelo de gestão de patrocínio para o esporte no país.

Palavras-chave: patrocínio esportivo, voleibol, gestão de patrocínio, departamento de marketing

ABSTRACT

PAROLINI, PEDRO. **Gestão de patrocínio em organizações esportivas: proposta de modelo para equipes de voleibol feminino.**2023. 167 fl. Tese (Doutorado em Ciência) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2023.

In the current context of world sport, the management adopted by sports organizations is increasingly becoming the determining factor for sports success or failure and, consequently, affects the sustainability of entities that operate in this segment. In this context, sports sponsorship is currently a fundamental source of funds for sports teams and entities, and in the case of volleyball it is no different, in which teams have, on average, 90% of their total revenues arising from this mechanism. Due to this scenario, studies that can contribute to the performance of professionals who deal directly with the sponsorship of their teams are essential. In view of this, the work research problem arises: How are sponsorship contracts involving women's volleyball teams that compete in the Superliga in Brazil negotiated and managed? From this questioning, the central objective of the research was elaborated, which was to propose a sponsorship management model for the women's volleyball teams that compete in Superliga A. To answer this objective, an applied research was used, with a mixed character (quali-quantitative). The study listened to two of the three main agents of the sports sponsorship triad, sponsored and consumer. The qualitative stage was carried out using the multiple case study method, where five managers of women's professional volleyball teams were interviewed, and through content analysis, it was possible to carry out a diagnosis of how sponsorship management is carried out in the modality. The quantitative stage, performed through data collection, allowed, through a questionnaire applied to 324 volleyball consumers, it was possible to evaluate the perceptions of these consumers in relation to the sponsorship of the studied teams. As a result, it is clear that sponsorship management in volleyball teams is performed through previous experiences of team managers, and without a structured marketing department for this purpose. In addition, it is clear that there are gaps to be explored by managers regarding sponsorship management. At the same time, it is noted that the managers understand the importance of having a tool that helps them in this process, since this tool does not exist until then in the national sports market. With this, the study was able, through the collected information, to elaborate the Volleyball Sponsorship Management Model - MGPV, which presents the main steps that the manager must go through during the sponsorship management process. This model is divided into two major phases, the internal (self-knowledge) and the external (relationship) and within these phases there are steps that correlate with each other and must be followed so that there is greater assertiveness in sports sponsorship. This final product of the thesis (MGPV) will serve as a support tool for volleyball team managers regarding sponsorship, and may become the first version of a sponsorship management model for the sport in the country.

Keywords: sports sponsorship, volleyball, sponsorship management, marketing department

SUMÁRIO

1) INTRODUÇÃO	17
2) JUSTIFICATIVA	18
3) OBJETIVOS	22
3.1) Objetivo central.....	22
3.2) Objetivo secundários.....	22
4) REVISÃO DE LITERATURA	23
4.1) Patrocínio esportivo no contexto da pesquisa em Gestão do Esporte.....	24
4.2) Patrocínio esportivo e suas abordagens teóricas.....	27
4.2.1) Proposta de modelo de conceituação de patrocínio esportivo.....	34
4.3) Teoria da Transferência de Imagem.....	38
4.4) Teoria de Patrocínios Múltiplos e desordem nas propriedades esportivas dos clubes...42	42
4.5) Teoria da Congruência no patrocínio esportivo.....	45
4.5.1) Congruência Visual e Congruência Geográfica no patrocínio esportivo.....	47
4.6) Respostas ao patrocínio esportivo.....	51
4.7) Gestão de Patrocínio Esportivo e performance esportiva.....	55
4.7.1) Atribuições de um gestor de patrocínio e terceirização da atividade.....	56
4.8) Modelos de Gestão de Patrocínio.....	59
4.9) Voleibol nacional e sua gestão em equipes profissionais.....	68
5) HIPÓTESE INICIAL	71
6) METODOLOGIA	73
6.1) Amostra.....	74
6.2) Método.....	75
6.3) Coleta de Dados.....	77
6.3.1) Coleta de Dados Qualitativos.....	78
6.3.2) –Coleta de Dados Quantitativos.....	79
6.3.3) – Estudo de Caso Piloto.....	80
6.4) Análise de dados.....	80
6.4.1) Análise de dados qualitativos.....	80
6.4.2) Análise de dados quantitativos.....	82
6.5) Construção do Modelo Teórico.....	82
7) RESULTADOS	83

7.1) Resultados etapa qualitativa.....	83
7.1.1) Caracterização das equipes.....	84
7.1.2) Caracterização dos gestores respondentes.....	85
7.1.3) Unidades de registro e categorização.....	86
7.1.4) Categoria: fatores moderadores do patrocínio esportivo.....	87
7.1.5) Categoria: departamento de marketing e patrocínio.....	98
7.1.6) Categoria: gestão de patrocínio esportivo.....	104
7.2) Resultados etapa quantitativa.....	124
7.2.1) Perfil da amostra de torcedores/consumidores de voleibol.....	124
7.2.2) Perfil de consumo de conteúdos/informações em relação ao voleibol.....	126
7.2.3) Percepções sobre patrocínio esportivo no voleibol.....	129
7.3) Proposta de modelo de gestão de patrocínio.....	138
8) CONCLUSÕES.....	148
9) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
10) ANEXOS.....	163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Segmentação da Indústria do Esporte.....	18
Figura 2 - Atividades da Gestão Esportiva.....	26
Figura 3 - Representação da evolução do pensamento de patrocínio esportivo nas últimas décadas.....	29
Figura 4 – Modelo de Conceituação de Patrocínio Esportivo.....	35
Figura 5 – Modelo de criação e transferência de imagem em patrocínio de eventos.....	41
Figura 6 - Imagem de clube com vários patrocinadores na camisa.....	44
Figura 7 – Corredores da Maratona do Rio consumindo isotônico durante a prova.....	46
Figura 8 – Congruência visual entre patrocinador e patrocinado.....	49
Figura 9 – Incongruência visual entre patrocinador e patrocinado.....	49
Figura 10 – Modelo Conceitual de Congruência visual no patrocínio esportivo.....	51
Figura 11 - Engajamento no patrocínio com base na autenticidade do relacionamento.....	54
Figura 12 – Modelos de terceirização na gestão de patrocínio esportivo.....	59
Figura 13 – Modelo de Gestão de Patrocínio.....	61
Figura 14 – MDPE Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo.....	66
Figura 15 - Estrutura Organizacional de equipe de voleibol.....	70
Figura 16 – Estratégia de triangulação concomitante.....	76
Figura 17 – Fluxograma de Estudo de Casos Múltiplos.....	77
Figura 18 – Convergência de várias fontes de evidências.....	78
Figura 19 – Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol – MGPV.....	141

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Subáreas da gestão esportiva e linhas de pesquisa mais comuns.....	25
Quadro 2 – Caracterização das equipes respondentes do estudo.....	84
Quadro 3 – Caracterização dos respondes das entrevistas.....	85
Quadro 4 – Unidades de Registro e categorias.....	86
Quadro 5 - Informações de ativações da equipe 1.....	106
Quadro 6 – Informações de ativações da equipe 2.....	108
Quadro 7 – Informações de ativações da equipe 3.....	110
Quadro 8– Informações de ativações da equipe 4.....	112
Quadro 9– Informações de ativações da equipe 5.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil de renda da amostra.....	124
Gráfico 2 – Escolaridade da amostra.....	125
Gráfico 3 – Equipes de preferência da amostra.....	126
Gráfico 4 – Número de jogos assistidos pelos torcedores – Superliga 2021/22.....	127
Gráfico 5 – Média de consumo de conteúdos de voleibol.....	128
Gráfico 6 – Locais de busca sobre informações/conteúdos de voleibol.....	129
Gráfico 7 – Importância dos patrocinadores para equipes de voleibol.....	130
Gráfico 8 – Percepção sobre número de patrocinadores na camisa de voleibol.....	132
Gráfico 9 – Percepção dos torcedores sobre congruência geográfica.....	133
Gráfico 10 – Importância da ativação de patrocínio para os consumidores.....	134
Gráfico 11 – Categoria de ativações mencionadas pelos torcedores.....	135
Gráfico 12 – Atributos relacionados ao voleibol.....	137

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBV – Confederação Brasileira de Voleibol

COSMA - *Commission on Sport Management Accreditation*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

ESG – *Environmental, Social and Governance*

IEG – *International Events Group*

LIE – Lei de Incentivo ao Esporte

MDPE – Modelo de Decisão em Patrocínio Esportivo

MGPV – Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol

MLB – *Major League Baseball*

NBA – *National Basketball League*

NFL – *National Football League*

ROI – *Return of Investment*

ROO – *Return on Objective*

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

1) INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura do esporte mundial, cada vez mais a gestão adotada por equipes, federações e organizações esportivas se torna o ponto-chave para o sucesso ou fracasso desportivo e, conseqüentemente, afeta a sustentabilidade das entidades que atuam nesse segmento. Isso porque, quando se fala em prática esportiva de alto rendimento, o gestor precisa compreender que essa esfera do esporte está atrelada ao entretenimento e deve tratar o assunto como um “negócio”, com características próprias de mercado (MAZZEI E ROCCO JÚNIOR, 2017). Negócio esse pertencente à Indústria do Esporte que está em constante crescimento e que necessita, para o atendimento de todos os seus *stakeholders*, de gestores capacitados que possam contribuir para a profissionalização desse ambiente.

O ambiente da indústria esportiva é composto por três segmentos: Prática, Produção e Promoção (PITTS E STOTLAR, 2013). Segundo os autores, no segmento da prática concentram-se as organizações que oferecem o produto esporte a seus consumidores, como por/em relação a: modalidades esportivas; esporte de iniciativa privada; esporte mantido pelo governo; organizações mantidas por associados; organizações esportivas sem fins lucrativos; educação esportiva; academias de *fitness* e esportes. É o “coração da indústria”, pois, não existe indústria esportiva sem seu principal produto, o próprio esporte. No segmento da produção estão os produtos que são necessários para a prática esportiva, como os equipamentos e acessórios, bem como as instalações em que essa atividade será praticada. Aqui, os autores dividem o segmento em produtos esportivos, como equipamentos e acessórios, e produtos para melhora da performance, como instrutor, cuidados médicos, instalações esportivas e órgãos e funcionários de entidades de governo. Já no segmento da promoção estão alocados os produtos oferecidos como instrumento de promoção desse produto esporte. Nesse segmento, encontram-se os eventos promocionais, a mídia esportiva e os patrocinadores. O ambiente da indústria esportiva segue ilustrado na figura 1.

Percebe-se que dentro desse macro ambiente (Indústria do Esporte) temos as organizações esportivas que pertencem, de acordo com a sua finalidade, a um desses segmentos. No caso da tese em questão, o foco da pesquisa foi direcionado para as organizações pertencentes aos segmentos da prática esportiva, pois, as equipes de voleibol estudadas pertencem ao primeiro segmento (Prática).



Figura 1 – Segmentação da Indústria do Esporte

Pitts e Stotlar (2013)

Porém, olharemos o fenômeno patrocínio esportivo nessas organizações, as quais possuem relacionamento direto com entidades do segmento da promoção, no caso, os patrocinadores. É importante que o gestor das equipes estudadas entenda essa dinâmica da indústria e os segmentos citados por Pitts e Stolar (2013), uma vez que o gerenciamento do patrocínio passa pelo entendimento de que patrocinar é promover o produto/serviço desse patrocinador para determinado consumidor, utilizando a plataforma esporte (THOMPSON, 2005; MEENAGHAN, 2001, FERNANDES, 2009; GROHS E REISINGER, 2005; PAPADIMITRIOU ET AL. 2009).

2) JUSTIFICATIVA

Atualmente, o patrocínio esportivo é uma fonte de recursos fundamental para equipes e entidades esportivas. Para exemplificar em números essa importância dos patrocinadores para manutenção de clubes e ligas, apenas na temporada de 2017/2018, as agremiações da NBA, liga profissional de basquete dos Estados Unidos, arrecadaram cerca de 1.12 bilhões de dólares¹ com patrocínio esportivo, enquanto as equipes da NFL, a principal liga esportiva do planeta, que organiza e gerencia o futebol americano, arrecadaram juntas a quantia de 1.32 bilhões de

¹ R\$ 5.407.360.00 - Fonte: <https://www.bcb.gov.br/conversao> Conversão em 19/06/23

dólares² com patrocinadores no mesmo período (IEG, 2018). Na temporada 2022/23, as equipes da NBA arrecadaram U\$ 1,4 bilhões, por meio de 2.430 contratos de patrocínio, um crescimento de U\$ 100 milhões em relação a temporada anterior (MÁQUINA DO ESPORTE, 2023). Em 2018, foram gastos 65,8 bilhões de dólares³ em patrocínio em todo o planeta, e o esporte é responsável por 70% desse valor (IEG,2019). Outro dado que corrobora com essa questão vem do esporte brasileiro, mais especificamente do futebol. No ano de 2021, a Sociedade Esportiva Palmeiras divulgou seu balanço no qual o valor arrecadado com patrocínio e marketing esportivo chegou a 20% do total da receita do clube no ano (GLOBOESPORTE, 2022).

Já no voleibol, esporte escolhido para o projeto em questão, devido à sua importância e relevância no contexto nacional e internacional, o cenário é ainda mais desafiador em relação ao patrocínio esportivo. Atualmente, no voleibol, as equipes recebem por parte da CBV as seguintes verbas: (1) parte da verba arrecadada pela CBV com as assinaturas de *pay per view* pelo Canal Vôlei Brasil, criado em 2018; (2) R\$ 60 mil reais por temporada (valor referente à temporada 2019/2020); (3) ajuda de custos com viagens e arbitragem para os jogos; (4) direito de comercialização das placas publicitárias durante os seus jogos (TERRA, 2020). Essa comercialização de placas é feita pelas próprias equipes com empresas patrocinadoras que desejam investir na equipe ao longo da temporada. Porém, essas receitas citadas são uma fatia muito pequena do total de receitas das equipes na temporada. Por exemplo, uma equipe de pequeno porte na Superliga A, em 2020, teve investimento de R\$ 5 milhões de seu patrocinador master para cobrir as despesas da equipe com salários e custos operacionais por duas temporadas (GAZETA,2020). Segundo Cristina Tosta, umas das sócias da empresa responsável pela gestão de patrocínio da extinta equipe Unilever RJ, que figurou por longos anos na Superliga A, a empresa patrocinadora subsidiava 100% da equipe (TERRA, 2020). Esses dados apresentados reforçam a dependência que as equipes de voleibol profissional possuem dos patrocinadores que desejam investir na modalidade.

É importante ressaltar que esse investimento em patrocínio no voleibol resulta em equipes mais sustentáveis financeiramente, possibilitando contratações de atletas de renomes nacionais e internacionais, melhores condições de treinamento, modernização operacional e,

² R\$ 6.372.960.000,00 - Fonte: <https://www.bcb.gov.br/conversao> Conversão em 19/06/23

³ R\$ 317.682.400.000,00 Fonte: : <https://www.bcb.gov.br/conversao> Conversão em 19/06/23

inclusive, esse investimento pode ser fator-chave para disputa da Superliga A. O exemplo dessa afirmação vem da equipe mineira do Juiz de Fora Vôlei que declinou da disputa da Superliga A 2021/22 por falta de patrocinadores (GLOBOESPORTE.COM, 2021). Segundo o dirigente da equipe, Mauricio Bara, o patrocínio é fonte de recursos fundamental para a sustentabilidade do projeto e manutenção da equipe na principal liga da modalidade. Em suma, os investimentos em patrocínio nas equipes de voleibol são benéficos também para a competição e, conseqüentemente, para a modalidade, uma vez que o esporte de alto rendimento deve ser visto como um negócio (ROCCO JÚNIOR, 2012). Entretanto, para se chegar a esse estágio de desenvolvimento da modalidade, foi necessária uma visão mercadológica do produto voleibol, com ênfase no mercado em ascensão e nos possíveis produtos a serem oferecidos ao público que praticava essa modalidade. A seguir uma breve contextualização desse cenário.

O voleibol brasileiro obteve um crescimento exponencial nos últimos 30 anos, tanto na esfera esportiva, com conquistas internacionais, mas, principalmente, no âmbito da gestão. Ainda na década de 1970, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) trouxe os conceitos de marketing esportivo para a modalidade. Porém, o grande crescimento do esporte veio na gestão de Ary Graça, que incorporou ao comando da entidade o conceito de esporte/empresa, ou seja, gerenciar a confederação como uma organização empresarial. O dirigente tinha como planejamento tornar o voleibol o segundo esporte do Brasil e enxergou a modalidade como um produto e os torcedores como clientes: visão rara na época (CBV, 2017). Nesse aspecto, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, pois, atualmente, a modalidade é o segundo esporte mais praticado pelos brasileiros (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2013), sendo que, no público feminino, o voleibol ocupa a primeira posição. Dentro de quadra, o Brasil obteve resultados expressivos nas últimas décadas. Nas olimpíadas, o voleibol masculino conquistou dois ouros olímpicos, em Atenas 2004 e Rio 2016, e duas pratas, em Pequim 2008 e Londres 2012 (CBV, 2021). Já o voleibol feminino conquistou o ouro em Pequim 2008 e Londres 2012, e a prata em Tóquio 2020 (CBV, 2021).

Além dessas estratégias, a CBV criou métodos de equilíbrio esportivo entre as equipes participantes da liga nacional, o que tornou o campeonato competitivo e mais atraente para o público e os patrocinadores. Atualmente, a Superliga Feminina de Vôlei, denominação dada ao Campeonato Brasileiro da modalidade, conta com grande número de atletas estrangeiras. Por exemplo, na temporada 2018/2019, o torneio teve 16 jogadoras vindas de 10 diferentes países, entre eles EUA, Cuba, Polônia e Rússia, todos considerados potências no voleibol mundial.

Essa força da liga nacional brasileira só foi possível por meio da profissionalização da gestão de clubes, equipes e entidades esportivas. Empresas que investiram na modalidade nos últimos anos ajudaram a fomentar o voleibol, como o caso do Banco do Brasil, que patrocina o voleibol nacional desde 1991 (CBV,2021). Tudo isso obrigou a uma modernização na forma de comunicação da modalidade com seus torcedores. A CBV, atualmente, conta com um canal nas plataformas digitais para transmissão de suas partidas, o que aproxima o público consumidor do seu produto e se configura como um espaço valioso para ativação de empresas patrocinadoras. Para financiar todo o investimento de equipes e entidades no voleibol, é necessário que haja parceria com patrocinadores. Essa parceria deve ser realizada de forma profissional e transparente, com uma gestão de patrocínio que traga retorno a ambas as partes, o patrocinador e o patrocinado.

Mesmo com todo esse crescimento da modalidade no país, ainda temos um cenário de dificuldade no que tange à gestão de patrocínio no voleibol. O exemplo do Juiz de Fora Vôlei é o mais atual nesse contexto. Mauricio Bara, dirigente da equipe mineira, afirma que não houve nenhum interesse de empresas em patrocinarem a equipe (GLOBOESPORTE.COM, 2021). Segundo o gestor, foram feitas diversas prospecções, mas sem sucesso. Em suma, temos uma cadeia de acontecimentos que podem impactar todo o cenário de uma modalidade esportiva. Equipes que não conseguem captar/gerir seus patrocinadores, podem não conseguir participar dos principais produtos da CBV- a Superliga A (caso do Juiz de Fora Vôlei), ou até mesmo encerrarem suas atividades. Analisando o contexto citado, temos um motivador para esse estudo em questão.

Além da dificuldade já apontada, no ano de 2020, a pandemia provocada pela COVID-19 veio como outro fator imposto ao já desafiador cenário da gestão de equipes de voleibol, principalmente, no que tange à gestão de patrocínio. Em 2020, todas as competições esportivas foram paralisadas por um determinado período, exigindo assim que as equipes se adequassem a esse novo cenário. A própria Superliga 2019/2020 foi cancelada antes da sua finalização (VEJA,2020), e não houve campeões em ambas as competições, feminino e masculino (CBV,2020). Equipes foram desmontadas, projetos encerrados, e as equipes se viram diante de uma situação inusitada e inesperada. Por isso, houve a necessidade de se reinventar e, principalmente, atuar com mais profissionalismo junto aos patrocinadores e parceiros, que investem e esperam um retorno sobre esse investimento.

Outro ponto que motiva o estudo em questão é o fato de o tema ainda ser pouco explorado academicamente no país. Segundo levantamento feito por Mazzei et. al (2013), apenas 12% dos artigos de marketing esportivo no Brasil tratavam do tema patrocínio esportivo. Corroborando, Parolini e Rocco Júnior (2016) realizaram um levantamento de publicações de mestrado e doutorado com o tema patrocínio esportivo no Brasil. Nesse estudo, os autores encontraram apenas oito trabalhos realizados com a temática até o ano de 2016. Entretanto, nenhuma dessas teses e dissertações tinha como objetivo propor um modelo de gestão de patrocínio que auxiliasse o patrocinado, ou seja, as equipes que buscavam esse patrocínio. Moraes et al., (2021) realizaram uma pesquisa, analisando as temáticas que eram abordadas nas teses de doutorado em Gestão de Esporte no Brasil. Segundo o levantamento dos autores, foram encontradas 94 teses, sendo que 12% eram com a temática marketing esportivo.

Na mesma linha, Cornwell e Kwon (2019) realizaram uma revisão sistemática com 409 artigos de marketing esportivo no mundo, produzidos entre 1996 e 2017 e que possuíam como temática o patrocínio esportivo. Nesse levantamento, os autores constataram que grande parte dos trabalhos se concentrava na resposta do consumidor sobre o patrocínio esportivo (68,9%), e que existem na literatura poucos estudos sobre o processo do patrocínio, ou seja, há uma lacuna acadêmica que estude a gestão do patrocínio esportivo. Os autores ainda ressaltam sobre a escassez de modelos teóricos de gestão de patrocínio na literatura e que possam auxiliar os gerentes nesse processo.

Nesse sentido, visando suprir a lacuna acadêmica e mercadológica, surge o seguinte problema de pesquisa: Como são negociados e gerenciados os patrocínio envolvendo as equipes de voleibol feminina que disputam a Superliga no Brasil? A partir dessa pergunta de pesquisa, foram desenvolvidos os objetivos centrais e secundários desse estudo.

3) OBJETIVOS

3.1) Objetivo central

Propor um modelo de gestão de patrocínio para as equipes de voleibol feminino que disputam a Superliga A.

3.2) Objetivos secundários:

Analisar a gestão de patrocínio, desde sua prospecção até seu encerramento, das equipes de voleibol feminino que disputam a Superliga A.

Verificar o percentual de receita recebida via patrocínio das equipes de voleibol feminino que disputam a Superliga A.

Analisar como são compostos os departamentos de marketing que atuam com a gestão de patrocínio das equipes de voleibol feminino que disputam a Superliga A.

4) REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do trabalho em questão abordará o tema patrocínio esportivo, contextualizando-o dentro da pesquisa em gestão do esporte e, em paralelo, apresentando seu posicionamento dentro da indústria esportiva. Para isso, será utilizado o modelo proposto por Pitts e Stotlar (2013) apresentado no capítulo 1 e as linhas de pesquisa na área da gestão do esporte apresentadas pelo COSMA - *Commission on Sport Management Accreditation*, órgão responsável pelo reconhecimento de cursos em gestão de esportes nos EUA. Dentro do macroambiente dessa indústria, será explorado o conceito de patrocínio esportivo e sua relação com o marketing e as demais áreas da gestão do esporte.

Além disso, serão apresentados conceitos ligados ao patrocínio como: transferência de imagem, teoria da congruência, teoria da desordem, teoria dos patrocínios múltiplos, terceirização em gestão de patrocínio e resposta dos consumidores. Esses conceitos serão utilizados para a discussão sobre a aplicabilidade do patrocínio ao cenário do mercado esportivo, mais especificamente no mercado do voleibol nacional. Será traçado um paralelo entre o que está sendo discutido academicamente sobre a temática patrocínio esportivo e o que o mercado está praticando. O paralelo se faz importante para que a pesquisa em gestão do esporte tenha relevância para as organizações esportivas presentes nessa indústria (SKINNER ET AL. 2015).

Após essa abordagem conceitual, serão apresentados modelos de gestão de patrocínio existentes e suas relações com o mercado, e como esses modelos podem auxiliar na construção do objetivo desse trabalho. Os modelos propostos serão fragmentados em partes e cada etapa fará uma conexão com os conceitos ligados ao patrocínio esportivo. Por fim, será apresentada a hipótese proposta pelo autor sobre o atual cenário da gestão de patrocínio no país, e que serviu

de base para construção metodológica do trabalho e dos instrumentos utilizados ao longo da pesquisa.

4.1) Patrocínio Esportivo no contexto da pesquisa em Gestão do Esporte

O primeiro passo para o entendimento do patrocínio esportivo e para a compreensão de sua aplicabilidade no contexto da indústria do esporte é posicioná-lo dentro do campo de estudos da gestão esportiva. Em suma, no arcabouço das subáreas que compõem esse campo de estudos, onde o patrocínio esportivo se encaixa? Para isso, será apresentado, a seguir, o quadro 1, que ilustra as subáreas e linhas de pesquisas mais comuns da gestão do esporte (ROCHA E BASTOS, 2011). Nesse quadro, podemos observar que a gestão do esporte é composta por diversas subáreas, com suas respectivas linhas de pesquisas específicas, as quais possuem grande valor para as organizações esportivas e para a Indústria do Esporte (CHELLADURAI, 2009; ROCHA E BASTOS, 2011).

Subárea	Linhas de pesquisa
Gestão e liderança no esporte	Gestão de R H em organizações esportivas Gestão de eventos esportivos Gestão de arenas esportivas Liderança e efetividade em equipes esportivas Efetividade organizacional Responsabilidade social Vantagem competitiva
“Marketing” esportivo	Comportamentos do consumidor do esporte Estratégias de “marketing” para equipes esportivas Patrocínios e endossos Licenciamento “Naming rights” “Ambush marketing”
Aspectos legais do esporte	Contratos em organizações esportivas Riscos de processos em atividades esportivas Representação legal de atletas Discriminação
Ética na gestão do esporte	“Doping” “Fair play” Abuso de poder em equipes esportivas Corrupção em entidades de administração Modificação genética de atletas
Finanças do esporte	Estimativas acerca da indústria do esporte Retorno sobre investimento em equipes/eventos Custos/receitas de construção de arenas Custos/receitas de eventos Custos/receitas para manter equipes esportivas
Comunicação e esporte	Mídia esportiva Acordo de transmissão de eventos esportivos Retorno de imagem Redes sociais e promoção do esporte Publicidade e propaganda de produtos esportivos
Aspectos socioculturais	Impacto de megaeventos esportivos Turismo esportivo Diversidade e gestão do esporte Esporte fantasia

Quadro 1 – Subáreas da gestão esportiva e linhas de pesquisa mais comuns

Fonte: ROCHA E BASTOS 2011

Conforme apresentado no quadro 1, a linha de pesquisa sobre patrocínio esportivo está incluída na subárea marketing esportivo (ROCHA E BASTOS, 2011), pois as atividades referentes a esse processo de patrocínio são oriundas de relações entre organizações com finalidades mercadológicas (CORNWELL E MAIGAN, 1998; KIM ET AL. 2011; MEENAGHAN, 2001; CORNWELL ET AL. 2005; GROHS E REISINGER, 2014). Importante ressaltar que dentro da subárea de *marketing* existem linhas de pesquisa que dialogam diretamente com o patrocínio esportivo, como *ambush marketing* e *naming rights*.

Entre as atividades de marketing esportivo, o patrocínio se configura como umas das mais realizadas pelos gestores de organizações esportivas. Corroborando, Cliffe e Motion (2005) afirmam que o patrocínio em esportes e entretenimento emergiram como uma fundamental estratégia de posicionamento de marca, e os artigos científicos acompanharam essa evolução mercadológica (CORNWELL E KWON, 2019). Segundo os autores, as pesquisas em patrocínio esportivo vêm crescendo em revistas de gestão e marketing esportivo e ganhando notoriedade. Outro dado que corrobora com esse cenário vem por meio do trabalho apresentado por Cunningham et al. (2021), que afirma que os artigos publicados por Jensen e Cornwell (2017) e Zaharia et al. (2016), os quais têm como tema patrocínio esportivo, estão entre os 10 mais citados na revista *Journal of Sports Management*. Por outro lado, é importante que os gestores pertencentes às organizações esportivas compreendam essa relação entre patrocínio esportivo, marketing esportivo e gestão do esporte.

Chelladurai (2009) apresenta um modelo que ilustra essa relação entre marketing esportivo e gestão do esporte, reforçando que eles não são sinônimos e sim que existe uma relação direta. Em suma, toda pesquisa em marketing esportivo é uma pesquisa de gestão do esporte, mas nem toda pesquisa em gestão do esporte é uma pesquisa de marketing esportivo. Essa fala pode ser reforçada pelo quadro apresentado por Rocha e Bastos (2011). Na figura 2, Chelladurai (2009) resume as atividades de um gestor pertencente à uma organização esportiva. Segundo o autor, esse gestor tem como atribuição a coordenação de serviços esportivos voltados para participantes e espectadores, e que esse serviço, para ser ofertado a esse público, passa por ações de caráter interno (Produção) e ações de caráter externo (Marketing).

Como exemplo dessa atuação, será apresentado de forma resumida o caso de uma equipe profissional de voleibol, objeto central desse estudo. Em uma equipe de voleibol, o seu serviço é oferecer partidas de voleibol ao público que deseja consumir o serviço. E para que esse serviço seja oferecido com qualidade ao público, deve-se coordenar ações de produção e de marketing. No contexto citado, às ações referentes à produção seriam os treinamentos da equipe, a organização logística de viagens, a contratação de *staffs*, como treinadores, jogadores entre outros profissionais. Ou seja, todas as atividades internas de uma organização são executadas no ambiente da produção.

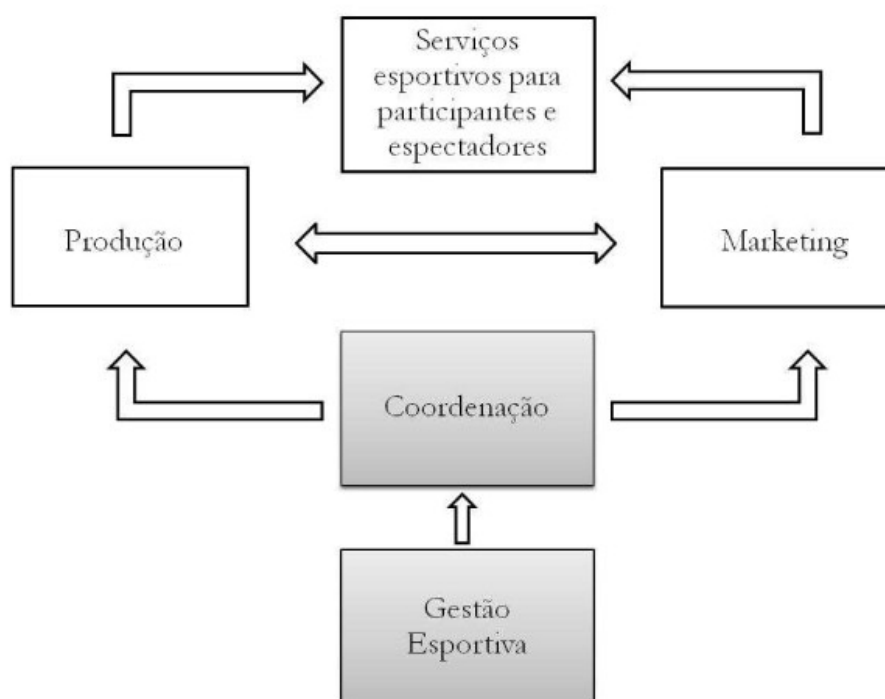


Figura 2 – Atividades da Gestão Esportiva

Fonte: Chelladurai (2009)

Já as ações de *marketing* são aquelas que envolvem agentes do mercado como os consumidores esportivos e empresas patrocinadoras, por exemplo. Pitts e Stlotar (2002) afirmam que marketing esportivo consiste em elaborar atividades que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores por meio de um produto/serviço esportivo. Na mesma linha, Kotler (2006) afirma que o marketing consiste na troca entre consumidores e produtores, onde os consumidores, por meio dos seus desejos, decidem consumir os produtos/serviços

oferecidos pelos produtores, que por sua vez produzem esses produtos com o objetivo de satisfazer esse desejo. Nesse ambiente do marketing, temos as ações de patrocínio esportivo.

Voltando ao exemplo citado, as equipes de voleibol executam ações de marketing, como por exemplo, venda de produtos próprios, venda de ingressos para os jogos e a própria captação de recursos por meio do patrocínio esportivo. Uma equipe de voleibol, conforme apresentado no capítulo 1, necessita de receitas advindas desses patrocinadores para que o serviço prestado ao seu espectador, no caso, a partida de voleibol, aconteça. Esse recurso captado por meio do patrocínio auxiliará a equipe na execução das atividades de produção citadas nesse exemplo, e por isso existe essa relação entre marketing e produção, na figura de Chelladurai (2009). O exemplo apresentado ilustra o posicionamento do patrocínio esportivo dentro da gestão do esporte de uma organização. Em resumo, o patrocínio está inserido dentro do marketing esportivo, que por sua vez é uma subárea da gestão do esporte.

Outro ponto relevante nesse contexto é o fato da organização esportiva (equipe de voleibol) pertencer ao segmento da “prática” dentro do modelo de indústria esportiva proposto por Pitts e Stlotar (2013), modelo este apresentado no capítulo 1. Nesse modelo, os autores propõem que as empresas patrocinadoras pertençam ao segmento da promoção, enquanto as equipes de voleibol pertençam ao segmento da prática. Aqui, já podemos identificar que o patrocínio esportivo é uma ação que promove o relacionamento entre instituições de dois segmentos ou mais dessa indústria do esporte, pois, uma empresa pode patrocinar uma equipe (pertencente ao segmento prática) e ao mesmo tempo patrocinar uma instalação esportiva (pertencente ao segmento produção). Essa expressão “relacionamento” será um dos norteadores da conceituação do termo patrocínio esportivo proposto no capítulo a seguir.

4.2) Patrocínio esportivo e suas abordagens teóricas

Segundo a IEG – *International Events Group*, o patrocínio esportivo pode ser conceituado como “relacionamento entre um patrocinador, provedor de dinheiro ou recursos, e um patrocinado, que oferece em troca do investimento o direito a potencial exploração comercial” (IEG,2018). Partindo do mesmo pressuposto, Farrelly e Quester (2005) apontam que o patrocínio esportivo consiste em uma aliança mercadológica entre duas organizações, em que duas ou mais marcas são visivelmente vinculadas a um contexto de produto. Cornwell (2019) complementa afirmando que o patrocínio esportivo é uma complexa plataforma de

comunicação de marketing. Nessa mesma linha, Parolini (2016) define o patrocínio esportivo como:

[...] um relacionamento, onde ambas as partes se beneficiam por meio de uma estratégia planejada e estruturada, na qual uma empresa provedora de dinheiro investe em uma equipe, evento ou atleta e, em contrapartida, possui o direito de explorar dessa imagem, associando-se aos atributos do patrocinado. Para que as ações de patrocínio sejam bem-sucedidas, o planejamento e, principalmente, o relacionamento transparente entre as partes deve existir. Tal relacionamento se baseia em uma boa comunicação entre patrocinador e patrocinado. (PAROLINI,2016, p. 28)

Os conceitos apresentados trazem a reflexão sobre alguns termos da atual conjuntura do patrocínio esportivo, como o relacionamento entre duas ou mais partes, aspecto mercadológico e comunicacional e o contexto de produto esportivo. Porém, essa definição de patrocínio é recente, visto que o processo dessa prática sofreu alterações ao longo das últimas décadas, o que refletiu no atual cenário (RYAN E FAHY, 2012; CORNWELL, 2019). Por isso, é importante resgatar o contexto histórico do patrocínio esportivo nesse período, para que se compreenda esse fenômeno que se tornou uma importante ferramenta de marketing esportivo.

Ryan e Fahy (2012) apresentam uma ilustração sobre os estágios do patrocínio esportivo desde sua concepção até os dias atuais. A figura 3 representa essa evolução. Segundo os autores, o patrocínio passou por cinco estágios até chegar ao atual momento. Esses estágios são: (1) abordagem filantrópica: o patrocínio como um presente; (2) era centrada no mercado: patrocínio como investimento; (3) abordagem centrada no consumidor: patrocínio como significado; (4) abordagem de recursos estratégicos: patrocínio como fonte de vantagem competitiva; (5) abordagem de relacionamentos e redes: patrocínio como interação. A seguir, será explorado cada um desses momentos apontados pelos autores.

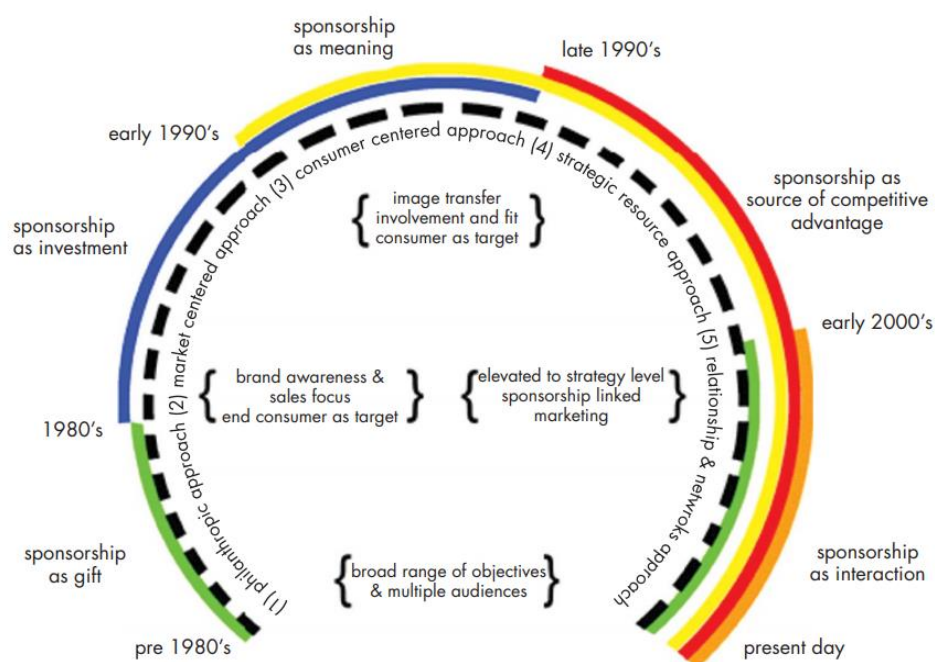


Figura 3 – Representação da evolução do pensamento de patrocínio esportivo nas últimas décadas

Fonte: Ryan e Fahy (2012)

Antes da exploração sobre cada um desses estágios, é importante ressaltar que essas abordagens não são exclusivas e que o patrocínio acompanhou a evolução do mercado (RYAN E FAHY, 2012). Além disso, os autores ressaltam que a atual aplicação do patrocínio possui fragmentos dessas abordagens, sendo que, em muitos momentos, elas se sobrepõem.

A abordagem filantrópica do patrocínio, período que compreende até início da década de 1980, é marcada pelo uso do patrocínio como forma de “presente” a uma equipe, campeonato ou atleta, e não possuía rigor comercial, ou seja, não tinha um objetivo claro e mensurável por trás daquela associação (RYAN E FAHY, 2012). Meenaghan (1983) afirma que dois fatores são chaves para diferenciar o patrocínio filantrópico do patrocínio com cunho comercial: (1) o tipo de atividade patrocinada e (2) os motivos para o envolvimento com determinada atividade. Isso deixa claro que não existia uma metodologia clara de patrocínio naquela época, sendo muitas das vezes uma escolha pessoal dos responsáveis pela empresa, o que foi alcunhado por Ryan e Fahy (2012) como “escolha do diretor”. Javalgi et al. (1994) ressaltam que essa prática causava um desconforto nas empresas, pois as decisões eram tomadas sem respaldo técnico e

qualquer planejamento, ou seja, o dinheiro era investido sem que existisse uma forma de mensurar o retorno à empresa.

Apesar das críticas ao patrocínio filantrópico (Hastings, 1984; McDonalds, 1991; Meenaghan 1983), ainda podemos observar esse tipo de abordagem sendo praticada atualmente. O gestor de uma empresa que deseja aplicar recursos ou investir em determinada equipe, competição ou atleta por motivos pessoais, seja por preferência por determinada modalidade ou pelo caráter de “ajuda” a um determinado patrocinado, não é raro de se encontrar. Ryan e Fahy (2012) apresentam que o diretor da cia aérea Ryanair patrocina um evento de corrida de cavalos por ter um apreço pessoal por essa modalidade. Inclusive, até o ano de 2022, a corrida leva o nome (*Naming Rights*) da cia aérea, *Ryanair Chase*.

O segundo período do patrocínio esportivo foi a era centrada no mercado, ou seja, o patrocínio visto como um investimento pelas empresas (RYAN E FAHY, 2012). Segundo os autores, nesse período, a prática de patrocínio se torna mais profissional pelos gestores responsáveis por esse investimento, e preocupações com imagem da marca e ROI – *Return of Investment* – emergem nesse cenário (McDonald, 1991; Parker, 1991). Esse retorno foi possível ser medido devido ao surgimento de critérios de avaliação de performance do patrocínio, ou seja, as empresas eram capazes de mensurar a eficácia do investimento (WALLISER, 2003).

Alguns fatores impulsionaram essa nova forma de atuação do patrocínio, como a limitação de formas tradicionais de promoção e limitadores impostos por agentes governamentais (RYAN E FAHY, 2012). Segundo Meenaghan (1991), as imposições feitas sobre as publicidades de tabaco na época forçaram as empresas do segmento a pensarem em formas alternativas de atingir seu público. Somando-se a isso, as atividades de esporte e lazer tiveram, cada vez mais, a participação em massa da população, o que se torna um ambiente favorável à exposição de marcas patrocinadoras, pois esses eventos começam a ter uma maior cobertura midiática (MEENAGHAN, 1991).

Nesse momento, os gestores tinham como pressuposto que uma exposição de marca de um patrocinador nos Jogos Olímpicos, por exemplo, poderia trazer retornos positivos no que se refere aos níveis de consciência dos seus consumidores (WALLISTER, 2003). Em outras palavras, esse patrocínio traria benefícios tangíveis ao patrocinador e, mais do que isso, poderia ser mensurado por meio de ferramentas de medição de exposição de marca (PARKER, 1991). Porém, para Cornwell (2008), essa medição por si só é insuficiente para medir a eficácia de

consciência de marca e as atitudes dos consumidores perante o patrocinador. Em suma, nesse período, a prática de patrocínio se torna mais profissional, deixando o aspecto filantrópico de lado, levando em consideração a mídia (evento) e o patrocínio como ferramenta para se atingir o público-alvo (RYAN E FAHY, 2012). Isso resulta em gestores adotando critérios rigorosos de escolha de quais propriedades irão patrocinar e se torna possível, inclusive, mensurar resultados, mesmo que não sejam mensurações tão efetivas (RYAN E FAHY, 2012).

O próximo período apresentado é a era da abordagem centrada no consumidor, na qual o patrocínio possui um significado. Ao final da década de 1990, emergiram críticas à abordagem centrada no mercado, e a resposta do consumidor em relação ao patrocínio estava como foco nesse momento, ou seja, a teoria de comportamento do consumidor passa a compor o arcabouço da prática e das pesquisas em patrocínio esportivo (RYAN E FAHY, 2012). Nesse estágio, as pesquisas acadêmicas sobre o tema se concentravam na compreensão de forma mais profunda acerca da resposta dos consumidores ao patrocínio (CORNWELL E MAIGAN, 1998; WALLISTER, 2003).

Alguns conceitos foram utilizados para explicar e refletir essa resposta do consumidor sobre essa relação entre patrocinado e patrocinador, dentre eles, o conceito de transferência de imagem em eventos esportivos proposto por Gwinner (1997) e o conceito de congruência entre patrocinador e patrocinado (THOMPSON, 2005). Gwinner (1997) apresenta que os atributos de um evento podem ser transferidos para uma empresa patrocinadora, e o mesmo pode acontecer no sentido inverso. O autor ainda ressalta que existem alguns fatores que moderam essa transferência, como tipo do evento, características do evento e fatores individuais. Essa transferência de atributos é elaborada pelo consumidor, tornando-se benéfica para a empresa que patrocina uma propriedade que possui atributos positivos. Já a congruência tem um papel importante na consciência e lembrança de marca, pois o ajuste entre patrocinador e patrocinado interfere diretamente na elaboração na mente do consumidor sobre essa parceria (RYAN E FAHY, 2012; THOMPSON, 2005;).

Por fim, Gwinner e Eaton (1999) acrescentam que outro fator importante nas pesquisas em patrocínio esportivo é o envolvimento dos fãs. Segundo os autores, o nível de envolvimento dos fãs afeta diretamente suas respostas em relação ao patrocínio esportivo. Os autores afirmam que fãs mais envolvidos podem ter respostas mais positivas em relação a atitudes perante as marcas patrocinadoras, mas, por outro lado, quando um fã está muito envolvido na atividade

ou evento, existe uma menor probabilidade de desviar sua atenção para as marcas patrocinadoras (GWINNER E EATON, 1999).

