

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



DIEGO GAGLIARDI LEITE GARCIA

GRANDES EMPRESAS E OS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016:
A DECISÃO DE REALIZAR O PATROCÍNIO ESPORTIVO

RIO DE JANEIRO - RJ
2018

DIEGO GAGLIARDI LEITE GARCIA

GRANDES EMPRESAS E OS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016:
A DECISÃO DE REALIZAR O PATROCÍNIO ESPORTIVO

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: José Luis Felício dos Santos de Carvalho

RIO DE JANEIRO - RJ
2018

GRANDES EMPRESAS E OS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016:
A DECISÃO DE REALIZAR O PATROCÍNIO ESPORTIVO

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

Rio de Janeiro, -----.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Previsão de Investimento dos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	37
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de eventos com maior audiência nos Jogos Olímpicos Rio 2016	41
Quadro 2 – Classificação de esportes com maior audiência nos Jogos Olímpicos Rio 2016	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Contextualização do assunto e Formulação do Problema	9
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Delimitação do Estudo	12
1.4. Relevância da pesquisa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. O processo de tomada de decisão organizacional	15
2.2. O desenvolvimento do patrocínio esportivo	20
2.3. Os Jogos Olímpicos Modernos	32
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	43
3.1. Tipo de pesquisa	43
3.2. Seleção de sujeitos	45
3.3. Coleta de dados	46
3.4. Tratamento dos dados	47
3.5. Limitações do método	48
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1. A relação histórica entre as empresas e os patrocínios esportivos	50
4.2. Os objetivos das empresas ao realizarem o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016	52
4.3. As decisões tomadas antes e durante o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016	54
4.4. Os principais benefícios obtidos pelas empresas através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64

RESUMO

O presente estudo objetiva identificar os principais fatores que influenciaram na decisão das grandes empresas de realizar o patrocínio máster aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para tal, foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre os principais aspectos relacionados ao tema. A seguir, utilizou-se a abordagem qualitativa para análise de dados obtidos através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas equipes de patrocínios dos patrocinadores máster. Observou-se que a decisão de realizar o patrocínio se deu de maneira centralizada, sendo tomada pela alta hierarquia, considerando os objetivos da empresa e também preferências pessoais. Os resultados indicam que o principal objetivo das empresas para o patrocínio era o de explorar a imagem da marca dos Jogos Olímpicos, de maneira que fosse possível transmitir uma mensagem para o público-alvo. Também foi possível perceber que o patrocínio foi considerado positivo e que trouxe grandes benefícios, como por exemplo, uma maior visibilidade para as marcas, novos negócios e um aprendizado organizacional.

Palavras-chave: Jogos Olímpicos; Patrocínio esportivo; Processo decisório.

ABSTRACT

The present study aims to identify the main factors that influenced the big companies decision's to sponsor the Olympic Games Rio 2016. With regard to increase the understanding of the subject, it was applied a bibliographical review on the main aspects related to the theme. It was also applied the qualitative approach for the analysis of data obtained through the application of semi-structured interviews with those responsible for the sponsoring teams of the master sponsors. It was observed that, the decision to carry out the sponsorship took place in a centralized way, being taken by the high hierarchy, considering the objectives of the company and also personal preferences. The results indicate that the main objective of the companies for the sponsorship was to exploit the brand image of the Olympic Games, so that a message could be transmitted to the target audience. It was also possible to see that sponsorship was considered positive and brought great benefits, such as greater visibility for brands, new business and organizational learning.

Key Words: Olympic Games; Sports sponsorship; Decision-making process.

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o tema discutido ao longo do trabalho será apresentado e contextualizado. Para tal, será exposto o problema em questão, os objetivos da pesquisa, as delimitações do estudo, assim como a sua relevância.