A principal contribuição desse período foi o foco nas respostas dos consumidores sobre a relação do patrocínio (CORNWELL ET AL., 2005), ou seja, como o patrocínio funciona na ótica do consumidor esportivo. Essa abordagem se tornou fundamental para o atual cenário do patrocínio, uma vez que conceitos como congruência, transferência de imagem e envolvimento dos fãs são utilizados para propostas de modelos de gestão de patrocínio (CORNWELL E KWON, 2019).

O quarto estágio do patrocínio esportivo compreende a abordagem de recursos estratégicos: patrocínio como fonte de vantagem competitiva. Nesse momento, final dos anos 1990 e início dos anos 2000, o patrocínio passou a ser visto como um investimento distinto dentro da organização que deseja patrocinar o esporte (RYAN E FAHY, 2012). Os autores afirmam que essa é uma abordagem que possui atributos dos últimos dois estágios (patrocínio centrado no mercado e no consumidor), porém, com alguns novos olhares.

Essa abordagem tem como um dos focos a experiência do consumidor e suas percepções sobre o patrocínio esportivo. Aqui podemos trazer o conceito de ativação de patrocínio, que consiste em proporcionar experiências positivas ao consumidor vinculadas à marca do patrocinador (FERNANDES, 2009; MEENAGHAN, 2001; PAPADIMITRIOU ET AL., 2009). Ainda nesse sentido, Meenaghan (2001) aponta que o patrocínio é uma forma da empresa vincular sua marca a um momento hedônico e que possui significado para o consumidor, e que isso poderia ser uma vantagem competitiva do patrocínio, e um dos maiores benefícios em relação à publicidade tradicional.

Nesse mesmo contexto, Cornwell et al. (2001) sugerem que o patrocínio resulta em benefícios específicos de *brand equity* (conceito explorado no capítulo 4.3), e que esse novo olhar pudesse tirar o patrocínio do patamar de mais uma ferramenta de comunicação para uma estratégia que, se bem elaborada, pode trazer resultados definitivos para a marca patrocinadora (RYAN E FAHY, 2012). Os autores acrescentam que esse novo olhar pode ser trabalhado dentro da própria empresa patrocinadora, ou seja, os seus empregados terem experiências com esse patrocínio. Isso eleva o patrocínio para níveis intraorganizacionais. Por fim, nesse período surgem evidências da mudança nas relações de patrocínio, que eram vistas como uma díade

entre doador e receptor, para um relacionamento entre as partes envolvidas, patrocinado e patrocinador, com benefícios em relações duradouras (THOMPSON, 2005).

A última abordagem proposta por Ryan e Fahy (2012) apresenta o relacionamento e redes: o patrocínio como interação. Segundo os autores, essa abordagem seria uma evolução natural da abordagem de recursos estratégicos, porém, com alguns elementos importantes, e seu surgimento se deu no início dos anos 2000. Fahy et al. (2004) enfatizam que, para que haja sucesso no patrocínio esportivo, ambos os lados, patrocinado e patrocinador, devem estar em sinergia, pensando em ações estratégicas em conjunto, e que esse relacionamento deve ser pensado em longo prazo. Não basta apenas o patrocinador “fazer a sua parte” no contrato de patrocínio; é função do patrocinado pensar em conjunto nesse momento (RYAN E BLOIS, 2010). Corroborando, Dilys e Gargasas (2014) afirmam que patrocinadores e organizações esportivas precisam cooperar mais para que haja sucesso no patrocínio esportivo. Essa abordagem enfatiza a maior presença do patrocinado no relacionamento entre as partes, pois, até então, o patrocinador era o agente ativo, enquanto o patrocinado recebia o valor do patrocínio e permanecia passivo no relacionamento (FAHY ET AL. 2004).

Segundo Farrely et al. (2003), quatro aspectos levaram a esse foco no relacionamento estratégico na ótica do patrocínio esportivo: (1) os investimentos crescentes em patrocínio, ou seja, concorrentes optando por essa ferramenta; (2) as atividades de marketing de emboscada; (3) aumento da desordem de patrocínio; e, (4) o valor do patrocínio em contrapartida ao valor de outras formas de promoção da marca. O autor aponta que um relacionamento transparente e de longo prazo entre as partes interessadas poderia ser benéfico para o patrocinador, e tenderia a minimizar alguns desses fatores apontados. Outro ponto importante dessa abordagem é o fato de o patrocínio esportivo não ser algo isolado no universo da indústria do esporte, ou seja, a organização esportiva (o patrocinado) possui interação com outros patrocinadores, mídia especializada, agentes esportivos, entidades governamentais entre outros, perfazendo assim uma rede de relacionamentos à qual os patrocinadores estão inseridos (RYAN E FAHY, 2012). Percebe-se aqui a complexidade da relação entre patrocinador e patrocinado que não se limita apenas a uma díade entre duas organizações e sim ao conjunto de *stakeholders* presentes nesse processo.

Todo esse processo pelo qual o patrocínio esportivo passou desde o seu surgimento até os dias atuais tem importância na sua conceituação. No contexto histórico apresentado, pode-

se observar que a ótica do patrocínio esportivo, bem como seus objetivos e processos, evoluíram e que as pesquisas acadêmicas no mundo seguiram essa evolução (CORNWELL E KWON, 2019). Porém, o mercado esportivo brasileiro acompanhou esse processo de evolução? As entidades esportivas brasileiras possuem essa visão atual sobre a prática do patrocínio esportivo? Como os gerentes esportivos das equipes do voleibol nacional lidam com esse ambiente complexo do patrocínio esportivo? Essas são reflexões que serão respondidas ao longo da pesquisa.

Cada uma das abordagens apresentadas possui elementos relevantes para construção do atual processo de patrocínio esportivo. Os objetivos corporativos que motivam a busca pelo patrocínio, deixando de lado o aspecto filantrópico, e trazendo o caráter mercadológico para a ferramenta, foi um primeiro passo importante. O entendimento de que se necessitava de uma mensuração desse investimento foi outro passo fundamental no processo. Além disso, o conceito de transferência de imagem se torna elemento de estudos e de análises de gestores no momento de selecionar o patrocínio. Outro ponto importante nessa seleção dos gerentes é a congruência entre o patrocinado e o patrocinador, sendo um dos fatores que impactam a efetividade da parceria. Outros aspectos podem ser citados aqui como relevantes nesse processo de evolução do patrocínio esportivo, como a resposta do consumidor a essa prática, e como seu envolvimento com a modalidade, evento, equipe ou atleta influencia esses resultados.

4.2.1) Proposta de modelo de conceituação de patrocínio esportivo

Percebe-se que o conceito de patrocínio evoluiu ao longo dos anos e isso se deve aos estudos acadêmicos que acompanharam o mercado esportivo. Esses estudos foram capazes de desenvolver teorias a serem testadas por seus pares e puderam propor sugestões de intervenções a serem aplicadas na prática pelas organizações esportivas. Por isso, o estudo em questão, visando contribuir para evolução do patrocínio esportivo, propõe um modelo de conceituação de patrocínio esportivo (FIGURA 4).

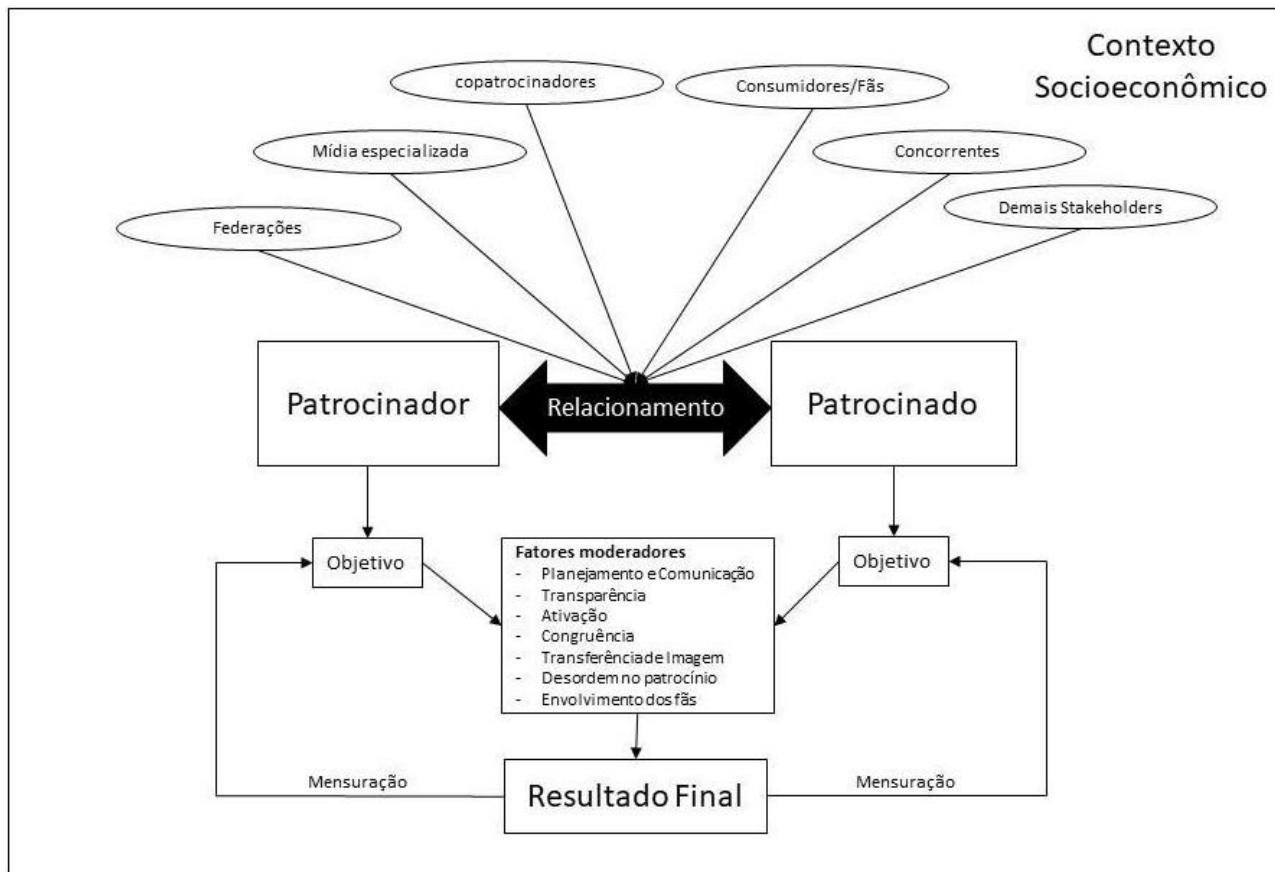


Figura 4 – Modelo de Conceituação de Patrocínio Esportivo

Fonte: Próprio autor

Conforme apresentado na figura 4 o patrocínio esportivo é um relacionamento entre duas organizações denominadas patrocinador e patrocinado, onde o primeiro investe dinheiro e recursos em troca da exploração comercial do segundo. Entretanto, cada uma dessas organizações possui seu objetivo com o patrocínio e esperam um resultado dessa parceria. Nesse caminho, existem fatores que moderam o resultado e que são essenciais para o sucesso ou não do patrocínio:

(1) **Planejamento e comunicação:** É fundamental que as entidades trabalhem em conjunto, planejando todas as ações que serão executadas nessa parceria. Além disso, deve existir comunicação entre ambos, para que as oportunidades de ativação e alavancagem sejam feitas com coerência e eficiência, e que se possa mensurar ao final dessa parceria se os objetivos foram alcançados. Aqui, reforça-se o caráter de parceria que deve existir entre as organizações.

(2) **Transparência:** Toda a parceria deve ser feita com transparência por ambas as partes. Cabe ao patrocinado elaborar e apresentar ao patrocinador um relatório final sobre o patrocínio, com todos os dados das ações e os resultados alcançados. Ou seja, o patrocinador deve ter acesso a todas as informações da parceria, uma vez que ele é o responsável pelo dinheiro/recurso investido nesse processo. Por outro lado, o patrocinador precisa apresentar todas as informações suficientes sobre o objetivo da parceria para que o patrocinado possa entregar melhores resultados.

(3) **Ativação:** Para que haja sucesso no patrocínio esportivo, é necessário que o patrocinador ative esse patrocínio. A ativação significa criar experiências positivas com os consumidores-alvo. Apenas a associação de marca entre as organizações pode não ser suficiente para determinados objetivos do patrocinador. A ativação deve ser planejada e executada em conjunto com o patrocinado.

(4) **Congruência:** A congruência é um fator que influencia diretamente no resultado do patrocínio, pois essa semelhança entre patrocinado e patrocinador afeta as respostas dos consumidores finais. Essa congruência pode ser de produto/serviço, imagem, visual ou geográfica. A Teoria da Congruência será apresentada em detalhes no capítulo 4.5.

(5) **Transferência de Imagem:** Esse é um fator-base quando se fala em patrocínio esportivo. Cada uma das organizações (patrocinador e patrocinado) possui atributos relacionados à sua marca e, quando ocorre a associação entre elas, por meio do patrocínio, existe a transferência de imagem de uma entidade para outra. Por isso, é importante que os patrocinadores se preocupem em selecionar o patrocinado que possui os atributos certos para o objetivo desse patrocinador. A Teoria da Transferência de Imagem será descrita no capítulo 4.3.

(6) **Desordem no patrocínio:** O termo desordem refere-se a uma quantidade grande de patrocinadores no mesmo evento, clube ou atleta. Isso pode afetar diretamente o resultado desse patrocínio, pois o consumidor pode ficar confuso com muitas marcas envolvidas de forma simultânea. Um exemplo dessa desordem no patrocínio é uma camisa de uma equipe esportiva com diversos patrocinadores brigando pela atenção do consumidor. A Teoria da Desordem será descrita com detalhes no capítulo 4.4.

(7) **Envolvimento dos fãs:** Sabe-se que cada fã interpreta de uma maneira o patrocínio esportivo. Sua relação com o patrocinado, ou seja, seu grau de envolvimento com o evento, equipe ou atleta, afeta diretamente o resultado do patrocínio. O envolvimento dos fãs nas respostas do patrocínio está descrito no capítulo 4.6.

Conforme apontado, todos esses fatores citados influenciam diretamente o resultado do patrocínio. Para que o patrocinador decida sobre uma possível renovação do patrocínio é fundamental que exista a mensuração desse resultado, ou seja, se o objetivo proposto no início da parceria foi alcançado. Entretanto, esse patrocínio possui alguns “agentes satélites” que interferem no relacionamento entre ambas as partes. Os agentes são apresentados no modelo como influenciadores nessa relação. A seguir, exemplos de influência desses agentes no patrocínio esportivo.

(1) **Federações:** As federações são as responsáveis pelos calendários esportivos. Uma vez alterados por eles, o planejamento desse patrocínio pode sofrer alterações.

(2) **Mídia especializada:** A mídia especializada pode anunciar essa parceria entre o patrocinador e patrocinado e isso pode afetar, por exemplo, as ações do patrocinador, seja de forma negativa ou positiva. Além disso, a mídia pode veicular um escândalo de determinada equipe ou atleta, o que impacta diretamente nesse relacionamento.

(3) **Copatrocinaidores:** Sabe-se que as equipes, eventos e atletas possuem diversos patrocinadores para viabilizar seus projetos. Esse patrocinado deve possuir um relacionamento com cada um deles, e um relacionamento com determinado parceiro pode afetar o outro. Além disso, os patrocinadores podem realizar ativações em conjunto.

(4) **Consumidores/fãs:** Os consumidores possuem sentimentos e expectativas em relação às marcas e ao patrocínio. O comportamento desses fãs serve como um termômetro para essa relação. Atualmente, com o advento das redes sociais, é importante que os patrocinadores e patrocinados acompanhem as reações no universo digital para que aproveitem oportunidades existentes.

(5) **Concorrentes:** Como podemos observar, o patrocínio esportivo se tornou fonte de vantagem competitiva em diversos mercados e, por isso, os concorrentes estão sempre tentando criar oportunidades nesse universo do patrocínio esportivo. Uma prática muito comum

é o marketing de emboscada, onde um concorrente tenta confundir a mente do consumidor. Essa prática afeta diretamente essa relação do patrocínio.

(6) **Demais stakeholders:** Aqui podemos incluir os demais agentes que atuam no contexto do patrocínio, como fornecedores esportivos, instalações esportivas, órgãos públicos, entre outros.

Por fim, é importante salientar que todo esse modelo pertence a um contexto esportivo, ou seja, a uma indústria do esporte, conforme apresentado por Pitts e Slotar (2002), a qual está inserida dentro de um contexto socioeconômico. Um exemplo claro de que essa relação está inserida dentro de um contexto socioeconômico, que influencia todo o processo de patrocínio, foi o cenário de pandemia no ano de 2020. Esse cenário influenciou toda a cadeia apresentada, uma vez que os agentes satélites foram afetados diretamente e, conseqüentemente, o relacionamento entre o patrocinador e patrocinado sofreu mudanças significativas. Com isso, muitos patrocínios tiveram seus objetivos revistos, contratos refeitos e os resultados afetados. Esse episódio reforça a necessidade da compreensão do gestor em entender o contexto no qual essa parceira de patrocínio está sendo desenvolvida, pois cada cenário afeta diretamente toda a cadeia, desde os agentes satélites até o resultado.

A seguir, serão explorados os conceitos supracitados na construção histórica do processo de patrocínio esportivo: Teoria da Transferência de Imagem; Congruência entre patrocinador e patrocinado; Teoria da Interação Social (o grau de envolvimento do consumidor versus resposta do patrocínio); Teoria da Desordem e Patrocínio Múltiplos; Teoria da Terceirização do patrocínio esportivo. Cada teoria será apresentada separadamente, porém, serão contextualizadas com o atual cenário esportivo brasileiro, mais especificamente com o voleibol.

4.3) Teoria da Transferência de Imagem

Conforme apresentado, o tema sobre transferência de imagem em patrocínio esportivo proposto por Gwinner (1997) afirma que os atributos de uma empresa são transferidos para outra, quando se patrocina determinada atividade, e que essa transferência é percebida pelo consumidor. Esses atributos podem ser negativos ou positivos e, por isso, a importância da seleção da propriedade à qual o patrocinador decide se associar. Segundo Keller (1993), os consumidores formulam em sua memória uma coleção de atributos relacionados àquela marca,

e essa coleção é formada por meio de experiências com a marca, compra de determinado produto ou qualquer outra interação com a empresa em questão. Corroborando, Boronczyk e Breuer (2018) apontam que um ponto crucial para a construção de uma marca bem-sucedida é estabelecer uma imagem favorável.

É fundamental que qualquer empresa tenha gestão sobre sua marca, ou seja, deve existir um planejamento de estratégias de *branding* de longo prazo. Aaker (2015) afirma que na gestão de uma marca o foco deve ser no *Brand Equity*. Nesse aspecto, o autor parte da premissa de que marcas fortes obtêm vantagens competitivas e rentabilidade a longo prazo. O *Brand Equity* tem como principais dimensões: (1) consciência; (2) associações; (3) fidelidade de marca. Aaker (2015) explica cada uma dessas dimensões:

(1) **Consciência de marca:** É a dimensão que afeta a percepção, opiniões e comportamentos dos consumidores. A consciência de marca pode ser um sinal de sucesso de uma empresa, pois a consciência pode afetar a probabilidade de a marca ser lembrada pelo consumidor no momento da jornada de compra.

(2) **Associações de marca:** É tudo aquilo que liga o cliente a marca, ou seja, design, variedade de produtos, programas sociais, inovação, símbolos, personalidade de marca, entre outros. Uma parte fundamental da gestão de marcas como ativos envolve determinar quais associações desenvolver, criar programas que irão fortalecer essas associações e ligá-las à marca.

(3) **Fidelidade de marca:** Esta dimensão destaca-se no centro de qualquer marca, pois, depois de obtida, ela perdura. Romper um elo de fidelidade é muito difícil e caro para a concorrência. Por isso, muitas empresas buscam ampliar a intensidade da fidelidade, tornando a base do relacionamento com o cliente mais consistente a longo prazo.

Gwinner (1997) afirma que cada evento, equipe ou atleta tem sua personalidade e atributos relacionados à sua marca, características estas que serão transferidas ao patrocinador. Essa transferência é percebida pelo consumidor daquele evento, pelo fã daquela equipe, ou até mesmo pelo seguidor de determinado atleta, fazendo com que esse consumidor transfira sua atitude perante a propriedade esportiva para o patrocinador (Grohs et al., 2004; Gwinner 1997; Gwinner e Eaton, 1999; Meenaghan, 2001).

Keller (1993) afirma que a atitude em relação ao patrocinador é definida como a avaliação geral que o consumidor possui perante aquela marca ou organização. Diante desse cenário, Kim et al., (2011) ressaltam que a atitude é uma variável muito utilizada para medir a eficácia do patrocínio. A seguir, serão apresentados alguns exemplos práticos do mercado esportivo sobre a transferências de atributos, relação entre atitudes do consumidor, patrocinador e patrocinado.

Exemplo 1 - Cristiano Ronaldo, atleta de futebol profissional, possui milhares de seguidores e fãs por todo o planeta. Uma nova empresa decide patrociná-lo e realiza ativações em suas redes sociais. Seguindo o modelo proposto por Gwinner (1997), esses fãs tenderiam a aumentar sua atitude perante esse patrocinador, seja pelo aumento de vendas ou até mesmo pela lembrança e apreço por aquela marca. Por isso, atualmente, diversas marcas investem em influenciadores digitais que possuem seguidores fiéis.

Exemplo 2 - A Fórmula 1, conforme exposto por Santos et al. (2016), possui características como velocidade, precisão e força, podendo ser, segundo os autores, uma propriedade interessante para o posicionamento de marca de empresas do segmento de computadores e relógios, pois essas características seriam transferidas para as empresas patrocinadoras da modalidade. Isso pode ser visto na prática, no ano de 2021, quando a modalidade contou com patrocinadores master no segmento de relógio (característica de precisão) e logística (característica de velocidade e precisão).

Exemplo 3 - No início de 2016, a tenista Maria Sharapova foi flagrada por utilizar substâncias proibidas e acusada de *doping* pela confederação internacional da modalidade. Em virtude desse episódio, a tenista perdeu três grandes patrocinadores na época: Nike, Porsche e Tag Heuer (UOL, 2016). As empresas decidiram romper os contratos porque não gostariam que suas marcas estivessem associadas a uma personalidade que feriu as regras do *fair play* (jogo limpo), ou seja, poderia existir uma transferência negativa de atributos da Sharapova para os patrocinadores da tenista.

Gwinner (1997) propõe um modelo teórico que exemplifica como é construída a imagem de um evento esportivo e quais fatores atuam como moderadores na transferência de imagem para o patrocinador. A figura 5 apresenta esse modelo. Segundo o autor, a imagem do evento esportivo é fruto de uma série de atributos, que combinados, criam a identidade daquele evento, conforme apresentado na figura 5. Esse mesmo raciocínio pode ser aplicado para

equipes esportivas e personalidades do esporte. A partir do momento em que o patrocinador decide patrocinar aquela propriedade esportiva, ele possui o direito de explorar essa imagem do evento, atleta ou equipe, e essa exploração pode resultar na transferência de atributos da propriedade para o patrocinador (Mc Cracken, 1989; Santos et al., 2016; Boronczyk e Breuer, 2018).

Porém, algumas variáveis atuam como moderadores nessa transferência de imagem. São eles: grau de semelhança entre patrocinador e patrocinado (congruência); nível de patrocínio (tipo de cota de patrocínio); frequência do evento; envolvimento com o produto (GWINNER, 1997). Entre as variáveis moderadoras apontadas pelo autor, duas são fundamentais para o processo de transferência de imagem e serão aprofundadas em capítulos posteriores: a congruência entre patrocinador e patrocinado e o envolvimento do consumidor com a propriedade esportiva.

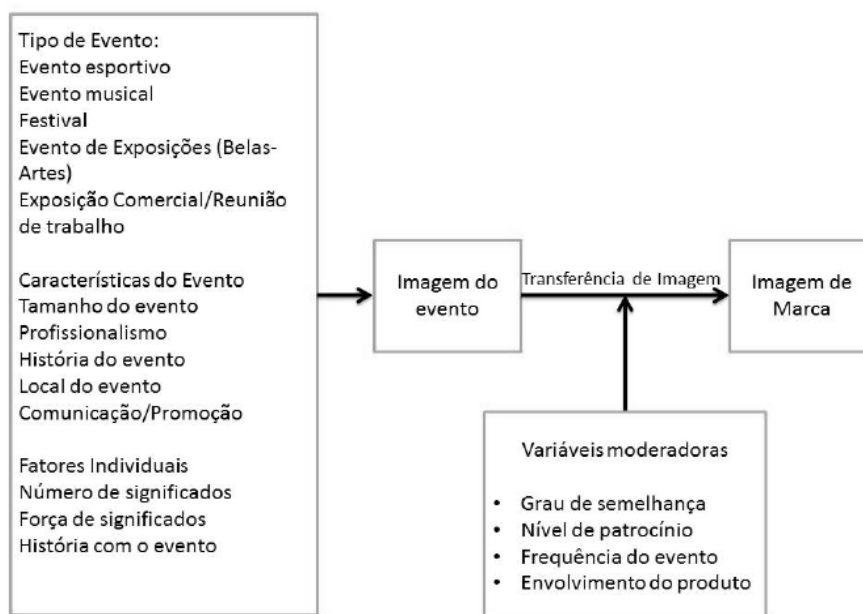


Figura 5 – Modelo de criação e transferência de imagem em patrocínio de eventos

Adaptado de Gwinner (1997)

Importante salientar que o modelo apresentado por Gwinner (1997) mostra o caminho da transferência de imagem da propriedade esportiva para o patrocinador, porém, o caminho inverso também ocorre. As empresas patrocinadoras têm as suas imagens construídas por meio de estratégias de posicionamento de marca e construção histórica ao longo dos anos (AAKER,

2015) e essa imagem é transferida para propriedade esportiva patrocinada. Além disso, como uma propriedade esportiva possui mais de um patrocinador, o que ocorre, por exemplo, com as equipes de voleibol nacional, existe também a transferência de imagem entre as marcas copatrocinadoras (GROSS E WIEDMANN, 2015; COBBS ET AL., 2015; CARRILAT EL ATL., 2010). Carrilat el al. (2010) afirmam que a personalidade de uma determinada marca patrocinadora de uma propriedade esportiva é transferida para seus copatrocinadores e isso pode ser benéfico ou prejudicial, dependendo da imagem que os patrocinadores estão tentando criar.

Para exemplificar esse cenário, será apresentada uma situação hipotética: uma equipe de voleibol do interior paulista conseguiu o acesso à elite nacional. Essa equipe possui patrocinadores de diversos segmentos em nível regional e algumas em nível nacional. Porém, a mesma equipe consegue o patrocínio da *Nike* para ser a empresa de material esportivo da equipe. Os atributos relacionados à Nike, como qualidade e sua imagem positiva globalmente, podem ser transferidos para outras marcas patrocinadoras. Em resumo, na mente do consumidor, as empresas que estão ali, juntamente com a Nike, devem ser empresas de qualidade, pois a Nike não estaria associando sua marca a outras empresas se elas não tivessem uma imagem positiva.

Em suma, no complexo cenário do patrocínio esportivo deve existir a preocupação por parte de ambos (patrocinador e patrocinado) sobre quais marcas irão se associar, pois uma marca que possui uma imagem favorável (construída ao longo dos anos) perante seus consumidores deve ter cuidado ao se associar a outra marca. Isso se torna ainda mais desafiador quando você possui outros copatrocinadores envolvidos, como ocorre no caso do voleibol, uma vez que essa transferência de imagem, seja negativa ou positiva, pode ocorrer entre os próprios patrocinadores (COBBS ET AL., 2015).

4.4) Teoria de Patrocínios Múltiplos e a desordem nas propriedades esportivas dos clubes

Conforme apresentado no capítulo 4.2 e explorado no capítulo 4.3, a abordagem do patrocínio esportivo em rede entende que o relacionamento entre o patrocinador e patrocinado ocorre dentro do contexto da indústria do esporte, a qual possui diversos *stakeholders* que estão diretamente ou indiretamente ligados a essas duas organizações, ou seja, não é uma díade isolada (Fahy et al. 2004). Dentre esses *stakeholders* temos os copatrocinadores da organização esportiva, por exemplo. Atualmente, essas organizações têm mais de um patrocinador, o que

resulta em uma cadeia de relacionamentos por parte desse patrocinado com cada um desses investidores. Ao mesmo tempo, pode ocorrer relacionamentos entre os próprios patrocinadores.

Por isso, torna-se importante a conceituação da Teoria dos Patrocínios Múltiplos, até então pouco explorada academicamente (CHAVANAT ET AL., 2016). Os autores afirmam que olhar sob a ótica dos patrocínios múltiplos reflete uma maior realidade do cenário mercadológico dessa prática, uma vez que uma organização possui diversos patrocinadores. Alguns estudos recentes reconhecem a natureza plural das relações de patrocínio (CHIEN ET AL., 2015; COBBS ET AL., 2015; RUTH E SIMONIN, 2006; CHAVANAT ET AL., 2009) e investigaram sobre a Teoria dos Patrocínios Múltiplos.

A Teoria dos Patrocínios Múltiplos afirma que uma organização possui diversos patrocinadores, e, conseqüentemente, possui diversos relacionamentos (CHAVANAT ET AL., 2016), assim a importância de se estudar o patrocínio em rede e seus *stakeholders* envolvidos, como atletas e outros copatrocinadores. Além disso, esses patrocinadores podem possuir um relacionamento entre si, alavancando os objetivos de ambos com ativações em conjunto.

Porém, quando existem muitos patrocinadores envolvidos com uma mesma propriedade esportiva, chamamos isso de desordem no patrocínio. Essa desordem pode causar efeitos negativos na rede de patrocínio (WALRAVEN ET AL., 2016; WAKEFIELD ET AL., 2007; BREUER E RUMPF, 2015; JENSEN E CORNWELL, 2017). Segundo Tribou e Augé (2009) uma camisa de uma equipe esportiva que possui cinco ou seis patrocinadores, por exemplo, pode “borrar” a percepção que o consumidor terá de cada uma dessas empresas. A figura 6, que foi extraída de um site de uma equipe nacional de futsal, exemplifica esse cenário. Importante ressaltar que o número de patrocinadores não é ponto em discussão, e sim o número alto de patrocinadores em uma mesma propriedade, como no exemplo da figura 6, a camisa do clube, cenário muito comum em diversas modalidades nacionais, inclusive, no voleibol.

Jensen e Cornwell (2017) afirmam que existe uma relação direta entre o aumento do número de patrocinadores em uma propriedade esportiva (desordem) e a não lembrança de marca por parte do consumidor. Walraven et al., (2016) completam que essa desordem tem conseqüências negativas para patrocinadores que desejam exclusividade, ou seja, para patrocinadores que adquirem cotas de patrocínio master, por exemplo. Na mesma linha, Breuer e Rumpf (2012) sugerem que quanto maior a desordem menor é a atenção dos consumidores

pelos patrocinadores do evento ou clube. Corroborando, Walraven et al., (2016) encontraram que a eficiência do patrocínio tem relação com a desordem no patrocínio.



Figura 6 - Imagem de clube com vários patrocinadores na camisa

Fonte: Cascavelfutsal.com.br

Sabe-se que o patrocínio esportivo é uma receita importante para as equipes, e que a contrapartida que elas oferecem nessa parceria é o direito de exploração em suas propriedades. No entanto, cabe à equipe mensurar quais são as propriedades que ela possui, quais os valores dessas propriedades e qual retorno o patrocinador pode alcançar, explorando cada uma delas. A equipe possui outras propriedades a serem exploradas, além da camisa oficial de jogo, como ginásios, atletas, redes sociais, entre outros. Essa diversificação de propriedades é importante para que não haja uma desordem de patrocínio na propriedade camisa e, conseqüentemente, não ocorra também um efeito negativo para os patrocinadores dessa equipe.

Outro aspecto importante levantado por Jensen e Cornwell (2017) é que essa desordem pode resultar em um cancelamento do patrocínio esportivo por parte do patrocinador. Os autores encontraram que quanto maior o nível de desordem, maior o risco de patrocinadores deixarem a equipe. Isso porque, conforme apresentado (WALRAVEN ET AL., 2016; WAKEFIELD ET

AL., 2007; BREUER E RUMPF, 2012; JENSEN E CORNWELL, 2017), essa desordem afeta negativamente o patrocinador, principalmente, aqueles que tem como objetivo a exposição de marca e o reconhecimento por parte dos consumidores.

4.5) Teoria da Congruência no patrocínio esportivo

Outra teoria que atua como moderadora no resultado do patrocínio esportivo e que possui relação direta com a gestão desse patrocínio e sua resposta por parte dos consumidores é a Teoria da Congruência. Segundo alguns autores, essa congruência seria o grau de semelhança entre o patrocinado e o patrocinador (RIFFON et al., 2004; JAGRE ET AL., 2001; SANTOS ET AL., 2016; JENSEN E CORNWELL, 2017; MACDOUGALL ET AL., 2014), sendo essa congruência percebida pelo consumidor (JAGRE ET AL., 2001; GROHS E REISINGER; 2005), que elabora em sua mente o quão semelhante ou não o patrocinador é do patrocinado. Corroborando, Clark et al., (2009) afirmam que o consumidor percebe um paralelismo entre ambos, levando em consideração sua compatibilidade. Nessa mesma linha, Pappu e Cornwell (2014) afirmam que a congruência é uma percepção de afinidade entre patrocinador e patrocinado.

Para Cornwell e Maigan (1998), a congruência é percebida pelo consumidor e existem dois tipos de congruência. A primeira seria quando o público-alvo do patrocinador tem semelhança com o público-alvo da entidade patrocinada. Já a segunda seria quão próxima o produto/serviço oferecido pela empresa patrocinadora está da natureza do patrocinado.

Nessa mesma discussão, Jagre et al. (2001) apontam que existem quatro tipos de congruência entre patrocinador e patrocinado: a congruência direta, a congruência indireta, a incongruência moderada e a incongruência extrema. Essas congruências e incongruência só podem ser determinadas pela visão do consumidor, pois, é ele que percebe essa semelhança entre patrocinador e patrocinado e é ele que, por meio de expectativas e experiências no passado, faz a associação dos atributos e características transferidas por ambos. Esse aspecto reforça a importância que o consumidor tem no contexto supracitado, visto que um dos objetivos do patrocinador é atingir o consumidor final por meio do patrocínio esportivo (RYAN E FAHY, 2012; CORNWELL, 2019).

A congruência direta ocorre quando o produto/serviço é utilizado pelo patrocinado (JAGRE ET AL, 2001; MANDLER, 1982; MCDONALD,1991; GWINNER, 1997), como por exemplo, no caso de uma empresa de isotônico patrocinar uma maratona. A figura 7 exemplifica

esse cenário. No evento, os corredores consomem seu produto/serviço durante a corrida. Já a congruência indireta ocorre quando a empresa patrocinadora possui imagem e público-alvo semelhantes ao patrocinador (JAGRE ET AL, 2001; MCDONALD,1991; GWINNER, 1997). Um exemplo dessa congruência indireta pode ser a empresa Rolex patrocinando o evento de Roland Garros ou a Porsche patrocinando um campeonato de golfe.



Figura 7 – Corredores da Maratona do Rio consumindo isotônico durante a prova

Fonte: facebook/gatoradebrasil

Já a incongruência moderada ocorre quando não há semelhança entre patrocinador e patrocinado, porém, existem formas de aproximar ambos, em muitos dos casos, porque ambos pertencem ao mesmo segmento (JAGRE ET AL, 2001; MANDLER, 1982; MCDONALD,1991; GWINNER, 1997). Por exemplo, quando a empresa Nike decide patrocinar uma empresa de motovelocidade. Em um primeiro momento, o consumidor percebe certa incongruência nesse patrocínio, pois existem empresas específicas dentro do ambiente esportivo focado no motociclismo. Porém, como a Nike atua dentro do macro ambiente esportivo, essa incongruência pode ser diminuída ou até mesmo extinta por meio de ativações de patrocínio planejadas que aproximam as marcas envolvidas.

Na incongruência extrema, o patrocinador e patrocinado não possuem qualquer semelhança em relação a produto/serviço, público-alvo, imagem ou segmento de atuação (JAGRE ET AL, 2001; MANDLER, 1982; MCDONALD,1991; GWINNER, 1997). Um exemplo seria a marca Adidas patrocinando um tour de vinho (JAGRE ET AL, 2001; MANDLER, 1982). A empresa não tem nenhuma ligação com a experiência patrocinada e isso

é percebido pelo consumidor que, ao se deparar com a situação, elabora em sua mente essa incongruência.

É importante ressaltar que essa relação de congruência e incongruência interfere em resultados de lembrança de marca, atitude perante a marca e consciência de marca (HECKLER E CHILDERS, 1992; MANDLER, 1982; MEYERS-LEVY E TYBOUT 1989; WANSINK E RAY 1996). Por isso, a Teoria da Congruência vem recebendo atenção de vários pesquisadores, devido ao fato de sua relevância no contexto do patrocínio esportivo (FLECK E QUESTER, 2007; MACDOUGALL ET AL., 2014), principalmente, da sua relação direta com a transferência de imagem e atitudes dos consumidores perante o patrocinador (WEEKS ET AL., 2008).

Por exemplo, para alguns autores (HECKLER E CHILDERS, 1992; MANDLER, 1982; MEYERS-LEVY E TYBOUT 1989), a lembrança de marca é mais efetiva quando existe incongruência extrema entre patrocinador e patrocinado. Já Macdougall et al. (2014), Cornell et al. (2006), Simmons e Becker-Olsen (2006) e Harvey (2001) acreditam que a lembrança de marca tem resultados positivos quando existe a congruência entre o evento e o patrocinador. Koo et al., (2006), em seu estudo sobre patrocínio esportivo e Copa do Mundo, descobriram que patrocinadores congruentes tinham melhores respostas em relação à lembrança de marca por parte dos torcedores.

Em relação à transferência de imagem, Santos et al., (2016) afirmam que uma maior congruência resulta em maiores níveis de transferência de imagem e atitude do consumidor perante a marca patrocinadora, e isso é corroborado por Pappu e Cornwell (2014) em seu trabalho. Meenaghan (2001) completa afirmando que a incongruência afeta negativamente essa transferência de imagem.

Entretanto, quando se pensa em patrocínio esportivo em equipes esportivas, é importante levarmos em consideração outros dois tipos de congruência apontados por Henderson et al., (2019): a congruência visual e a congruência geográfica. Segundo os autores, ambas as congruências afetam o resultado do patrocínio esportivo. As duas congruências citadas pelos autores partem do princípio da Teoria da Congruência apresentada, porém, com um componente de semelhança de identidade visual e semelhança geográfica (HENDERSON ET AL., 2019).

4.5.1) Congruência Visual e Congruência Geográfica no patrocínio esportivo

Segundo Hederson et al., (2019), a congruência visual seria o quão próximo é a identidade visual do patrocinador (cor do logo, por exemplo) da identidade visual do patrocinado. Existe congruência visual quando a sinalização da marca patrocinadora é semelhante à identidade da cor da equipe, e a incongruência ocorre quando temos o oposto (HENDERSON ET AL., 2019).

Para exemplificar essa congruência visual, os autores apresentam o caso das empresas Toyota e Budweiser que têm sua identidade visual na cor vermelha e elas patrocinam o Cincinnati Reds e o New York Mets, ambos são equipes de beisebol da MLB – *Major League Baseball*. A equipe de Cincinnati possui sua identidade visual na cor vermelha, o que sugere uma congruência visual com a Toyota e a Budweiser. A figura 8 ilustra essa congruência. Por outro lado, temos a equipe de Nova Iorque com uma identidade visual nas cores laranja e azul que, segundo Hederson et al., (2019), gera uma incongruência com as marcas Toyota e Budweiser, por exemplo. A figura 9 ilustra essa incongruência visual entre o New York Mets e a Budweiser.

Alguns trabalhos sugerem que a congruência visual tem efeitos positivos na lembrança dos consumidores, como o estudo conduzido por Zdravkovic et al. (2010). Por outro lado, outros autores afirmam que, quando existe incongruência visual, ocorre uma maior lembrança por parte dos consumidores, como no caso dos estudos de Breuer e Rumpf (2015) e Boronezyk et al. (2018). Os efeitos positivos entre incongruência visual e lembrança por parte dos consumidores é consistente com os achados na literatura que examina cores de logotipo no varejo (HENDERSON ET AL., 2019). A teoria vinda das lojas de varejo é que o contraste de cores chama a atenção do público e, conseqüentemente, aumenta os índices de *recall* desses consumidores (KRISHNA, 2017). Em suma, no cenário esportivo, o efeito da congruência visual no resultado do patrocínio permanece incerto (NEWMAYER, 2014).



Figura 8 – Congruência visual entre patrocinador e patrocinado

Fonte: yotatech.com



Figura 9 – Incongruência visual entre patrocinador e patrocinado

Fonte: elitesportsny.com

Segundo Henderson et al., (2019), quando um patrocinador usa a cor da equipe patrocinada, ele indica que as organizações estão conectadas entre si, e essa conexão reflete na

atitude do consumidor, o qual transfere seu afeto pela equipe para o patrocinador. Ou seja, uma congruência visual pode ter resultado em uma mudança de atitude do consumidor e afetar diretamente o resultado do patrocínio. Essa questão entre cores e afeto pela equipe foi exposto por Gunn (2018), o qual apresentou que os fãs do Celtic Football Club ficaram indignados porque os ingressos da temporada vieram com as cores do Rangers, seu maior rival.

Outro ponto importante citado por Henderson et al., (2019) é que essa congruência visual pode ser criada, caso seja de interesse do patrocinador. Os autores citam que existem a congruência visual acidental, ou seja, por coincidência as cores de patrocinador e patrocinado são congruentes, e a congruência visual criada, onde o patrocinador altera suas cores para estar congruente ao patrocinado ou para não existir um estranhamento por parte da torcida, caso as cores oficiais do patrocinador sejam próximas as cores do rival desta equipe (HENDERSON ET AL., 2019; GUNN 2018).

A congruência visual é um aliado importante dos gestores esportivos que atuam na área do patrocínio, pois os fãs são expostos a informações visuais de vários patrocinadores ao longo de uma partida, seja por meio de exposição nos estádios, camisas das equipes e outras propriedades (JENSEN E CORNWELL, 2017; MACDOUGALL ET AL., 2014; CLARK ET AL., 2009). Nesse mesmo sentido, Henderson et al., (2019) apresentam um modelo conceitual da influência da congruência visual no resultado do patrocínio esportivo no que tange à atitude do consumidor perante o patrocinador. A figura 10 apresenta essa relação. No modelo apresentado pelos autores, pode-se observar a relação da congruência visual, seja ela criada ou acidental, na atitude do consumidor esportivo perante o patrocinador. Os autores avaliaram essas atitudes no aspecto de desempenho de marca e descobriram que ambas as congruências têm efeito positivo nessa relação (HENDERSON ET AL., 2019).

Os autores mostram uma outra fonte de congruência, ainda não apresentada nesse trabalho e que é alcunhada de congruência geográfica. Essa congruência ocorre quando o patrocinador é da mesma cidade, região ou país do patrocinado, e alguns estudos (Yang e Goldfarb, 2015; Woisetschlager et al., 2017) apontam uma influência positiva da congruência geográfica no desempenho do patrocínio esportivo. Sabe-se que nas equipes nacionais de voleibol esse cenário de patrocinadores regionais é comum, seja por estratégia ou por necessidade.

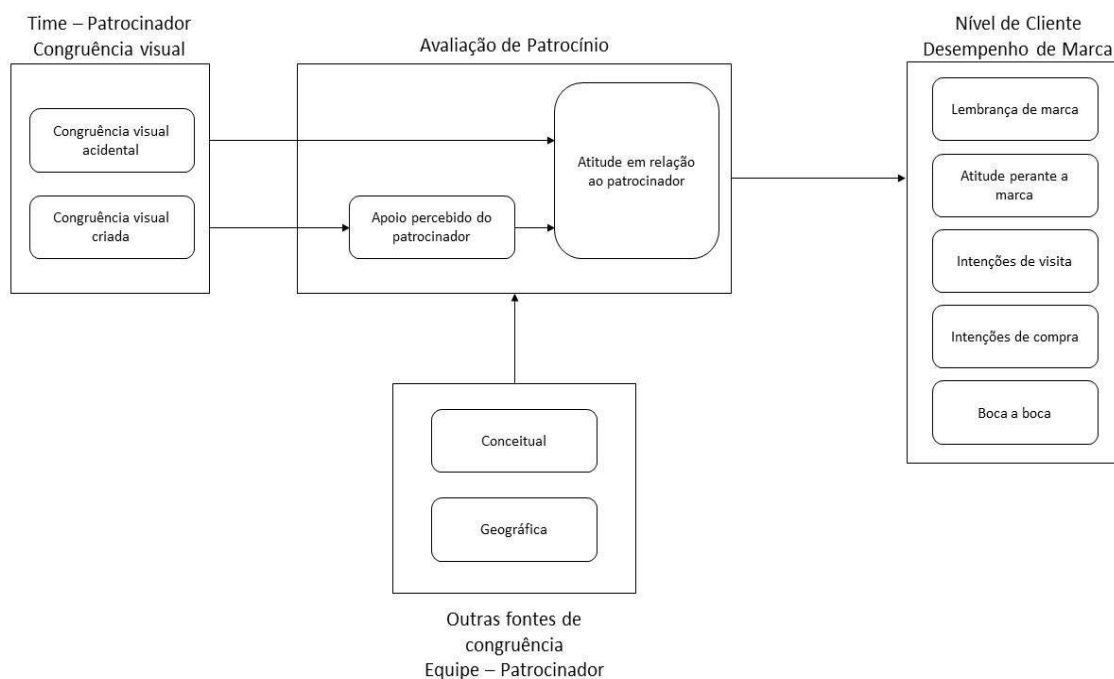


Figura 10 – Modelo Conceitual de Congruência Visual no patrocínio esportivo

Fonte: Adaptado de Henderson et al., (2019)

No cenário da Superliga 2021/22, temos patrocinadores masters que são congruentes geográficos e que pertencem à mesma região da equipe patrocinadora. O Minas Tênis Clube tem como seu patrocinador master a marca de lácteos Itambé, com sede em Belo Horizonte. A equipe do Praia Clube tem, desde 2008, o patrocínio master da empresa Arcom, que possui sua sede em Uberlândia, mesma cidade da equipe do Praia Clube. Outro exemplo vem do estado de São Paulo, onde o Osasco Vôlei tem como patrocinador master o São Cristóvão Saúde, que possui sede na capital paulista. Percebe-se aqui que a congruência geográfica é presente no cenário do voleibol. Agora, busca-se descobrir como essa congruência faz parte das estratégias de patrocinadores e equipes na gestão de patrocínio.

4.6) Respostas ao patrocínio esportivo

Conforme apresentado por Cornwell e Kwon (2019), os estudos em patrocínio esportivo atualmente têm como objetivo, em sua grande maioria, a mensuração da resposta dos consumidores sobre esse processo. No trabalho apresentado pelos autores, dos 409 artigos selecionados para pesquisa, 282 tinham como temática mensurar a efetividade do patrocínio esportivo. Como o patrocínio esportivo é uma relação entre duas organizações, cujo objetivo

do patrocinador é utilizar a plataforma esporte para atingir seus consumidores, é importante que um trabalho que pretende analisar a gestão do patrocínio traga para a discussão o olhar do consumidor sobre essa prática. Em linhas gerais, quais são as respostas do consumidor perante um patrocínio esportivo.

O primeiro ponto que vale o destaque, quando o assunto é respostas dos consumidores, é a compreensão de que essas respostas não são homogêneas e que um fator importante para essa diferença é o envolvimento do consumidor com aquela equipe, evento ou atleta que está sendo patrocinado (SANTOS ET AL., 2016; CHIEN ET AL., 2015; BEE ET AL., 2019). Esse envolvimento dos consumidores com as equipes pode ser explicado por meio da Teoria da Identificação Social.

Segundo Grohs et., al (2015), a Teoria da Identificação Social prevê que o indivíduo se sinta parte de um grupo social específico, no qual ele aprende comportamentos e normativos e traz para si todos os atributos daquele grupo. Corroborando, Decrop e Derbaix (2010) afirmam que consumidores/torcedores esportivos são um exemplo claro dessa teoria e desses grupos citados. Nesse mesmo sentido, Gwinner e Swanson (2003) explicam que existe uma conexão entre torcedor e equipe e que os torcedores experimentam as falhas e conquistas da equipe como se fossem conquistas próprias. Madrigal e Dalakas (2008) completam que à medida que os fãs se identificam mais com o time eles sentem com maior intensidade esses sucessos e fracassos da equipe, a ponto de sentirem um fracasso pessoal quando a equipe perde.

Partindo desse pressuposto, Santos et al., (2016) afirmam que torcedores do mesmo grupo social, ou seja, da mesma equipe, por terem diferentes graus de envolvimento, possuem respostas diferentes ao patrocínio esportivo. Corroborando Grohs et al., (2015) apresentam quatro tipos de torcedores e seus graus de envolvimento: (1) ultras, (2) fãs tradicionais, (3) fãs e (4) seguidores. Segundo os autores, esses tipos têm em comum uma atitude positiva perante a equipe, porém, em graus distintos, o que os tornam consumidores diferentes.

Wann e Branscombe (1993) propõem uma escala de identificação do consumidor esportivo, a qual foi denominada *Sport Spectator Identification Scale – SSIS*. Nesse trabalho, os autores afirmam que os torcedores estão em uma escala que compreende desde alta identificação até a baixa identificação. Nessa mesma linha, Mullin, Hardy e Sutton (1993) propuseram uma escala de envolvimento de fãs que abrange os fãs altamente comprometidos, ou seja, aqueles que frequentavam os jogos constantemente, até aqueles com baixo

comprometimento com a equipe. Nesse intervalo, existem os fãs moderadamente comprometidos (MULLIN, HARDY E SUTTON, 1993).

Independentemente do grau de envolvimento em que o torcedor se encontra, ele produz uma resposta ao patrocínio esportivo. O que se altera é a intensidade e forma dessa resposta. Nesse sentido, Cornwell (2019) propõe um modelo (Figura 11) que apresenta respostas dos consumidores esportivos, sem levar em consideração seu envolvimento, ou seja, quais as possíveis respostas dos consumidores perante o patrocínio. Tal modelo é baseado na relação autêntica entre patrocinador e patrocinado, a qual tem como premissa o relacionamento entre ambas as partes, compreendendo seus atributos. Esse relacionamento deverá ser planejado em parceria, executando estratégias de alavancagem e ativação desse patrocínio (CORNWELL, 2019).

Segundo o modelo proposto por Cornwell (2019), quando existe um relacionamento autêntico entre o patrocinador e patrocinado, pode-se chegar a resultados relevantes no que tange à resposta dos consumidores. A autora divide esses resultados em resultados básicos e resultados de engajamentos, que são respostas dos consumidores perante o patrocínio esportivo.

Os resultados básicos estão relacionados, por exemplo, à lembrança e consciência de marca (Cognitivo), gostos e preferências (Afetivo) e intenções de compra (Comportamental) (CORNWELL ET AL., 2005). Já os resultados de engajamento são mais profundos e têm como premissa, em alguns momentos, os resultados básicos (CORNWELL, 2019). A autora exemplifica essa questão apresentando que um indivíduo primeiro aprende o nome da marca (lembrança), para depois desenvolver uma paixão por ela. Os resultados de engajamento são os de fato desejados pelos patrocinadores (MAZODIER E MARUNKA, 2012), pois são mais consistentes. Cornwell (2019) aponta os resultados de engajamento como sendo: (1) lealdade à marca; (2) conexão com a marca; (3) paixão com a marca; (4) amor à marca. Segundo a autora, uma lealdade de marca é algo mais profundo do que uma compra regular daquele patrocinador e isto é um dos objetivos de qualquer empresa, ou seja, criar uma lealdade do consumidor à sua marca pode ser um diferencial competitivo de mercado.

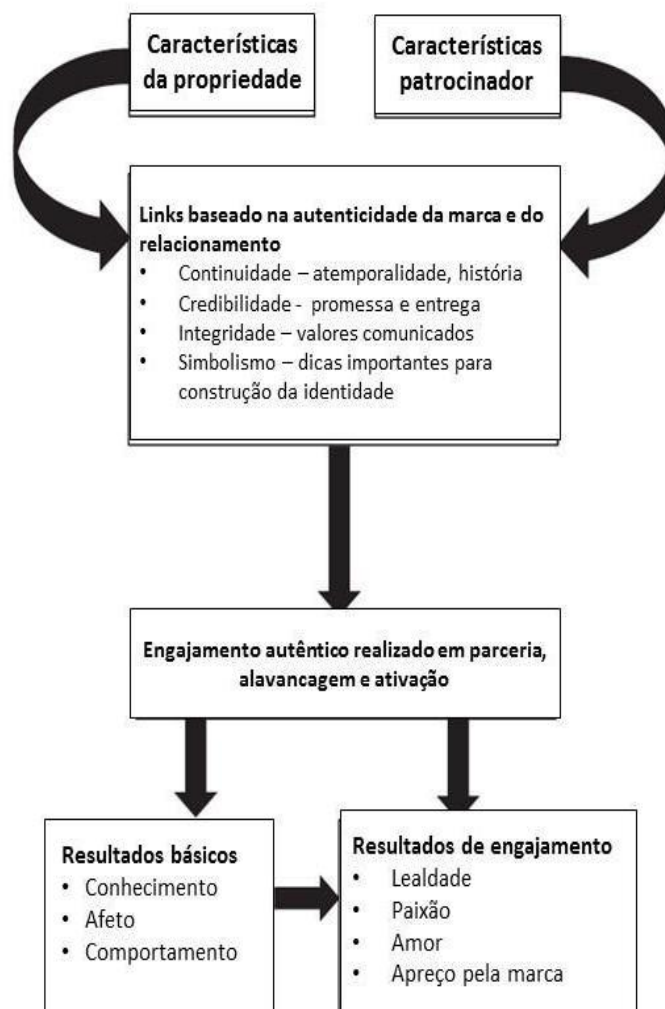


Figura 11 - Engajamento no patrocínio com base na autenticidade do relacionamento

Fonte: Cornwell (2019)

Por isso, torna-se fundamental para o gestor de patrocínio esportivo compreender que essa conexão que existe entre consumidores e equipe, dependendo do seu grau, pode produzir respostas diferentes perante o mesmo patrocinador. Além disso, é importante que esse gestor saiba qual resultado o patrocinador espera perante esse consumidor, ou seja, a comunicação entre ambas as partes é essencial. Por exemplo, o patrocinador tem como objetivo aumentar suas vendas e assim ele espera que haja um aumento na intenção de compra. Isso seria um resultado básico comportamental. O patrocinado, sob posse dessa informação, pode propor ao patrocinador ativações que vão ao encontro desse objetivo.

4.7) Gestão de Patrocínio Esportivo e performance esportiva

Uma discussão relevante no atual cenário do patrocínio em equipes esportivas é a relação entre performance da equipe e os efeitos na marca do patrocinador (YUAN ET AL., 2019). Tal fato pode ser comprovado pela pesquisa realizada por Smith (2004) na qual o autor apresenta que existe uma relação direta entre performance desportiva e sucesso no patrocínio. Segundo o autor, quando uma equipe tem uma baixa performance, os torcedores tendem a associar essa performance ao patrocinador. No contexto chinês, Yuan et al., (2019) apresentam um estudo no qual uma empresa chinesa patrocina uma equipe de futebol local, porém, essa equipe tem uma baixa performance, o que resulta em associações negativas perante esse patrocinador, como “perdedor” e “fraqueza”, atributos que nenhuma empresa gostaria de possuir (YUAN ET AL., 2019). Na mesma linha, Pope et al., (2009) demonstraram em seu estudo um efeito negativo do desempenho esportivo nas avaliações das marcas patrocinadoras.

Segundo Yuan et al., (2019), essa baixa performance pode afetar a confiança que o consumidor tem na marca patrocinadora, e essa confiança resulta em uma mudança de comportamento desse consumidor perante essa marca. Fazendo um paralelo ao modelo apresentado por Cornwell (2019) no capítulo 4.6, quando a equipe tem uma baixa performance desportiva, os resultados básicos e de engajamentos podem ser afetados negativamente. Nesse contexto, o oposto também pode ocorrer, ou seja, uma equipe vencedora transfere esses atributos positivos para o seu patrocinador (YUAN ET AL., 2019; POPE, 2009).

Trazendo para o contexto do voleibol nacional (objeto do estudo em questão), podemos citar o caso da equipe do SADA/Cruzeiro. A empresa patrocinadora do ramo de logística está com a equipe celeste desde 2006, sendo que, nesse período (2006 a 2021), o time foi “campeão de tudo”, como por exemplo, o hexacampeonato da Superliga (SADACRUZEIRO.COM). Esses atributos de equipe vencedora são associados à empresa patrocinadora, o que traz benefícios para imagem da marca e confiança dos seus consumidores (POPE, 2009).

No que tange ao patrocínio esportivo, quando temos uma equipe que perde muitos jogos, invariavelmente, essa exposição resultará em avaliações negativas por parte do público e em crenças negativas dos seus torcedores perante essa equipe (YUAN ET AL., 2019). Os autores afirmam que essas avaliações negativas irão moldar as percepções que esse consumidor tem da marca patrocinadora.

Forgass (2011) apresenta que a relação dessa performance com a imagem do patrocinador pode ser explicada pelo Efeito *Halo*. Segundo o autor, esse efeito advém da psicologia e consiste na tendência humana em considerar uma pessoa totalmente boa ou totalmente ruim, com base em uma característica boa ou ruim. De acordo com essa teoria, uma característica dominante daquela pessoa funcionaria como um *halo*, ou, traduzindo para o português, uma auréola, que paira sobre essa pessoa, determinando como ela será vista pelos demais. Em outras palavras, um atributo mais distinto de alguém define o resto da sua personalidade na mente das outras pessoas, ou seja, se uma empresa patrocina uma equipe “perdedora”, as pessoas veem essa empresa como perdedora, independentemente de outras características que essa empresa possui (FORGASS, 2011).

Todo esse cenário apresenta o risco que os patrocinadores correm ao se associarem a uma equipe esportiva. A performance dessa equipe afeta diretamente o resultado do seu patrocínio e, por isso, algumas empresas optam por patrocinar eventos da modalidade para diminuir esse risco (YUAN, ET AL., 2019). Por se tratar de esporte, ou seja, um ambiente totalmente imprevisível, esse risco será iminente para qualquer marca patrocinadora. Por isso, é fundamental que o gestor da equipe pense em estratégias que possam mitigar esses efeitos negativos no patrocínio esportivo, caso sua equipe demonstre uma baixa performance esportiva.

4.7.1) Atribuições de um gestor de patrocínio e terceirização da atividade

O gestor de patrocínio será o responsável por gerenciar todos os contratos envolvendo os patrocinadores daquela equipe, ou seja, ele terá a missão de gerir o relacionamento com cada um desses patrocinadores de forma independente. Dietl e Schweizer (2014) apresentam em seu trabalho as principais atribuições de um gestor de patrocínio de uma equipe esportiva. Segundo os autores, os objetivos desses gerentes são maximizar as receitas e obter a satisfação dos seus patrocinadores, por meio da criação de uma imagem positiva para ambas as marcas. Dietl e Schweizer (2017) completam que patrocinadores satisfeitos estão mais propensos a renovarem os acordos de patrocínio.

O gestor de patrocínio está normalmente ligado ao departamento de marketing ou departamento comercial da equipe esportiva. Segundo Dietl e Schweizer (2014), esse gestor executa as seguintes funções: (1) formulação da estratégia de patrocínio; (2) aquisição de patrocínio, ou captação de recursos; (3) construção e posicionamento de marca; (4) gestão e

execução das atividades do patrocínio. Os autores exemplificam cada uma das atividades apresentadas:

(1) **Formulação da estratégia de patrocínio:** Essa atividade consiste em uma etapa conceitual, na qual o gestor planeja a estratégia de patrocínio daquela equipe, como por exemplo: quantos patrocinadores eles precisam captar, quais os tipos de comercialização a equipe oferecerá, valor de cotas, quais atributos a equipe possui, entre outros. O gestor então monta um portfólio contendo as propriedades a serem exploradas pelos patrocinadores e seus direitos de imagem e comercialização.

(2) **Aquisição de patrocínio:** Basicamente, essa atribuição consiste em captar os patrocinadores. Nesse momento, o gestor realiza a triagem de possíveis empresas e negocia os valores contratuais com potenciais patrocinadores.

(3) **Construção e posicionamento de marca:** Aqui, o gestor de patrocínio, juntamente com a empresa patrocinadora, define como será a construção de marca dessa parceria, ou seja, alinha os objetivos do patrocinador e planeja ações de ativação.

(4) **Gestão e execução das atividades do patrocínio:** Essa atribuição consiste em executar o que foi planejado juntamente com o patrocinador. O gestor acompanha a situação dos contratos, organiza eventos e ações com os patrocinadores e executa relatórios de acompanhamento.

Entretanto, toda essa complexidade da gestão de patrocínio esportivo, somada à estrutura de marketing precária que muitas equipes possuem, resulta, em alguns casos, na terceirização da atividade de marketing, e, conseqüentemente, da gestão de patrocínio dessa equipe (DIETL E SCHWEIZER, 2017). Segundo os autores, essa decisão de terceirizar a gestão de patrocínio vem pelo fato das inúmeras tarefas relacionadas ao dia a dia das questões envolvendo os patrocinadores e na tentativa de aumentar suas receitas, visto que contratam empresas especializadas em marketing esportivo, que possuem *know-how* no assunto.

Corroborando, Stotlar (2009) afirma que precisa existir um profissionalismo na gestão de patrocínio e que a falta deste prejudica seriamente as receitas da equipe. Em virtude disso, várias organizações esportivas decidem contratar empresas especializadas em captação de recursos e gerenciamento de contratos (DIETL E SCHWEIZER, 2017).

A terceirização consiste em uma decisão estratégica da empresa em não executar determinada atividade internamente (DAY, 1994). Segundo o autor, essa decisão tem como principal objetivo aumentar ou manter uma vantagem competitiva de mercado. No esporte, essa prática de terceirização é comum não só no marketing, mas também em áreas como recursos humanos (DIETL E SCHWEIZER, 2017). Completando, Lee e Wash (2011) afirmam que a terceirização da gestão de patrocínio no esporte é uma operação comum e que essa estratégia parte do pressuposto de obter uma vantagem competitiva e pelo fato dessa área possuir um grande volume financeiro envolvido.

Porém, essa terceirização pode ser parcial, dividindo as atividades de patrocínio entre a agência de marketing contratada e a própria equipe (DIETL E SCHWEIZER, 2017). Os autores apresentam quatro modelos de terceirização que dependem da verba que a equipe possui para contratar essa agência, do seu quadro de funcionários e dos objetivos estratégicos que essa equipe possui. De posse dessas informações, a equipe decide qual modelo adotar. A figura 12 apresenta os modelos propostos por Dietl e Schweizer (2017), o qual consiste em quatro modelos de terceirização e, dentre as atividades da gestão de patrocínio proposta pelos autores, quem seria o agente responsável. Segundo Dietl e Schweizer (2017), a terceirização pode ser total (modelo 1), quase total (modelo 2), parcial com equipes mistas (modelo 3) e parcial com diferenciação por direito comercial (modelo 4).

Modelo	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Grau de terceirização	Terceirização Total	Terceirização quase total	Terceirização parcial (times mistos)	Terceirização parcial (Difere por direito comercial)
Responsabilidade pela gestão do patrocínio e execução	Agência	Agência	Agência (apoiado pelo patrocinado)	Difere por direito comercial
Responsabilidade pela aquisição do patrocínio	Agência	Agência	Agência (apoiado pelo patrocinado)	Difere por direito comercial
Formulação da estratégia de patrocínio	Agência	Agência	Patrocinado (aconselhado pela agência)	Patrocinado (aconselhado pela agência)
Governança geral de marketing (ex. construção e posicionamento de marca)	Agência	Patrocinado	Patrocinado	Patrocinado

Figura 12 – Modelos de terceirização na gestão de patrocínio esportivo

Fonte: Dietl e Schweizer (2017)

No primeiro modelo de terceirização total, todas as atividades relacionadas à gestão de patrocínio esportivo são de responsabilidade da agência contratada. No segundo modelo, apenas as atividades de construção e posicionamento de marca são atribuições da equipe, o restante é de responsabilidade da agência. No modelo 3, as atividades de gestão e execução, bem como a captação de patrocinadores são executadas pela agência com suporte da equipe, enquanto a formulação estratégica é executada pela equipe com aconselhamento da agência. Já as atividades de construção e posicionamento de marca são executadas pela equipe. No modelo 4, as atividades de gestão e execução das ações são responsabilidade de ambos e o mesmo funciona para a captação desses patrocinadores. A formulação da estratégia é feita pela equipe com aconselhamento da agência e a construção e posicionamento de marca são responsabilidades da equipe (DIETL E SCHWEIZER, 2017).

Importante salientar que esses modelos são apenas uma referência, ou seja, eles não são estanques. A equipe pode adotar a estratégia de não terceirizar a atividade de gestão de patrocínio, porém, em um determinado momento, pode-se contratar pontualmente uma agência para um evento ou até mesmo por um período apenas (DIETL E SCHWEIZER, 2017). Segundo os autores, o Bayer de Munique, clube alemão da Bundesliga, optou por não terceirizar sua gestão de patrocínio, enquanto o Werder Bremen, outro clube da Bundesliga, adota o modelo 4 de terceirização. Importante que cada equipe, sabendo das suas necessidades e recursos, e tendo clara a sua estratégia, possa definir o responsável pela sua gestão de patrocínio. Não existe modelo mais assertivo do que outro, o que existe é um melhor modelo para a realidade de cada equipe.

4.8) Modelos de Gestão de Patrocínio

Conforme apresentado no capítulo 4.7, os gestores de patrocínio de equipes esportivas possuem diversas atividades que demandam planejamento e organização por parte da equipe. Essa gestão de patrocínio é influenciada por aspectos internos da organização e por aspectos externos, como por exemplo, os agentes satélites apresentados na figura 4 e o contexto socioeconômico no qual o patrocínio está inserido.

Por isso, torna-se cada vez mais importante para os gestores a utilização de modelos e ferramentas que os auxiliem nessa gestão (CORNWELL E KWON, 2019) e que possuem relevância para a indústria do esporte. Nesse sentido, serão apresentados e discutidos modelos de gestão de patrocínio existentes na literatura e que possam servir como base de reflexão para proposta do modelo de gestão de patrocínio para equipes de voleibol, objetivo central desse trabalho. Além disso, os autores ressaltam o desequilíbrio existente na literatura, onde os olhares para a gestão de patrocínio são voltados, em sua maioria, para a visão do patrocinador. Corroborando, Toscani e Prendergast (2018) afirmam que as pesquisas em patrocínio sofrem críticas no atual cenário por considerarem, principalmente, a ótica e perspectiva do patrocinador.

De acordo com o estudo proposto por Cornwell e Kwon (2019), a literatura existente carece de estudos e, principalmente, de modelos teóricos que apresentem a gestão de patrocínio, ou seja, modelos que propõem sugestões e teorias acerca do processo pelo qual os gestores de patrocínio devem percorrer para que se tenha um resultado satisfatório. Visando preencher essa lacuna, os próprios autores propuseram, em seu trabalho, um modelo de gestão de patrocínio que permite uma generalização, tendo um olhar para ambos os agentes dessa relação, patrocinador e patrocinado (CORNWELL E KWON, 2019).

A figura 13 ilustra esse modelo que possui seis etapas, com interconexão entre elas, e que devem ser percorridas pelo patrocinado e patrocinador. Cada etapa apresenta determinados fatores que devem ser executados, em alguns casos pelo patrocinador (parte superior do modelo), em outros casos pelo patrocinado (parte inferior do modelo), e na maioria dos casos em conjunto, como nos quadros que não possuem separação entre a parte inferior e a parte superior (CORNWELL E KWON, 2019). Esses fatores que são executados em conjunto e que são apresentados em todas as etapas do modelo reforçam o caráter de relacionamento que o patrocínio deve possuir.

Segundo Cornwell e Kwon (2019), o primeiro ponto relevante nesse modelo é o fato dessa gestão de patrocínio pertencer a um contexto de ecossistema. Os autores afirmam que esse processo de patrocínio está intimamente ligado a questões culturais, sociais e esportivas, e que o patrocínio não pode ser dissociado desse contexto. O ecossistema apresentado pelos autores envolve questões locais, regionais, nacionais e internacionais. Cornwell e Kwon (2019) afirmam que as marcas patrocinadoras visam um público-alvo e que o patrocínio é uma forma

de atingi-lo. Por isso, marcas com abrangência regional geralmente fecham patrocínios locais e marcas com abrangência nacional podem fechar patrocínio com patrocinados de abrangência nacional, para maior alcance de público (CORNWELL E KWON, 2019). Além disso, marcas com abrangência internacional podem fechar acordos de patrocínio com equipes e eventos de dimensões regionais e nacionais, visando um mercado específico, ou até mesmo com patrocinados com dimensões internacionais, como é o caso do patrocínio em eventos como Copa do Mundo e Jogos Olímpicos.

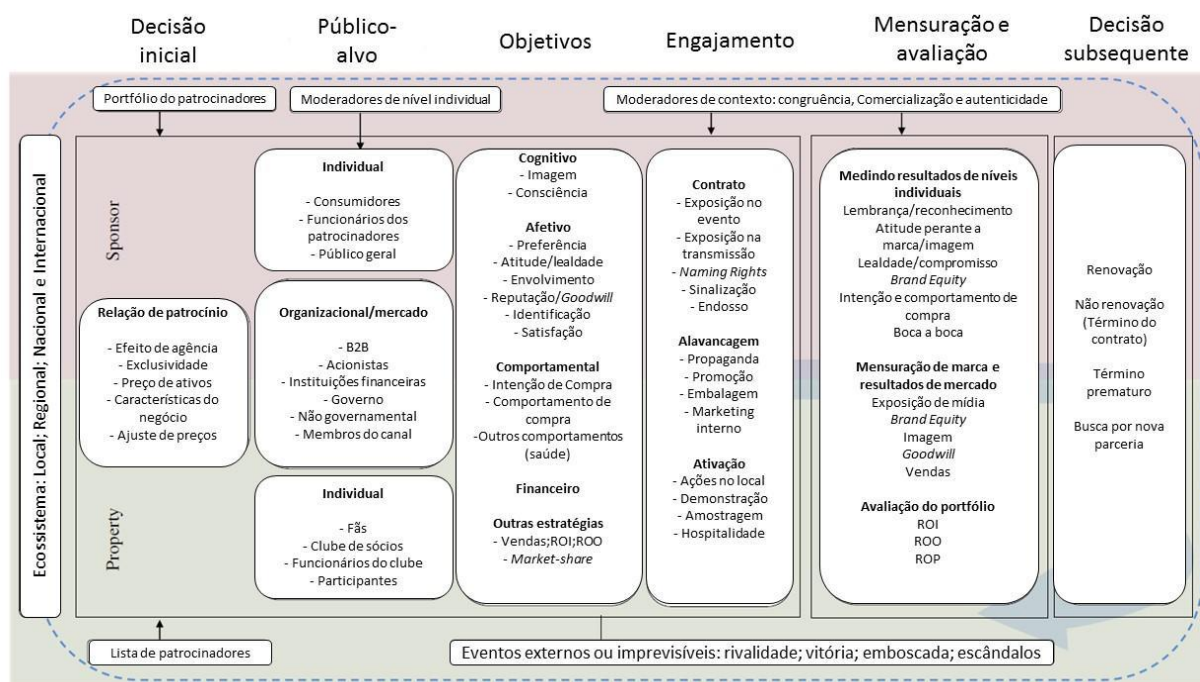


Figura 13 – Modelo de Gestão de Patrocínio

Fonte: Cornwell e Kwon (2019)

Outro ponto importante para leitura do modelo proposto por Cornwell e Kwon (2019) é a presença de fatores moderadores que ao longo do processo influenciam as etapas a serem percorridas. Os autores citam moderadores contextuais como congruência, comercialização e autenticidade, e fatores que foram alcunhados de eventos externos ou imprevisíveis, como rivalidade, performance da equipe, marketing de emboscada ou escândalos esportivos. Esses fatores são externos ao processo de gestão de patrocínio, mas influenciam diretamente na sua eficácia (CORNWELL E KWON, 2019).

Em relação às seis etapas do processo de gestão de patrocínio proposta por Cornwell e Kwon (2019), têm-se: (1) decisão inicial; (2) público-alvo; (3) objetivos; (4) compromisso;

(5) avaliação e mensuração; (6) decisão subsequente. A seguir, serão apresentadas cada uma dessas etapas e seus principais componentes apresentados pelos autores.

Na primeira etapa da gestão de patrocínio, Decisão Inicial, é o momento em que o patrocinado desenvolve uma lista de possíveis patrocinadores e os patrocinadores estudam quais as opções de propriedades esportivas eles possuem para investir. Aqui, inicia-se o relacionamento entre as partes e esse início do relacionamento possui alguns pontos a serem destacados, como a exclusividade do patrocínio que está intimamente ligada à desordem desses patrocinadores, ou seja, as equipes esportivas não conseguem financiar seu projeto apenas com um patrocinador e buscam, de forma desenfreada, mais patrocinadores para seu projeto. Essa busca pode diminuir a eficiência do resultado do patrocínio (CORNWELL E KWON, 2019). Nessa etapa, ainda existe a precificação das propriedades a serem comercializadas, a característica do acordo/negócio (duração do contrato e propriedades a serem exploradas, por exemplo) e o preço a ser investido pelo patrocinador. Um outro ponto mencionado pelos autores é o efeito de agência, ou seja, quando um indivíduo responde em nome da organização e ele toma essa decisão baseado em benefícios próprios e não avalia a melhor opção para a organização. Segundo os autores, esse tipo de comportamento ainda é comum no que tange o patrocínio esportivo e é alvo de preocupação por parte dos acadêmicos da área (CORNWELL E KWON, 2019).

Antes da apresentação das próximas etapas, é importante ressaltar que, conforme apontado por Cornwell e Kwon (2019), a definição do público-alvo e objetivos podem vir previamente à essa etapa de Decisão Inicial. Não necessariamente essas etapas são subsequentes. Porém, da etapa Compromisso em diante existe uma lógica temporal a ser seguida, conforme pode ser visualizado nas setas presentes na figura 13 (CORNWELL E KWON, 2019).

A segunda etapa do processo envolve o público-alvo das organizações envolvidas na gestão do patrocínio. Segundo os autores, essa etapa, juntamente com as próximas duas subsequentes (Objetivos e Compromisso), são o coração da gestão do patrocínio. Nessa etapa, Cornwell e Kwon (2019) apontam públicos que as organizações lidam nesse processo e que possuem relevância para as próximas etapas. Pelo lado do patrocinador, pretende-se alcançar os consumidores e clientes, os seus próprios funcionários e o público em geral. Pelo lado do patrocinado, sua relação se estende com os fãs, membros de clubes exclusivos (como sócio-

torcedor), seus empregados e participantes de seus eventos ou jogos. Além disso, existem outros públicos, ou seja, outros *stakeholders* presentes nesse processo e que impactam ou são impactados pelo patrocínio. São eles: negócios entre empresas (B2B), acionistas, instituições financeiras, governo local, empresas não governamentais e membros de canais (CORNWELL E KWON, 2019).

A terceira etapa do modelo se refere aos objetivos a serem alcançados com esse patrocínio esportivo. Em geral, o patrocinador pretende atingir alguns desses objetivos (dependendo do seu planejamento prévio) em relação ao público do seu patrocinado (CORNWELL E KWON, 2019). Os autores reforçam a necessidade de um objetivo claro por parte do patrocinador, pois esse objetivo norteará todo o restante do processo. Aqui, os autores dividem os objetivos em quatro categorias: cognitivo, afetivo, comportamental e financeiro.

Na categoria cognitivo, os autores apresentam os objetivos de consciência de marca e imagem de marca. Na categoria afetivo, são elencados os objetivos de preferência pela marca, lealdade à marca, envolvimento com a marca, reputação da marca, *goodwill* (sentimento de apreço pela marca), identificação com a marca e satisfação. Já na categoria comportamental, têm-se a intenção de compra, comportamento de compra, *esprit de corps* (sentimento de orgulho e lealdade compartilhados por membros de um grupo) e outros comportamentos. Por fim, são apresentados os objetivos da categoria financeiro que incluem aumento de vendas, ROI – *Return of Investment*, ROO – *Return on Objective*, aumento de *market-share* e CSR – *Corporate Social Responsibility* (CORNWELL E KWON, 2019).

Os autores apontam ainda que os patrocinados também possuem objetivos e que normalmente esse objetivo é o financiamento do seu projeto esportivo. Porém, os autores reiteram a importância de o patrocinado buscar patrocinadores coerentes com seus objetivos, ou seja, que não se busque qualquer empresa, visando apenas o recurso financeiro a ser ofertado (CORNWELL E KWON, 2019). Corroborando com essa afirmação, Parolini (2016) afirma que existem patrocinadores que agregam mais valor do que outros, na ótica do consumidor do esporte, quando se fala em eventos esportivos. A pesquisa foi realizada com consumidores de eventos de corrida de rua. Segundo o autor, os consumidores percebem o patrocínio e acreditam que existem marcas que trazem um valor a mais para o evento, o que desperta um maior interesse desse consumidor. A conclusão do autor é que os organizadores de eventos devem procurar, prioritariamente, essas empresas.

A quarta etapa do modelo compreende o compromisso entre as partes, ou seja, as ações que serão executadas para que os objetivos propostos sejam alcançados e que o patrocínio tenha um resultado satisfatório para ambos. Nessa etapa, os autores dividem em ações de contrato, ou seja, ações que estão geralmente previstas em contratos de patrocínio, em ações de alavancagem, que são ações que os patrocinadores executam concomitante ao patrocínio, para potencializar o seu resultado, e as ações de ativação, que consistem em experiências com o público-alvo desse patrocinador, com foco em aproximar sua marca desses consumidores (CORNWELL E KWON, 2019).

Corroborando, Fernandes (2009) completa utilizando o termo “trazer o patrocínio à vida” quando se fala em ativação de patrocínio. Nessa mesma linha, Meenaghan (2001) afirma que a ativação é fundamental para aproximar o consumidor da marca. Ainda nesse aspecto, a IEG – *International Event Group* (2016) aponta que 20% dos patrocinadores chegam a investir o dobro em ativações do que o valor gasto na aquisição desse patrocínio, e que 12 % chegam a investir quatro vezes mais em ativações.

Nas ações relacionadas ao contrato, os autores apresentam a exposição em eventos, exposição em transmissões, *Naming rights* (direto de nome na propriedade), exposição de marca em propriedades e endosso de algum atleta da equipe. Nas ações relacionadas à alavancagem, os autores apresentam a propaganda, promoção, produção de conteúdo na internet e marketing interno. Por fim, as ações relacionadas à ativação seriam as atividades de entretenimento nos locais de jogos com os torcedores, demonstração de algum produto ou serviço do patrocinador, amostra do produto/serviço desse patrocinador, hospitalidade e ativações relacionadas a causas de responsabilidade social.

A quinta etapa do processo consiste em avaliação e mensuração do patrocínio esportivo em relação ao objetivo proposto. Papadimitriou et al. (2009) aponta que um objetivo proposto de forma errônea ou mal elaborada pode comprometer significativamente a avaliação e medição desse resultado. Aqui, percebe-se a interconexão entre as etapas, proposta por Cornwell e Kwon (2019) e apresentada no modelo.

Os autores dividem essa etapa em três categorias, a saber: mensuração de resultados a nível individual; mensuração de resultado de marca, organizacional e de mercado; avaliação de portfólio e lista. Na primeira categoria, têm-se a mensuração dos resultados dos consumidores sobre os aspectos de lembrança e reconhecimento de marca, atitudes perante a marca,

mensuração de intenções de comportamento e compra, mensuração do boca-a-boca. Em relação à mensuração de resultados de marca, é apresentada a exposição de mídia, resultados de *brand equity*, imagem de marca, vendas e *goodwill*. Por fim, a avaliação do portfólio apresenta a mensuração do ROI – *Return of Investment*, ROO- *Return on Objectives* e ROP – *Return on Purpose* (CORNWELL E KWON, 2019).

A sexta e última etapa do modelo compreende a decisão entre patrocinador e patrocinado sobre a continuação ou não dessa parceria, pois, os contratos de parceria têm data de término (CORNWELL E KWON, 2019). Nessa etapa, os autores apresentam quatro desfechos dessa relação: a renovação, a não renovação, um término precoce ou uma nova forma de parceria. Toda a cadeia da gestão de patrocínio influenciará diretamente aqui, nessa etapa, ou seja, todo o trabalho de gestão de patrocínio será componente importante para tomada de decisão de manutenção ou não da parceria (CORNWELL E KWON, 2019). Porém, existem fatores externos, conforme apresentados, que também impactam diretamente nessa etapa. Por exemplo, a pandemia da COVID-19, que ocorreu no ano de 2020, foi motivo central para vários terminos precoces de patrocínio ou para a não renovação de parcerias.

O modelo apresentado por Cornwell e Kwon (2019) traz vários benefícios e discussões para o atual estágio do patrocínio esportivo e sua gestão. A compreensão de um contexto social no qual essa relação está envolvida é de fundamental importância para qualquer gestor dessa área, uma vez que foi apresentado exemplos dessa interferência contextual, sendo o mais recente e impactante a COVID-19. Outro ponto a destacar nesse modelo é o fato da visão mútua entre os dois principais agentes desse ambiente, patrocinado e patrocinador. Além disso, destaca-se a robustez de conteúdos e aspectos abordados no modelo, o que contribui de forma significativa para os estudos na área de patrocínio esportivo.

A seguir, será apresentado o MDPE – Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo, outro modelo de gestão de patrocínio elaborado por Sá e Almeida (2012), o qual possibilita visualizar as etapas que o patrocinador percorre durante esse processo. Esse é um modelo nacional desenvolvido sob a ótica dos patrocinadores. A figura 14 ilustra o MDPE e suas etapas.

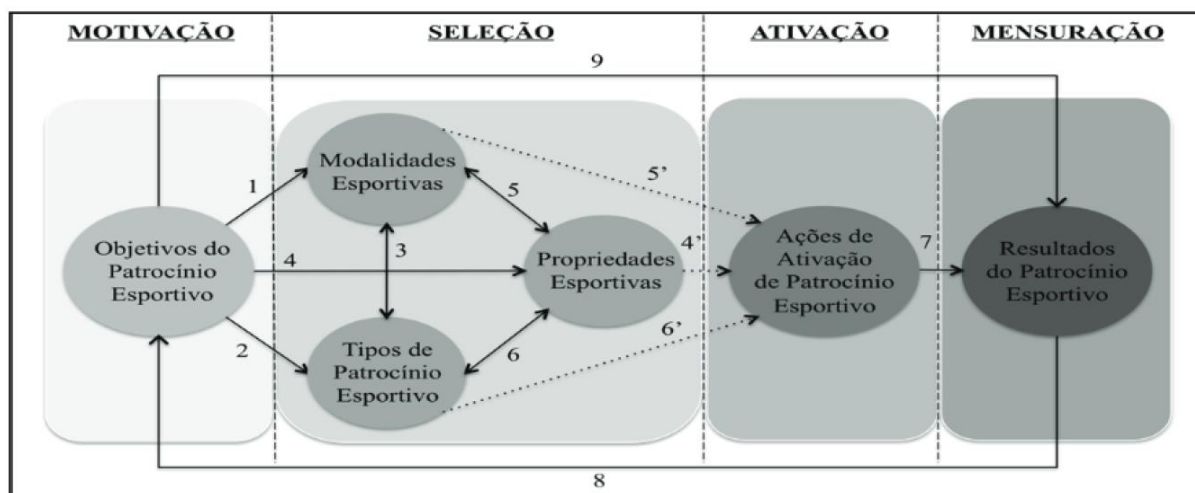


Figura 14 – MDPE Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo

Fonte: Sá e Almeida (2012)

Segundo Sá e Almeida (2012), o MDPE possui quatro etapas que o patrocinador deve percorrer durante a gestão de patrocínio. O primeiro ponto a destacar é o fato de as etapas estarem interligadas entre si, com seu início nos objetivos do patrocínio (SÁ E ALMEIDA, 2012). Os autores ressaltam a importância de um objetivo claro e consistente, pois ele será o norteador de todo o processo. Além disso, os resultados do patrocínio devem ser mensurados de acordo com o objetivo proposto no início do processo. Em suma, todo o processo é dependente do objetivo do patrocinador. A seguir, será apresentada cada uma das etapas proposta pelos autores e seus principais aspectos.

A primeira etapa do modelo, conforme já mencionado, é o ponto-chave de todo processo, ou seja, um objetivo mal definido afeta toda a gestão do patrocínio (SÁ E ALMEIDA, 2012). Segundo os autores, os objetivos encontrados foram objetivos corporativos, objetivos de marca, objetivos de produtos, objetivos de relacionamento ou, até mesmo, para obtenção de benefício fiscal. Além disso, os autores citam que determinados patrocinadores possuem objetivos pessoais, ou seja, objetivos vindos de algum executivo específico da empresa, como preferência pessoal por determinada equipe ou modalidade. Tal fato demonstra que ainda existem resquícios do aspecto filantrópico do patrocínio, conforme apresentado por Ryan e Fahy (2012).

Dentre os objetivos citados, destaca-se o aumento de vendas (objetivo corporativo), pois, segundo as empresas, o patrocínio se configura como uma forma de aproximação do

cliente, o que pode resultar em ações nos locais dos jogos ou eventos (ativação) que estimulem a venda do seu produto ou serviço. Outro ponto em destaque na pesquisa é que, por se tratar de uma pesquisa nacional, o objetivo de incentivo fiscal aparece com certa frequência. Tal fato se apresenta como resultado da Lei de Incentivo ao Esporte - LIE. Criada em 2007, a LIE, permite às empresas investirem até 1% do seu imposto de renda em projetos esportivos previamente aprovados (SÁ E ALMEIDA, 2012).

A segunda etapa do MDPE é a seleção do patrocínio. Segundo os autores, nessa etapa os patrocinadores avaliam em quais modalidades eles irão investir, quais serão os tipos de patrocínio e quais propriedades pretendem se associar. Os autores apresentam que cada empresa possui sua forma de seleção do patrocínio e que essa seleção deve estar coerente com o objetivo proposto. O estudo considera que a propriedade esportiva pode ser o atleta, evento, equipes ou competições. Essa escolha da propriedade segue alguns critérios apontados pelas empresas estudadas, como: visibilidade da propriedade; orçamento disponível; congruência com o patrocinado; atributos do patrocinado x atributos desejados pelo patrocinador; público interessado na propriedade x público-alvo do patrocinador (SÁ E ALMEIDA, 2012). Outro ponto importante relatado pelos autores é que as empresas patrocinadoras também selecionam seu patrocínio por meio de oportunidades que aparecem. Foi relatado na pesquisa o caso da empresa que patrocinou o nadador César Cielo quando ele se sagrou campeão olímpico (SÁ E ALMEIDA, 2012).

Já a terceira etapa do MDPE consiste na ativação desse patrocínio por meio de experiências e ações que aproximam a empresa patrocinadora dos consumidores do patrocinado (SÁ E ALMEIDA, 2012). Os autores afirmam que essa ativação se dá por meio das seguintes ações, e eles apresentam alguns exemplos:

(1) **Hospitalidade:** Utilização de um camarote no estádio para fechamento de negócios ou relacionamento com clientes da empresa.

(2) **Ações em mídias sociais e eletrônicas:** Produção de conteúdo, juntamente com o patrocinador, em redes sociais.

(3) **Ações Promocionais:** Distribuição de produtos e materiais promocionais nos eventos. Estande com ações e vendas de produtos da marca.

(4) Utilização da propriedade para ações internas: Palestras de atletas dentro da empresa.

A quarta e última etapa do MDPE consiste na mensuração desse patrocínio, com intuito de verificar a sua eficácia, ou seja, se o objetivo proposto no início da parceria foi alcançado (SÁ E ALMEIDA, 2012). Segundo os autores, ainda existe muito campo a se explorar, quando o assunto é mensuração, pois as ferramentas existentes ainda não conseguem medir com precisão, por exemplo, resultados de marca. Mesmo os resultados corporativos, como aumento de vendas, são difíceis de serem mensurados, uma vez que as empresas geralmente investem em várias mídias simultaneamente, ficando muito complexo isolar o efeito do patrocínio ao aumento de vendas. Porém, algumas empresas utilizam relatórios de exposição de marca, ou seja, onde e por quanto tempo a marca do patrocinador esteve exposta em determinados veículos de comunicação. Outro relatório utilizado é o *recall* (lembrança de marca) de consumidores que estiveram presentes nos locais de competição. Além disso, as empresas mensuram, por exemplo, o número de negócios fechados nos estandes montados nos eventos (SÁ E ALMEIDA, 2012).

O MDPE proposto pelos autores tem como contribuição acadêmica propor um modelo nacional sob a ótica do patrocinador, que apresenta as principais decisões que os patrocinadores devem tomar ao longo do patrocínio esportivo. Outro ponto relevante é que o modelo deixa claro que deve existir conexão entre as etapas e que um objetivo claro, alinhado com as estratégias da empresa, é o primeiro passo para que se tenha eficácia no patrocínio. Porém, apenas um bom objetivo e uma seleção adequada desse patrocínio não são suficientes para seu sucesso. Sem uma ativação planejada e estruturada, tendo como premissa atingir os objetivos e aproximar o consumidor da sua marca, e uma mensuração desses resultados, não se pode afirmar que o patrocínio foi satisfatório.

4.9) Voleibol nacional e sua gestão em equipes profissionais

O estudo em questão tem como objetivo propor um modelo de gestão de patrocínio que seja aplicado à realidade das equipes profissionais de voleibol do país. Em virtude disso, vê-se a necessidade da contextualização da modalidade no Brasil, bem como a estrutura das equipes profissionais de voleibol. Esse tópico trará o panorama geral do voleibol nacional e utilizará o organograma proposto por Bizzocchi (2008) para discussão e reflexão sobre a gestão profissional dessas equipes.

Segundo Maroni et al (2008), o esporte vem passando por um processo de profissionalização e as entidades esportivas que não se adequarem a esse novo cenário perderão vantagem competitiva de mercado. Segundo os autores, essa nova mentalidade da gestão esportiva no país teve como um dos seus pioneiros a CBV - Confederação Brasileira de Voleibol - que na década de 70 reestruturou suas atividades e proporcionou um ambiente voltado para o negócio, resultando assim em um crescimento na modalidade, tornando-se hoje o segundo esporte mais praticado do país (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2013). Como exemplo, pode-se citar a criação da Superliga de Voleibol, competição que acompanha o calendário europeu e que passa por constantes mudanças para se adaptar ao “negócio” ou “indústria” do voleibol (MARONI ET AL., 2008), ou seja, essas adaptações ocorrem para que o produto fique mais atraente para os seus consumidores.

Em seu livro *O Esporte como indústria*, lançado em 1999, a CBV já apresentava a compreensão das diferentes formas de consumo da modalidade. Segundo a entidade, o esporte era consumido por dois tipos de pessoas: aquelas que o praticavam regularmente e aquelas que o consumiam indo aos ginásios para as partidas de voleibol, assistindo pela TV, ouvindo pelo rádio ou até mesmo comprando produtos das equipes (CBV, 1999).

Corroborando, Ruiz e Rocco Júnior (2013) afirmam que para que haja todo esse sucesso em âmbito nacional é necessário que exista um modelo de gestão que seja compatível com o contexto da modalidade. Nesse caso, um modelo de sucesso na gestão do voleibol foi a implementação na CBV das unidades estratégicas de negócio – UEN. Cada uma dessas UEN's tinha seu gestor e era gerida com objetivos particulares e estratégias próprias (RUIZ E ROCCO JÚNIOR, 2013). Essa descentralização das ações permitiu uma gestão mais eficiente e um crescimento econômico na modalidade nos anos seguintes, e isso refletiu nos clubes. Além disso, o modelo de gestão supracitado refletiu nas performances esportivas, onde o voleibol conquistou, tanto na quadra quanto da areia, resultados expressivos nos últimos 30 anos.

Anterior à discussão sobre a gestão profissional dessas equipes de voleibol, é importante conceituá-las e classificá-las. Uma equipe de voleibol pode ser enquadrada no conceito de organização esportiva. Slack (1997) afirma que uma organização esportiva é uma entidade com objetivos específicos, limites bem definidos e processos administrativos estruturados que pertence à indústria do esporte. Resende (2000) completa classificando essas organizações em duas categorias: (1) entidades que existem em função do esporte, atividade

física ou lazer; (2) entidades que possuem setores voltados para esporte, lazer ou atividade física. Atualmente, temos equipes de voleibol presentes em ambas as classificações.

Dentro do contexto das equipes profissionais de voleibol, Bizzocchi (2008) propõe um organograma que apresenta as principais áreas de atuação dentro dessas organizações. Segundo o autor, essas equipes de voleibol teriam 3 grandes eixos de trabalho: Comissão Técnica, Setor Administrativo, Departamento de Marketing (Figura 15). Todas as áreas citadas devem trabalhar em sinergia para se alcançar os resultados esportivos e financeiros da equipe em questão (BIZZOCCHI, 2008). A comissão técnica seria responsável pelos treinamentos dos atletas e todo apoio nutricional, psicológico, fisioterápico, entre outros, necessários para uma boa performance esportiva. Já o setor administrativo é responsável pelas demandas administrativas da equipe, como inscrição em campeonatos, controle financeiro, pagamento de funcionários, entre outras tarefas de cunho administrativo. E por fim, o setor de marketing é o responsável pela captação de recursos para a entidade e pelo gerenciamento de contratos de patrocínio, contratos televisivos, entre outros (BIZZOCCHI, 2008). Conforme apontado por Dietl e Schweizer (2017), essa área (marketing) é o local que geralmente sofre terceirização em uma equipe esportiva.

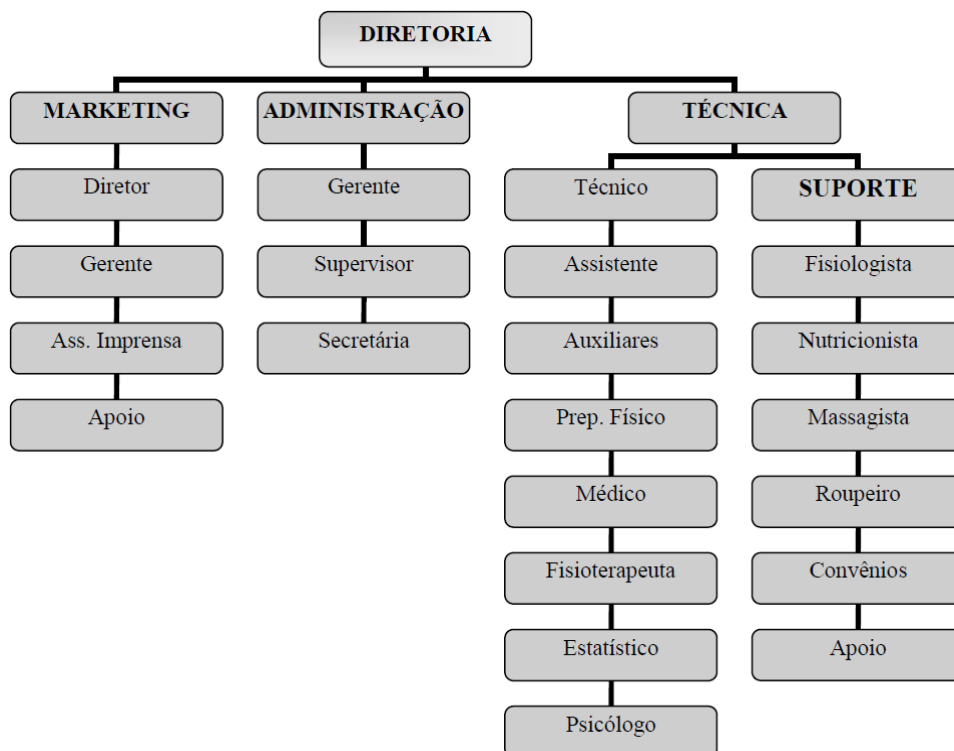


Figura 15 - Estrutura Organizacional de equipe de voleibol

Fonte: Adaptado Bizzocchi (2008)

Devido ao seu porte e estrutura, as equipes de voleibol geralmente têm equipes pequenas do ponto de vista administrativo e de marketing (BIZZOCCHI, 2008), porém, precisam lidar com a dependência de receitas advindas de patrocínio para gerenciar suas equipes ao longo da temporada. Essa receita provém, em vários casos, do patrocínio de empresas privadas de diversos segmentos. Maroni et al., (2008) apresentam em seu estudo com equipes da Superliga de Voleibol que o principal mantenedor dessas organizações é a iniciativa privada, com 44 % do total de investimento.

Nesse cenário, pode-se explorar dois pontos. O primeiro é o fato de as empresas privadas enxergarem valor no produto voleibol e o verem como uma forma de atingir seu consumidor. Essa busca de empresas pelo voleibol pode ser explicada pelo modelo de análise de potencial mercadológico de uma modalidade esportiva proposto por Giovani et al., (1995). De acordo com os autores, o potencial mercadológico de uma modalidade pode ser medido pelo grau de profissionalização da modalidade, grau de exposição de mídia e grau de competitividade internacional. Atualmente, o voleibol possui altos índices nos três critérios apresentados pelos autores. O segundo ponto, e como consequência do primeiro, deve-se ao fato da necessidade de as equipes de voleibol possuírem uma gestão de patrocínio eficiente e eficaz para a manutenção dessa receita e, para isso, a profissionalização da área é essencial.

Diante do exposto no referencial teórico desse trabalho, fica aqui a seguinte reflexão: Como as equipes de voleibol, dispendo de pequenas estruturas de marketing ou até mesmo com a terceirização dessa atividade, gerenciam sua principal fonte de receita? Partindo desse problema de pesquisa e do referencial teórico exposto, será apresentada, a seguir, a hipótese inicial desse trabalho (Yin,2001), que será comprovada ou não, por meio da metodologia proposta para esse estudo em questão.

5) HIPÓTESE INICIAL

As premissas para proposta da hipótese inicial desse trabalho foram o problema de pesquisa relatada “*Como são negociados e gerenciados os patrocínios envolvendo as equipes de voleibol feminino que disputam a Superliga no Brasil?*” e o referencial teórico apresentado no capítulo 4. Partindo desses pressupostos, tem-se, a seguir, a hipótese inicial desse trabalho.

O primeiro ponto a destacar nessa hipótese é o fato do patrocínio se configurar como a principal fonte de receita das equipes de voleibol, superando inclusive as cotas televisivas advindas do contrato de transmissão da Superliga. Acredita-se que o percentual de receita advinda do patrocínio seja o maior montante dentro da receita total da temporada dessas equipes.

Em virtude disso, sugere-se que os gestores apontem a importância de uma gestão de patrocínio que possua planejamento e estratégias bem definidas. Além disso, acredita-se que esses gestores de equipes de voleibol não possuem um modelo teórico de gestão de patrocínio o qual eles seguem, porém, enxergam como fator importante um modelo de gestão de patrocínio que possa auxiliar nesse processo gerencial.

Em relação ao planejamento, não se espera encontrar estudos sobre os atributos do patrocinador por parte das equipes de voleibol, antes do fechamento da proposta de patrocínio. Com isso, o resultado esperado é que não existe um planejamento do patrocinado sobre as possíveis transferências de imagem que possam existir a partir do fechamento desse patrocínio.

Em relação à teoria da desordem no patrocínio esportivo, acredita-se que as equipes mensurem o número de patrocinadores máximos daquela equipe em virtude da quantidade de espaços presentes na propriedade camiseta de jogo, e que possam ser criados espaços, caso novas empresas desejem investir naquela equipe.

Outro resultado que esse estudo apresentará se refere à congruência entre patrocinador e patrocinado. Espera-se encontrar que essa não é uma estratégia utilizada pelas equipes no momento de prospecção desse patrocínio. Em suma, as equipes não têm como critério de procura e escolha do patrocinador a congruência de produto/serviço ou imagem. Entretanto, espera-se que a congruência geográfica apareça como estratégia do patrocinado.

Em relação ao consumidor dessas equipes, ou seja, público-alvo dos patrocinadores, acredita-se que exista um conhecimento por parte das equipes sobre o perfil desse consumidor e sobre seu comportamento de compra. Porém, não existe ativação planejada junto ao patrocinador que seja segmentada para cada tipo de consumidor daquela equipe. Foi apresentado no referencial que o grau de envolvimento do consumidor afeta diretamente sua resposta ao patrocínio esportivo, ou seja, que seria importante pensar em ativações gerais (para todos os consumidores daquela equipe) e ativações segmentadas (para determinados subgrupos

de consumidores). Essas estratégias de ativação devem ter como premissa sempre o objetivo do patrocinador. Nesse ponto, acredita-se que as ativações são propostas sempre pelos patrocinadores e não pelas equipes e são ativações gerais e não segmentadas.

Em relação a gestão de patrocínio, acredita-se que, pelo fato de as equipes de voleibol possuírem pequenas equipes de gestão e não terem expertise na área, todo o processo de patrocínio é terceirizado para uma agência especializada. Entre os modelos de terceirização propostos por Dietl e Schweizer (2017), acredita-se que as equipes optem pelo modelo 2, ou seja, a terceirização quase total das atividades, o que sugere que apenas as atividades de construção e posicionamento de marca são atribuições da equipe.

6) METODOLOGIA

O estudo em questão está inserido dentro do campo de pesquisa em gestão do esporte. Skinner et. al (2015) afirmam que as pesquisas trazem benefícios para qualquer área e, na gestão do esporte, não é diferente. Segundo os autores, essas reflexões advindas de estudos realizados com metodologia rigorosa trazem um novo olhar para a gestão do esporte, fazendo com que ela cresça e se desenvolva como área. Porém, eles alertam para os tipos de pesquisa nessa área que, em muitos casos, não têm aplicabilidade prática e, por isso, o pesquisador deve prestar atenção antes de iniciar uma pesquisa no ambiente da gestão esportiva (SKINNER ET AL. 2015). Os autores sugerem então que o pesquisador faça as seguintes perguntas antes de se iniciar um estudo em gestão do esporte: (1) este tópico é relevante para gestão esportiva? (2) quem se beneficiará com essa pesquisa?

Partindo desse pressuposto, optou-se pela pesquisa aplicada, uma vez que esse tipo de pesquisa se dirige à solução de problemas específicos e permite uma aplicação prática do conhecimento gerado (GIL,2006), trazendo benefícios tangíveis para o mercado. Corroborando, Brennan e Turnbull (2000) ressaltam que 82% dos profissionais de marketing acham que é importante ou muito importante que as pesquisas tenham valor prático para o mercado. Além disso, conforme já apresentado, o tópico é de extrema relevância para o mercado esportivo e as entidades esportivas de voleibol irão se beneficiar desse estudo. Ao final da tese, pretendeu-se fornecer às equipes profissionais de voleibol um instrumento que sirva como modelo para a gestão de patrocínio esportivo, ou seja, algo que tenha uma aplicabilidade prática para os gestores da modalidade, visto a importância que essa receita representa para as equipes. A seguir, será apresentado o desenvolvimento metodológico do trabalho em questão,

identificando a amostra do estudo, qual método foi selecionado para responder os objetivos propostos, como foi realizada a coleta de dados e como esses dados foram analisados.

Importante salientar que o estudo foi conduzido em duas etapas. A etapa 1 (qualitativa) foi realizada utilizando duas fontes de evidências: a entrevista com gestores de equipes esportivas de voleibol e registro em arquivos nas redes sociais das equipes que compuseram a amostra do estudo. A etapa 2 (quantitativa) foi realizada por meio de questionário aplicado aos consumidores de voleibol das mesmas equipes da etapa 1.

6.1) Amostra

Nesse capítulo apresentaremos a amostra do estudo, ou seja, quais equipes foram selecionadas para ambas as etapas, e quais critérios de inclusão foram propostos. A amostra da etapa 1 foi composta por gestores de patrocínio de sete equipes da Superliga Feminina de Voleibol. Para se chegar a esse número de equipes foi utilizado o seguinte critério de inclusão: ter participado da Superliga Feminina nas últimas sete edições ininterruptamente (temporada 2015/2016 a 2021/2022). Esse critério foi escolhido pois, a partir da temporada 2015/2016 a Superliga conta com 12 equipes e passou a ser disputada no atual formato. Além disso, a participação nessas últimas sete edições sugere uma estabilidade das equipes em questão. Ao aplicar esse critério, sete equipes foram classificadas como aptas para esse estudo: Vôlei Osasco (SP); Brasília Vôlei (DF); SESC/RJ Vôlei (RJ); Esporte Clube Pinheiros (SP); Praia Clube (MG); Vôlei Bauru-SP (SP); Minas Tênis Clube (MG). Para tal filtro, foi utilizado o site da CBV – Confederação Brasileira de Voleibol. Essa amostra forneceu os dados qualitativos do estudo. Porém, após realizadas diversas tentativas de contato para participação da pesquisa, apenas cinco equipes se disponibilizaram a participar do estudo, e essas compuseram a amostra final dessa pesquisa, são elas: Brasília Vôlei; SESC/RJ Vôlei; Praia Clube; Vôlei Bauru-SP; Minas Tênis Clube.

Já na etapa 2 foi aplicado um questionário para 324 consumidores/torcedores das equipes supracitadas. O quantitativo amostral foi definido sobre a população de torcedores das respectivas equipes. Como critério para o levantamento desse quantitativo populacional, o estudo utilizou a somatória dos seguidores das redes sociais das equipes selecionadas para a pesquisa. Foram utilizadas as duas únicas redes sociais que todas as equipes possuem, Instagram e Facebook. Os dados foram retirados no mês de janeiro de 2021 e o total de seguidores, somando-se todas as páginas das sete equipes, foi de 1.336.619. Para o resultado

do valor amostral foi considerado o erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, bem como uma distribuição heterogênea da população. Essa amostra forneceu os dados quantitativos do estudo.

Importante ressaltar que o projeto inicial era entrevistar também os gestores das empresas patrocinadoras dessas equipes de voleibol, porém, só foi possível realizar uma entrevista com patrocinador, dentro de uma amostra de sete equipes. Em virtude desse cenário, optou-se por excluir da amostra os patrocinadores, focando nos gestores das equipes e os consumidores do voleibol.

6.2) Método

Para a pesquisa em questão, foi utilizada a estratégia de métodos mistos (qualitativo e quantitativo), nos quais os processos serão *procedimentos concomitantes*. Segundo Creswell (2014), nesses procedimentos concomitantes o pesquisador converge os dados qualitativos e quantitativos com o objetivo de ampliar a análise do problema de pesquisa - a figura 16 ilustra essa relação nos procedimentos concomitantes. Os dados qualitativos foram escolhidos, pois pretende-se pesquisar de forma mais aprofundada o processo da gestão de patrocínio de cada equipe, sob o olhar do patrocinado. Por terem contextos específicos e situações diferentes entre si, optou-se por esse método. Já os dados quantitativos, realizados por meio de sondagem, forneceram informações de como os consumidores do voleibol em geral enxergam essa relação entre patrocinador e patrocinado. O estudo focou em escutar dois agentes importantes no patrocínio esportivo (patrocinado e consumidor) e, por isso, optou-se pelo método misto. A combinação das análises de ambos os dados trouxe subsídios para criação do modelo de gestão de patrocínio para as equipes de voleibol feminino, objetivo central desse estudo.

Essa estratégia de triangulação de dados concomitantes traz na sua teoria a coleta simultânea de dados, a fim de se obter mais robustez no estudo (CRESWELL,2007). Segundo o autor, em tese, a prioridade seria igual para ambos os métodos, mas na prática pode-se dar prioridade a determinada técnica. Thomas et al. (2012) corroboram afirmando que: “um estudo pode ser essencialmente quantitativo e com uma parte qualitativa. Contudo, pode ser essencialmente qualitativo com um componente quantitativo”. Nesse estudo em questão, optou-se pelo estudo essencialmente qualitativo com um componente quantitativo. Ainda nesse aspecto, Edwards e Skinner (2009) afirmam que os métodos mistos produzem explicações

sociológicas robustas e essa combinação entre estudos quantitativos e qualitativos pode responder a um problema de pesquisa, quando esses dados se convergem.

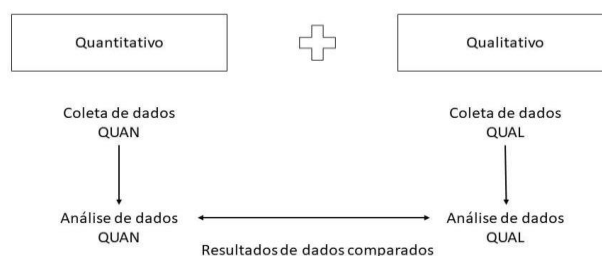


Figura 16 – Estratégia de triangulação concomitante

Fonte: Creswell (2007)

Essa escolha (métodos mistos) se deve ao fato de a gestão de patrocínio ser realizada pelas equipes de voleibol e por isso necessita de uma investigação aprofundada sobre esse processo, utilizando-se de técnicas qualitativas para compreender a complexidade do fenômeno e suas peculiaridades em cada caso. Em contrapartida, a visão dos consumidores sobre essa relação entre patrocinador e patrocinado (dados que serão importantes para elaboração do modelo de gestão de patrocínio) é um olhar mais abrangente, o que pressupõe a utilização de técnicas quantitativas.

Dentro da técnica qualitativa, foi utilizado como método o estudo de casos múltiplos exploratórios. Segundo Yin (2001), esses estudos de casos múltiplos tendem a ser mais convincentes do que o estudo de caso único, além disso, permitem que o pesquisador possa formular uma nova hipótese a partir dos dados encontrados. Edwards e Skinner (2009) afirmam que os estudos de casos exploratórios visam descrever os casos e fornecer uma explicação para o fenômeno estudado.

Segundo Yin (2001), para que haja sucesso nesse tipo de estudo deve-se obedecer a uma lógica de replicação. O autor afirma que é preciso levar em consideração cada contexto de cada estudo feito. No estudo em questão, cada equipe de voleibol será considerada um caso, ou seja, será levado em consideração o seu contexto. Tivemos, ao final desse estudo, cinco casos.

Na figura 17, pode-se compreender o fluxograma proposto por Yin (2001) para o estudo de casos múltiplos. O primeiro passo é o desenvolvimento da teoria, no nosso caso foi a hipótese do trabalho. Em um segundo momento, foram selecionados os casos estudados (cinco equipes) e o protocolo de coleta de dados, e a partir de cada caso foi gerado um relatório individual, a fim de se chegar à conclusão, por meio do cruzamento de casos.

Após o cruzamento dos casos, pode-se modificar a teoria proposta no início da pesquisa e desenvolver implicações políticas para, ao final, escrever um relatório de casos cruzados.

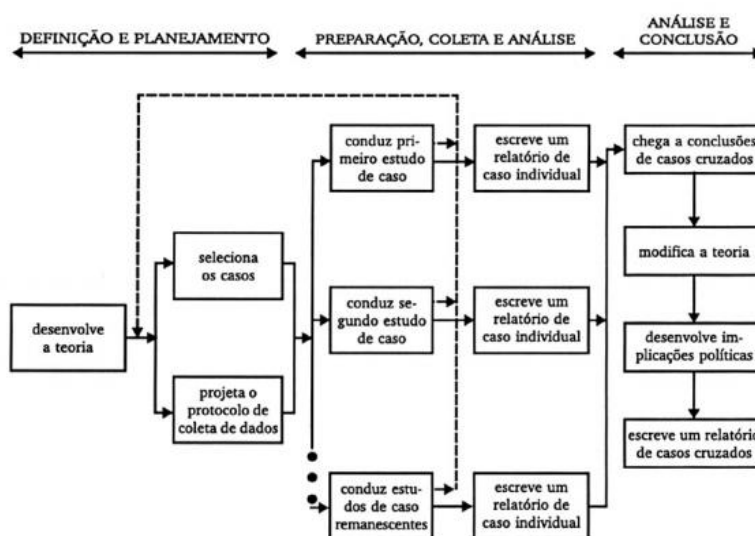


Figura 17 – Fluxograma de Estudo de Casos Múltiplos

Fonte: Yin (2001)

Dentro da técnica quantitativa, foi utilizada a estratégia de levantamento de dados, as quais incluem estudos que objetivam chegar a uma conclusão generalizada a partir de uma amostra retirada de uma população específica e que, em sua essência, são estudos de seção cruzada e longitudinais (CRESWELL, 2007). Esse levantamento de dados foi feito com os consumidores/torcedores das equipes de voleibol selecionadas nesse estudo.

6.3) Coleta de Dados

Como se trata de uma pesquisa que utiliza métodos mistos em procedimentos concomitantes, foram coletados dados qualitativos (estudo de casos múltiplos) e quantitativos (levantamento de dados). Esses dados foram coletados em etapas conforme exposto no capítulo

6.1. A seguir, será apresentado como foi feita cada uma dessas coletas de dados qualitativos e como foi feito o levantamento de dados quantitativos.

6.3.1) Coleta de Dados Qualitativos

Os dados qualitativos foram obtidos por meio de duas fontes de evidências entre as seis fontes sugeridas por Yin (2001). São elas: registro em arquivos e entrevistas. Segundo o autor, um bom estudo de caso utilizará o maior número de fontes de evidências possível e essas fontes de dados convergem para elucidação do fenômeno estudado, ou seja, as fontes de evidências são complementares entre si. A figura 18 exemplifica essa questão. Nesse estudo, optou-se por essas duas fontes, utilizando os critérios de exequibilidade e viabilidade da pesquisa e do pesquisador. O projeto inicial previa uma terceira fonte de evidência por meio de observação direta, porém, no momento da superliga 2021/22 o país estava vivendo um período de pandemia, não sendo aconselhado a ida presencialmente aos jogos das respectivas equipes.

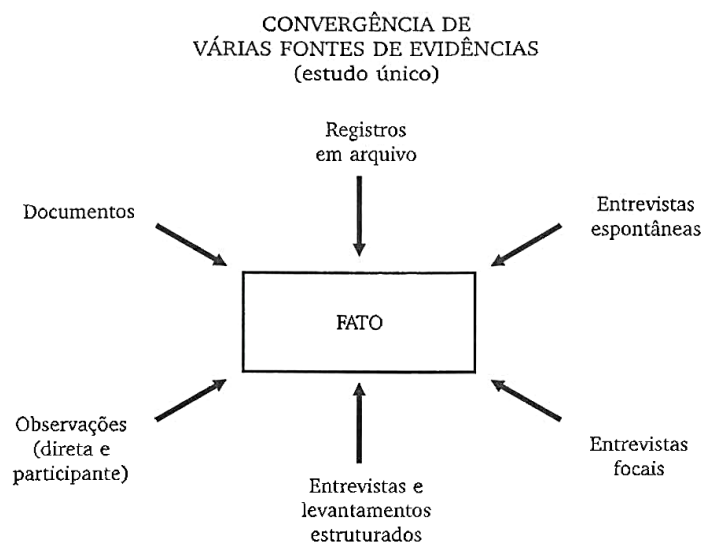


Figura 18 – Convergência de várias fontes de evidências

Fonte: Yin (2001)

Registro em arquivos

Nessa primeira fonte de evidência, foram levantados dados nas redes sociais das equipes. A rede social escolhida foi o Instagram. Os dados foram obtidos por meio de pesquisas eletrônicas sobre as ativações e ações conjuntas entre equipe e patrocinadores, bem como

menções às parcerias. Segundo Yin (2001), o registro em arquivos, combinado com outras fontes de informações, traz solidez ao estudo. O autor cita que, em alguns casos, o registro se torna uma informação tão importante que acaba transformando o objeto do estudo. No trabalho em questão foi escolhida essa fonte de evidência devido à importância das redes sociais para a comunicação de equipes e patrocinadores no contexto mercadológico da indústria do esporte. Os registros foram feitos de maio de 2021 a maio de 2022, período esse correspondente a temporada 2021/22 do voleibol nacional.

Entrevista

Para o trabalho em questão, utilizou-se a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com os gestores de patrocínio das cinco equipes de voleibol selecionadas para o estudo. As coletas aconteceram entre os meses de janeiro a abril de 2022, período no qual estava ocorrendo a Superliga 2021/2022.

Segundo Edwards e Skinner (2009) a entrevista é o método mais utilizado em coleta de dados qualitativos. Ainda segundo os autores, a entrevista semiestruturada envolve uma série de questões abertas que abordam os tópicos os quais a pesquisa pretende focar. Esse instrumento permite que o entrevistador possa aprofundar em determinado tema durante a entrevista. Nesse estudo, foi proposto o instrumento semiestruturado, porque cada caso tem suas peculiaridades e é preciso que o pesquisador tenha essa autonomia e liberdade durante as conversas com os gestores.

O roteiro das entrevistas foi formulado com questões abertas que possuem como premissa a teoria proposta nesse estudo e foram elaboradas por meio de estudo aprofundado sobre a temática, abordando conceitos e temáticas que responderão os objetivos do trabalho. Segundo Yin (2001), a entrevista é uma fonte de evidência no estudo de casos múltiplos e essa permite ser direcionada ao tópico do estudo, fornecendo inferências causais percebidas. O roteiro da entrevista com os gestores das equipes de voleibol possui 28 perguntas, conforme apresentado no anexo 1.

6.3.2) – Coleta de Dados Quantitativos

Para coleta de dados quantitativos foi utilizado um instrumento elaborado a partir de questionários com a temática da visão do consumidor sobre a prática do patrocínio esportivo. O questionário contou com questões fechadas, questões de escala de *Likert* e questões abertas,

caracterizando assim um instrumento misto. O questionário possui 17 perguntas e pode ser consultado no anexo 2. Esse questionário foi aplicado aos torcedores de forma online, durante o período de janeiro a junho de 2022. O documento foi pautado na visão dos consumidores desse esporte em relação ao patrocínio das equipes de voleibol. Temas como, congruência, aderência, atributos relacionados à modalidade e à equipe, envolvimento, percepção e lembrança foram abordados ao longo do questionário.

6.3.3) – Estudo de Caso Piloto

Antes de se iniciar a coleta de dados apresentada nesse trabalho, foi realizado um estudo de caso piloto, como sugerido por Yin (2001). Esse estudo de caso piloto foi executado com uma equipe de voleibol de divisões inferiores, a fim de alinhar os protocolos de coleta e análise de dados. A equipe escolhida foi o JF Vôlei, equipe da Superliga B. A escolha foi utilizando o critério de conveniência, uma vez que o pesquisador possuía acesso aos gestores da equipe. Nesse momento, foi analisada a dinâmica das entrevistas a serem aplicadas nos gestores da equipe, verificando-se a eficácia do instrumento para responder as questões propostas no estudo. A entrevista foi realizada no dia 07 de outubro de 2021 e foi conduzida pelo pesquisador a fim de validar o instrumento, e teve duração de 58 minutos e 28 segundos

Além disso, o questionário (levantamento de dados quantitativos) elaborado e apresentado na banca de qualificação foi aplicado aos consumidores dessa mesma equipe supracitada, a fim de verificar a validade do instrumento. A aplicação o questionário aconteceu entre os dias 02 e 10 de outubro de 2021 e obteve-se um total de 23 respostas. Nesse momento, foi avaliado o tempo de resposta médio por participante, logística de respostas online e entendimento das perguntas por parte dos respondentes. O estudo piloto se tornou fundamental para corrigir e modificar (caso necessário) os instrumentos e a forma de coleta de dados dos casos propostos.

6.4) Análise de dados

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para análise dos dados qualitativos, obtidos por meio de registro documental e entrevista, e os dados quantitativos, obtidos por meio de questionário aplicado aos consumidores das equipes participantes do estudo.

6.4.1) Análise de dados qualitativos

Para os dados obtidos por meio do registro documental, foi feito um levantamento da quantidade de menções que a equipe fez ao patrocinador em suas redes sociais e a quantidade de interação dessas publicações. Essas menções foram os posts exclusivos com o objetivo de comunicar o patrocínio da equipe, seja por meio de um anúncio de parceria ou por meio de alguma ativação online. Para quantificar essa interação, usamos as variáveis “curtidas”, “visualizações” e “comentários”. Além disso, foi feita uma análise qualitativa por parte do pesquisador sobre essas publicações.

Já os dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Segundo Skinner et al. (2015), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador busca por estruturas padronizadas no texto ou mensagem e faz inferências acerca dessa regularidade de informações. Corroborando, Weber (1985) afirma que a análise de conteúdo permite realizar uma inferência de acordo com as características das mensagens transmitidas. Essa inferência seria realizada de forma objetiva (WEBER, 1985) e por meio de codificações (BARDIN, 2011). Ainda, segundo Bardin (2011), essa técnica de análise de dados é realizada em três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A seguir, serão apresentadas essas três etapas do processo de análise de conteúdo.

No momento da pré-análise, o pesquisador organizou todo o material e padronizou os procedimentos (BARDIN 2011). Segundo a autora, nessa etapa deve-se decidir quais documentos serão analisados, e no caso específico desse trabalho, foram as entrevistas transcritas realizadas com os gestores das cinco equipes. Ainda na pré-análise, devem ser levantadas as hipóteses em relação à essa análise dos dados, ou seja, uma suposição que será submetida à prova dos dados analisados (BARDIN, 2011). Assim que os documentos foram selecionados (entrevistas transcritas), o pesquisador realizou o que a autora alcunha de leitura flutuante, que consiste em um primeiro contato com os textos que serão analisados (BARDIN, 2011).

Na segunda etapa da análise de conteúdo, foi feita a exploração desse material. Nesse momento, as respostas das entrevistas foram codificadas, definindo-se as unidades de registro (BARDIN, 2011). Segundo a autora, essa codificação consiste em transformar os dados brutos em conteúdos a serem estudados, seja por meio de um recorte, agregação ou enumeração. Para codificação das respostas é importante que o pesquisador determine as unidades de registro.

Essas unidades são os recortes de falas e parágrafos das entrevistas (BARDIN, 2011), e a partir dessas unidades de registros teremos as categorizações propostas pela autora. As unidades de registro podem ser por meio de palavras, temas, objeto, personagem, acontecimento ou documento (BARDIN,2011).

Nesse trabalho, foi definido que as unidades de registros fossem divididas por temas, ou seja, cada tema seria considerado uma unidade, para posteriormente termos as categorias definidas. Bardin (2011) afirma que essa categorização é feita levando em consideração elementos em comum entre as unidades de registro. Após a categorização, o pesquisador realizou as inferências ou interpretações dos dados obtidos (BARDIN,1977). Nesse momento, é importante que o pesquisador esteja respaldado de um referencial teórico sobre o tema, pois as análises das categorias refletirão sobre a teoria proposta pelo pesquisador e serão responsáveis por responder o objetivo do trabalho em questão.

6.4.2) Análise de dados quantitativos

Para a análise dos dados quantitativos (dados obtidos por meio de questionário misto), foram utilizadas medidas centrais e de dispersão nas questões fechadas, como média das respostas e desvio padrão. Nas questões de escala de *Likert*, foram analisadas as frequências das respostas e, nas questões abertas, foi feita a categorização de respostas semelhantes e a frequência de respostas dessas categorias.

6.5) Construção do modelo teórico de Gestão de Patrocínio

Conforme já apresentado por Cornwell e Kwon (2019), a academia e o mercado enxergam a importância de modelos teóricos no campo do marketing esportivo e, no que tange o processo de gestão de patrocínio, existe uma lacuna a ser explorada. Após a análise dos dados referentes às entrevistas com os gestores (qualitativas) e questionários aplicados aos consumidores (quantitativas), foi possível realizar a triangulação concomitante desses dados e propor um modelo de gestão de patrocínio para equipes profissionais de voleibol.

Seguindo o fluxograma proposto por Yin (2001), em um primeiro momento foi proposto uma hipótese inicial, a qual o autor se baseou no referencial teórico apresentado. A partir dessa hipótese, foram selecionados os casos, utilizando-se o critério de inclusão proposto no capítulo 6.1. Após todo processo do estudo desses casos múltiplos, foram gerados relatórios individuais que servirão de subsídio para uma conclusão dos casos cruzados. Esses dados

geraram um relatório desses casos, o qual serviu de base, juntamente com o referencial teórico do estudo, para a construção do modelo de gestão de patrocínio esportivo para equipes de voleibol. O modelo teve como base o referencial teórico apresentado e as análises feitas a partir dos dados obtidos por meio da coleta com dois agentes no ambiente do patrocínio esportivo, o patrocinado e os consumidores. A partir desse momento, serão apresentados os resultados desse estudo, a fim de responder o problema de pesquisa, e propor o modelo teórico de gestão de patrocínio, objetivo central desse trabalho.

7) RESULTADOS

Conforme apresentado no capítulo anterior, o estudo foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa (qualitativa) foram realizadas as entrevistas com gestores das cinco equipes esportivas da amostra em questão, e em paralelo foram analisadas as postagens em redes sociais sobre as ativações de patrocínio de cada equipe. Na segunda etapa (quantitativa), foi aplicado um questionário para 324 consumidores/torcedores das equipes estudadas, com objetivo de identificar suas percepções sobre a prática do patrocínio esportivo no voleibol.

Em virtude desse cenário, os resultados serão apresentados a seguir por etapas. Em um primeiro momento, serão apresentados os resultados da etapa 1, por meio das categorias definidas pelo autor, utilizando as unidades de registro como base para essa análise das respectivas categorias. Além disso, apresentaremos as análises acerca das postagens em redes sociais sobre as ativações de patrocínio. Em um segundo momento, serão apresentados os resultados da etapa 2, realizando reflexões e discussões acerca das respostas obtidas por meio do questionário aplicado. Por fim, após a apresentação dos resultados obtidos nas duas etapas do estudo e triangulando as informações, foi proposto o modelo de gestão de patrocínio para equipes de voleibol feminino, objetivo central desse estudo.

7.1) Resultados etapa qualitativa

A seguir serão apresentados os resultados referentes à etapa qualitativa do estudo. Para que se possa ter uma reflexão mais assertiva sobre o tema, bem como um aprofundamento nas discussões, é importante que antes da apresentação desses resultados se caracterize a amostra dessa etapa, ou seja, qual o perfil dos gestores respondentes das entrevistas e quais as características das equipes que compõem a pesquisa. Usaremos a letra “E” para identificação das equipes e a letra “R” para identificação dos respondentes.

7.1.1) Caracterização das equipes

No quadro 2, pode-se observar a caracterização das cinco equipes respondentes. Dentre a amostra estudada, temos um cenário onde três equipes são associações sem fins lucrativos (E3, E4 e E5), e outras duas equipes fazem parte de um clube sócio esportivo (E1 e E2). Essas duas equipes que estão inseridas dentro de um clube têm fundações anteriores aos anos 2000, sendo que a E1 possui fundação de sua equipe profissional de voleibol na década de 1940 e a E2 no ano de 1989. Importante ressaltar que a fundação do clube sócio esportivo é anterior a fundação da equipe profissional de voleibol.

Equipe	Ano de Fundação da equipe de voleibol profissional	Constituição	Percentual da receita via patrocínio (2021/22)	Títulos Superliga
E1	1940	Clube sócio esportivo	90%	4
E2	1989	Clube sócio esportivo	80%	2
E3	2004	Associação sem fins lucrativos	100%	12
E4	2005	Associação sem fins lucrativos	100%	0
E5	2006	Associação sem fins lucrativos	80%	0

Quadro 2 – Caracterização das equipes respondentes do estudo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No que tange à receita advinda do patrocínio, percebe-se que todas as equipes entrevistadas possuem uma alta dependência dessa verba, chegando em alguns casos (E3 e E4) a receberem 100% da receita por meio de patrocínio esportivo. Esse dado reforça a importância do estudo em questão, uma vez que o modelo proposto pode ser usado como ferramenta das equipes no processo de gestão desse recurso fundamental para as entidades de voleibol no país.

Em relação às conquistas da Superliga, duas equipes entrevistadas (E4 e E5) não possuem nenhum título, enquanto a equipe E1 possui 4 títulos, a E2 possui 1 título e a equipe

E 3 possui 12 títulos. A Superliga iniciou-se na temporada 1994/95, ou seja, até o momento foram realizadas 27 edições. Apenas na temporada 2019/20 não houve campeão, devido ao cenário de pandemia, quando o torneio foi cancelado antes do seu término. Diante do exposto, pode-se perceber uma hegemonia esportiva da equipe E3 no período mencionado. Nos últimos três anos, a equipe E1 conquistou dois títulos e a equipe E2 um título, que foi o título da temporada 2022/23 da Superliga.

7.1.2) Caracterização dos gestores respondentes

No quadro 3, pode-se observar o perfil dos respondentes da pesquisa. Em relação ao gênero, todos os entrevistados são do gênero masculino, o que demonstra a predominância desse gênero em cargos de gestão de patrocínio no voleibol no país. Esses dados corroboram com Azevedo e Barros (2004), que encontram em seu estudo com gestores de clubes de futebol, o mesmo percentual de profissionais do gênero masculino. Ainda nesse cenário, Amaral e Bastos (2016) reforçam que existe essa predominância do gênero masculino em cargos de gestão. Em seu estudo, as autoras encontraram 81% dos entrevistados pertencentes a esse gênero. Por fim, Zanatta et al. (2018) realizaram uma revisão sistemática em 11 estudos sobre perfis de gestores esportivos no país e, dentre esses, sete possuíam predominância de gestores do gênero masculino.

Respondente	Gênero	Cargo	Tempo de atuação na equipe	Tempo de atuação com patrocínio esportivo
R1	Masculino	Gerente Comercial e Marketing	4 anos	10 anos
R2	Masculino	Gerente de Esportes e Competição	11 anos	11 anos
R3	Masculino	Supervisor de Voleibol Feminino	19 anos	23 anos
R4	Masculino	Gerente de Projetos	3 anos	25 anos
R5	Masculino	CEO	4 anos	27 anos

Quadro 3 – Caracterização dos respondes das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Em relação ao cargo ocupado pelos respondentes, podemos observar que não existe uma padronização de nomenclaturas de cargos que exercem a gestão de patrocínio de clubes de

voleibol. Podemos observar três níveis de cargos, que vão desde CEO, como no caso do R5, a supervisor, como no caso do R3. A única equipe que possui um cargo que em tese é responsável apenas pelo marketing é a E1. Nas outras equipes, entende-se que as atividades de marketing estão em um rol de atividades executadas pelos respectivos gestores.

Em relação ao tempo de atuação na equipe de voleibol estudada, encontrou-se uma média de 8 anos de atuação, sendo o R3 com maior tempo de atuação, com 19 anos na mesma equipe, e o R4 com menor tempo de atuação, no caso 3 anos na mesma equipe. Porém, quando analisado o tempo de atuação com patrocínio esportivo, essa média sobe para 19 anos. O R5 tem o maior tempo trabalhando com patrocínio esportivo, ou seja, 27 anos de atuação, e o R1 aparece com o menor tempo, atuando há 10 anos. Esses dados demonstram que os responsáveis pela gestão de patrocínio, em tese, conhecem bem as equipes nas quais estão atuando, e possuem uma vivência considerável dentro do marketing esportivo, mais precisamente, na área de patrocínio.

7.1.3) Unidades de registro e categorização

Para continuidade das análises da etapa qualitativa, é importante apresentar as unidades de registro definidas, bem como suas respectivas categorias. As unidades de registro e sua categorização foram definidas a partir da leitura dos textos selecionados (etapa de pré-análise), conforme exposto por Bardin (2011). No quadro 4, apresentamos essas informações. Reforça-se que para essa categorização utilizou-se elementos comuns existentes nas unidades de registro propostas (BARDIN, 2011).

Unidades de Registro	Categorias Principais
Transferência de imagem	Fatores moderadores do patrocínio esportivo
Congruência	
Desordem de patrocínio	
Terceirização da gestão de patrocínio	Departamento de Marketing e Patrocínio da equipe
Recursos humanos no processo de patrocínio	
Etapas do processo de Patrocínio	Gestão de Patrocínio Esportivo
Modelos de processos de patrocínio	
Formas de captação de recurso	

Quadro 4 – Unidades de Registro e categorias

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A partir dessa categorização, foram feitas as análises de cada categoria, utilizando as unidades de registro como fonte de reflexão. Os próximos tópicos serão divididos por categoria, e em cada categoria serão apresentadas as unidades de registros, recortando falas dos respondentes em cada unidade, bem como uma discussão relacionada àquela temática.

7.1.4) Categoria: fatores moderadores do patrocínio esportivo

(1) Transferência de Imagem

A transferência de imagem é um conceito básico, quando se trata de patrocínio esportivo (GWINNER, 1997), pois, em toda relação dessa natureza o consumidor associa uma marca patrocinadora à propriedade à qual ela está patrocinando. Essa associação é uma via de mão dupla, existindo também uma associação da propriedade para o patrocinador (SANTOS ET AL., 2016; BORONCZYK E BREUER, 2018). Por isso, é importante que os gestores compreendam esse conceito, para que a associação de marca seja sempre positiva para sua equipe. Uma associação negativa pode gerar imagens negativas para a equipe, ou seja, é importante que o gestor saiba quais atributos o seu clube comunica e saiba também se as empresas que eles buscam como patrocinadores possuem atributos que são positivos para se associarem.

Diante desse cenário, foram analisadas as respostas dos gestores sobre a comunicação dos seus atributos, bem como a busca por empresas que possuem atributos/imagens positivas. Abaixo, estão apresentadas as falas dos gestores que compreendem a unidade de registro Transferência de Imagem. Dividimos as falas dos gestores em relação aos atributos que o clube comunica, ou seja, atributos que poderiam ser transferidos para o patrocinador, e atributos que o patrocinador pode vir a possuir. Com isso, é possível identificar nas falas se os gestores possuem consciência desse conceito (transferência de imagem) e o quanto ele é utilizado na prática por eles.

Caso E1

Sobre os atributos que a equipe comunica

[...] a tradição da marca da equipe com o vôlei, e aí tanto o vôlei masculino, quanto o feminino, mas especificamente o feminino você falou também, então eu acho que a questão da credibilidade (...) atributo de competição, de vitória,

e aí obviamente os atributos do esporte também como um todo, de saúde, da questão da força da mulher também, uma coisa que a gente trabalha muito, o vôlei feminino, né [...] (R1)

Sobre os atributos do patrocinador

[...] a gente tem um critério, a gente cria uma lista de prioridades onde a gente vai atuar, até porque a gente tem uma limitação do que eu falo de braço aqui dentro, né, como eu te falei são os quatro captadores aí, e sendo que eu sou o gerente de outras áreas também, mas o meu foco é na área comercial, então a gente faz uma lista de prioridades, essa lista é muito baseado um pouco no histórico que a gente já teve, então a gente faz muito; empresas que têm um histórico de apoio tanto para o clube, quanto na modalidade, a gente também vai em empresas que a gente faz um estudo durante um ano, então no início dessa captação a gente bate muito em empresas que estão também no mercado de patrocínio esportivo, não só no vôlei [...] (R1)

[...] a gente teve um patrocínio com a Empresa (nome da empresa), por exemplo, foi assim, que a gente identifica que na comunicação corporativa da empresa eles estão falando de um assunto específico, no caso o vôlei feminino que eles querem focar no mercado feminino, que eles querem falar da mulher, que eles querem se associar muito ali com a mulher, então a gente foi buscar a Empresa (nome da empresa) muito em função disso [...] (R1)

[...] a gente busca muito aqui empresas que tenham essa similaridade com a nossa equipe, hoje até se você pegar o nosso leque de patrocinadores parceiros aqui, nós estamos falando de empresas que são referências em gestão transparente e competente, a gente busca empresas aí não necessariamente a líder do mercado, mas a gente busca empresas que são referências, não necessariamente líder de vendas, mas que são referências, é um trabalho responsável aí também, a gente não busca associar com empresas que não tenham uma credibilidade mesmo no mercado, um termo, uma sigla que está muito em voga aí também é a questão do *ESG*⁴, nos preocupamos com isso. [...] (R1)

⁴ ESG – *Environmental, Social and Governance*

Caso E2

Sobre os atributos que a equipe comunica

[...] Dois atributos fundamentais, justamente a formação de atletas, que é a essência do projeto, formar atletas, e lógico, uma equipe de rendimentos sempre entre as melhores do país, que o projeto tem esses focos, que o dia que ele terminar nós vamos deixar legado [...] (R2)

Sobre os atributos do patrocinador

[...] Exatamente, prezamos por atributos como transparência e compromisso do patrocinador, queremos empresas assim.(..) É o que eles têm também, a seriedade de cumprir o compromisso, porque se você entra num processo onde um dos elos é financeiro e você tem um produto e precisa entregar o melhor para o patrocinador, você espera que ele cumpra a parte dele, que está diretamente ligada ao sucesso [...] (R2)

Caso E3

Sobre os atributos que a equipe comunica

[...] o projeto vencedor - são doze títulos da Superliga, eu acho que é o mote importante para a gente, é o recorde de títulos da Superliga, um projeto que prima pela organização, pela busca da Excelência, e transparência, eu acho que seriam esses os principais atributos, né. [...] (R3)

Sobre os atributos do patrocinador

[...] Eu acho que a transparência é um complexo forte das empresas, que os valores estejam alinhados com a gente, obviamente que uma lisura em todo o processo, inclusive, na questão do repasse das verbas, da regularidade, prezamos muito por empresas que sejam transparentes [...] (R3)

Caso E4

Sobre os atributos que a equipe comunica

[...] Talvez garra, determinação.” [...] A gente quer passar a imagem da pedagogia do exemplo, a gente procura sempre estar tudo certinho, tudo dentro de regras estabelecidas. (R4)

Sobre os atributos do patrocinador

A gente abre... vai todo mundo... por que, assim, esse programa amigos do vôlei ele permite patrocinadores menores, então, essa equipe, por exemplo, ela vai buscar esses menores, enquanto que o presidente, pessoalmente, e eu vamos buscar os maiores, e aí é uma questão de estudo e mapeamento. (R4)

[...] por exemplo, nós temos uma rede de supermercados que é oriunda da cidade que chama Empresa X, e esse supermercado é uma negociação do presidente do clube diretamente com o dono do supermercado. (R4)

Caso E5

Sobre os atributos que a equipe comunica

Eu acho que seria de seriedade [...] Transparência. (R5)

Sobre os atributos do patrocinador

A gente detecta possíveis patrocinadores, faz um conhecimento, mandamos um portfólio da equipe, apresentamos aos poucos o nosso clube, e aí em cima disso vem a proposta, a gente faz a proposta para eles na verdade, e eles retornam com uma contraproposta. Cara, não tem uma metodologia única não. (R5)

Analisando as respostas, pode-se inferir que as equipes E1, E2 e E3 têm consciência sobre os atributos que elas comunicam e que elas buscam patrocinadores que possuem atributos positivos e/ou atributos semelhantes aos comunicados por essas equipes, ou seja, existe um conhecimento e uma preocupação com a transferência de imagem. Isso vai ao encontro do proposto por Boronczyk e Breuer (2018) que defendem que, para que haja sucesso no patrocínio esportivo, é necessário um conhecimento por parte dos gestores sobre transferência de imagem, uma vez que uma transferência negativa pode impactar a imagem da equipe/projeto. No caso E1, ainda podemos perceber que existe um processo para essa busca por empresas que possam agregar valor à equipe e ao mesmo tempo transferir uma imagem positiva.

No caso E4, percebe-se uma falta de clareza nos atributos que o clube comunica e percebe-se também que a transferência de imagem não é um conceito trabalhado, uma vez que os patrocínios são prospectados levando-se em consideração, por exemplo, o relacionamento que o presidente possui com empresas locais. Fica claro que qualquer empresa que surja como

uma oportunidade, independentemente dos atributos comunicados por ela, pode se tornar um patrocinador.

No caso E5, percebe-se também que não existe clareza nos atributos que o clube comunica, e não existe um processo estruturado de busca por patrocínio, levando em consideração conceitos como transferência de imagem.

Em tese, pode-se afirmar que o conceito de transferência de imagem é trabalhado por três das cinco equipes de voleibol do estudo, e essas que possuem consciência desse conceito, o utilizam na prospecção de patrocinadores e em sua gestão. É nítido, nesses casos, a preocupação com a imagem que o patrocinador transmite. Porém, outras equipes (E4 e E5), seja por necessidade ou desconhecimento da teoria, não levam em consideração essa transferência de atributos, o que pode ser um risco para a própria equipe, caso ela venha a se associar com uma empresa que transmita uma imagem negativa. Além disso, essas equipes (E4 e E5) não possuem clareza dos atributos que elas comunicam, o que dificulta uma prospecção de empresas, pois, o conceito de transferência de imagem pode ser utilizado como argumento de negociação desse patrocínio.

(2) Congruência

A congruência pode ser entendida como a similaridade entre o patrocinador e patrocinado (MACDOUGALL ET AL., 2014), ou seja, o quanto o patrocinador e patrocinado podem possuir elementos em comum. A congruência vem sendo estudada por diversos autores (CORNWELL E MAIGAN, 1998; JAGRE ET AL. 2001; RIFFON et al., 2004; JAGRE ET AL., 2001; SANTOS ET AL., 2016; JENSEN E CORNWELL, 2017; MACDOUGALL ET AL., 2014; CLARK et al., 2009; MANDLER, 1982; MCDONALD, 1991; GWINNER, 1997; PAPPU E CORNWELL, 2014) no que diz respeito à resposta por parte dos consumidores, o que interfere diretamente nos resultados desse patrocínio.

No referido trabalho, conforme exposto no capítulo 4.5, abordamos o tema congruência sobre a ótica de três aspectos: congruências relacionadas a produto/serviço do patrocinador, congruência visual e congruência geográfica. Diante desse cenário, foi analisado, nas entrevistas com os gestores, se eles utilizam esses conceitos em suas gestões de patrocínio. No roteiro da entrevista, foram incluídas duas perguntas que fomentavam a discussão desse

tema, porém, não de forma direta, uma vez que a ideia era verificar de forma espontânea a respostas dos gestores.

Caso E1

[...] uma empresa que a gente viu, por notícias de mercado, que comprou uma fábrica no sul do estado, ou seja, estava com potencial de sair, né, era uma empresa que estava muito focada no sul do Brasil, mudou para o sul do estado, estava fazendo um investimento grande [...] eles estavam querendo atingir o público A, B, C, principalmente. (R1)

Entrevistador: Então, só para entender, a questão de ser uma empresa local, e quando eu digo local, não necessariamente do estado, mas que tenha operações aqui, interesses aqui, é um preferencial de vocês no que diz respeito ao patrocínio? Sim. (R1)

Eu acho que é por ai [...] empresas que possam ter um *fit*⁵ com a marca na nossa equipe e vôlei feminino. (R1)

Caso E2

Eles são daqui da cidade, eu estava de olho neles, eu fui até eles para eles comprarem uma placa nesse evento, insisti, insisti, insisti, eles compraram duas placas, certo, para o evento em si. (R2)

Caso E3

É uma empresa que obviamente esteja alinhada com que a gente imagina que seja uma postura, né [...] Então, a gente busca obviamente um alinhamento de ideias, e alguns desses segmentos já seriam bloqueados pela gente naturalmente, por exemplo, cigarros e bebidas. (R3)

Caso E4

A gente vai, na hora de fechar um patrocínio, então, por exemplo, nós temos uma rede de supermercados que é oriunda da cidade [...] é uma negociação do presidente do clube diretamente com o dono do supermercado.” (R4)

⁵ *Fit se refere ao “encaixe” ou sinergia que patrocinador e patrocinado possam ter*

Bom, o *agrobusiness* aqui é forte no interior do estado, então é *agrobusiness*, mais a cana de açúcar, é muito forte aqui no interior do estado. (R4)

Caso E5

[...] a gente entende que é mais interessante, porque a Superliga é profissional, com grande cobertura de televisão e tal, então, é interessante ter um parceiro a nível nacional. (R5).

Quando se analisa os trechos dos respondentes, percebe-se que em quase todos os casos existe a preocupação em relação a localidade do patrocinador, ou seja, a congruência geográfica é levada em consideração. Em tese, as equipes E1, E2, E3 e E4 priorizam empresas que são oriundas da região da equipe, ou que possuam operações naquele determinado local. Apenas a equipe E5 não deixa claro essa priorização, porém, expõe que busca por patrocinadores com abrangência nacional.

Além disso, quando se analisa as respostas da equipe E1, percebe-se uma preocupação em relação ao público-alvo e imagem que empresas patrocinadoras têm como objetivo. Isso mostra que a equipe utiliza da congruência indireta, a qual expõe que, quando um patrocinador possui público-alvo e imagem semelhantes ao do patrocinado, existe essa percepção de congruência indireta entre ambos (MCDONALD,1991; GWINNER, 1997). No que tange à congruência visual, não foram encontrados elementos que evidenciam a preocupação das equipes sobre esse aspecto.

(3) Desordem no patrocínio

Segundo a teoria dos patrocínios múltiplos, uma mesma entidade esportiva possui diversos patrocinadores, simultaneamente (CHIEN ET AL., 2015; COBBS ET AL., 2015). Com isso, muitas equipes utilizam uma mesma propriedade esportiva, geralmente a camisa de jogo, para expor as marcas de todos os patrocinadores, causando assim, o que os autores (WALRAVEN ET AL., 2016; WAKEFIELD ET AL., 2007; BREUER E RUMPF, 2015; JENSEN E CORNWELL, 2017) acunham de desordem no patrocínio.

Sabe-se que essa é uma realidade nas equipes de voleibol no país, onde vimos camisas de jogos com diversos patrocinadores estampados, o que pode resultar em efeitos negativos de percepção dos consumidores (TRIBOU E AUGÉ. 2009). Por isso, durante as entrevistas foram analisados como as equipes lidam com esse conceito, ou seja, se existe um limite de

patrocinadores, e se eles possuem algum planejamento de exploração de outras propriedades esportivas, além da camisa de jogo.

Caso E1

A gente tem um patrocinador que é Empresa (Nome da empresa), é uma empresa do interior de São Paulo [...] a gente conversou diretamente com uns dos proprietários [...] o foco principal dele não era a exposição da marca para a grande massa, vamos chamar assim, ele não estava preocupado, ele queria fazer negócios, então ele queria vincular sim o nome dele ao vôlei feminino, que é a nossa equipe de novo que está aí mais vitoriosa nos últimos anos aí do clube, mas ele quis fazer um trabalho nas mídias sociais. (R1)

[...] Aqui dentro do clube mesmo, agora, eu estava vindo para a sala, a gente tem por exemplo alguns elevadores aqui, aqui a gente tem um fundo que é o elevador panorâmico, e aí é muito interessante, a gente fez esse trabalho desde que eu cheguei aqui a gente tem feito isso e tem dado resultado bacana, então você está no elevador panorâmico, dois andares, quando ele chega é uma parte que tem um fundo numa parede, e aí a gente coloca ali um banner do patrocinador ali, uma exposição do patrocinador, e a (nome da empresa) viu e gostou muito, tem dado um resultado bacana, porque fala o que é a (nome da empresa), e tem um contato, e aí o sócio do clube que são donos de empresas fazem negócios diretamente com eles. (R1)

O patrocinador do clube tem acesso aos atletas, o patrocinador do clube vai ter acesso aos sócios do clube também, e a gente leva muitas oportunidades que funcionam muito aqui com os nossos principais parceiros [...] (R1)

Caso E2

Entrevistador: [...] Então, no caso, como vocês têm um patrocinador só, eu entendo aqui, tem até uma pergunta, se o clube coloca um limite para o número de patrocinadores na temporada?

Entrevistado: Só o patrocinador master, que ele tem liberdade de colocar quantas marcas ele quiser. (R2)

Entrevistador: Na camisa, quantas marcas ele quiser, não tem limite na propriedade da camisa?

Entrevistado: Quem faz a camisa é ele. (R2)

Entrevistado: Ele tem o *namingright* da arena. [...] Ah, ele tem direito de exploração da imagem das atletas também. (R2)

Caso E3

[...] O limite ele é de certa forma a quantidade de propriedade que nós temos para negociar, como a empresa X é um grande patrocinador e ocupa, se a gente pensar em uniforme e placas de quadra, ele ocupa uma parte bastante grande, obviamente proporcional ao que ele investe, não nos sobra muito para ir buscar outros, sabe, você vê ali o modelo italiano, você olha para a Itália, você pensa nas grandes equipes, qual é o principal patrocinador daquela camisa? (R3)

A gente tem tentado buscar formas que não necessariamente a disposição do uniforme ou numa placa de quadra para que a gente possa trazer novos parceiros, mas aí a gente esbarra no que eu te respondi antes, a falta de uma equipe pronta e capacitada para pensar nisso, a gente aqui esbarra nessa limitação. (R3)

Caso E4

[...] existe, sim, um limite, a gente fez um estudo pelo uniforme, então existe uma limitação no uniforme, senão vai virar uma plataforma só para um, pequenos patrocinadores acabam não dando visibilidade para os patrocinadores, então existe a limitação normal de uniforme, de propriedades, e aí esse relatório do Ibope ⁶ele mensura quanto vale. (R4)

Nós temos placas na quadra, placas no ginásio, banners no ginásio, placas em dias de jogo, placas em dias de treino, tem área vip, em dia de jogo, tem visita para as empresas. (R4)

Caso E5

⁶ O Ibope Repucom disponibiliza para as equipes da Superliga, via CBV, um relatório de exposição de marca durante a temporada.

Entrevistador: Vocês colocam limite para o número de patrocinadores na temporada, ou não?

Entrevistado: Ainda não, cara, o nosso clube é o menorzinho, isso que ele falou é só time grande só, a gente está tentando aos pouquinhos, não quer crescer muito rápido, a gente quer aos pouquinhos dar um passo de cada vez, então não dá para isso ainda não. (R5)

[...] Todos os uniformes, lógico, a gente fala todos são todos os tipos de uniformes, as placas nos jogos que são três que a CBV permite, então as placas de jogos, é um ponto valioso dessa administração, que aparece na televisão. (R5)

Nas redes sociais, setor de aplicação nosso tem o banner deles, um *backdrop* de entrevistas, o que mais, acho que é isso, né? (R5)

Em relação às respostas dos entrevistados, alguns pontos de reflexão são importantes. O primeiro deles é que em apenas um caso, na E2, tem um só patrocinador, nas demais equipes nota-se uma maior variedade de marcas, o que sugere a importância do conhecimento da teoria de patrocínios múltiplos e a gestão do relacionamento individualizado com esses patrocinadores.

No caso da E1, nota-se uma preocupação com a exploração de outras propriedades, além da camisa de jogo e placa de publicidade da arena. O exemplo citado pelo entrevistado mostra uma leitura do patrocinado sobre o objetivo do patrocinador, e em cima desse cenário a opção pelas melhores propriedades para explorar. No caso, a empresa patrocinou o vôlei para se chegar nos sócios do clube, público-alvo da patrocinadora.

O caso da E2, por mais que o patrocinador seja exclusivo, ele possui diversas marcas no seu portfólio, e com isso explora a propriedade da camisa com essas marcas. Conforme dito pelo R2, o patrocinador que define o limite de marcas na camisa, ou seja, nesse caso a responsabilidade de uma possível desordem de patrocínio é dividida entre clube e patrocinador. Em suma, é fundamental que a equipe de marketing da patrocinadora conheça sobre a teoria da desordem no patrocínio e pense em conjunto com o patrocinado outras propriedades a serem exploradas, e com isso reduza a probabilidade de desordem de patrocínio com suas próprias marcas.

Nos casos E3, E4 e E5, nota-se que o balizador para o número de patrocinadores é a propriedade camisa, uma vez que existe uma visibilidade de marca em virtude da transmissão dos jogos da Superliga. A E3 admite que precisa buscar outras propriedades para exploração, porém, esbarra na limitação da equipe do departamento de marketing.

Além da camisa de jogo, percebe-se que as equipes também exploram as placas de publicidade em jogos, porém, essas são restritas apenas a alguns patrocinadores, no caso os patrocinadores master. A quantidade de placas é disponível e oferecida pela CBV no contrato de transmissão dos jogos da Superliga. Em tese, podemos afirmar que existe pouca exploração de propriedades e ativações de patrocínio por parte dos clubes de voleibol, restringindo-se a propriedades que fornecem exposição de marca. Essa restrição de propriedades resulta em maior probabilidade de desordem de patrocínio, gerando desconforto para empresas patrocinadoras e, conseqüentemente, levando a uma não renovação desse patrocínio.

Reflexões

Na categoria “fatores moderadores do patrocínio” esportivo foram analisadas três teorias que impactam diretamente no resultado dessa ferramenta. São elas: transferência de imagem, congruência e desordem no patrocínio. Percebe-se que as equipes estudadas não possuem conhecimentos claros sobre as teorias, bem como a importância de suas variáveis dentro da gestão de patrocínio. Algumas equipes até demonstram, na prática, a utilização de alguns aspectos dessas teorias, como a congruência geográfica e importância de associação a marcas com atributos positivos (transferência de imagem), porém, percebe-se que não existe uma coerência clara do porquê dessas práticas. Com isso, pode-se observar que não existe a exploração completa de todas as possíveis propriedades existentes, além disso, não foi possível perceber, exceto no caso da E1, a criação e oferta de propriedades não convencionais.

Nas conversas com os gestores, nota-se uma grande dependência das propriedades que estão vinculadas diretamente à exposição de marca, como camisa de jogo e placas de publicidade (placas na lateral de quadra e *backdrop* de entrevista). Em alguns casos, existe a exploração da imagem das atletas para ações com patrocinadores. Não foi identificado que a rede social possui um alto valor agregado nas propostas de patrocínio, ou seja, esse canal ainda não é visto como uma propriedade importante para busca por patrocinadores que possam usar exclusivamente desse canal para conversar com seu público-alvo e atingir o seu objetivo enquanto investidor da equipe.

Importante que os clubes, por meio do seu departamento de marketing, façam um levantamento criterioso das suas propriedades e elenque quais possuem maior valor. Além disso, a propriedade a ser explorada deve ir diretamente ao encontro do objetivo do patrocinador, ou seja, se o objetivo principal do patrocinador não for exposição de marca, pode-se oferecer uma proposta de patrocínio que contemple outras propriedades que não seja a camisa de jogo. Com isso, os clubes ampliam sua captação de recursos, não se limitando à camisa de jogo, e conseguem entregar maior valor para os patrocinadores, trazendo mais assertividade e resultado ao patrocínio. Porém, quando se amplia o número de patrocinadores, mesmo que não estejam na mesma propriedade, você aumenta o número de relacionamentos a serem feitos, o que impacta na equipe de trabalho do departamento de marketing.

7.1.5) Categoria: departamento de marketing e patrocínio da equipe

(1) Terceirização da gestão de patrocínio

Segundo Dietl e Schweizer (2017), existem diversos motivos que levam equipes esportivas a buscarem a terceirização do seu departamento de marketing e da sua gestão de patrocínio. Dentre esses motivos estão o aumento da receita em virtude dessa tarefa ser realizada por uma empresa que possui *know-how* em marketing, ou falta de recursos humanos especializados dentro da equipe para desenvolver uma gestão de patrocínio profissional. Stlotar (2009) reforça que essa gestão de patrocínio deve ser feita por uma equipe especializada, profissional e que possua autonomia para tomada de decisões sobre fechamento de propostas e condução das atividades.

Caso a equipe decida por essa terceirização, ela pode ser dividida em quatro modelos, que são: terceirização total, terceirização quase total, terceirização parcial com equipes mistas e terceirização parcial com diferenciação por direito comercial (DIETL E SCHWEIZER, 2017). Além disso, segundo os autores algumas equipes esportivas optam pelos departamentos próprios de marketing, com estrutura para desenvolvimento da gestão de patrocínio. Diante desse cenário, foram analisadas as respostas sobre a terceirização dessa atividade dentro das equipes estudadas.

Caso E1

Tudo do clube, a gente não tem no vôlei feminino nenhuma agência que trabalhou [...] no vôlei feminino especificamente; hoje não, a gente não tem nenhuma a agência trabalhando conosco não. (R1)

Caso E2

Entrevistador: A equipe que atua hoje na gestão desse patrocínio, ela é do próprio clube ou vocês terceirizam uma agência para fazer gestão?

Entrevistado: Do próprio aqui. (R2)

Caso E3

Entrevistador: E essa gestão dos patrocinadores ela é feita pelo próprio clube, por vocês, ou por uma agência terceirizada, eu entendi que é por vocês mesmo, né?

Entrevistado: Não, hoje por nós. (R3)

Caso E4

Entrevistador: Essa equipe que você colocou, que você citou de atendimento de patrocínio ela é do próprio clube de vocês aí ou é uma agência terceirizada que vocês contrataram?

Entrevistado: Do clube, quatro pessoas (R4)

Caso E5

O marketing é contratado, a empresa de marketing é contratada por retorno de marketing em si, não é cara, a divulgação dos patrocinadores, coordenação de campanhas, né, é uma gestão do patrocínio dia a dia.”

A gestão do patrocínio eu mesmo coordeno, a gente tem mais duas pessoas trabalhando comigo, essa gestão macro.

Percebe-se que as equipes E1, E2, E3 e E4 optam pelo departamento de marketing próprio. A equipe E5 terceiriza parte das suas atribuições relacionadas à gestão de patrocínio. Utilizando o modelo de terceirização de Dietl e Schweizer (2017), a E5 estaria mais próximo da terceirização parcial (modelo 3), o qual a estratégia do patrocínio e a construção do posicionamento de marca estão com o clube e a execução dessa estratégia está sob responsabilidade de um terceiro. Os autores ainda reforçam que não existe modelo ideal, e que essa definição de terceirização ou não parte da estratégia que a organização possui e da realidade de cada entidade. No capítulo a seguir, serão analisados esses departamentos e suas realidades.

(2) Recursos humanos no processo de patrocínio

Nesta unidade de registro serão analisadas as estruturas de recursos humanos dos departamentos que estão diretamente ligados à gestão de patrocínio das equipes estudadas. Essa análise leva em consideração a quantidade de pessoas envolvidas, seus cargos e desafios relacionados a esse departamento.

Caso E1

Eu sou o gerente, o executivo responsável da área, né, eu tenho um gerente, como eu sou, como eu te falei, né, eu sou gerente comercial, marketing, comunicação, então eu tenho um gerente específico da área comercial de captação, então ele trabalha comigo nessa parte de captação e ativação. (R1)

Eu tenho o (Nome da pessoa) que é o meu gerente comercial sênior, que é o que trabalha comigo desde que eu cheguei aqui, eu brinco com ele que ele é meu braço direito, esquerdo aí na área comercial, é um cara que tem doze anos de clube, então é um cara que tem uma memória do histórico do futebol do clube, trabalha muito forte, muito bom, estamos perpetuando muito com ele, eu tenho a (nome da pessoa) também que é a nossa captadora júnior que a gente coloca aqui, que também faz trabalho muito bom, muito forte conosco aqui, e o (nome da pessoa). Então hoje eu tenho dois executivos júnior que trabalham junto com o (nome da pessoa), especificamente, na área de captação, negociação de patrocínios aí, patrocínios do clube inteiro, tá, não especificamente do voleibol. (R1)

O que eu comentei com você da ativação, o (nome da pessoa) responde a mim, e ele, além desses dois analistas - vamos chamar, captadores que a gente tem - o (nome da pessoa) também é o responsável, e nós temos mais quatro pessoas que trabalham diretamente para o (nome da pessoa), respondem a mim depois, na parte de marketing que a gente chama aqui, que são as ativações que a gente faz para os patrocinadores, tá. Então hoje o (nome da pessoa) trabalha aí com uma equipe de seis pessoas especificamente na área comercial para os patrocinadores de modalidade esportiva. (R1)

Caso E2

Entrevistado: Exclusivamente nesse projeto, sou eu e tem um coordenador, como supervisor da equipe, mas que trata da gestão só eu. (R2)

Entrevistador: Só você então na gestão desse patrocínio.

Entrevistado: Desse projeto sim. (R2)

Caso E3

Junto comigo duas pessoas que trabalham na área administrativa; são duas assistentes que eu tenho, uma trabalha especificamente com a prestação de contas do patrocinador [...] uma outra pessoa que me ajuda, que trabalha comigo no contas a pagar, e eu que gerencio toda a parte. (R3)

Administrativa em relação com o patrocinador, totalmente o clube, nós nesse momento a gente não tem, já houve em outros momentos do projeto a figura de um terceiro, de uma agência de marketing, mas não é o caso hoje. (R3)

Eu sou um cara técnico, um supervisor, a minha preocupação ela vai desde de falar com o patrocinador até aprovar a compra de água em gelo. (R3)

Caso E4

Quatro pessoas que são pagas pelo projeto [...] Especialista em comunicação, foi contratada uma pessoa que é diferente da de marketing, ela vem da área de RP, então ela é formada em relações públicas e ela sabe fazer isso, aliada a ela, aí sim, tem uma pessoa *webdesign*, faz aquelas peças gráficas [...] e mais duas pessoas que também são de RP que conseguem fazer o atendimento, porque, como você viu, tem muito patrocinador. (R4)

Na verdade, exatamente pelo excesso de patrocinadores e para cada um ter um contrato com entregas é que surgiu essa necessidade de criar esse departamento de atendimento ao patrocinador, ele sim tem os contratos numa mão e as entregas na outra. (R4)

Caso E5

A gestão do patrocínio eu mesmo coordeno, a gente tem mais duas pessoas trabalhando comigo [...] um formado em educação física, outro em administração em marketing esportivo. (R5)

No caso E1, temos uma equipe composta de oito pessoas, com um Gerente Comercial e de Marketing, no caso o respondente (R1), e ele possui um gerente sênior sob supervisão, e esse gerente possui uma equipe com dois captadores de recursos, e quatro pessoas no marketing

para realizarem as ativações de patrocínio. Entretanto, essa equipe atua em todas as modalidades do clube esportivo, não se restringindo à equipe de voleibol feminina.

No caso da equipe E2, existem duas pessoas realizando a gestão do patrocínio. Por se tratar de um clube sócio esportivo, existem outras modalidades, porém, a gestão do patrocínio do voleibol feminino é separada. Nesse caso, o respondente (R2) faz toda a parte estratégica desse relacionamento, enquanto o coordenador executa essa parceria, ou seja, acompanha operacionalmente as entregas previstas ao patrocinador.

A E3 possui uma equipe de três pessoas no que tange à gestão de patrocínio. Porém, nota-se que as atribuições das outras duas pessoas que atuam com o R3 são exclusivamente administrativas, em relação à prestação de contas e pagamentos. Entende-se que essas atividades administrativas realizadas por essas duas pessoas extrapolam apenas a gestão de patrocínio, ou seja, elas são responsáveis por toda prestação da equipe, bem como pagamentos de salários e outras questões relacionadas ao RH da equipe. Esse fato vem ao encontro da fala do R3, quando assume que precisa buscar novas propriedades a serem exploradas, porém, não possui equipe estruturada para isso. Aqui, nota-se claramente que a não estruturação de uma equipe voltada para essa atividade impacta diretamente na gestão do patrocínio e, conseqüentemente, na receita do clube.

A E4 possui cinco pessoas atuando diretamente com a gestão de patrocínio, tendo o gerente de projetos como principal articulador das parcerias e a pessoa responsável pela estratégia de posicionamento de marca, e mais quatro pessoas que atuam na execução do negócio. Entre essas quatro pessoas, três são especialistas em Relações Públicas, que fazem o atendimento de todos os patrocinadores, e uma pessoa (*web designer*) responsável pelas criações de identidade visual e peças gráficas que envolvem a equipe e os patrocinadores.

Já no caso da E5, a qual terceiriza uma parte da execução das entregas aos patrocinadores, tem-se três pessoas atuando nessa gestão, além da agência contratada. Dentre as três pessoas, o CEO é o responsável pela estratégia do posicionamento de marca, e mais duas pessoas que atuam na execução do negócio. Aqui, encontramos uma pessoa formada em Educação Física e uma outra pessoa formada em Administração, com especialização em Marketing Esportivo.

Reflexões

Quando se trata de departamentos de marketing das equipes estudadas, enxerga-se cinco cenários diferentes, com realidades distintas, o que corrobora com Dietl e Schweizer (2017), uma vez que cada realidade exige uma determinada estratégia no que tange à esse departamento, bem como seus processos de terceirização. Importante ressaltar que no caso da equipe E2, que possui apenas um patrocinador, entende-se que a equipe responsável por essa gestão de fato seja menor, uma vez que existe apenas um relacionamento para se gerenciar.

Outro ponto importante, e que nas entrevistas foi citado apenas pelos respondentes R1 e R4, foi o fato de se possuir uma equipe responsável pela confecção e criação de identidades visuais e peças gráficas. No caso do respondente R2, subentende-se que, por se tratar de um projeto dentro de um clube sócio esportivo, exista uma equipe dedicada para isso para todas as modalidades do clube e outras comunicações existentes, ou seja, essa equipe não seria ligada exclusivamente para o projeto voleibol feminino. Já no caso do respondente R3, essa questão não ficou clara, uma vez que não foram citados esses profissionais na entrevista. O respondente R5 deixa claro que essa parte é feita pela agência de marketing contratada.

Outra questão relevante nesse cenário se refere às formações e especializações das pessoas que atuam com a gestão de patrocínio. Foram encontrados profissionais de educação física, administradores e comunicadores, o que demonstra uma multidisciplinaridade desses departamentos de marketing e patrocínio. Além disso, conforme já exposto no capítulo 7.1.2, os cargos que são os responsáveis pela gestão do patrocínio nas equipes se diferem em todas as equipes, não havendo uma padronização de um cargo relacionado à essa função. Inclusive, no caso da E5, o próprio CEO – *Chief Executive Officer* é o responsável por essa gestão. Outro ponto a destacar é o fato de o gestor responsável pela gestão de patrocínio da equipe ter outras atribuições, além das atribuições de marketing esportivo. Isso pode ser visualizado pelos nomes dos cargos desses gestores, conforme exposto na caracterização dos respondentes.

Em tese, nota-se que não existe uma padronização/estruturação desse departamento nas equipes de voleibol, seja por meio de cargos, número de empregados, atribuições, formações, o que leva a uma construção desse departamento em virtude da necessidade e realidade de cada equipe. Além disso, nos casos de equipes que estão inseridas dentro de clubes sócios esportivos, existe um compartilhamento de empregados com outros esportes, o que resulta em uma dedicação parcial à equipe de voleibol. Todo esse cenário apresentado pode ser prejudicial para construção de marca, estratégia de captação de recursos e gerenciamento desses

relacionamentos com patrocinadores. É importante que as equipes possuam um olhar estratégico para esse departamento, pois, conforme exposto, a receita advinda do patrocínio é fundamental para sobrevivência dessas equipes.

7.1.6) Categoria: Gestão de Patrocínio Esportivo

(1) Etapas do processo de Patrocínio

Dentro desse aspecto, foi analisado nas respostas obtidas quais são as etapas do processo de patrocínio que os respondentes julgam ser fundamentais. Aqui, fez-se um paralelo com as etapas propostas por Sá e Almeida (2012) que são: Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração, e as etapas propostas pelos autores Cornwell e Kwon (2019), Decisão Inicial, Público-Alvo, Objetivos, Engajamento, Mensuração e Decisão Subsequente. A proposta foi compreender quais etapas os gestores percorrem nessa gestão de patrocínio e, dentre essas etapas, qual ou quais são vistas como primordiais para que exista um resultado satisfatório.

Além disso, durante a entrevista, os respondentes foram estimulados a discorrer sobre a ativação, mensuração e renovação do patrocínio, ou seja, como essa ativação é planejada pela equipe e pelo patrocinador, e como a mensuração desse patrocínio é feita e entregue aos patrocinadores pelas equipes, visando uma possível renovação. Essa temática se tornou importante para que seja feita uma análise em conjunto com a segunda fonte de evidência proposta no trabalho, o registro em arquivo. Durante o período da Superliga 2021/22, foram analisadas, também, as postagens oficiais relacionadas ao patrocínio e suas ativações em todas as equipes do estudo. Para isso, utilizamos a rede social Instagram. Esses dados serão apresentados em cada um dos casos, dentro da análise da etapa ativação de patrocínio.

Caso E1

Eu valorizo muito essa etapa de planejamento que eu te falei, que eu tenho com a diretoria de vôlei feminino, porque me dá primeiro uma antecedência adequada para eu ir para o mercado estudar, porque a gente sabe que não é simplesmente chegar, bater numa porta e a gente vai conseguir [...] porque abrir porta é muito difícil, então, quando a gente consegue abrir a porta que eu falo, você chegar bem preparado, faz a diferença na prospecção de patrocinadores. (R1)

Então, assim, a gente leva cotas com uma descrição básica do que a gente tem, e eu levo muitas coisas do clube, tá, então, além do que a própria modalidade oferece, então eu falo assim, ah, pô a gente oferece muito que o futebol muitas vezes não tem esse engajamento tão forte, de atletas, então, assim, o patrocinador do clube tem acesso aos atletas, o patrocinador do clube vai ter acesso aos sócios do clube também, e a gente leva muitas oportunidades que funcionam muito aqui com os nossos principais parceiros, e aí a gente leva para alguns, são só os nossos principais, propostas de ativações do clube [...] a ativação é uma coisa que a gente leva muito a sério aqui, que é a questão de ativação do que a gente vende [...] construímos essas ativações a quatro mãos. (R1)

Sim, a gente tem um contrato com IBOPE Recupom, a gente sempre trabalha com empresas, ou com a IBOPE ou com empresas similares, mas a gente tem o contrato com eles, então, uma primeira medição tanto no *offline*, quanto no *online*, a gente faz, baseia muito para os patrocinadores o IBOPE, o IBOPE faz por modalidade para a gente, então, tem do vôlei feminino e por patrocinador, esses relatórios são compartilhados com os nossos patrocinadores, então, a gente faz esse trabalho junto com eles, e a gente busca também, a gente faz também relatórios nossos aqui, de questões também de engajamento. (R1)

Sobre a renovação, cara, uma tecla que eu bato bastante é você entregar mais do que você prometeu, acho que uma frase que eu tenho escutado muito nas reuniões, assim, eu tenho escutado muito mesmo, literalmente, que é assim, o troféu é um bônus para a gente, o que a gente quer é a vinculação de marca, de atributos e do engajamento que vocês prometeram para a gente. (R1)

Ativações realizadas no período da Superliga no Instagram

Instagram oficial dos times de vôlei profissional feminino e masculino		
Seguidores 113 k	Ativação 1	Ativação 2
Resumo ativação	Vídeo que a empresa Itambé entrega vários produtos para Carol Gattaz, atleta do clube que estava de partida para Tóquio. O mascote da equipe entregou os presentes.	Vídeo que a empresa Melitta entrega vários produtos para Macris, atleta do clube que estava de partida para Tóquio. O mascote da equipe entregou os presentes.
Data	12/07/2021	12/07/2021
Formato	Vídeo	Vídeo
Patrocinador	Itambé	Melitta

Visualizações	7817	8591
curtidas	1333	1437
comentários	36	45
Resumo ativação	Ativação 3	Ativação 4
	Foto com o anúncio da parceria entre Gerdau e Minas	Vídeo onde mostra os jogadores com as camisas com a logo da GERDAU e a equipe enaltecendo a parceria
Data	06/08/2021	06/08/2021
Formato	Foto	Vídeo
Patrocinador	Gerdau	Gerdau
Visualizações		11796
curtidas		1486
comentários	49	26
Resumo ativação	Ativação 5	Ativação 6
	Vídeo mostra a Axial cuidando dos exames da levantadora Macris, que estava lesionada, e reforça a parceria da empresa com a equipe. No vídeo o Minas agradece a Axial	Vídeo mostra a preparação na pré temporada em uma segunda feira, ressaltando o famoso cafezinho para dar uma turbinada na semana. O café é da Melitta.
Data	26/08/2021	13/09/2021
Formato	Vídeo	Vídeo
Patrocinador	Axial	Melitta
Visualizações	5295	6125
curtidas	1358	1342
comentários	29	8
Resumo ativação	Ativação 7	Ativação 8
	Foto com desafio MACHETÃO ITAMBÉ	O vídeo intitulado "Receita de Sucesso" faz uma analogia a receita para se montar um time de sucesso com a receita e ingredientes das bebidas da Itambé.
Data	24/09/2021	11/10/2021
Formato	foto	Vídeo
Patrocinador	Itambé	Itambé
Visualizações		9068
curtidas		1285
comentários	18	47
Resumo ativação	Ativação 9	Ativação 10
	Vídeo com o patrocinador entregando uma mala plotada para atletas do minas com produtos da Itambé. Nome do vídeo " Partiu com a Itambé".	Vídeo com as atletas falando sobre a promoção que a AXIAL fez com 50% de desconto para os torcedores do Minas que farão testes de Covid-19.
Data	11/11/2021	06/12/2021
Formato	Vídeo	Vídeo
Patrocinador	Itambé	Axial
Visualizações	14799	12155
curtidas	2069	1884
comentários	97	53

Quadro 5 - Informações de ativações da equipe 1

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Caso E2

Primeiro planejamento dentro do que você quer, o que você quer estar dentro da competição, que sempre atrás de um planejamento tem uma competição, ela é a competição carro-chefe, hoje jogamos mundial, jogamos sul-americano, a gente joga copa do Brasil, mas o carro chefe, o planejamento chama-se superliga, é a temporada. (R2)

Processo de construção de ativação é dividido, eles têm a equipe deles que cuida da marca deles, esse patrocinador, departamento de marketing deles, então eu apenas faço a interface entre o que pode e o que não pode, ah, eu quero fazer isso, isso pode e isso não pode, quer fazer isso, então me manda que eu mando para a CBV para ver se dá ou não. (R2)

Apesar de não darem muito, assim, muita ênfase, não davam, muita ênfase a esse relatório, a CBV nos fornece em duas etapas um retorno de mídia que é feito pelo Ibope [...] Isso é uma das pesquisas que eles dão para os clubes, entregam ao final da superliga um retorno de mídia, aonde apareceu sua marca [...] Apresentamos esse relatório ao patrocinador. (R2)

Eu vou dizer assim, também uma coisa que foi adquirida nesse processo e que impacta na renovação, que é a pessoa apaixonada pela modalidade, já tem esse lado, é a paixão que adquiriram e o orgulho que eles (patrocinador) têm de ter essa equipe[...] Então, tem a credibilidade do clube junto, a estrutura que o clube tem, a entrega, a gente entrega os melhores resultados e a parte comercial que eles têm forte, todos os produtos que eles lançaram hoje é um sucesso para eles, financeiro, marcas próprias que nem estão conosco mais, foram lançadas no nosso projeto, a Marca (nome da marca), por exemplo, a linha infantil de fraldas que foi lançada no nosso projeto hoje é sucesso dentro da empresa.” (R2)

Ativações realizadas no período da Superliga no Instagram

Instagram do Clube no geral. O vôlei é mais um conteúdo.	
Seguidores: 110K	Não houve ativação no Instagram por meio de posts no período da temporada 2021/22
Resumo ativação	

Data	
Formato	
Patrocinador	
Visualizações	
Curtidas	
Comentários	

Quadro 6 – Informações de ativações da equipe 2

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Caso E3

Hoje o planejamento, a entrega de um bom plano de trabalho, planejamento, plano de contas e tal, a prestação de contas é fundamental para que o patrocinador tenha tranquilidade em relação à lisura do projeto. Quando eu digo que falo da prestação de contas, eu falo da prestação de contas como um todo, né, a documentação, a parte legal, a parte tributária, tudo que envolve o projeto, a apresentação da certidões, e o controle das entregas, não é, eu acho que para o patrocinador a gente precisa ter essas três coisas muito bem alinhadas, o planejamento do trabalho, planejamento orçamentário, a parte de prestação de contas, e aí eu estou me referindo à prestação de contas financeira/administrativa, e a prestação de contas também, a parte do controle de entregas para que o patrocinador tenha a certeza de que está recebendo de fato o que foi acordado no contrato. (R3)

Então, muitas vezes, essas coisas (ativação) acontecem por ideias que nós acabamos tendo junto com o (nome da pessoa) que faz a parte de comunicação, quando eu digo comunicação, eu falo assessoria de imprensa mesmo, e essa parte de mídias sociais, mas nós não temos uma empresa, tivemos por um tempo na época da Patrocinadora (nome da empresa), mas não temos uma empresa de marketing que tenha uma pessoa para pensar, para botar a cabeça para funcionar para trazer esse tipo de situação para dentro do clube, então, muitas vezes a gente fica sujeito ou a solicitação dos departamentos de marketing do próprio patrocinador, eles nos trazem a ideia, e a gente discute se é viável ou não, e algumas vezes, não muitas, partem de nós, quando a gente vislumbra uma possibilidade. (R3)

A gente usa o IBOPE Recupom que a CBV nos oferece[...] pelas redes a gente tem os relatórios que o próprio Instagram te oferece, mas nós particularmente não contratamos nenhuma dessas empresas de mensuração. E agora a CBV está trazendo para a Superliga que é uma novidade [...] a CBV está trazendo uma empresa para dentro, exatamente para oferecer uma coisa mais detalhada do que a IBOPE oferecia, mas a gente depende do relatório que a CBV nos passa e do próprio patrocinador contratar, a Patrocinadora (nome da patrocinadora) não contrata, e o patrocinador (nome do patrocinador) muito menos, então, assim, nós não temos uma empresa que atenda a gente especificamente, a gente depende do que hoje nós temos via CBV. (R3)

Olha, eu acho que, antes de mais nada, a forma como a gente trabalha no ponto de vista dos processos, da lisura, o nosso gestor é um ativo muito forte da equipe, o nosso gestor e os valores que ele representa, agora a gente tem duas vertentes aí que são importantes, a primeira delas é o sucesso esportivo, né, e hoje nós temos um patrocinador, claro que o patrocinador (nome do patrocinador) ele quer que a gente ganhe o campeonato, mas não é esse o objetivo principal do patrocinador (nome do patrocinador), então, para o patrocinador (nome do patrocinador) é importante que a gente desempenhe um papel social dos projetos que o patrocinador (nome do patrocinador) apoia nas unidades, então, nós fazemos visitas, nós fazemos clínicas de voleibol, o nosso gestor dá palestras para parceiros do patrocinador (nome do patrocinador), então, a gente sabe que para o patrocinador (nome do patrocinador) isso é fundamental, mais do que sucesso esportivo. É a gente atender ao patrocinador (nome do patrocinador) para o que ele tem como missão [...] eu acho que a gente precisa estar alinhado com os objetivos de cada patrocinador, o sucesso esportivo sem dúvidas conta, mas eu acho que hoje pelo tempo que a nossa equipe existe, e já são vinte e cinco temporadas, é muito mais um conceito do que a gente transmite, do que a gente passa, do que o sucesso esportivo propriamente dito, até porque nas últimas temporadas a gente não vai tendo o mesmo sucesso do ponto de vista de resultados que a gente teve durante vinte anos seguidos, e que a gente chegou. Foram vinte anos com dezoito finais de Superliga, não é mais a realidade do nosso projeto hoje, no entanto, ele continua sendo avaliado como projeto de sucesso. (R3)

Ativações realizadas no período da Superliga no Instagram

Instagram oficial e exclusivo para equipe feminina de voleibol		
Seguidores 106 K	Ativação 1	Ativação 2
Resumo ativação	Vídeo com jogadoras convidando as pessoas para doarem alimentos e roupas para pessoas atingidas pela chuva em Petrópolis. Essas doações seriam entregues nas praças de pedágios da patrocinadora CCR. Ativação com foco no ESG.	Sequência de fotos com as jogadoras que viveram uma experiência no Museu do Amanhã fornecida pela CCR.
Data	04/03/2022	28/04/2022
Formato	Vídeo	Foto
Patrocinador	CCR	CCR
Visualizações	14329	
Curtidas	985	
Comentários	14	24

Quadro 7 – Informações de ativações da equipe 3

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Caso E4

A etapa inicial, quando a gente fecha o contrato, a gente tem que ser assertivo no momento da entrega das tratativas, não adianta a gente prometer uma coisa que depois não vai conseguir cumprir, e a fase final deste processo que é o relatório de retorno de mídia, que mostra para o patrocinador o retorno que ele teve na aplicação da marca dele no nosso projeto. (R4)

É isso, essa equipe (departamento de atendimento ao patrocinador) que propõe em conjunto, às vezes a gente mesmo faz, o próprio patrocinador faz, e é sempre discutido com essa equipe aí, esse departamento de atendimento a patrocinador. (R4)

Ela (CBV) fornece para a gente um IBOPE REPUCOM, mas nós contratamos o próprio Ibope, um projeto de valor até alto para eles por mês, para eles monitorarem todo o nosso projeto, como as redes sociais, então, a gente pode ter uma forma de retorno de mídia categorizado por patrocinador, por segmento, por espaço na camisa. A gente tem um relatório bem interessante. (R4)

Primeira coisa, o comprometimento, né; comprometimento com entregas tanto da nossa parte quanto deles (...) cumprir com o que está estabelecido no contrato não é só da nossa parte com as entregas, também do outro lado, então,

essa responsabilidade que eu vou chamar de contratual é um fator decisivo para a gente renovar com patrocinador ou não. (R4)

Ativações realizadas no período da Superliga no Instagram

Instagram oficial da equipe profissional de voleibol		
Seguidores 65 K	Ativação 1	Ativação 2
Resumo ativação	Anúncio de diversas empresas parceiras da equipa para a temporada 2021/2022	Foto parabenizando a patrocinadora Mezzani por ser a líder em segmento de massas, segundo pesquisa de opinião.
Data	Ao longo da temporada	19/06/2021
Formato	Foto	Foto
Patrocinador	Serotini, Ponte Pedras, Imeca, Resolute, MFX, Polo Ar, Supercon, FIB, Santiago, Copical, GSBRU	Mezzani
Visualizações		
Curtidas		
Comentários	12	1
	Ativação 3	Ativação 4
Resumo ativação	Foto parabenizando a Unimed pelo seu aniversário	Vídeo mostrando o café da manhã preparado pelo parceiro Confiança Supermercado para as jogadoras
Data	06/07/2021	12/07/2021
Formato	Foto	Vídeo
Patrocinador	Unimed	Confiança Supermercados
Visualizações		13770
Curtidas		2027
Comentários	0	22
	Ativação 5	Ativação 6
Resumo ativação	Vídeo mostrando a visita de uma das jogadoras na empresa Carsten, nova patrocinadora da equipe	Live com receitas, utilizando as massas da Mezzani. As jogadoras do time cozinham receitas com as massas da Mezzani.
Data	30/07/2021	24/08/2021
Formato	Vídeo	Live
Patrocinador	Carsten	Mezzani
Visualizações	7053	
Curtidas	1265	
Comentários	21	
Resumo ativação	Ativação 7	Ativação 8

	Foto mostrando que a jogadora Adenizia foi na festa de aniversário da empresa Polo Ar.	Foto mostrando as jogadoras do time em uma visita a imobiliária MFX.
Data	02/09/2021	02/09/2021
Formato	Foto	Foto
Patrocinador	Polo Ar	
Visualizações curtidas		
comentários	2	2
Resumo ativação	Ativação 9	Ativação 10
	Foto com os parabéns para empresa Plasútil	Vídeo mostrando visita da Dani Lins a imobiliária MFX e a corretora mostra o novo empreendimento deles para a jogadora.
Data	16/09/2021	11/03/2022
Formato	Foto	Vídeo
Patrocinador		
Visualizações curtidas		4610
comentários	1	18

Quadro 8– Informações de ativações da equipe 4

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Caso E5

A maior prospecção de empresas possíveis, certo, tem coisa que a gente chama de tentativa de captação, encaminhar um contato para essa empresa, depois de finalizar o contrato, conseguir patrocínio e acompanhamento do patrocinador, é fundamental, então, acompanhamento mês a mês do que teve de retorno para ele de mídia, o que não deu, em cima do que ele espera da equipe [...] em cima do que ele espera a gente vai acompanhando, mês a mês, passando um relatório para poder avaliar se está dando resultado ou não para as duas partes. No final a tentativa de renovação. (R5)

As ativações partem da gente [...] Uma verdade a mais que a gente oferece para eles, porque valoriza o nosso evento, se tiver distribuição de brindes, se tiver um sorteio de alguma coisa, se tiver um suco na entrada, se tiver algum parceiro que tem interesse nisso, se tiver exposição de material esportivo, para o cara quiser compra antes de entrar no jogo é um evento melhor e dá mas retorno para o nosso parceiro, a gente propõe que também o nosso jogo fica

melhor, passa a não ser só um jogo, passa a ser um evento que é o que a gente busca. Uma área VIP tem um trato diferenciado, um estacionamento diferenciado, novidades para parceiros. (R5)

A mensuração que a gente faz para subsidiar os patrocinadores, além do Ibope Repucom da Rede Globo, que pega só Sport TV, só jogo, então é uma base boa para a gente, mas é limitada para parceiros que a gente tem que mostrar que está na televisão, a gente contrata empresa para fazer mensuração financeira do que apareceu na televisão, tanto nos jogos quanto no Sport TV em cima de streaming do público que assistiu, que dá a minutagem, assim como as reportagens de televisão, faz jornal eletrônico, uma ferramenta muito cara para a gente mensurar quem vê jornal eletrônico o mês inteiro, mas as reportagens de televisão, jogos transmitidos a gente contata a empresa e ela mensura isso para a gente financeiramente. (R5)

Cumprir todas as entregas, com certeza, sem isso a gente não tem nem como pedir uma renovação, e que toda comprovação do patrocínio seja transparente, entendeu, o resultado é importante, mas para mim não é o que define, entendeu, algo que define para mim é você entregar o que era prometido e da forma como for cada situação, a prestação de contas do que entrou, ser bem claro e transparente, eu acho que são fatores principais, quando o assunto é patrocínio. (R5)

Ativações realizadas no período da Superliga no Instagram

Instagram oficial para equipes profissionais de vôlei feminino e masculino		
Seguidores 20K	Ativação 1	Ativação 2
Resumo ativação	Foto anunciando o patrocínio da Prevent Sênior	Foto onde fazem uma promoção para as pessoas que seguem a página do Brasília terem descontos na Universidade
Data	17/06/2021	06/07/2021
Formato	Foto	Foto
Patrocinador	Prevent Sênior	UPIS
Visualizações		
Curtidas		
Comentários	8	3
Resumo ativação	Ativação 3	Ativação 4

	Foto agradecendo e anunciando a renovação do BRB como patrocinador da temporada	Sequência de fotos com agradecimento aos patrocinadores de 2021 e desejando um ótimo 2022
Data	23/08/2021	21/12/2021
Formato	Foto	Foto
Patrocinador	BRB	Guerreira Fotografia, Viação Pioneira, Essencial, UPIS, SESI, Newon, BRB, GDF
Visualizações		
Curtidas		
Comentários	5	4
Resumo ativação	Ativação 5	Ativação 6
	Foto com promoção para os seguidores possuírem descontos nos produtos do patrocinador	Foto com promoção para os seguidores possuírem descontos nos produtos do patrocinador
Data	12/01/2022	13/01/2022
Formato	Foto	Foto
Patrocinador	Essencial Farmácia	UPIS
Visualizações		
Curtidas		
Comentários	2	1

Quadro 9– Informações de ativações da equipe 5

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Quando se trata das principais etapas de uma gestão de patrocínio, nota-se nas falas dos entrevistados a questão da etapa de planejamento, prospecção, execução das contrapartidas oferecidas, prestação de contas e relatório ao patrocinador. Entretanto, quando se faz um recorte por equipe, temos a E1 e E2 expondo a questão da etapa do planejamento como fundamental, a E3 enfatizando o planejamento, plano de trabalho (contrapartidas) e prestação de contas, a E4 expondo sobre a importância das entregas das contrapartidas, e a E5 relata sobre a prospecção, execução das contrapartidas e relatório ao patrocinador. Importante ressaltar que foi realizada a pergunta sobre quais etapas da gestão de patrocínio eles consideraram fundamentais para esse processo, ou seja, não foram estimulados a responder sobre alguma etapa em específico. Isso mostra quais etapas eles responderam de forma espontânea.

Na pergunta sobre como as ativações são planejadas, pode-se observar que, nos casos das equipes E1, E3 e E4, as ativações são propostas em conjunto com patrocinador. Já na equipe E2, as ativações são planejadas e construídas pelo patrocinador, sendo a equipe apenas um intermediador para garantir a elegibilidade e exequibilidade da ação durante as partidas. A

equipe E5 afirma que as ativações partem do próprio departamento de marketing e são oferecidas aos patrocinadores. Importante ressaltar que nas conversas, ao se falar de ativação de patrocínio, sempre existia a tendência a ativações no momento do jogo, não abordando ativações online, por exemplo.

Ainda na questão de ativação, pode-se perceber a pouca exploração das equipes no principal canal digital que elas possuem. Em aproximadamente um ano (período estudado) a equipe que mais realizou ativação o fez 10 vezes nesse período, enquanto tem-se equipe que não realizou nenhuma ativação nesse canal. Importante ressaltar que as análises foram feitas sobre posts e publicações, não se analisou aqui os *stories* das equipes. Esse cenário corrobora com o fato exposto no parágrafo anterior, o qual percebe-se uma tendência de ativação apenas durante os jogos, ou seja, ativações com o público presente nas arenas de jogo.

Quando perguntados sobre a etapa de mensuração do patrocínio esportivo, ou seja, como isso é feito e se existem ferramentas para tal, temos um cenário próximo em todas as equipes estudadas. Foi unânime a resposta em relação ao relatório oferecido pela CBV de retorno de mídia durante as transmissões das partidas da Superliga. Todas as equipes utilizam esse relatório para apresentar aos seus patrocinadores. As equipes E1 e E3, além do relatório citado, eles fazem relatórios de engajamento, utilizando a plataforma Instagram. A equipe E4 contrata o próprio Ibope Repucom para fornecer dados complementares aos já oferecidos no contrato da CBV. Já a equipe E5 contrata uma outra empresa para também mensurar dados complementares àqueles apresentados no relatório da Ibope.

Por fim, ao serem perguntados sobre os fatores fundamentais para uma renovação de contrato, temos os seguintes cenários. A equipe E1 afirma que um fator-chave para essa renovação é entregar mais do que se promete, ou seja, encantar o patrocinador para que ele se sinta pertencente à equipe, e trazendo resultados comerciais a ele. A equipe E2 afirma que essas renovações passam pela credibilidade que a equipe adquiriu ao longo dos anos, bem como os sucessos comerciais obtidos pelo patrocinador por meio da parceria; isso pode ser comprovado pelos 16 anos que o mesmo patrocinador está junto com a equipe. Já a equipe E3 reforça a importância do sucesso esportivo nesse contexto, ou seja, o caráter vencedor da equipe é um atributo importante para manutenção de empresas, uma vez que existe a transferência de imagem/atributos de uma marca para outra. Além disso, o respondente R3 afirma que o gestor do projeto também é um ativo importante para renovação dos parceiros. As equipes E4 e E5

citam a importância de se cumprir com todas as cláusulas do contrato, para uma renovação de patrocínio.

(2) Modelos de processos de patrocínio

Nessa unidade de registro procurou-se identificar se as equipes estudadas possuem algum modelo teórico que as subsidie ou apoie em suas gestões de patrocínio. Sabe-se que a teoria é um aliado importante nas atuações profissionais dentro da gestão esportiva, e as pesquisas acadêmicas fornecem informações, ferramentas e ou modelos que possam auxiliar nas diversas esferas que compõem essa área (CORNWELL E KWON, 2019).

Com isso, foi perguntado aos entrevistados se eles utilizavam algum modelo teórico de gestão de patrocínio no seu dia a dia, e se esse modelo (caso seja utilizado) possui relevância para sua atuação profissional. Além disso, alguns respondentes expuseram sobre a importância desses modelos teóricos para o mercado esportivo.

Caso E1

Eu não utilizo uma específica não, eu tinha um modelo quando eu estava na faculdade, eu fiz mestrado em marketing, né, e a gente sempre está atualizando assim algumas coisas. (R1)

Caso E2

Não, teórico nem existe, se for analisar a teoria ela é muito confusa, eu acho assim, está começando a aparecer agora, mas até então ela era de experiências. (R2)

Caso E3

Não, na verdade o que acontece, quando eu entrei para o projeto, em 2004, o patrocinador era a Empresa (nome da empresa), aí eu entrei bastante cru, porque a minha experiência até então tinha sido no Vasco, e foi uma experiência caótica do ponto de vista das entregas, da contrapartida do Vasco para com as atletas, a comissão técnica. Então, quando eu entrei, quando eu fui convidado para assumir a parte de gestão do projeto da equipe na época, eu fui conversar com o (Nome da pessoa) que tinha sido o gestor dos primeiros anos, eu procurei me municiar do máximo de informações. (R3)

Caso E4

“Não. Eu não conheço nenhum modelo.” (R4)

Caso E5

“Não temos modelo. Por experiência mesmo.” (R5)

“Esse modelo de vocês (modelo proposto nesse estudo) é importante demais, cara.” (R5)

Percebe-se que nenhuma das equipes possui algum tipo de modelo que auxilie em sua atuação com patrocínio esportivo, e que todos se baseiam nas experiências adquiridas ao longo dos anos de prática. O R1 relata que atualmente não utiliza, mas que busca o conhecimento na academia, uma vez que esteve em um mestrado em marketing. O R5 afirma que o modelo proposto nessa tese será importante para as equipes de voleibol e seus gestores. Esse cenário reforça a relevância do estudo em questão, uma vez que o modelo proposto pode ser uma ferramenta utilizada pelos gestores das equipes esportivas de voleibol, considerando que se enxerga aqui uma lacuna existente.

Outro ponto a se destacar nesse aspecto é o fato do distanciamento existente entre academia e mercado esportivo. Ficam aqui as reflexões: será que as pesquisas acadêmicas voltadas ao marketing esportivo têm relevância para a atuação do profissional dessa área? Será que os gestores esportivos têm acesso aos conteúdos produzidos pela academia? Importante em pesquisas futuras identificar esses fatores para que, cada vez mais, as pesquisas acadêmicas na área de marketing esportivo possam contribuir para atuação desses profissionais. Essa é uma das características do trabalho em questão, uma vez que, por ser uma pesquisa aplicada, tem-se como objetivo contribuir com a prática profissional dos gestores de patrocínio esportivo.

(3) Formas de captação de patrocínio

Nessa unidade de registro foi analisado como as equipes articulam suas captações de recursos, quais estratégias utilizam e como são prospectadas as possíveis empresas patrocinadoras. Além disso, foram discutidas as formas de patrocínios obtidos, sejam de forma direta (patrocínio privado proveniente de empresas) ou via Lei de Incentivo ao Esporte – LIE, mecanismo de incentivo criado pelo Governo Federal que possibilita que empresas que incidem sobre o lucro real possam investir em projetos esportivos.

Caso E1

Então, eu já fiz essa reunião com a (Nome da pessoa), com a equipe técnica dela, para a temporada 22/23, tá, e a gente utiliza diversas coisas, uma o que a gente tem da atual equipe, da formação do elenco que está ali, então é uma base do que a gente tem para isso. Muito do mercado, o que eu e a minha equipe sentimos no mercado da última captação que a gente fez e o que a gente está sentido em função do planejamento que a gente tem da performance da equipe. Um cenário econômico do que a gente acredita que vai ter no estado e possibilidades do que a gente tem de investimentos aí, e muito dentro do que a equipe técnica também trata do que eles vão conseguir ali no mercado, de jogadoras que eu estou falando, então, a gente utiliza muito esses três cenários. (R1)

Após essa definição de valores a serem captados, a gente cria uma lista de prioridades onde a gente vai atuar, até porque a gente tem uma limitação do que eu falo de braço aqui dentro, né, como eu te falei são os quatro captadores aí, e sendo que eu sou o gerente de outras áreas também, mas o meu foco é na área comercial, então, a gente faz uma lista de prioridades, essa lista é muito baseada no histórico que a gente já teve. Então a gente faz muito. Empresas que têm um histórico de apoio tanto para o clube, quanto na modalidade, a gente também vai. Empresas que a gente faz um estudo durante um ano, então, no início dessa captação, a gente bate muito em empresas que estão também no mercado de patrocínio esportivo. (R1)

[...] hoje, no vôlei feminino, os patrocínios são todos em verba direta, que a gente chama, verba de marketing. A gente não trabalha no profissional com nenhuma verba incentivada. (R1)

Caso E2

Nos últimos anos, como a gente pensa estar lá em cima, o projeto é montado diferente, mas lá no começo não, eu tinha que fazer uma prospecção de atletas que sobrava. No começo, a gente ficava fora do mercado das principais jogadoras, esperava terminar o paulista para ver o que ia sobrar para depois montar um time [...] então, a gente já teve essa realidade, esperar para ver o que ia sobrar e tal, então, a gente tinha uma noção mais ou menos quanto isso

ia custar [...] então, a gente prospectava em cima desse valor. Então, o clube sempre entrou com um valor para nos ajudar também. (R2)

Hoje, já foge um pouco da normalidade - normal vai ser criar uma estrutura da equipe se é isso, se o atleta é isso, logística é isso, pronto, acabou, vai custar tanto, vai buscar o dinheiro, buscar recurso, esse é o padrão, mas foge um pouquinho desse padrão [...] Eu decido assim, olho em cima de atletas olímpicas, então, olha, eu consegui... consegui (nome da atleta). A atleta é xis, me dá um tempo, aí ele vai buscar uma marca que pagava o salário da (nome da atleta), pode contratar a (nome da atleta), então, é um processo um pouco diferente. (R2)

Já estou no mercado, então eu vou para o mercado para beber água limpa, eu vou montando a equipe e isso vai custar tanto, o ano passado você deu tanto, esse ano vai ter que ter um aporte de tanto, aí eu chego, aí surgiu uma jogadora estrangeira, Martinez, por exemplo, tantos mil dólares, dá, é interessante, para nós tecnicamente é importante, dá? (R2)

Caso E3

Para prospecção, às vezes nós temos parceiros que nos ajudam a buscar, e efetivamente recebe a sua participação por isso. Agora, os três parceiros atuais que nós temos, nenhum deles foi trazido por um terceiro, o patrocinador X, o (nome da pessoa) apresentou o Gestor da equipe e nós levamos o projeto, apresentamos. A patrocinadora antiga na época, ela tinha nos comunicado que no final de temporada seguinte ela iria deixar o projeto completando vinte anos, o Patrocinador (nome do patrocinador) nos procurou, foi o contrário, e a Patrocinadora (nome do patrocinador) foi através de um executivo, um ex-executivo da antiga patrocinadora que apresentou o Gestor da equipe ao presidente do conselho, né, a gente precisava de uma verba maior para tentar ser um time mais competitivo, e o Gestor da equipe fez, né, a partir dessa apresentação, o Gestor da equipe fez toda a negociação com eles [...] hoje nós não temos um terceiro, mas já tivemos ao longo do tempo - empresas que negociaram patrocínio para a gente receberam as suas comissões por isso. (R3)

Nessa temporada que está terminando daqui um pouco, pela primeira vez, depois de tantos anos, a gente vai buscar entender como é que se dava a questão da Lei de Incentivo, então nós aprovamos um certificado estadual de

ICMS, não captamos, não foi possível captar, não tivemos tempo para isso, mas a gente busca. Por exemplo, essa é uma saída atualmente, porque cada vez é mais difícil você vender o patrocínio para uma verba direta. (R3)

Caso E4

A negociação contratual, ela (equipe de patrocínio) pode até fazer um prospect, ela pode até gerar uma entrevista, mas aí quem vai fechar aí sou eu, juntamente com o presidente do clube [...] uma vez fechado o contrato, o patrocínio, eu entrego o contrato para ela (equipe de patrocínio) e aí, assim, agora depende das contrapartidas que a gente tem que fazer e entregar. (R4)

Via lei de incentivo federal, estadual também, e nós temos, sim, patrocinadores importantes para a lei do incentivo que a gente usa para pagar basicamente recursos humanos. (R4)

Caso E5

Exatamente assim, a gente define o custo do projeto, a gente distribui nas possíveis cotas, qual a chance de retorno, cada patrocinador teria em cada cota de investimento, e aí saímos para captação [...] quando você não consegue captar o pessoal todo vai adaptando [...] diminui o nível de uma atleta, vai ajustando para caber no orçamento[...] a gente não contrata atleta para tentar captar o patrocínio, entendeu? Isso é meio complicado, né? (R5)

Lei de incentivo, nós temos incentivo, dois aprovados, um captado para essa temporada agora, mas é do masculino, por isso que eu não comentei [...] temos projetos no feminino e masculino, foi captado para o masculino (R5)

Quanto à forma de captação de recursos, pode-se observar uma predominância de uma fase inicial de levantamento de necessidades do elenco, ou seja, qual plantel desejado para aquela temporada, e em cima desses valores definir o orçamento do projeto e, conseqüentemente, o valor a ser captado. Os respondentes R1, R2 e R5 deixam isso claro em suas repostas, porém, acredita-se que todas as equipes atuam nesse formato de planejamento de elenco, para posterior captação de recursos. No caso da equipe E2, o cenário é um pouco diferente, pois eles possuem o mesmo patrocinador há 16 (dezesesseis) anos, e conforme dito pelo R2, eles vão ao mercado buscar atletas, avaliam os custos dessa contratação e passam para o patrocinador, que fornece o aval financeiro ou busca parceiros para compor esse orçamento.

Todas as equipes, exceto a E2, após definirem os custos do projeto naquela temporada, vão ao mercado prospectar os possíveis patrocinadores. A E1 afirma que cria uma lista de empresas para essa prospecção em virtude da limitação do departamento de marketing, histórico de patrocínio da equipe e mercado atual, ou seja, existe uma linha de raciocínio a ser seguida no processo de captação de recursos.

A E3 evidencia a importância de uma rede de relacionamentos para essa captação, uma vez que eles exploram o *know-how* e a popularidade do seu gestor para essas possíveis captações. A equipe possui credibilidade por parte do mercado em virtude das suas conquistas e consistência no trabalho, além da figura do seu gestor ser amplamente conhecida no país.

As equipes E4 e E5 prospectam patrocinadores por meio de suas equipes de patrocínio, porém, utilizam os gestores, CEO e/ou presidente da equipe para fechamento do negócio. A E4, por possuir diversos parceiros locais, necessita dessa articulação do presidente da equipe com os empresários da cidade.

A exceção da E2 se deve por eles possuírem apenas um patrocinador que detém todos os direitos a serem explorados, e utiliza das propriedades do clube para explorar seu rol de marcas, conforme explicado anteriormente. Esse fato da E2 evidencia a importância da continuidade de um relacionamento de patrocínio, uma vez que a equipe pode prospectar inicialmente grandes atletas por saberem que possuem verba de patrocínio para tal, não contando com a incerteza em virtude da captação de recursos.

Em relação aos recursos captados, nota-se uma predominância de recursos advindos de forma direta, ou seja, que não sejam captados via mecanismos de incentivo federais. As E1 e E2 e E3 possuem 100% das suas receitas de patrocínio de forma direta. Porém, a E3 afirma que para as próximas temporadas buscará patrocínio via LIE, em virtude da dificuldade de captação direta enfrentada nos últimos anos. As E4 e E5 possuem projetos aprovados na LIE, e a E4 afirma que é uma verba fundamental para o projeto e que possui diversos patrocinadores nesse formato. Já a E5, apesar de possuir projeto aprovado, não conseguiu captar para equipe feminina, apenas para a masculina.

Reflexões

Dentro dessa categoria, foram analisadas as etapas que os departamentos de marketing e gestores das equipes percorrem no processo de gestão de patrocínio e como são as formas de

captação de recursos. Além disso, foi analisado se para todo esse processo existe algum modelo teórico que os auxilie.

A primeira reflexão dentro dessa categoria é o fato de que é perceptível que as equipes executam algumas etapas de gestão de patrocínio como planejamento, prospecção, fechamento de contrato e mensuração ao patrocinador, porém, não fica clara a conexão entre essas etapas e a importância e conhecimento sobre a interrelação entre essas etapas da gestão de patrocínio. Por exemplo, as ativações de patrocínio, bem como sua mensuração do resultado devem ir ao encontro do objetivo proposto pelo patrocinador, ou seja, estar alinhado a esse objetivo. Essa relação não foi colocada de forma clara pelos respondentes. Em tese, os gestores e equipes atuam em virtude da experiência adquirida ao longo dos anos de prática e não possuem nenhum modelo que os auxilie. Isso reforça a importância do modelo que esse estudo apresenta, uma vez que ele poderá agregar a esse processo, unindo a experiência prática dos gestores com a teoria sobre a temática de patrocínio, resultando assim em processos mais eficazes e eficientes.

Outra questão importante de ser refletir é sobre a ativação de patrocínio. Percebe-se pouca exploração de ativação de patrocínio em canais digitais, no caso das equipes de voleibol, o Instagram. As mídias sociais se tornaram nos últimos anos um importante aliado na comunicação com seu público-alvo e, no caso das equipes, com seus torcedores. Quando analisadas essas ativações, pode-se perceber que existe pouco engajamento dos torcedores. Aqui ficam as reflexões para as equipes: será que os conteúdos propostos nas ativações de patrocínio online têm relevância para o consumidor final? Qual tipo de conteúdo nosso torcedor consome em nossas redes sociais? A ativação vem ao encontro do objetivo do patrocinador? O que eu espero de resultado com essa ativação? É importante que a equipe, juntamente com o patrocinador, reflita sobre essas questões antes de realizarem uma ativação de patrocínio nas redes sociais. Além disso, antes de qualquer ativação de patrocínio, é fundamental que haja questionamentos se aquela ação está condizente com o objetivo do patrocinador e qual resultado se espera. Nas ativações analisadas, percebe-se que aquelas que possuem maiores engajamentos são as ativações que utilizaram vídeos, e que realizaram uma ação mais criativa, unindo os produtos/serviços que o patrocinador oferece com a equipe e atletas.

As ativações em redes sociais podem se tornar um importante ativo na entrega aos patrocinadores, pois o alcance pode ser maior do que apenas os torcedores da equipe, tornando-se um potente gerador de mídia espontânea e publicidade para o patrocinador. Claro que,

reforçando mais uma vez, essa ação deve estar alinhada ao objetivo do patrocinador. Porém, deve-se existir uma certa análise antes de realizar qualquer ativação em rede social, porque uma ação que poderia ter um efeito positivo aumentado, pode proporcionar um efeito inverso da mesma magnitude.

Em relação à forma de captação de recursos, percebe-se que o mercado do voleibol busca esses recursos por meio de patrocínio direto, ou seja, o patrocinador paga diretamente para a equipe, e por meio de mecanismos de incentivo, como no caso da Lei de Incentivo ao Esporte – LIE. O esporte se configura como uma excelente plataforma para empresas que desejam atingir um determinado público-alvo se aliarem. A Lei de Incentivo ao esporte auxilia nesse contexto e, por isso, pode ser um ótimo caminho para as equipes que possuem dificuldades de captação direta.

A questão é que ambas as captações têm seus desafios e quem deve definir o melhor caminho a seguir é a própria equipe. Por exemplo, vimos o depoimento do respondente R3 que afirma que está ficando mais difícil captar recursos de forma direta, e por isso estão migrando também para a captação via LIE. Porém, é importante refletirmos: Por que as empresas não estão investindo no voleibol? Será que as empresas que investem de forma direta no voleibol estão tendo retornos sobre os investimentos? As equipes estão entregando valor para seus patrocinadores? Os objetivos propostos pelos patrocinadores estão sendo cumpridos? Isso se torna importante para que as empresas patrocinadoras enxerguem valor no investimento nas equipes de voleibol. É importante que as equipes de voleibol façam uma autoanálise sobre esses aspectos. Por outro lado, muitas empresas que estão aptas a investirem via LIE estão migrando para essa modalidade, uma vez que, nesses casos, a empresa destina parte do valor que seria pago em impostos (até 7%) para projetos esportivos aprovados no Ministério do Esporte. Em tese, em alguns casos, é mais vantajoso sim para empresa repassar esse valor do que investir de forma direta. Tudo isso que foi colocado nada mais é do que uma questão de estratégia de captação de recursos da equipe em questão. Cabe aos gestores avaliarem todo o cenário para entender quais caminhos seguir, quais formas de captação são mais efetivas. Não existe padrão, existe análise de oportunidades aliada a um planejamento estratégico da equipe.

Por fim, como já mencionado, as equipes não possuem nenhum modelo que as auxilie nesse processo. Isso apresenta uma grande oportunidade de contribuição prática do estudo em questão, uma vez que essa discussão e análises feitas em cima das respostas das entrevistas,

juntamente com as análises dos questionários aplicados aos consumidores de voleibol e a revisão da literatura sobre o tema, serviram de base para elaboração do modelo proposto.

7.2) Resultados etapa quantitativa

Nessa sessão, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa do estudo. Os dados foram obtidos por meio de um questionário online, respondido por 324 consumidores de voleibol. No questionário foram avaliadas questões relacionadas às percepções desses torcedores em relação ao patrocínio esportivo, por meio de sondagem. A seguir, apresentaremos o perfil desses respondentes e em seguida as respostas acerca das percepções desse público.

7.2.1) Perfil da amostra de torcedores/consumidores de voleibol

Sobre o perfil da amostra, temos um cenário de 324 respondentes, com média de idade de 39,2 anos. Em relação à identidade de gênero, temos 65% de respondentes do gênero masculino e 35% do gênero feminino. Não houve respostas nos gêneros não-binários, transgênero feminino e transgênero masculino. Em relação ao perfil de renda da amostra, temos o cenário apresentado pelo gráfico 1, onde 35% dos respondentes possuem renda entre R\$ 2.900,00 a R\$ 7.249,99; 23% possuem renda entre R\$ 1.450,00 a R\$ 2.899,99; 20% possuem renda entre R\$ 7.250,00 a R\$ 14.499,99; 17% possuem renda de até R\$ 1.449,99, e 5% possuem renda superior a R\$ 14.450,00.

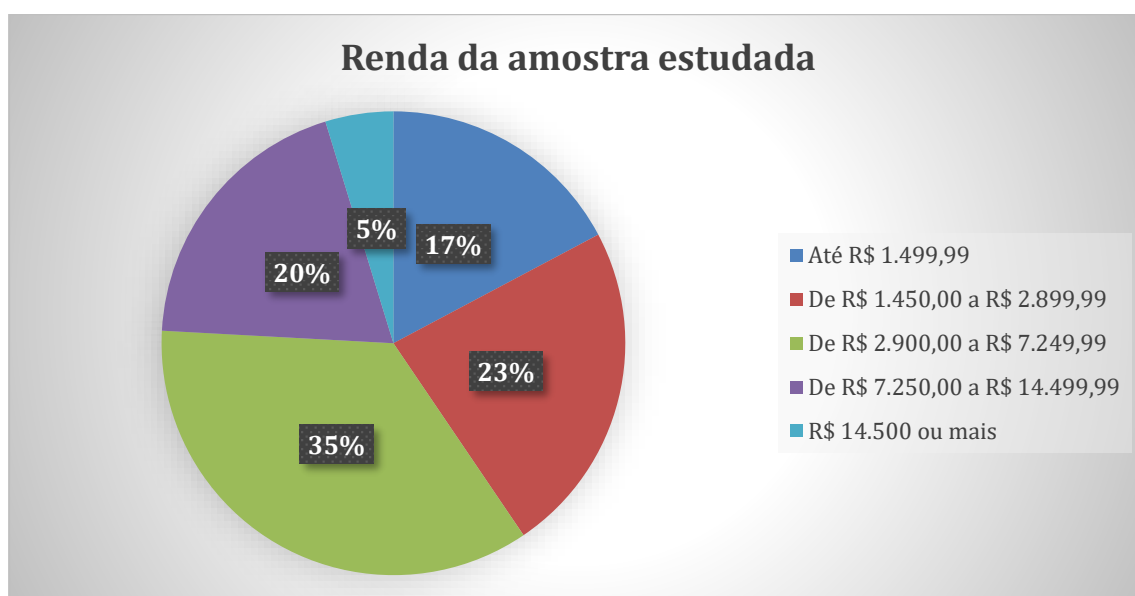


Gráfico 1 – Perfil de renda da amostra

Fonte: Próprio autor

Em relação à escolaridade dos respondentes, temos o cenário apresentado no gráfico 2. Do total da amostra, 32% possuem ensino superior, 29% possuem especialização, 18% possuem ensino médio, 14% possuem mestrado ou doutorado, 6% possuem ensino tecnológico e 1 % possui ensino fundamental.

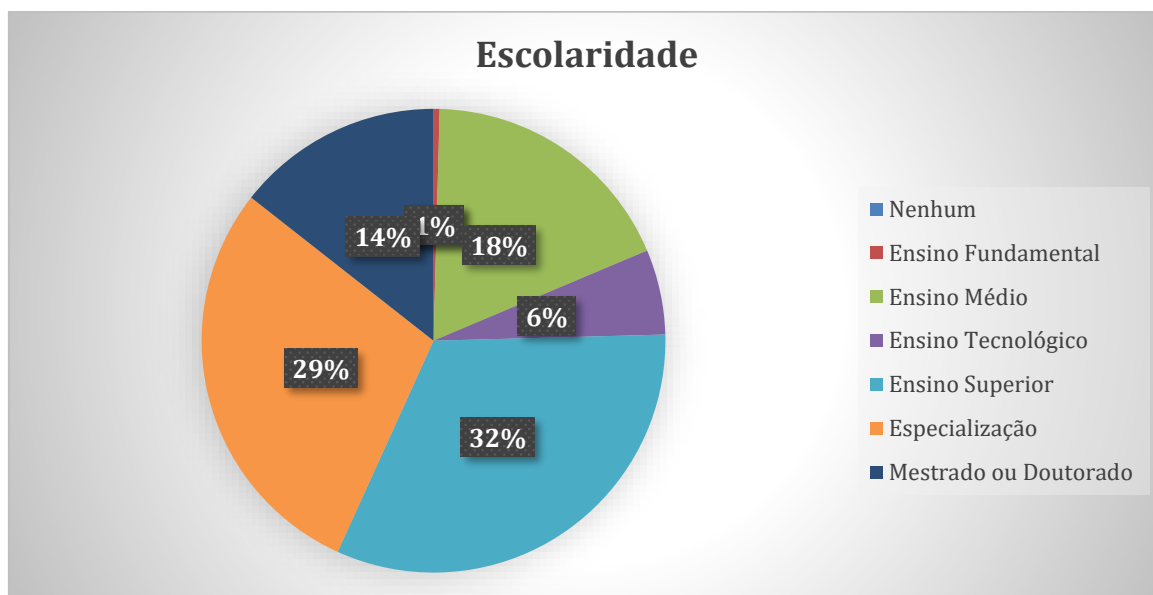


Gráfico 2 – Escolaridade da amostra

Fonte: Próprio autor

Em relação às equipes de preferência dos consumidores, ou seja, quais equipes eles torcem, temos o seguinte cenário: 54% dos respondentes torcem para o Minas Tênis Clube, 24% torcem para o Praia Clube, 14% torcem para o Sesc/Flamengo, 5% torcem para o vôlei Bauru e 3 % torcem para o Brasília Vôlei. Essa relação de número de torcedores, apresentada no gráfico 3, deve-se ao fato de a amostra ser feita por conveniência, e uma vez que o pesquisador possuía mais contatos no estado de Minas Gerais, tende-se a possuir mais respostas advindas de torcedores de times mineiros. Porém, quando comparamos os números de torcedores nas redes sociais das respectivas equipes, o que em tese se entende como torcedores, nota-se um comportamento semelhante, onde Minas Tênis Clube e Praia Clube possuem mais seguidores que os demais, 113 mil e 110 mil seguidores respectivamente, e o Brasília Vôlei é o que possui menor números de seguidores, 20 mil.

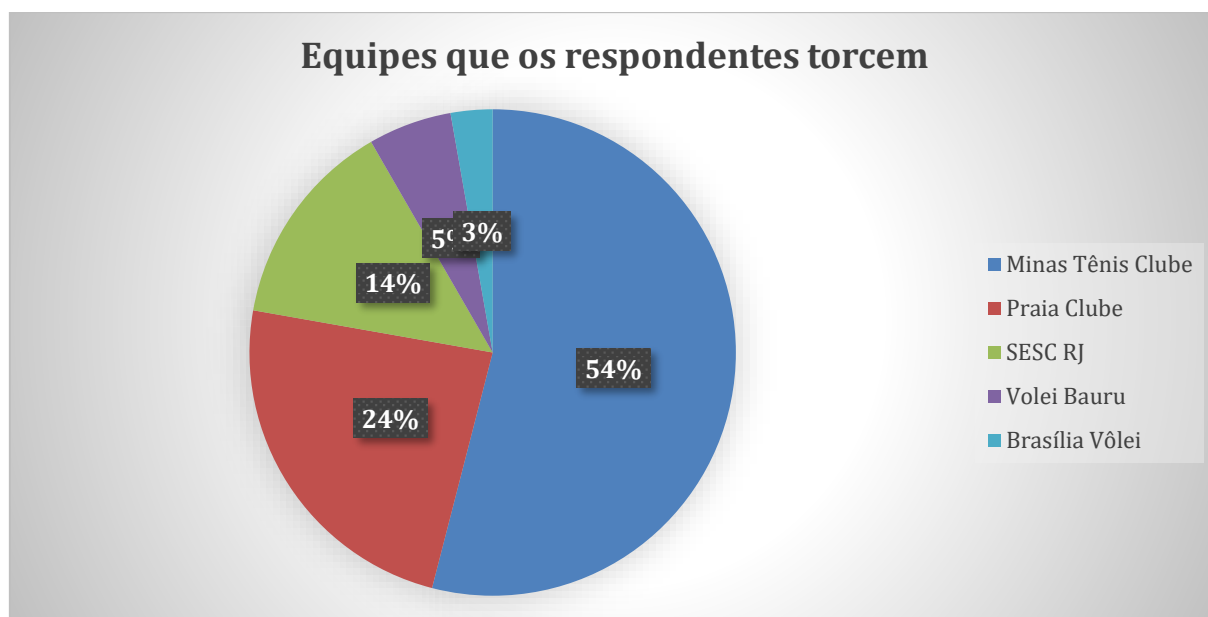


Gráfico 3 – Equipes de preferência da amostra

Fonte: Próprio autor

7.2.2) Perfil de consumo de conteúdos/informações em relação ao voleibol

Nesta seção, foram analisados os perfis de consumo dos torcedores de voleibol da amostra. Para isso, foi questionado a frequência que eles assistem partidas da modalidade, quais canais eles buscam informações sobre a equipe e sobre voleibol, e quantas horas por semana eles consomem conteúdos relacionados à essa modalidade. Esses dados são importantes, pois conforme exposto por Santos et al. (2016), os consumidores respondem de maneira diferente em relação a percepção de patrocínio, ou seja, a resposta não é homogênea. Na prática, isso se torna um ponto de atenção para o gestor, uma vez que ele pode realizar ações segmentadas por nível de envolvimento dos torcedores com a equipe (CHIEN ET AL., 2015; BEE ET AL., 2019).

Segundo a Teoria da Identificação Social os torcedores possuem ligação com a equipe e se sentem pertencentes àquele grupo social (GROHS ET AL., 2015), consumindo conteúdos relacionados àquela temática. Em tese, quanto maior o envolvimento desse torcedor, maior a tendência em consumir conteúdo da sua equipe e da modalidade e, conseqüentemente, maior será a sua percepção em relação ao patrocínio esportivo (SANTOS ET AL., 2016). A seguir, apresentaremos os dados que ilustram sobre o nível de engajamento da amostra com o produto voleibol.

Quando perguntados sobre o número de partidas que os torcedores assistiram da Superliga na temporada 2021/22, temos que 60% dos entrevistados assistiram a quase todos os jogos e 96% dos entrevistados assistiram os jogos da fase final, ou seja, os *playoffs*. Além disso, 13% dos entrevistados afirmaram que assistiram a todos os jogos da Superliga. O gráfico 4 apresenta esses números.

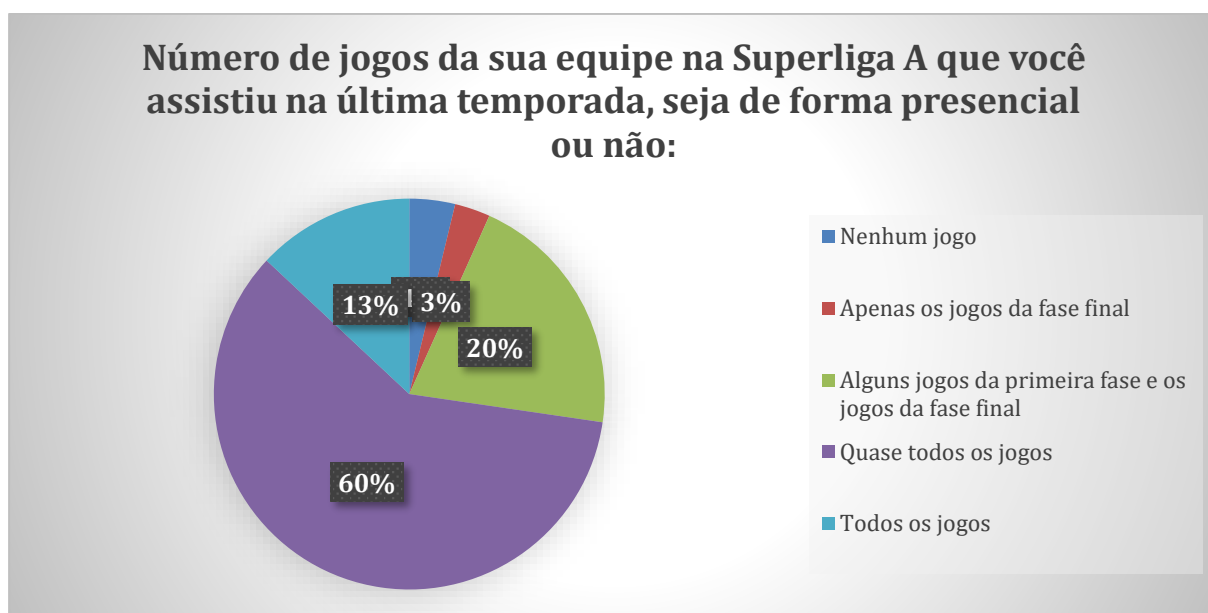


Gráfico 4 – Número de jogos assistidos pelos torcedores – Superliga 2021/22

Fonte: Próprio autor

Em relação à média de horas que os torcedores afirmaram consumir conteúdos sobre o voleibol, temos o seguinte cenário: 61% dos entrevistados consomem pelo menos 3 horas por semana de conteúdos relacionados à modalidade, sendo que 15% dos entrevistados afirmam consumir mais que 10 horas por semana de conteúdo. O gráfico 5 apresenta esses resultados.

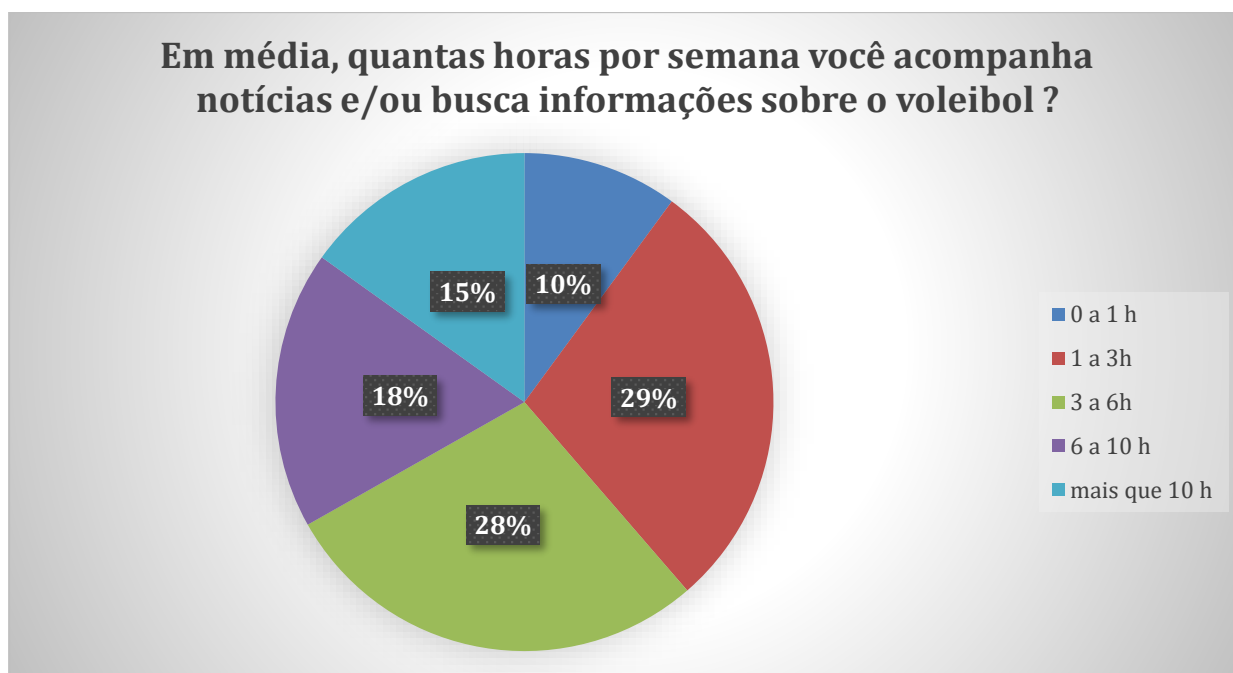


Gráfico 5 – Média de consumo de conteúdos de voleibol

Fonte: Próprio autor

Quando questionados sobre quais locais eles buscaram essas informações, ou seja, quais canais eles consomem conteúdos sobre suas equipes e sobre a modalidade voleibol, temos o seguinte cenário. De todas as 1.095 menções, 673 estão relacionadas às redes sociais, dessas 237 são do Instagram, rede social mais citada. A televisão aparece como segundo local de busca por conteúdo. Sites especializados, ou seja, sites de voleibol como da CBV e sites das próprias equipes aparecem como um local de busca, possuindo 174 menções. Importante ressaltar que o respondente poderia responder mais de uma opção, uma vez que é possível que o consumidor busque mais de um canal. O gráfico 6 apresenta esses resultados.

Quando analisamos o perfil de consumo de conteúdo/informações da amostra em questão, percebe-se que o público entrevistado possui um alto envolvimento com a modalidade e uma busca por informações em vários canais, principalmente, em redes sociais como Instagram, Facebook e Youtube. Nesse ponto, é importante que a equipe se posicione em vários canais, de forma estratégica, para comunicar com o seu público-alvo, no caso seu torcedor. Entretanto, cada canal, ou seja, cada ponto de contato com seu torcedor, deve possuir sua forma de comunicação personalizada, levando em consideração as características de cada plataforma.

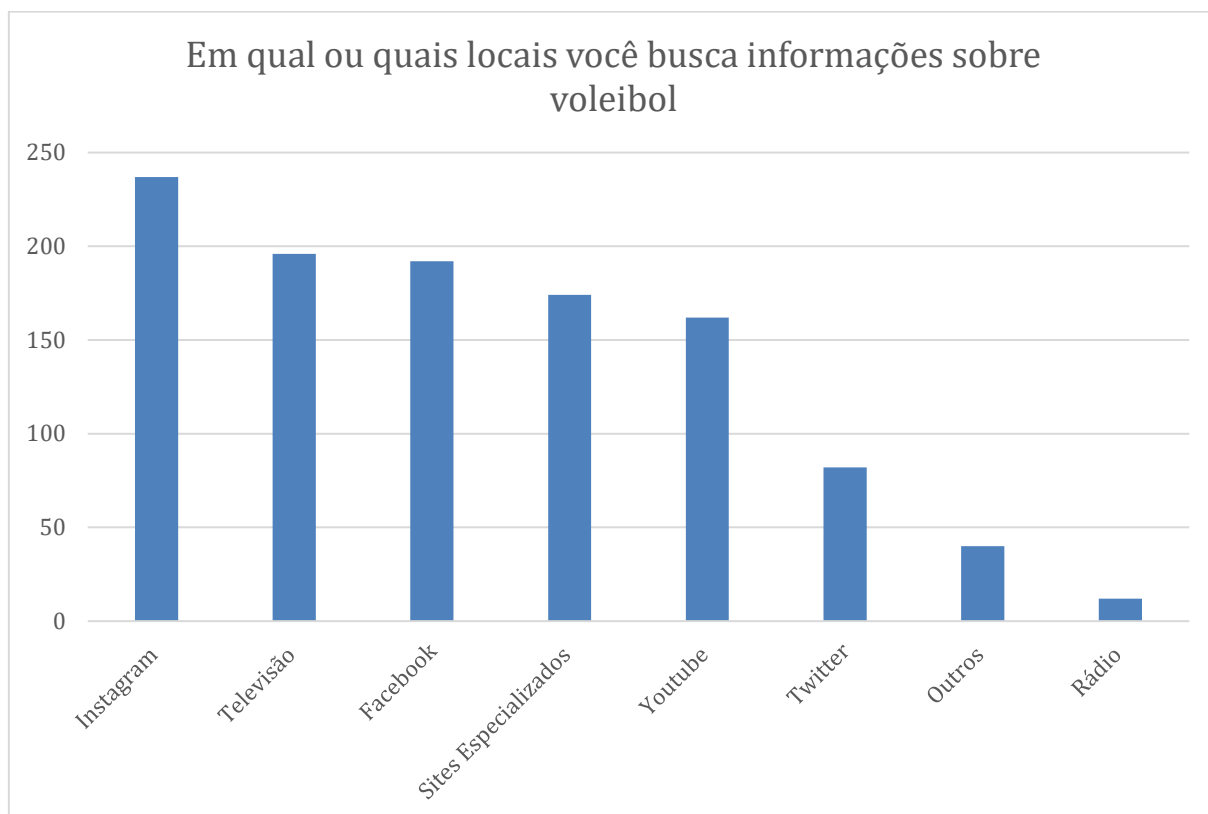


Gráfico 6 – Locais de busca sobre informações/conteúdos de voleibol

Fonte: Próprio autor

Nesse contexto, enxerga-se diversas possibilidades para empresas patrocinadoras explorarem esses canais. O próprio Instagram se configura como o canal de maior procura pelos torcedores, e pode-se perceber que as equipes de voleibol ainda não exploram todo potencial dessa rede. A plataforma pode ser o principal local de ativação de marcas online, bem como oferecer um canal de diálogo das empresas patrocinadoras com os torcedores das equipes. Quando analisamos os conteúdos relacionados a patrocinadores nas redes sociais das equipes do estudo, percebemos que conteúdos em formato de vídeo e que contam uma história (*storytelling*) envolvendo um produto do patrocinador e a equipe, têm maior engajamento dos fãs/consumidores. Esses resultados apontam para um caminho que as equipes podem seguir dentro das suas ativações de patrocínio.

7.2.3) Percepções sobre patrocínio esportivo no voleibol

No que tange à percepção dos consumidores de voleibol em relação ao processo de patrocínio esportivo, foram analisados aspectos sobre a importância que eles enxergam nessa

relação, níveis de recall de patrocinadores em suas equipes, percepção sobre a desordem de patrocínio, congruência entre patrocinador e patrocinado, ativação de patrocínio e quais atributos que eles associam ao esporte voleibol.

O primeiro questionamento feito aos consumidores foi em relação ao nível de importância que eles enxergam dos patrocinadores para as equipes de voleibol. Obteve-se um percentual de 99% dos entrevistados enxergando a importância que os patrocinadores possuem para equipes. Nesse contexto, do total de entrevistados 83% afirmam que os patrocinadores são totalmente importantes e 16% afirmaram que os patrocinadores são muito importantes. O gráfico 7 apresenta esses dados.

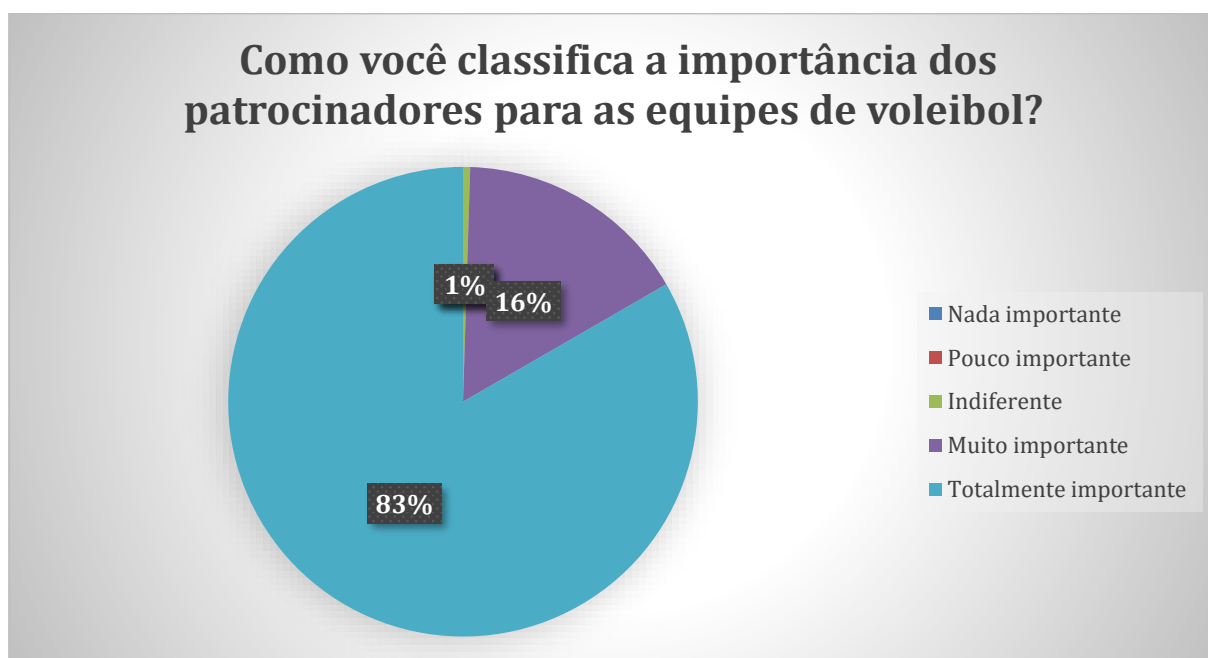


Gráfico 7 – Importância dos patrocinadores para equipes de voleibol

Fonte: Próprio autor

Esses dados podem expressar o conhecimento que os consumidores possuem sobre a relação de patrocínio dentro do voleibol. Isso fica evidente quando projetos da modalidade são encerrados devido à falta de patrocínio para aquela determinada temporada. O exemplo citado no capítulo 1, sobre o Juiz de Fora Vôlei, é uma prova dessa realidade, a qual a equipe deixa claro que a falta de apoio foi o principal motivo pelo declínio da vaga da Superliga. Além disso, os resultados encontrados reforçam mais uma vez a relevância do estudo em questão.

Outro ponto que foi analisado nos questionários aplicados aos consumidores foi o nível de *recall*, ou seja, a lembrança de marca dos patrocinadores das equipes estudadas. Os dados apresentam um alto nível de *recall* dos consumidores das equipes, onde 93 % dos entrevistados, ou seja, 301 pessoas, afirmaram lembrar de pelo menos um patrocinador da sua equipe. Quando estratificarmos esses dados por equipe, tem-se o seguinte cenário: (1) No Minas Tênis Clube, dos 174 respondentes, 161 (92,5%) lembraram de algum patrocinador; (2) No Praia Clube, dos 78 respondentes, 76 (97,4%) lembraram de algum patrocinador; (3) No Sesc RJ, dos 46 respondentes, 42 (91,3%) lembraram de algum patrocinador; (4) No Vôlei Bauru, dos 16 respondentes, 14 (87,5%) lembraram de algum patrocinador; (5) No Brasília Vôlei, dos 10 respondentes, 8 (80%) lembraram de algum patrocinador.

Além disso, foi perguntado para os respondentes que disseram lembrar de algum patrocinador da sua equipe, qual seria essa marca lembrada. Como a marca está associada diretamente à equipe, apresenta-se os resultados de forma estratificada. Na equipe do Minas Tênis Clube, a marca mais lembrada, com 98 citações (60,8%) foi a empresa Itambé. No Praia Clube, a marca mais lembrada, com 51 citações (67,1%) foi a empresa Dentil. Na equipe do Sesc RJ, a marca mais lembrada, com 29 (69,1%) citações foi o SESC. No Vôlei Bauru, as marcas mais lembradas, com 6 citações (42,8%) cada foram a Mezzani e o SESI. No Brasília Vôlei, a marca mais lembrada com 7 citações (87,5%) foi o BRB.

Nesse aspecto, algumas reflexões são importantes. A primeira delas é que todos os patrocinadores mais lembrados de cada clube são ou foram patrocinadores master das equipes, e ocupavam na temporada 2021/22 lugar de destaque na propriedade camisa de jogo e nas propriedades de placas de quadra. Além disso, todos esses patrocinadores estavam a mais de uma temporada com a equipe. Isso reforça a importância da continuidade do patrocínio para resultados de lembrança de marca. Entretanto, é importante analisar qual o objetivo desses patrocinadores ao se associarem às equipes. Se seu objetivo for aumento de *recall*, podemos afirmar que temos resultados positivos nesse cenário. Porém, caso os objetivos estejam relacionados a outros aspectos como, por exemplo, intenção de compra, se faz necessário mais estudos para identificar se o patrocínio foi eficaz ou não. Aqui, faz-se um paralelo sobre a importância de uma das etapas da gestão de patrocínio, a mensuração (MEENAGHAN, 2001, KWON E CORNWELL, 2019), e que essa deve ser realizada de acordo com o objetivo do patrocinador (PAPADIMITRIOU, 2009). Em virtude desse cenário, surge cada vez mais a necessidade de se possuir relacionamentos individuais com cada patrocinador, visando entregar

um resultado positivo para todos, de acordo com cada objetivo (COBBS ET AL., 2015; RUTH E SIMONIN, 2006), e para que isso aconteça, a estruturação do departamento de marketing é fundamental.

Outro aspecto questionado aos torcedores/consumidores foi em relação à Teoria da Desordem no patrocínio. Nesse aspecto, foi avaliada a percepção que os consumidores possuem em relação ao número de patrocinadores na propriedade camisa de jogo. Sabe-se que as equipes de voleibol utilizam a camisa de jogo como sua principal propriedade a ser explorada e, com isso, a utilizam para a maioria das suas cotas de patrocínio. A intenção foi verificar a percepção dos torcedores sobre esse número de patrocinadores na camisa. Como resultado, temos o cenário apresentado no gráfico 8.

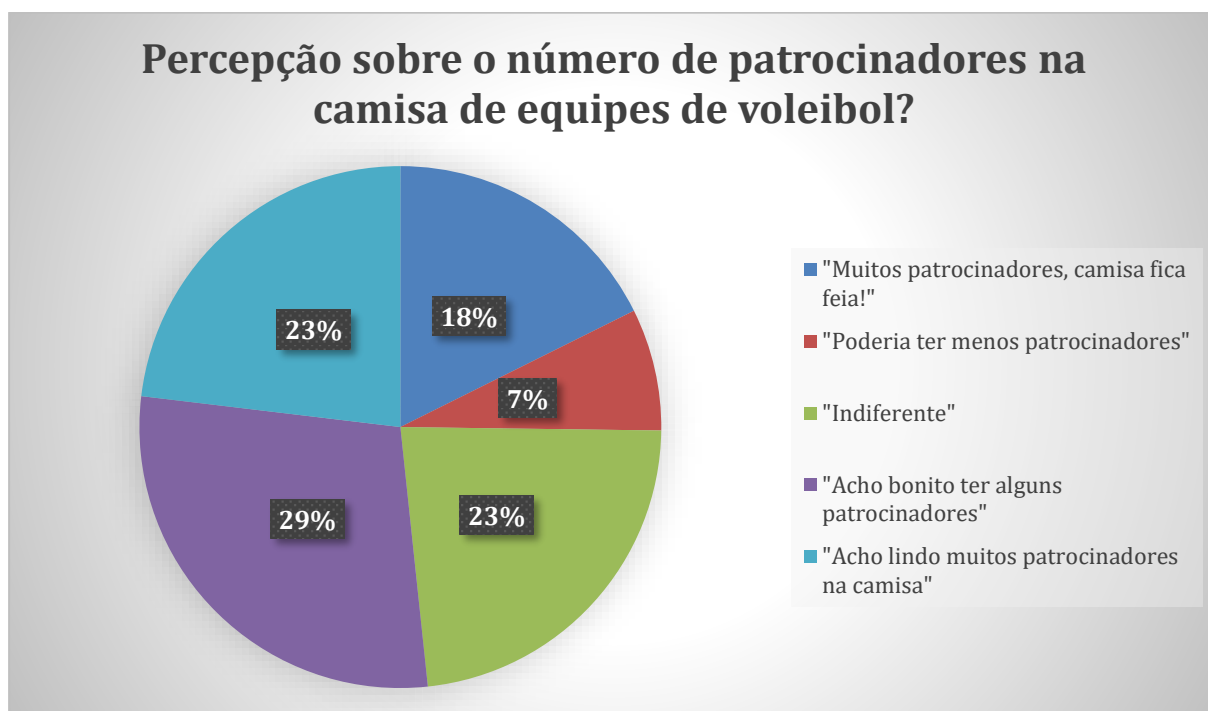


Gráfico 8 –Percepção sobre número de patrocinadores na camisa de voleibol

Fonte: Próprio autor

Do total de entrevistados, 52% veem como positivo a camisa possuir mais de um patrocinador, inclusive 23% veem como positivo camisas com diversas marcas estampadas. Por outro lado, 25% dos entrevistados não aprovam camisas com muitos patrocinadores. Enquanto 23% são indiferentes à essa questão.

Aqui, pode-se inferir que os torcedores não desaprovam camisas com muitos patrocinadores, e que, inclusive, acham que elas são bonitas. Porém, cabe uma análise futura

sobre como esse número alto de patrocinadores (desordem de patrocínio) afeta a lembrança de marca desses torcedores. Ficam aqui as reflexões: Será que as marcas que não estão no espaço nobre da camisa (patrocinador master) possuem níveis de recall semelhantes as marcas que estão nesse espaço? Quais são os espaços na camisa que geram maiores níveis de *recall*? Essas são perguntas importantes a serem feitas e que podem se transformar em problemas de pesquisas para futuros estudos. Nesse estudo em questão, chegou-se à conclusão de que a desordem de patrocínio não afeta o apreço dos torcedores em relação às camisas de jogo, tornando-se uma informação importante para as equipes.

Outra questão levantada no questionário foi sobre congruência geográfica. O objetivo foi entender se para os torcedores o fato do patrocinador ser uma empresa local, ou seja, que ele possua congruência geográfica com o patrocinado, é algo que tenha valor para ele. Em tese, se os consumidores enxergam que as equipes devem buscar por parceiros locais. Nesse contexto foram encontrados os seguintes resultados expostos no gráfico 9.



Gráfico 9 –Percepção dos torcedores sobre congruência geográfica

Fonte: Próprio autor

Os resultados apresentados evidenciam que para o consumidor não existe a necessidade de os patrocinadores da equipe possuírem congruência geográfica. Entende-se que a equipe não precisa buscar apenas patrocinadores locais, e sim que ela busque empresas independentemente

da localização que ela estiver. Esses dados se tornam importantes para o gestor de patrocínio, uma vez que refutam a ideia de que buscar apenas empresas locais pode ser um fator de engajamento do público consumidor com sua equipe. Nas respostas dos gestores das equipes, foi identificado que eles priorizam empresas que são congruentes geograficamente, porém, para o torcedor isso não possui valor.

Outra questão levantada junto aos consumidores foi em relação à ativação de patrocínio, etapa fundamental para a gestão de patrocínio (MEENAGHAN, 2001). Eles foram questionados sobre a importância da ativação de patrocínio, se eles lembram de alguma ativação, e para os que lembravam de alguma ativação, qual foi essa ação. Importante ressaltar que no questionário foi explicado o conceito de ativação para que os torcedores soubessem responder com mais propriedade sobre o tema.

Sobre a importância da ativação de patrocínio temos o cenário exposto no gráfico 10.



Gráfico 10 – Importância da ativação de patrocínio para os consumidores

Fonte: Próprio autor

Os dados reforçam para os gestores de patrocínio o quão valioso é para os torcedores as ativações feitas pelas equipes. Isso pode ser comprovado pelo fato de 87 % dos entrevistados afirmarem essa importância. Fernandes (2009) afirma em seu estudo que o sucesso do patrocínio passa por ativações coerentes com o objetivo do patrocinador e que criem

experiências únicas para os torcedores. Ou seja, as equipes de voleibol precisam ativar seus patrocinadores, de diversas formas, em diversos canais, com ações criativas e que tenham coerência com o objetivo do patrocinador.

Porém, quando vamos analisar se os torcedores lembram de alguma ativação que os marcou, temos um cenário onde apenas 37% dos entrevistados lembraram de alguma ativação da sua equipe. Isso reforça a necessidade de os gestores analisarem como estão sendo planejadas e executadas as ativações de suas equipes. Desse total foi verificado quais ativações foram mais lembradas. Como essa resposta era aberta, foi realizada uma categorização de respostas similares. As categorias propostas foram: (1) Sorteio ou distribuição de brindes; (2) Sorteio de camisetas; (3) Ação Social; (4) Hospitalidade Patrocinador; (5) Ações esportivas e recreativas no intervalo; (6) Ações digitais. O gráfico 11 apresenta o número de lembranças de cada categoria.

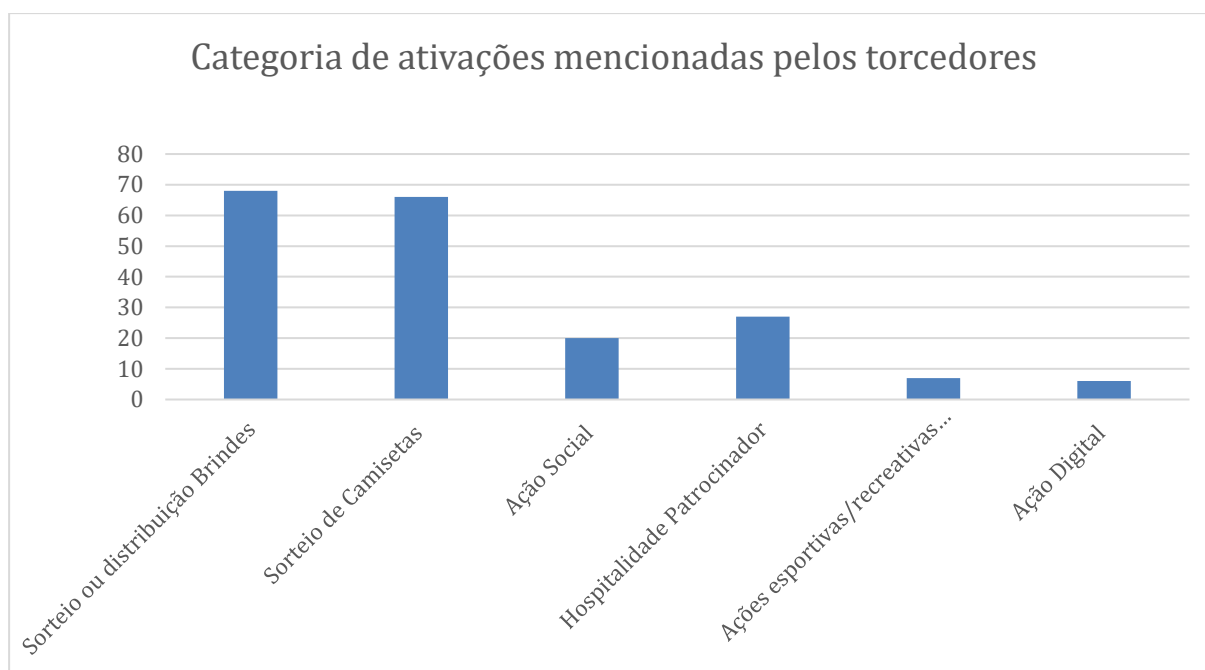


Gráfico 11 – Categoria de ativações mencionadas pelos torcedores

Fonte: Próprio autor

Percebe-se que as ativações mais lembradas pelos entrevistados são relacionadas à entrega de materiais promocionais do patrocinador. Optou-se por separar os sorteios e entregas de camisas por serem itens que apareceram com certa frequência, e por terem sido especificados

pelos torcedores. Para exemplificar essas categorias, temos as seguintes respostas dos torcedores. “Distribuição de iogurte Itambé e de café Melitta na Arena Minas. Troquei de marca de café porque conheci o produto e gostei.” “Distribuição de camisas na entrada do ginásio antes da partida”. Temos uma categoria que se refere, na maioria dos casos, a produtos do próprio patrocinador, como no exemplo acima, e uma categoria que é específica para entrega de camisetas.

Além disso, outras quatro categorias apareceram com algumas poucas menções. No caso da Ação Social, entende-se por ações que envolvem entidades sociais e/ou doações por parte dos torcedores para essas entidades. Segue um exemplo de fala de um torcedor “O patrocinador solicitou uma doação de cestas básicas para uma entidade da cidade”. Na categoria Hospitalidade Patrocinador, entende-se por ações em que o patrocinador realiza ativações com clientes dele, utiliza de espaços do equipamento esportivo para negócio, como um camarote por exemplo, e outras ações em que o patrocinador organiza um local para experiências de pessoas convidadas. Segue exemplo de fala de uma das menções: “Uma vez fui agraciado com um ingresso de Supercopa para uma ala vip junto com o patrocinador”. A categoria Ações Recreativas e Esportivas no intervalo são as atividades que muitas equipes fazem ao levar os torcedores que estão no jogo para dentro da quadra e realizarem desafios no período do intervalo entre os sets. Segue exemplo de fala de um dos torcedores que lembrou dessa ação: “As brincadeiras de saque que rolavam durante o intervalo dos sets, quem ganhava levava uma sacola com produtos Nestlé.”

Por fim, foi perguntado para os consumidores quais atributos que o voleibol possui enquanto esporte. Essa questão se torna importante uma vez que as ativações de patrocínio podem ser relacionadas com esses atributos, levando a uma maior efetividade da ação (PAROLINI, 2016). Segundo o autor, seria interessante os patrocinadores, caso seja possível, relacionar as suas ações de ativação com os atributos do voleibol, porém, sempre reforçando que a ativação deve ir ao encontro do objetivo do patrocinador. Essa resposta também foi aberta e necessitou de uma categorização. Ao final desse processo, chegou-se a um total de 27 categorias, as quais estão elencadas no gráfico 12. Importante ressaltar que o consumidor poderia elencar mais de um atributo. Chegou-se a um total de 550 menções, distribuídos em 27 categorias. Os atributos podem ser visualizados no gráfico 12.

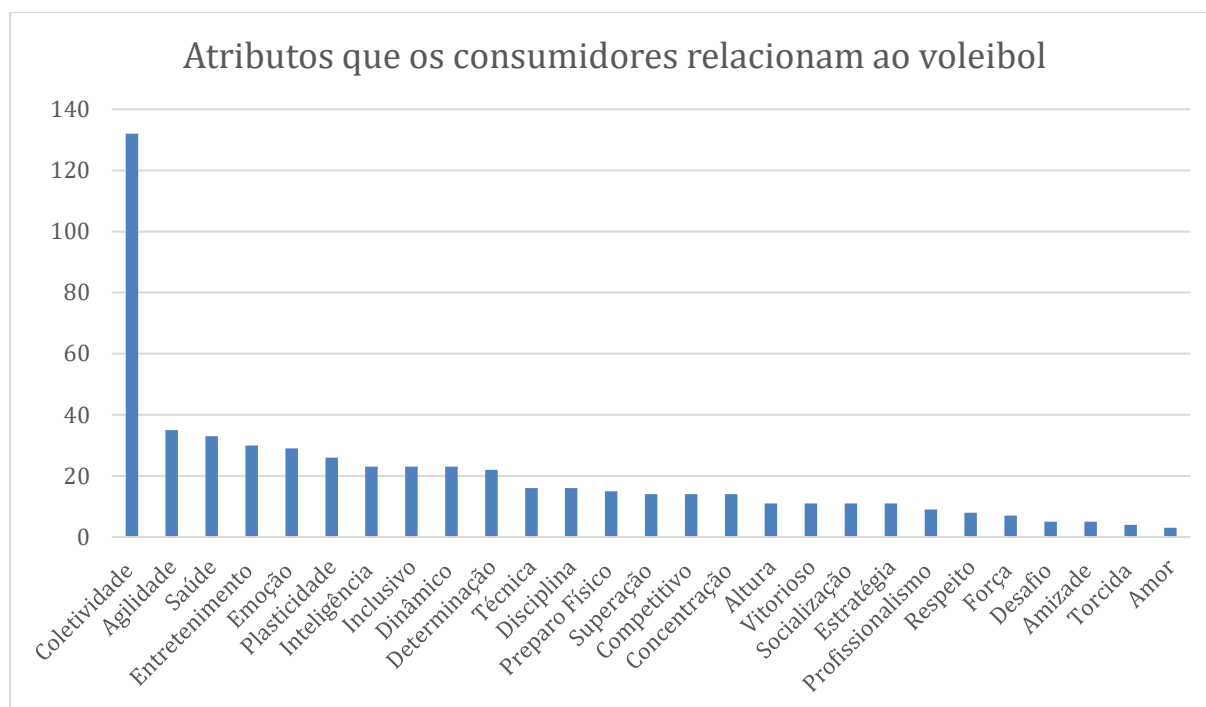


Gráfico 12 – Atributos relacionados ao voleibol

Fonte: Próprio autor

Dentre as categorias citadas, o atributo coletividade aparece em grande destaque, sendo responsável por 132 menções, ou seja, 40% dos consumidores responderam esse atributo como sendo um dos atributos do esporte voleibol. Não foi uma novidade esse atributo aparecer entre os mais citados, uma vez que a modalidade é popularmente conhecida como o “esporte mais coletivo dos coletivos”. Além disso, chamam atenção os atributos entretenimento e emoção, ou seja, temos aqui uma percepção dos torcedores de que o esporte voleibol possui esse caráter de espetáculo para quem assiste. Outro atributo que vale a reflexão é o de agilidade, o qual, inclusive, o próprio Banco do Brasil elencou como um dos atributos que o banco queria que a modalidade transferisse para ele, durante o período em que a empresa patrocinou o voleibol.

Corroborando, em sua tese de doutorado, Chataignier (2011) realizou um *focus group* com consumidores do voleibol e encontrou em seu estudo que os consumidores associam ao voleibol os atributos emoção, coletividade, determinação e diversidade.

O mais importante para os gestores é saber que os torcedores relacionam esses atributos ao esporte, e esses dados podem ser passados para os patrocinadores, a fim de pensarem em ativações que vão ao encontro do objetivo do patrocinador, mas que possam utilizar desses

atributos como um meio de se alcançar um resultado positivo. Segundo Parolini (2016), as ativações que utilizam os atributos relacionados ao esporte possuem mais valor para o consumidor e, conseqüentemente, podem ter resultados melhores nas percepções deles.

Os dados quantitativos apresentados possibilitaram uma reflexão sobre a relação dos consumidores com a modalidade voleibol, bem como suas percepções sobre a relação de patrocínio entre as equipes da modalidade e seus patrocinadores. Essas informações, juntamente com as informações advindas das análises qualitativas, possibilitaram a construção do modelo de gestão de patrocínio, objetivo central desse estudo. No próximo capítulo, será apresentado esse modelo e suas contribuições para o mercado do voleibol nacional.

7.3) Proposta de modelo de gestão de patrocínio

Após as análises qualitativas e quantitativas, bem como a revisão de literatura realizada, foi possível construir e propor um modelo de gestão de patrocínio que possa ser utilizado pelas equipes de voleibol. Essa triangulação de dados, por meio de informações das equipes, dos consumidores da modalidade e dos autores de referência no assunto, foi fundamental para que o modelo tenha relevância prática para os gestores de patrocínio.

O Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol – MGPV – será explicado, evidenciando cada uma de suas fases e detalhando como ocorrem suas interrelações. A leitura do modelo, representado na figura 19, será de dentro para fora, da fase interna para a fase externa.

O primeiro ponto a ser destacado é o fato de o modelo possuir duas fases distintas, a fase interna (autoconhecimento) e fase externa (relacionamento), porém, elas se interrelacionam entre si. Nota-se que a fase interna precede a externa, uma vez que é fundamental que a equipe conheça sua essência, missão, visão e seus valores e atributos a serem comunicados, e que tenha uma estruturação interna bem consolidada. Isso demonstra que existe uma gestão estratégica por trás da equipe em questão. Com isso, a equipe poderá buscar parceiros no mercado, e esses relacionamentos com os patrocinadores tendem a ser mais valorosos para ambos. Pode-se, aqui, fazer uma analogia aos relacionamentos interpessoais, onde o autoconhecimento, ou seja, o quanto o ser humano conhece de si, sobre suas preferências, atitudes, personalidades, fraquezas entre outros aspectos, torna-se um fator importante para que os relacionamentos sejam saudáveis. Por isso, utilizou-se das nomenclaturas autoconhecimento e relacionamento para as duas fases.

Sobre a fase interna (autoconhecimento), a proposta do MGPV prevê 6 ações que as equipes devem desenvolver e se atentar para que possam entrar na fase externa mais maduras do ponto de vista organizacional. O primeiro ponto a se destacar é o fato da necessidade de a equipe possuir clareza de quais atributos e valores ela deseja comunicar. Isso se torna fundamental para que, no momento da fase externa, o patrocinador saiba quais atributos podem vir a ser transferidos para ele, e isso traz um valor agregado para a equipe, bem como torna a prospecção e negociações mais assertivas e benéficas para ambas as partes. Essa definição de atributos e valores é resultado de um gerenciamento de marca e de um Planejamento Estratégico – PE – feito pela equipe. Aqui, sugere-se que toda equipe de voleibol possua esse PE e *branding*, os quais, aliados à uma comunicação organizacional bem estruturada, possam transmitir seus valores e atributos de forma clara para todos, inclusive, para seus patrocinadores.

Outra ação importante é o planejamento esportivo para a próxima temporada da equipe, ou seja, quais competições a equipe disputará, bem como seu grau de importância, e quais os objetivos a serem alcançados em cada uma delas. Esse planejamento esportivo é importante para definição de um possível plantel para a próxima temporada e, conseqüentemente, para a definição do orçamento da equipe, que é composto por todas as despesas e receitas previstas para o ano seguinte. Percebe-se que essa é uma prática já executada pelas equipes entrevistadas. A partir dessas informações do orçamento, parte-se para definição do valor do projeto para a próxima temporada, o qual, conforme exposto nesse estudo, será praticamente o valor a ser captado por meio de patrocínio esportivo, visto que em média 90% das receitas das equipes advêm do patrocínio.

MODELO DE GESTÃO DE PATROCÍNIO NO VOLEIBOL - MGPV

Contexto Social

Ecosistema Esportivo

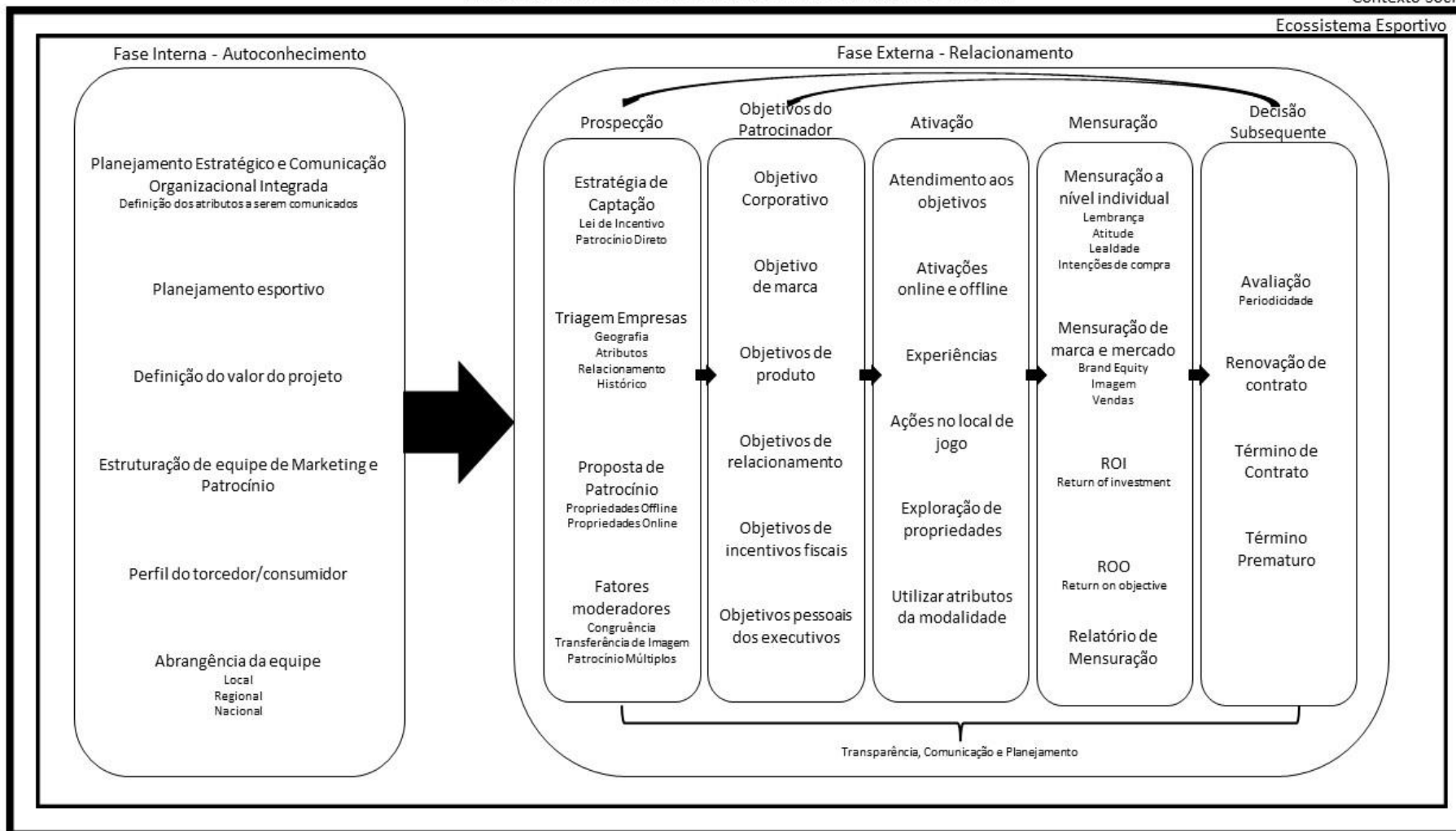


Figura 19 – Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol – MGPV

Fonte: Próprio autor

Outro ponto fundamental para o desenvolvimento da fase interna e, conseqüentemente, de todo o processo, é a estruturação de uma equipe de marketing e patrocínio. Essa etapa exige um olhar criterioso dos envolvidos, não apenas na composição da equipe, mas igualmente na sua estrutura e orçamento. Afinal, conforme já foi mencionado, essas serão as pessoas responsáveis pelo gerenciamento do relacionamento com os patrocinadores, ou seja, são elas que irão cuidar da principal fonte de receita da equipe de voleibol. Em virtude desse cenário, é imprescindível que exista uma equipe que se dedique integralmente ao projeto. A forma de estruturação dessa equipe de marketing pode variar de acordo com contextos e cenários apresentados, seja ela terceirizada ou não. Reafirmando, o importante é que exista uma equipe estruturada, que possua pessoas que entendam das estratégias da equipe de voleibol, que conheçam seu planejamento estratégico, que possuam perfil comercial e que possam fazer esse relacionamento com os patrocinadores, entregando muito além do que foi proposto em contrato. É preciso encantar os patrocinadores, é preciso nutrir esse relacionamento. Aqui está um dos pontos-chave de todo o processo do MGPV, que é possuir uma equipe de marketing e patrocínio capacitada, motivada e que entenda do negócio.

Ainda na fase interna, é importante que as equipes de voleibol colem e analisem dados sobre o perfil e comportamento de consumo dos seus torcedores. Esses dados podem ser aliados valiosos na prospecção de possíveis patrocinadores, uma vez que as empresas que investem no esporte utilizam desse patrocínio para atingir um consumidor final. Assim, a equipe que conhece claramente quem é o seu consumidor/torcedor, e quais são as suas preferências de consumo, tem vantagens competitivas importantes e pode usar essas informações para ativações de patrocínio mais assertivas, trazendo resultados melhores aos patrocinadores. Fica a critério da equipe contratar uma empresa especializada para realizar essa pesquisa com seu público, porém, dependendo do orçamento e contexto da equipe, a pesquisa pode ser conduzida pela própria equipe de marketing. Não existe um padrão de periodicidade dessa pesquisa, porém, é importante que exista uma atualização dos dados, em virtude das mudanças de comportamentos da sociedade em geral.

Por fim, é essencial que a equipe de voleibol tenha clareza sobre sua abrangência, ou seja, se ela possui um alcance a nível local, regional, nacional ou internacional. Isso vai ao

encontro da teoria de congruência geográfica, que pode ser usada no momento de prospecção de empresas patrocinadoras. No estudo, percebeu-se que as equipes se preocupam com essa congruência geográfica e buscam patrocinadores locais ou que possuam operações e interesses naquela região da equipe. Além disso, caso a equipe possua objetivos de ampliar sua abrangência, por exemplo, sair de um alcance regional para nacional, isso pode ser exposto para patrocinadores que possuam o mesmo interesse de ampliação do seu alcance. Todas essas estratégias serão utilizadas na primeira etapa da fase externa, a prospecção. Reforça-se aqui a importância de uma estruturação interna, contemplando os fatores citados anteriormente, para que a equipe possa buscar patrocinadores, e, conseqüentemente, iniciar a próxima fase.

Após a equipe possuir esse conhecimento sobre sua organização, parte-se para a segunda fase, que no MGPV é denominada de fase externa ou fase de relacionamento. Essa fase é dividida em cinco etapas: (1) Prospecção; (2) Objetivos do patrocinador; (3) Ativação; (4) Mensuração; (5) Decisão subsequente. O nome “fase de relacionamento” se dá em virtude desse momento ser de fato uma relação que deve ser iniciada, construída e nutrida com o patrocinador.

Percebe-se no MGPV que toda essa fase, desde o seu início, deve possuir transparência, comunicação e planejamento entre a equipe e o patrocinador. Esses três pilares são fundamentais para que o relacionamento entre eles seja benéfico e traga resultado satisfatório para ambos. Assim, desde o primeiro contato com a possível empresa patrocinadora, a equipe deve transmitir esses valores de transparência, comunicação e planejamento, gerando confiança e credibilidade para que o patrocinador pense em iniciar uma parceria com a equipe. Durante as entrevistas, pôde-se perceber a importância desses valores para que o patrocínio seja duradouro e possua resultados.

Conforme apresentado na figura 19, as etapas da fase externa se interrelacionam entre si, começando pela etapa de Prospecção até a decisão subsequente, e durante todo esse processo deve possuir os pilares ressaltados acima. A partir de agora, cada etapa dessa fase será explorada, apresentando as ações e os cuidados que as equipes devem possuir nesse momento.

A primeira etapa da fase externa é a Prospecção, onde se tem o primeiro passo para se construir um relacionamento com possíveis empresas patrocinadoras. Nesse momento, é importante que a equipe, sob posse do investimento do projeto, construa sua estratégia de

captação de recursos, bem como faça uma triagem de possíveis empresas que poderiam ser investidoras da equipe.

Essa estratégia de captação pode ter três cenários. O primeiro é quando a equipe opta por captar 100% do valor projeto em patrocínios diretos, ou seja, a empresa patrocinadora oferece dinheiro e/ou recursos para a equipe de forma direta. A segunda opção é a captação 100% feita via Lei de Incentivo ao Esporte – LIE, onde a equipe, ou seja, o proponente à captação, busca empresas que estão aptas legalmente a investir em projetos esportivos aprovados no Ministério do Esporte. Uma terceira estratégia é que a captação seja feita de forma mista, onde parte do valor a ser captado advém de patrocínio direto e parte por meio de mecanismo de incentivo governamental. Não existe uma estratégia ideal, existem caminhos que serão definidos pelos gestores da equipe, após análise de cenários e contextos locais.

A triagem de possíveis empresas patrocinadoras pode ser feita utilizando-se alguns critérios. Dentre eles, sugere-se que a equipe faça um levantamento de quais possíveis patrocinadores têm a mesma abrangência da equipe, ou seja, caso a equipe possua uma abrangência local, quais empresas possuem a mesma abrangência. Aqui, trabalha-se o conceito de congruência geográfica. Além disso, buscar quais empresas possuem atributos positivos que possam ser transferidos para a equipe, levantando quais empresas possuem atributos e valores semelhantes ao da equipe. Por fim, pesquisar quais empresas possuem serviços e ou produtos necessários para execução das atividades da equipe. Essa similaridade de valores, atributos e serviços ou produtos se torna um potencializador do relacionamento dentro do patrocínio esportivo. Aqui, trabalha-se o conceito de congruência e transferência de imagem. Ainda dentro dessa triagem, a equipe pode levantar quais empresas os gestores possuem relacionamento, e quais empresas possuem histórico de investimento no esporte. O *networking* dos gestores da equipe será fundamental nesse processo.

Após essa definição da estratégia de captação e triagem das empresas, a equipe pode construir sua proposta de patrocínio. Primeiro ponto, não existe padrão de proposta de patrocínio no que tange ao tamanho, formato, tempo entre outros aspectos. Porém, o trabalho em questão sugere algumas informações que são importantes para a construção dessa proposta. A primeira delas é que a proposta deve ser objetiva, clara e personalizada. É ideal que, no conteúdo da proposta, existam informações sobre a equipe, ou seja, quais são seus atributos, qual seu público torcedor, conquistas esportivas e qual é o seu planejamento esportivo para o

ciclo. Isso agregará valor à proposta e a empresa patrocinadora terá uma visão mais clara sobre a possível equipe na qual eles irão investir. Aqui, já começa a relação de transparência entre eles. Além disso, sugere-se que a proposta tenha as possíveis propriedades a serem exploradas pelo patrocinador e suas ativações, bem como o valor da proposta. Um ponto importante nessa apresentação da proposta é um estudo prévio sobre a possível empresa patrocinadora, para que a proposta seja personalizada e mais atrativa para a empresa. Esse estudo pode ser feito analisando-se o perfil da empresa, segmento, quais valores e atributos eles comunicam, quais suas visões enquanto organização, quantos funcionários, abrangência, entre outras questões. Essas informações são valiosas no momento de prospecção e negociação do patrocínio.

Por fim, no momento em que o gestor está prospectando empresas patrocinadores, é essencial que ele se atente não apenas à congruência e à transferência de imagem, mas também à teoria dos patrocínios múltiplos, que pode resultar em uma desordem de patrocínio. Deve-se definir uma quantidade limite de patrocinadores por propriedade, como por exemplo, a camisa de jogo, para que não haja essa desordem. Para isso, é fundamental pensar em diversas propriedades que possam ser exploradas e oferecidas pelo clube. Além disso, a teoria dos patrocínios múltiplos compreende que a mesma equipe possui diversos patrocínios, ou seja, diversos relacionamentos que precisarão ser gerenciados de forma personalizada.

A próxima etapa da fase externa compreende sobre quais objetivos os patrocinadores possuem ao se associar ao esporte. Após a prospecção e fechamento do negócio, é fundamental que as equipes conheçam qual ou quais são os objetivos de cada patrocinador com essa parceria, pois, são esses objetivos que delimitarão as próximas ações e as etapas do modelo. Em tese, é o objetivo que define as melhores ativações para se realizar e quais os tipos de mensurações a serem feitas. Por isso, a importância dessa etapa, uma vez que ela determina o restante da fase externa.

Foram listados seis objetivos macros que os patrocinadores podem possuir ao se associarem ao esporte. São eles: (1) Objetivo corporativo; (2) Objetivo de marca; (3) Objetivo de produto; (4) Objetivo de relacionamento; (5) Objetivo de incentivo fiscal; (6) Objetivos pessoais do executivo. Cada categoria de objetivo possui objetivos específicos, como por exemplo, dentro dos objetivos corporativos, pode-se citar o objetivo de aumento de vendas, ou então, dentro do objetivo de marca, pode-se citar o objetivo de posicionamento de marca; dentro do objetivo de produto, pode-se citar o objetivo de lançamento de novo produto, entre outros

exemplos. A última categoria, objetivos pessoais do executivo, refere-se a executivos que possuem preferências e/ou desejos pessoais em investir em uma determinada modalidade esportiva, ou seja, não existe um objetivo que traga retorno ao negócio, e sim que satisfaça essa vontade em investir. Isso pode acontecer por diversos motivos, como: paixão por determinada equipe, executivo praticante da modalidade, ou até mesmo por desejo em ajudar o projeto. Aqui, ainda vemos resquícios da abordagem filantrópica citada por Ryan e Fahy (2012), onde o patrocínio era visto como um presente.

A terceira etapa da fase externa do MGPV é a Ativação de patrocínio. Nessa etapa, sugere-se alguns pontos de atenção importantes para os gestores de patrocínio e suas equipes de marketing. O primeiro deles é que as ativações devem sempre atender aos objetivos propostos. Ao planejar uma ativação, o gestor deve se perguntar, juntamente com o patrocinador, qual o impacto dessa ação na conquista do meu objetivo? Para que o objetivo do patrocinador seja atingido, a ativação é um ponto-chave.

Outras questões importantes nessa etapa são as explorações de ativações *online* e *offline*. É fundamental que o gestor permeie sobre esses dois ambientes para potencializar suas ações. O ambiente *online* permite um alcance superior ao presencial, porém, a ativação pode possuir um caráter misto, unindo os dois ambientes. Outro ponto importante é garantir que essas ativações, tanto *online*, quanto *offline*, criem experiências positivas nos consumidores, para que, por meio dessas experiências, exista um reforço e/ou mudança de atitude e comportamento perante as marcas patrocinadoras. Essas experiências devem ocorrer também nos locais de jogos (caso seja possível, e façam sentido, segundo o objetivo do patrocinador), porque é onde o consumidor está mais susceptível a criar memórias sobre esses momentos. O patrocinador pode utilizar dos momentos de pré-jogo, durante (caso seja possível), ou até mesmo posteriormente à partida para criar essas ações e conexões com os torcedores.

Além das premissas e recomendações citadas acima, o modelo traz uma outra contribuição para os gestores de patrocínio no que tange à etapa Ativação. A partir do questionário feito com os consumidores de voleibol, foi possível identificar quais os principais atributos que eles associam à modalidade. Esses atributos são informações importantes que podem ser usadas pelos gestores e patrocinadores no momento da ativação. No caso do voleibol, conforme citado no capítulo 7.2.3, os três principais atributos que os consumidores relacionam ao voleibol são: coletividade, agilidade e saúde. Dos três mais citados, o atributo coletividade

possui grande destaque em relação aos demais. Em tese, os patrocinadores podem utilizar em suas ativações esse atributo, gerando experiências direcionadas para a coletividade e com isso obter melhores respostas dos consumidores em relação à essas ações. Importante reforçar que essa utilização do atributo nas ativações é opcional, levando em consideração o contexto da ação, e deve ir ao encontro do objetivo do patrocinador.

A quarta etapa do MGPV é a Mensuração. Nessa etapa, é fundamental que a equipe possua métodos de mensuração para verificar se o objetivo do patrocinador foi atingido ou não. Nesse aspecto, foram elencadas algumas formas de mensuração a nível individual, ou seja, uma mensuração direta com o consumidor, como por exemplo, lembrança de marca e intenção de compra, e algumas formas de mensuração a nível de marca e mercado, como imagem da marca ou vendas. Aqui, é importante ressaltar que essa mensuração é feita por patrocinador, por objetivo. Por isso, reforça-se o caráter personalizado desse modelo. Sugere-se que a equipe inclua no seu orçamento do projeto um valor para essa etapa, uma vez que ela se torna determinante para a etapa seguinte, quando se define a continuidade do patrocínio ou não. Essa mensuração pode ser feita pelo próprio departamento de marketing da equipe, ou por uma empresa terceirizada, e entregue aos patrocinadores na forma de relatórios individualizados. A mensuração pode ser feita pelo próprio departamento de marketing da equipe, ou por uma empresa terceirizada. Com isso, o patrocinador consegue mensurar seu ROI – *Return of investment* e seu ROO – *Return on objective*.

Outro aspecto importante na mensuração é que essa ação deve ser feita de forma periódica e não apenas ao final do período do contrato de patrocínio. Essa periodicidade pode ser definida entre equipe e patrocinador, avaliando o planejamento do patrocínio e recursos disponíveis. Esse acompanhamento periódico permitirá uma análise sobre o caminho que está sendo seguido, proporcionando, caso necessário, um ajuste de rota.

A última e quinta etapa do MGPV é a Decisão subsequente. Nessa etapa, o patrocinador, juntamente com a equipe, irá avaliar os resultados obtidos no patrocínio. Essas avaliações podem ser quantitativas e qualitativas, a depender do objetivo e das ferramentas de mensuração, bem como da periodicidade definida entre equipe e patrocinador. Ao final do contrato, será feita uma avaliação final sobre o patrocínio, e a partir dessa avaliação o patrocinador define se irá renovar o contrato ou encerrá-lo. Além disso, caso o patrocinador, em uma das suas análises

periódicas, verifique a não-conformidade do patrocínio, ele pode solicitar o término precoce da parceria.

A partir da Decisão subsequente, o modelo possui duas setas que vão ao encontro das etapas Prospecção e Objetivos do patrocinador. Isso foi proposto em virtude dos desdobramentos de cada decisão que possa ocorrer. Por exemplo, caso o patrocinador termine o contrato de forma precoce, ou então termine o contrato ao seu final, a equipe voltará para etapa Prospecção em busca de um novo patrocinador, e com isso percorrerá todas as etapas novamente. Porém, caso o patrocinador decida por renovar o contrato, a equipe voltará a etapa Objetivos do patrocinador, ou seja, ela irá conversar novamente com a empresa para definir se o(s) objetivo(s) se mantêm para o próximo ciclo do contrato, ou se ele(s) se altera(m). Nesse caso, depois de voltar a etapa Objetivos do patrocinador, a equipe percorrerá as próximas três etapas do modelo.

Finalizando a leitura do MGPV, é possível identificar que todas as fases (interna e externa) estão envolvidas dentro de um ecossistema esportivo, que por sua vez é parte de um contexto social. O que isso significa? A proposta do modelo está inserida nesses contextos se deve por meio da influência que essa relação entre patrocinado e patrocinador pode sofrer do ambiente externo. Aqui, apresentaremos dois exemplos que ilustram a influência de um ecossistema esportivo e de um contexto social.

Em relação ao ecossistema esportivo, entende-se como todo o ambiente da indústria do esporte e todos *stakeholders* envolvidos nesse cenário. Podemos citar aqui federações e confederações esportivas, mídia esportiva, torcedores, atletas entre outros. Esses *stakeholders* podem influenciar o relacionamento entre patrocinador e patrocinado de diversas formas, como exposto no capítulo 4.2.1, onde por exemplo, um veículo de imprensa pode divulgar na mídia uma notícia de um escândalo envolvendo um atleta e isso vir a impactar diretamente essa relação, levando em alguns casos ao término precoce do contrato.

Já em relação ao contexto social, também exposto no capítulo 4.2.1, é importante que o gestor compreenda que esse ecossistema esportivo está inserido dentro de um contexto social, por isso, as mudanças sociais podem afetar diretamente a indústria esportiva e consequentemente o relacionamento entre patrocinador e patrocinado. O caso mais emblemático relacionado a esse aspecto foi a pandemia da COVID-19, nos anos de 2020, 2021 e 2022. A pandemia alterou significativamente a indústria esportiva, cancelando competições e

mudando todo o ecossistema esportivo. Com isso, a relação entre patrocinador e patrocinado precisou se adaptar ao novo contexto.

O Modelo de Gestão de Patrocínio no Voleibol – MGPV se torna uma ferramenta importante para gestores de patrocínio, uma vez que pode ser utilizada como um guia para esses profissionais, contemplando diversos aspectos no que tange ao patrocínio esportivo. Porém, cabe aos gestores realizarem uma análise sobre o que de fato pode ser implementado em sua equipe, analisando seu contexto local, uma vez que o modelo traz sugestões para que o resultado do patrocínio seja mais assertivo.

8) CONCLUSÕES

O estudo em questão foi construído sob a ótica do seguinte problema de pesquisa: como são negociados e gerenciados os patrocínios das equipes da Superliga A feminina? A partir dessa problemática, a tese foi desenvolvida objetivando a construção de um modelo de gestão de patrocínio que fosse capaz de auxiliar os gestores que atuam nesse universo. Além disso, foi analisado como essa gestão de patrocínio é feita, desde o seu início até a finalização do contrato, foi verificado qual percentual do total de receitas do clube é proveniente do patrocínio esportivo, e como são estruturados os departamentos de marketing dessas equipes.

Primeiramente, pode-se concluir que a principal fonte de receita das equipes é o patrocínio esportivo, ou seja, em média, 90% do total de receitas. Em alguns casos, foi verificado que 100% da receita da equipe vem do patrocínio, o que mostra a relevância desse estudo, pois o objetivo foi contribuir para uma melhor gestão desse recurso fundamental para as equipes de voleibol no país.

A pesquisa permitiu, por meio de entrevistas com os gestores, realizar um diagnóstico de como a gestão de patrocínio é feita nas equipes de voleibol feminina da Superliga A. Pode-se constatar que não existe uma padronização dessa gestão de patrocínio, ou seja, cada equipe a realiza de maneira distinta, e cada uma possui um contexto específico. Notou-se que os departamentos de marketing das equipes não possuem estruturas compatíveis com a importância e relevância dessa fonte de receita. Em tese, estamos falando da principal fonte de receita das equipes sendo gerenciada, em alguns casos, por profissionais que exercem outras funções na equipe. Além disso, foi perceptível que os departamentos de marketing precisam estar estruturados para que a gestão de patrocínio seja mais eficiente e eficaz.

Outro ponto importante é que os gestores de patrocínio realizam a gestão de patrocínio de acordo com suas experiências práticas, o que tem seu valor, porém, os resultados poderiam ser potencializados com a utilização de ciência e ferramentas que auxiliem nesse processo, como no caso do MGPV. Atualmente, os gestores das equipes não adotam nenhum modelo que os suportam, o que reforça a relevância dessa tese. Quando se analisa essa gestão, percebe-se que os gestores possuem uma visão da importância de algumas etapas desse processo, porém, foi detectado que não existe uma clareza sobre a interlocução desses processos, bem como sobre algumas ações internas da equipe que devem ser realizadas antes da prospecção de patrocinadores.

A tese permitiu algumas contribuições para a área do marketing esportivo, mais especificamente para o patrocínio, sejam contribuições teóricas e contribuições práticas. A primeira delas (teórica) é a contribuição na discussão sobre o conceito dessa ferramenta, o qual foi explorado e foi proposto um modelo de conceituação do patrocínio esportivo. Esse modelo poderá contribuir para discussão e atualização sobre o tema, seja na visão do patrocinado ou na visão do patrocinador. A segunda contribuição (teórica e prática), e objetivo central dessa tese, foi a apresentação de um modelo de gestão de patrocínio para equipes profissionais de voleibol, e essa se tornou a principal contribuição dessa pesquisa, ou seja, o produto final da tese foi a proposta desse modelo que contribuirá para a atuação profissional dos gestores de patrocínio de voleibol.

Nessa pesquisa, foram escutados dois dos três agentes fundamentais, quando o assunto é patrocínio: o patrocinado, no caso a equipe de voleibol, e o consumidor da modalidade. Além disso, o referencial teórico do assunto suportou essa construção do modelo. Em virtude dessas informações consolidadas, pode-se apresentar um modelo que tenha exequibilidade para o mercado esportivo e, principalmente, para gestores de patrocínio. Entende-se que esse modelo pode se tornar uma primeira versão de um modelo de gestão de patrocínio do esporte, uma vez que ele pode ser adaptado e utilizado para diversas modalidades esportivas que possuem essa fonte de receita. Em várias modalidades, exceto o futebol, a principal fonte de receita das equipes é o patrocínio esportivo e, por isso, o produto dessa tese possui relevância para o esporte nacional, extrapolando a modalidade voleibol.

É importante ressaltar que, como toda pesquisa acadêmica, o estudo possui limitações e sugestões as quais apresenta-se aqui para futuros estudos e reflexões. A principal limitação

foi o fato do estudo não ter escutado também os patrocinadores, o terceiro agente fundamental da tríade do patrocínio esportivo. Essa limitação ocorreu em virtude de as empresas patrocinadoras não responderem o pesquisador durante seus contatos. O projeto inicial previa essa entrevista com os patrocinadores, porém em virtude desse “não retorno” optou-se por escutar apenas os outros dois agentes. Nesse aspecto sugere-se nas próximas pesquisas que o patrocinador seja escutado para que se possa ter uma visão desse agente sobre a prática do patrocínio esportivo.

Outra questão diz respeito ao naipe escolhido, o qual coloca-se como sugestão para estudos futuros. Por questões de logística e exequibilidade da pesquisa optou-se pelo estudo no voleibol feminino. Acredita-se que as equipes do voleibol masculino possuem estruturas e processos semelhantes, porém, sugere-se uma pesquisa para que possa ser comparado esses dois ambientes. Além disso, sugere-se que esse mesmo estudo seja feito em outras modalidades esportivas, para verificar como são negociados e geridos os contratos de patrocínio no esporte nacional.

Por fim, sugere-se que esse modelo seja aplicado e testado na prática e que esse teste seja evidenciado por meio de pesquisas que demonstrem sua efetividade. Por isso, convidamos as equipes de voleibol para que conheçam o MGPV e possam aplicá-lo em sua gestão de patrocínio. Acreditamos que esse modelo pode ser extremamente útil para essas equipes de voleibol de todas as divisões nacionais, inclusive, equipes que estão iniciando sua profissionalização, pois o MGPV pode atuar como um guia dentro do contexto da gestão de patrocínio. Além disso, convidamos equipes de outras modalidades a também utilizarem esse modelo, adaptando-o à sua realidade, para que possamos verificar a sua efetividade em outros esportes.

9) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **On Branding: 20 Princípios que Decidem o Sucesso das Marcas**. Bookman. 2015.

AZEVEDO, P. H; BARROS, J. F; SUAIDEN, S. **Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira**. R. da Educação Física/UEM, 15(1), 33–42, 2004.

AMARAL, C; BASTOS, F. **Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo**. Revista de Gestão e Negócios do esporte. v.1. n.1. p. 50-63.2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BEE, C; KING, J; STORNELLI, J. **Are you with us or against us? The role of threat and anger in sport sponsorship**. Journal of Business Research. 2019

BIGNE, J.H. **Promoción Comercial**. Madrid: ESIC Editorial, 2003.

BIZZOCCHI, C. **O voleibol de alto nível: da iniciação à competição**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2008.

BORONCZYK, F; RUMPF C; BREUER, C. **Determinants of Viewer Attention in Concurrent Event Sponsorship**. International Journal of Sport Marketing and Sponsorship, 19 (1), 11–24. 2018.

BRENNAN, R; TURNBULL, P. **The pursuit of relevance in interaction and networks research**. Proceedings of the 16th IMP Conference, University of Bath, Bath, 7-9 September. 2000.

BREUER, C; RUMPF, C. **The Impact of Color and Animation on Sports Viewers' Attention to Televised Sponsorship Signage**. Journal of Sport Management, 29 (2), 170–83.2015.

CARMEN, A; SANCHEZ, J; RECIO, T. **How Does Wall Street React to Global Sports Sponsorship Announcements? An Analysis of the Effect on Sponsoring Companies' Stock Market Prices**. Journal of Advertising Research, 58 (3), 297–310. 2018.

CARRILLAT, F; HARRIS, E;LAFFERTY, B. **Fortuitous brand image transfer**. Journal of Advertising, 39(2), 109–123. 2010.

CBV. **História sobre campeões da Superliga**. Disponível em: <https://superliga.cbv.com.br/19-20/historia-campeoes>. Acesso em 22 de janeiro de 2021.

CHANAVAT, N; BODET, G. **Sport branding strategy and internationalization: a French perception of the ‘Big Four’ brand.** *Qualitative Market Research – An International Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 460-481. 2009.

CHAVANAT, N; DESBORDES, M; DICKSON, G. **Sponsorship networks: toward an innovative model.** *Sport, Business and Management: An international Journal*. 2016.

CHATAIGNIER, R. **Marketing esportivo: a paixão pelo esporte transformada em negócios - um estudo de caso do consumidor de voleibol no brasil.** Tese de doutorado, FGV, pp. 1-182. 2011.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity:**3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIEN, M; KELLY, S; WEEKS, C. **Sport Scandal and Sponsorship Decisions: Team Identification Matters.** *Journal of Sports Management*. 2015.

CHIEN, P; CORNWELL, B; PAPPU, R. **Rejoinder to commentary on Chien, Cornwell, and Pappu (2010): advancing research on sponsorship portfolio effects,** *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 1, pp. 117-121. 2012.

CLARK, J; CORNWELL, B; PRUITT, S. **The impact of title event sponsorship announcements on shareholder wealth.** *Marketing Letters*, 20(2), 169–182. 2009.

CLIFFE, S. J; MOTION, J. **Building contemporary brands: A Sponsorship-based strategy.** *Journal of Business Research*, 58(8),1068–1077. 2005.

COBBS, J; GROZA, M; RICH, G. **Brand spillover effects within a sponsor portfolio: The interaction of image congruence and portfolio size.** *Marketing Management Journal*, 25(2), 107–122. 2015.

COMMISSION ON SPORT MANAGEMENT ACCREDITATION (COSMA). **Accreditation principles and self-study preparation.** Reston: COSMA, 2010.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CORNWELL B; WEEKS, C; ROY, D. **Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box.** *Journal of Advertising*, 34 (2), 21–42.2005.

CORNWELL, B. **Less “Sponsorship As Advertising” an More Sponsorship-Linked Marketing As Authentic Engagement,** *Journal of Advertising*. 2019.

CORNWELL, B. **State of the art and science in sponsorship-linked marketing.** Journal of Advertising, 37(3), 41–55. 2008.

CORNWELL, T. B; MAIGNAN, I. **An International Review of Sponsorship Research.** Journal of Advertising. v.27. p 121, 1998.

CORNWELL, B; KWON, Y. **Sponsorship-linked marketing: research surpluses and shortages.** Journal of the academy of marketing science. 2019

CRESSWELL, J.W. **Investigação Qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESSWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa; Métodos qualitativos, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNNINGHAM, G; FINK, J; ZHANG, J. **Distinctiveness of Sport Management Theory and Research.** Kinesiology Review, 2021.

DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations.** Journal of Marketing, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.1994.

DECROP, A; DERBAIX, C. **Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective.** Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38 No. 5, pp. 586-603. 2010.

DEES, W., BENNETT, G; VILEGAS, J. **Measuring the effectiveness of sponsorship of an elite intercollegiate football program.** Sport Marketing Quarterly, 17(2), 79–89, 2008.

DIETL, H. M; SCHWEIZER, N. **Developing a framework to identify and system at sources of inefficiencies in sports sponsorship from a sponsee perspective.** International Journal of Sport Management and Marketing, Vol. 15 No. 1/2, pp. 36-56. 2014.

DIETL, H. M; SCHWEIZER, N. **Outsourcing sports sponsorship activities: a multi-theoretical approach.** Sport, Business and Management: An International Journal. vol 7. 2017.

DILYS, M; GARGASAS, A. **Structural business model based on cooperation between sports organizations and sponsors.** Engineering Economics, 25(1), 94–102. 2014.

EDWARDS, A; SKKINER, J. **Qualitative Research in Sport Management.** Elsevier. 2009.

ESPN. **Renda com jogos sobe, verba de patrocínio dispara e TV não é nem um terço das receitas do Palmeiras.** Disponível em: <http://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/4253325/renda-com-jogos-sobe-verba-de-

patrocinio-dispara-e-tv-nao-e-nem-um-terco-das-receitas-do-palmeiras> Acesso em 15 de janeiro de 2019.

FAHY, J; FARRELLY, F; QUESTER, P. **Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions**. European Journal of Marketing, 38(8), 1013–1030. 2004.

FARRELLY, F; QUESTER, P. **The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship**. European Journal of Marketing, 37(3/4), 530–553. 2005.

FERNANDES, A. **Activação de Patrocínios Desportivos**. Dissertação de Mestrado Universidade de Lisboa pp. 1-90, 2009.

FLECK, N; QUESTER, P. **Birds of a feather flocktogether : definition, role and measure of congruence: An application to sponsorship**. Psychology and Marketing,24(11), 975–1000. 2007.

FORGAS, J. **She just doesn't look like a philosopher...? Affective influences on the halo effect in impression formation**. European Journal of Social Psychology, Vol. 41 No. 7, pp. 812-817. 2011.

GAZETA ESPORTIVA. **Vedacit Vôlei Guarulhos apresenta equipe para temporada 2020**. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/mais-esportes/volei/vedacit-volei-guarulhos-apresenta-equipe-para-a-temporada-2020/>. Acesso em 12 de janeiro de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIOVANNI, G.; GEBARA, A.; PRONI, M. W. **Dimensões econômicas do esporte no Brasil**. Campinas: Unicamp, 1995.

GLOBO ESPORTE. **JF Vôlei Desiste da disputa da Superliga 2021/2022**. Disponível em: <https://ge.globo.com/mg/zona-da-mata-centro-oeste/volei/noticia/apos-titulo-invicto-na-divisao-de-acesso-jf-volei-desiste-da-disputa-da-superliga-20212022.ghtml>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

GLOBO ESPORTE **As finanças do Palmeiras em 2021**. <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/07/07/as-financas-do-palmeiras-em-2021-com-conquistas-consecutivas-e-contas-em-ordem-missao-e-consolidar-hegemonia-em-campo.ghtml>. Acesso em 21 de dezembro de 2022.

GOMES T. **Do discurso às formações ideológica e imaginária: análise de discurso segundo Pêcheux e Orlandi**. Revista de Enfermagem UERJ. V 15(4):555-62. 2007.

GROHS, R; REISENGER, H; WOISETSCHLAGER, D. **Attenuation of negative sponsorship effects in the context of rival sports teams' fans.** European Journal of marketing. Vol. 49. No11/12. Pág-1880-1901. 2015.

GROHS, R; REISINGER, H. **Image transfer in sports sponsorships: An assessment of moderating effects.** International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 7(1), 42–48. 2005.

GROHS, R; REISINGER, H. **Sponsorship effects on brand image: The role of exposure and activity involvement.** Journal of Business Research, 67(5), 1018–1025, 2014.

GROHS, R; WAGNER, U; VSETECKA, S. **Assessing the effectiveness of sport sponsorships - an empirical examination.** Schmalenbach Business Review, 56(2), 119–138. 2004.

GROSS, P; WIEDMANN, K. (2015). **The vigor of a disregarded ally in sponsorship: Brand image transfer effects arising from a cosponsor.** Psychology & Marketing, 32(11), 1079–1097. 2015.

GROZA, M; COBBS, J; SCHAEFERS, T. **Managing a sponsored brand: the importance of sponsorship portfolio congruence.** International Journal of Advertising, Vol. 31No. 1, pp. 63-84. 2012.

GUNN, D. **Celtic Fans Rage at Club Over Blue Season Tickets,” The Scotsman (July 6),** <https://www.scotsman.com/sport/football/competitions/premiership/celtic-fans-rage-at-club-overblue-season-tickets-1-4765517>. 2018.

GWINNER, K ; EATON, J. **Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer.** Journal of Advertising, 28(4), 47–57. 1999.

GWINNER, K ; SWANSON, S. **A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes.** Journal of Services Marketing, Vol. 17 No. 3, pp. 275-294. 2003.

GWINNER, K. **A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship.** International Marketing Review, v. 14 (3), p.145-158, 1997.

HASTINGS, G. **Sponsorship works differently from advertising.** International Journal of Advertising, 3, 171–176. 1984.

HENDERSON, C; MAZODIER, M; SUNDAR, A. **The Color of Support: The Effect of Sponsor–Team Visual Congruence on Sponsorship Performance.** Journal of Marketing. 2019.

IEG – International Events Group. **Sponsorship Report**. Disponível em: <[http://www.sponsorship.com/Report/2018/05/14/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-\\$1-12-nbsp;.aspx](http://www.sponsorship.com/Report/2018/05/14/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-$1-12-nbsp;.aspx)> Acesso em: 20 de janeiro de 2019.

IEG – International Events Group. **Sponsorship Report**. Disponível em: <<http://www.sponsorship.com/IEGSR/2016/01/05/As-Sponsorship-Borders-Fall,-Spending-Rises.aspx>> Acesso em: 10 de julho de 2016.

IEG, “**What sponsors want and where dollars will go in 2018**”, available at: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>. 2019.

IEG. **Signs point to healthy sponsorship spending in 2018**. Disponível em: <http://www.sponsorship.com/Report/2018/01/08/Signs-Point-To-Healthy-Sponsorship-Spending-In-201.aspx>. Acesso em 15 de janeiro de 2021.

JAGRE, E; WATSON, J; WATSON, J. G. **Sponsorship and congruity theory: A theoretical framework for explaining consumer attitude and recall or event sponsorship**. *Advances in Consumer Research*, 28(1), 439–445. 2001.

JAVALGI, R.G., TRAYLOR, M.B., GROSS, A.C., & LAMPMAN, E. **Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation**. *Journal of Advertising*, 47–58. 1994.

JENSEN, J; CORNWELL, B. **Why do marketing relationship end? Findings from a integrated model of sponsorship decision-making**. *Journal of Sport Management*. 401-418. 2017.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**. v.57, 1993

KIM, Y. K., KO, Y. J; JAMES, J. **The impact of relationship quality on attitude toward a sponsor**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 566–576, 2011.

KOO, G; QUARTERMAN, J; JACKSON, E. (2006). **The effect of perceived image fit on brand awareness: 2002 Korea- Japan World Cup**. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 28–39. 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Atlas. 2006.

KRISHNA, A; CIAN, L; NILU, F. **Sensory Aspects of Package Design**. *Journal of Retailing*, 93 (1), 43–54. 2017.

LEE, S; WALSH, P. **SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport.** Sport Management Review, Vol. 14 No 4, pp. 361-369. 2011.

MACDOUGALL, H.K; NGUYEN, S. N; KARG, A. J. **Game, Set, Match: An exploration of congruence in Australian disability sport sponsorship.** Sport Management Review. v. 17. p. 78-89, 2014.

MADRIGAL, R; DALAKAS, V. (2008). **Consumer psychology of sport: More than just a game.** In C. P. Haugtvedt, P. M. Herr, & F. Kardes (Eds.). Handbook of consumer psychology. 2008.

MANDLER, G. The Structure of Value: Accounting for the taste. **Annual Cornegie Symposium on Cognition.** Erlbaum, p. 3-36, 1982.

MÁQUINA DO ESPORITE 2023. **Times da NBA faturam 14 bilhões com patrocínio na temporada 2022-2023.** <https://maquinadoesporte.com.br/basquete/nba/times-da-nba-faturam-us-14-bilhao-com-patrocínio-na-temporada-2022-2023-diz>. Acesso em 30 de maio de 2023.

MARONI, F; MENDES, D; BASTOS, F. **Gestão do Voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007/2008.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte. v.24, n2.2008.

MAZODIER, M; MERUNKA, D. **Achieving Brand Loyalty through Sponsorship: The Role of Fit and Self-Congruity.** Journal of the Academy of Marketing Science, 40 (6), 807–20. 2012.

MAZZEI L. C; ROCCO JÚNIOR A. J. **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil.** Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE) 2(1), 96-109. 2017.

MAZZEI, L; OLIVEIRA, N; ROCCO JÚNIOR, A; BASTOS, F. **Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar.** Remark. São Paulo. v.12. 183-200. 2013.

MC CRACKEN, G. **Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process.** Journal of Consumer Research. v. 16 (3). p. 310-321, 1989.

MC DONALD, C. **Sponsorship and the Image of the Sponsor.** European Journal of Marketing, v. 25, p. 31-38. 1991.

MEENAGHAN, A. **Commercial sponsorship.** European Journal of Marketing, 17(7), 5–73. 1983.

MEENAGHAN, T. **Understanding Sponsorship Effects**. *Psychology & Marketing*. v. 18, p. 95 - 122; 2001.

MELO NETO, F. P. **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Atlas Do Esporte**. Disponível em: <http://arquivo.esporte.gov.br/diesporte/2.html>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.

MORAES, I, F; AMARAL, C, M; BASTOS, F,C. **Teses de doutorado em gestão do esporte no brasil: uma revisão integrativa metodológica**. *Revista Movimento*. V.27. 2021.

MORGAN M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MORHART, F; MALCAR, L; GUEVREMONT, F; GROHMANN, B. **Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale**. *Journal of Consumer Psychology*, 25 (2),200–18. 2015.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd, 2004.

MULLIN, B; HARDY, S; SUTTON, W. **Sport Marketing** (1st ed.), Champaign: Human Kinetics, 1993.

NEWMYER C; VENKATESH, R; CHATTERJEE, R. **Cobranding Arrangements and Partner Selection: A Conceptual Framework and Managerial Guidelines**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (2), 103–18. 2014.

NICHOLLS, J.A.F; SYDNEY, R; HENRY, A. Sports Event Sponsorship for Brand Promotion. **Journal of Applied Business Research**, v. 10. p. 35-40, 1994.

PAPADIMITRIOU, D.; APOSTOPOULOU, A.; DOUNIS, T. Event sponsorship a value creating strategy of brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, p. 121-222, 2009.

PAPPU, R; CORNWELL, B. **Corporate sponsorship as an image platform: understanding the roles of relationship fit and sponsor-sponsee similarity**. *Academy of Marketing Science Journal*, 42(5), 490–510. 2014.

PARKER, K. (1991). **Sponsorship: The research contribution**. *European Journal of Marketing*, 25(11), 22–30. 1991.

PAROLINI, P. **Identificação dos perfis de patrocinadores que agregam mais valor aos eventos de corrida de rua: um estudo na visão dos consumidores do esporte**. Dissertação

Mestrado em Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

PHAM, T. The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and Some Methodological Considerations. **Gestion**. v.1, n.4 p.47-65, 2000.

PITTS, B. G.; STLOTAR D. K.. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PITTS, B. G; STLOTAR, D. K. **Fundamentals of sport marketing**. Morgantown: Fitness Information Technology. 2013.

POPE, N; VOGES, K; BROWN, M. **Winning ways: immediate and long-term effects of sponsorship on perceptions on brand quality and corporate image**. Journal of Advertising, Vol. 38 No. 2, pp. 5-20. 2009.

REISINGER, R. G. H. Image transfer in sport sponsorship: an assessment of moderating effects. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v 7. p. 36-42, 2005.

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

RIFON, N; CHOI, S; TRIMBLE, C; LI, H. **Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive**. Journal of Advertising, 33(1), 29–42. 2004.

ROCCO JÚNIOR, A.J. **Marketing e Gestão do Esporte**. São Paulo: Atlas, 2012

ROCHA, C; BASTOS, F. **Gestão do Esporte: definindo a área**. Revista Brasileira de Educação Física e Esportes. 2011.

RUIZ, A; ROCCO JÚNIOR, A. **A confederação brasileira de voleibol (CBV) e seus stakeholders: avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em unidades estratégicas de negócios**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 13. 2013.

RUTH, J; SIMONIN, B. **The power of numbers: investigating the impact of event roster size in consumer response to sponsorship**. Journal of Advertising, Vol. 35 No. 4, pp. 7-20. 2006.

RYAN, A; BLOIS, K. **The emotional dimension of organisational work when cultural sponsorship relationships are dissolved**. Journal of Marketing Management, 26(7), 612–634. 2010.

RYAN, A; FAHY, J. **Envolving priorities in sponsonship: from media management to network management**. Journal of Marketing Management. 1132-1150. 2012.

SÁ, B. M. B.; ALMEIDA, V. M. **Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração do Patrocínio Esportivo.** In: **V Encontro de Marketing ANPAD**, 2012.

SADA CRUZEIRO. **Títulos da equipe de voleibol.** Disponível em: https://www.sadacruzairo.com.br/?page_id=65. Acesso em 14 de abril de 2021.

SANTOS, M; VVEINHARDT, J; MORENO, F; RIOS, F. **Involvement and image transfer in Sports Sponsorship.** *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, v. 27(1),p. 78-89, 2016.

SIMMONS, C. J; BECKER-OLSEN, K. L. **Achieving marketing objectives through social sponsorships.** *Journal of Marketing*, v. 70(4). p. 154–169, 2006.

SKINNER J; EDWARDS, A; CORBETT, B. **Research methods for sports management.**Routledge. 2015

SLACK, T. **Understanding sport organizations:** the application of organization theory. Champaign: Human Kinetics, 1997.

SMITH, G. **Brand image transfer through sponsorship: a consumer learning perspective.** *Journal of Marketing Management*, Vol. 20 Nos 3-4, pp. 457-474. 2004.

STOTLAR, D. **Developing Successful Sport Sponsorship Plans**, 3rd ed., Fitness Information Technology, Morgantown, WV. 2009.

TERRA. **Vôlei vive momento delicado no Brasil.** Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/volei/volei-vive-momento-delicado-no-brasil-e-ve-futuro-incerto-para-alguns-clubes,f8c9331e69cbfa1fd2be399eebd28e0fxp5nl6ip.html>. Acesso em 13 de fevereiro de 2021.

THOMAS, J; NELSON, J; SILVERMAN, S. **Metodos de Pesquisa Em Atividade Fisica.** Artmed. 6a Ed. 2012.

THOMPSON, B. J. **Sponsorship as a Bilateral Relationship: The Benefits of Applying Relationship Marketing Principles of the Sponsorship Exchange.** *Asia Pacific Journal of Arts e Cultural Management*, v.3, n.1, p. 188-203, 2005.

TOSCANI, G; PRENDERGAST, G. **Sponsees: The silent side of sponsorship research.** *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 396–408. 2018.

UOL. **Sharapova perde patrocinadores por doping no aberto da Austrália.** Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2016/03/08/sharapova-perde-patrocinadores-por-doping-no-aberto-da-australia.htm>. Acesso em 20 de janeiro de 2021.

VEJA, **Coronavírus cancela Superliga de Vôlei.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/esporte/coronavirus-superliga-de-volei-e-cancelada-e-nao-tera-campeao/>. Acesso em: 15 de março de 2021.

WALLISER, B. **An international review of sponsorship research: Extension and update.** International Journal of Advertising, 22, 5–40. 2003.

WAKEFIELD, K.L; BECKER-OLSEN, K; CORNWELL, T.B. **I spy a sponsor: The effects of sponsorship level, prominence, relatedness, and cueing on recall accuracy.** Journal of Advertising, 36(4), 61–74. 2007.

WANN, D.; BRANSCOMBE, N. **Sport Fans: measuring degree of identification with the team.** Journal of Sport Psychology, 24, p.1-17. 1993.

WALRAVEN, M; KONING, R; BIJMOLT, T; LOS, B. **Benchmarking sports sponsorships performance: efficiency assessment with data envelopment analysis.** Journal of Sport Management. 411-426. 2016

WEBER R. **Basic content analysis.** Beverly Hills: Editora Sage; 1985.

WEEKS, C; CORNWELL, B; DRENNAN, J. **Leveraging sponsorships on the Internet: Activation, congruence, and articulation,** Psychology & Marketing, Vol.25 No. 7, pp. 637–654. 2008.

WOISETSCHLAGER, D; BACKHAUS, C; CORNWELL B. **Inferring Corporate Motives: How Deal Characteristics Shape Sponsorship Perceptions.** Journal of Marketing, 81 (5), 121–41. 2017.

YANG, Y; GOLDFARB, A. **Banning Controversial Sponsors: Understanding Equilibrium Outcomes When Sports Sponsorships are Viewed as Two-Sided Matches.** Journal of Marketing Research, 52 (5), 593–15. 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUAN, S; HUO, C; MALIK, T. **The negative spillover effect in sports sponsorship: An experiment examining the impact of team performance on sponsor's brand trust.** International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. 2019.

ZAHARIA, N., BISCAIA, R., GRAY, D; STOTLAR, D. **No more “good” intentions: Purchase behaviors in sponsorship.** Journal of Sport Management, 30(2), 162–175. 2016.

ZANATTA,T; FREITAS, D; CARELLI, F; COSTA, I. **O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura.** Movimento. v.24. n.1. p. 291-304. 2018.

ZDRAVKOVIC, S; MAGNUSSON P; STANLEY, S. **Dimensions of Fit Between a Brand and a Social Cause and Their Influence on Attitudes.** International Journal of Research in Marketing, 27 (2), 151–60. 2010.

10) ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista com as equipes de voleibol

1. Qual o cargo que você ocupa na equipe?
2. Há quanto tempo você está na equipe?
3. Há quanto tempo você trabalha com patrocínio esportivo?
4. Se a equipe fosse elencar seus atributos, quais seriam?
5. Qual o perfil de consumidor/torcedor que a equipe possui?
6. Atualmente a equipe conta com quantos patrocinadores?
7. Qual o percentual que a receita de patrocínio representa (em média) no total de receitas na temporada da equipe?
8. Quais são as outras fontes de receitas e seus percentuais?
9. A equipe que atua na gestão de patrocínio é da própria equipe ou é uma agência terceirizada?
10. Caso seja terceirizada, qual o motivo que levou a terceirização desse processo de gestão de patrocínio?
11. Sendo uma equipe do clube, qual cargo é responsável pela gestão de patrocínio e qual a sua formação acadêmica? Como é composta essa equipe?
12. Como são tomadas as decisões de patrocínio esportivo na equipe? Existe algum processo estruturado para isso?
13. A equipe trabalha com projetos via Lei de Incentivo ao Esporte? Se sim, como funciona a captação desses recursos?
14. Como funciona a prospecção de patrocinadores pela equipe? (Exceto os patrocinadores via lei de incentivo)
15. Como a equipe define o valor total a ser captado em patrocínio?
16. Existe algum critério em relação a empresas que a equipe busca para se tornarem possíveis patrocinadores? Se sim, quais são esses critérios?
17. Quais atributos a equipe acha que são importantes para o patrocinador possuir? Por quê?

18. A equipe tem preferência por patrocinadores locais ou nacionais?
19. Quais segmentos de empresa a equipe acha mais interessante procurar como patrocinador? Por quê?
20. Quais são as etapas que a equipe acredita serem fundamentais na gestão de patrocínio?
21. Tem algum modelo teórico de gestão de patrocínio que auxiliam vocês nesse processo de gestão de patrocínio? Se sim, qual?
22. Sabemos que a equipe possui vários patrocinadores e parceiros. Como funciona essa relação? Existe um planejamento individualizado para cada patrocinador?
23. A equipe coloca um limite para o número de patrocinadores na temporada?
24. Atualmente quais são as propriedades da equipe exploradas pelos patrocinadores?
25. Como são planejadas as ativações de patrocínio? Na proposta de patrocínio está contemplado a realização de ativações?
26. Existe alguma ação de patrocínio realizada por vocês que chamou atenção e que vocês consideram um case de sucesso? Se sim, como se deu essa ação?
27. Como a equipe mensura o resultado do patrocínio na temporada? Existem ferramentas que a equipe utiliza? Se sim, quais?
28. Quais fatores a equipe elencaria como fundamentais para uma possível renovação de patrocínio para uma próxima temporada?

Anexo 2 – Questionário consumidores da modalidade

QUESTIONÁRIO

Prezado(a), esse questionário contém perguntas a respeito das suas percepções em relação ao patrocínio esportivo. Agradecemos sua colaboração nessa pesquisa, realizada pelo GEPECOM/USP – Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no esporte. Pesquisador responsável: Pedro Parolini (pedro-parolini@usp.br)

NÚMERO	QUESTÃO E RESPOSTA										
1	Qual equipe de voleibol feminino você torce? _____ _____										
2	Como você classifica a importância dos patrocinadores para equipes de voleibol? (marque com um x o grau de importância) <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Não importa</td> <td>Pouco importa</td> <td>Indiferente</td> <td>Muito importante</td> <td>Totalmente importante</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Não importa	Pouco importa	Indiferente	Muito importante	Totalmente importante
1	2	3	4	5							
Não importa	Pouco importa	Indiferente	Muito importante	Totalmente importante							
3	Você se lembra de algum patrocinador da equipe de voleibol que você torce? _____ sim _____ não Se _____ sim , qual o primeiro que vem a sua cabeça? _____										
4	Qual sua opinião sobre o número de patrocinadores na camisa da sua equipe de voleibol na atual temporada? <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muitos patrocinadores, camisa está feia!</td> <td>Poderia ter menos patrocinadores</td> <td>Indiferente</td> <td>Acho bonito ter alguns patrocinadores</td> <td>Acho lindo os patrocinadores na camisa!</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Muitos patrocinadores, camisa está feia!	Poderia ter menos patrocinadores	Indiferente	Acho bonito ter alguns patrocinadores	Acho lindo os patrocinadores na camisa!
1	2	3	4	5							
Muitos patrocinadores, camisa está feia!	Poderia ter menos patrocinadores	Indiferente	Acho bonito ter alguns patrocinadores	Acho lindo os patrocinadores na camisa!							
5	Tem algum segmento de empresa que você acredita que deveria patrocinar sua equipe de voleibol? _____ (Ex: alimentos, calçados, automotivo, esportivo, imobiliário, financeiro etc) Por quê? _____ _____										

6	Você acredita que a equipe de voleibol deve buscar APENAS patrocinadores e parceiros locais: () SIM () NÃO () INDIFERENTE										
7	Qual a importância da ativação de patrocínio para você? (Ativação corresponde à ações dos patrocinadores com os trocedores, como: sorteio de brindes; convite para camarote em um jogo; ou outra experiência...) <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não importa</td> <td style="text-align: center;">Pouco importa</td> <td style="text-align: center;">Indiferente</td> <td style="text-align: center;">Muito importante</td> <td style="text-align: center;">Totalmente importante</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Não importa	Pouco importa	Indiferente	Muito importante	Totalmente importante
1	2	3	4	5							
Não importa	Pouco importa	Indiferente	Muito importante	Totalmente importante							
8	Você se lembra da ação de algum patrocinador da sua equipe que tenha marcado você? () Sim () Não Se sim, qual foi essa ação? _____										
9	Cite 3 atributos do esporte voleibol: (atributos corresponde a característica, qualidade, particularidade...) 1. _____ 2. _____ 3. _____										
10	Quando falado os atributos da questão 8 (questão anterior), qual empresa lhe vem a cabeça? _____ _____										

INFORMAÇÕES SOBRE VOCÊ

11	Em média, quantas horas por semana você acompanha notícias e/ou busca informações sobre o voleibol ?										
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">0 – 1 h</td> <td style="width: 20%;">1h – 3h</td> <td style="width: 20%;">3h –6h</td> <td style="width: 20%;">6h - 10h</td> <td style="width: 20%;">>10h</td> </tr> </table>	0 – 1 h	1h – 3h	3h –6h	6h - 10h	>10h					
0 – 1 h	1h – 3h	3h –6h	6h - 10h	>10h							
12	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 70%;">Televisão</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>Instagram</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>Facebook</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>Twitter</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> <tr> <td>Sites Especializados</td> <td style="text-align: center;">□</td> </tr> </table>	Televisão	□	Instagram	□	Facebook	□	Twitter	□	Sites Especializados	□
Televisão	□										
Instagram	□										
Facebook	□										
Twitter	□										
Sites Especializados	□										

	<p>Youtube <input type="checkbox"/></p> <p>Outros <input type="checkbox"/></p> <p>Em qual ou quais locais você busca essas informações:</p>
13	<p>Nenhum jogo <input type="checkbox"/></p> <p>Apenas os jogos da fase final <input type="checkbox"/></p> <p>Alguns Jogos da primeira fase e fase final <input type="checkbox"/></p> <p>Quase todos os jogos <input type="checkbox"/></p> <p>Todos os jogos <input type="checkbox"/></p> <p>Número de jogos da sua equipe na Superliga Feminina que você assistiu na última temporada, seja de forma presencial ou não:</p>
14	Ano de nascimento: _____
15	<p>Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/></p>
16	<p>Qual a sua renda mensal?</p> <p>R\$ 14.500 ou mais <input type="checkbox"/></p> <p>De R\$ 7.250,00 a R\$ 14.499,99 <input type="checkbox"/></p> <p>De R\$ 2.900,00 a R\$ 7.249,99 <input type="checkbox"/></p> <p>De R\$ 1.450,00 a R\$ 2.899,99 <input type="checkbox"/></p> <p>Até R\$ 1.449,99 <input type="checkbox"/></p>
17	<p>Nível de ensino mais elevado que completou:</p> <p>Nenhum <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino Fundamental <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino Médio <input type="checkbox"/></p>

	Ensino Tecnológico	<input type="checkbox"/>	
	Ensino Superior	<input type="checkbox"/>	
	Especialização	<input type="checkbox"/>	
	Mestrado ou Doutorado	<input type="checkbox"/>	
MUITÍSSIMO OBRIGADO PELA SUA COOPERAÇÃO!			