1.1. Contextualização do assunto e Formulação do Problema

O esporte profissional tem sido encarado como um negócio multimilionário e que pode criar inúmeras oportunidades de marketing, sejam elas para as instituições esportivas em si, quanto para empresas e demais sujeitos interessados. Esse crescimento do interesse pelo esporte profissional como negócio se dá, de acordo com Carvalho, Marques e Carvalho (2009) pela força que o mesmo vem demonstrando, de modo que possa ser considerado um dos maiores fenômenos sociais, culturais, econômicos e de mídia, sendo, portanto, uma das mais promissoras indústrias do entretenimento mundial. Isto é reforçado por Guntzel (2013, p. 5), ao dizer que “o esporte é tido como um dos mais importantes fenômenos socioculturais atuais, recebendo destaque dos diversos segmentos da sociedade (meios de comunicação, pesquisa científica, política, educação, entre outros).”

Acerca deste tema, Lima e Melo Neto (2013) dizem que o esporte profissional ganhou um novo formato, fazendo parte de uma indústria em pleno crescimento, que é a do entretenimento esportivo. Perante a isso, o esporte tornou-se então um negócio que possui um grande mercado e um elevado potencial de mercantilização. Sobre esta mercantilização do esporte, Nunes (2015) diz ainda que esta pode ser expressa sob vários aspectos, mas sendo o principal deles a associação do esporte com os meios de comunicação, gerando o esporte-espetáculo, difundindo assim uma cultura esportiva de consumo.

Diante disso, o patrocínio esportivo foi se tornando uma ferramenta cada vez mais utilizada para explorar este negócio, tendo, portanto um crescimento considerável nos últimos anos, além também do envolvimento de um maior aporte financeiro. Cárdenas, Costa e Mondo (2013) confirmam isto ao dizerem que, cientes da difusão e influência que o esporte possui em todos os cantos do mundo, as empresas dos mais variados setores passam a utilizar o esporte

como ferramenta para atingir alguns dos seus objetivos organizacionais, principalmente através do investimento em patrocínio esportivo, e este interesse vem aumentando cada vez mais.

Grynberg e Rocha (2008, p. 1) demonstram este crescimento ao apresentarem também dados de diversos institutos de pesquisas, renomados mundialmente, conforme a seguir:

Segundo uma das mais respeitadas fontes mundiais sobre o assunto, o valor gasto mundialmente em patrocínio esportivo se elevou de US\$ 8,97 bilhões em 1996 (IEG SPONSORSHIP REPORT, 1996) para US\$ 20,98 bilhões em 2004 (IEG SPONSORSHIP REPORT, 2004). Em 2006, somente o somatório de investimentos em patrocínio realizados pelos 10 maiores anunciantes no mundo já chegava a cerca de US\$2,5 bilhões (SPORT BUSINESS, 2007).

De acordo com os dados apresentados, é possível perceber que o interesse pelo patrocínio esportivo aumentou nos últimos tempos, ou seja, as empresas decidiram investir uma parte de sua verba nesta ferramenta.

No entanto, além deste crescimento no interesse e investimento em patrocínio esportivo, é importante também destacar o crescimento, principalmente em representatividade, de um megaevento esportivo: os Jogos Olímpicos.

Nunes (2015, p. 32) destaca que:

Com o fortalecimento da globalização, o esporte, antes pautado principalmente pela disputa político-ideológica, rumou no sentido da disputa mercadológica entre marcas e fornecedores, que aproveitam o grande interesse por este fenômeno e financiam o espetáculo. Isso ocorreu em razão do aumento das proporções da divulgação e influência cultural das competições esportivas, principalmente dos Jogos Olímpicos, que passaram a atrair enorme público mundial e a representar um valioso mercado em potencial.

Quanto ao crescimento dos investimentos realizados nos Jogos Olímpicos, Amaro e Helal (2015) destacam a abertura do Comitê Olímpico Internacional (COI) ao capital das grandes empresas, a partir do mandato de Juan Saramanch (1980-2001), estratégia esta que possibilitou a sobrevivência financeira da competição, ao passo em que os esportes iam se profissionalizando, acompanhando portanto este movimento. Neste período, os Jogos de Los Angeles (1984) e Atalanta (1996) devem ser destacados, pois são considerados como pontos altos do processo de mercantilização e capitalização do movimento olímpico.

Aliado a isso, diante dessa magnitude expressiva que o esporte tomou, e junto a ele o crescimento do movimento olímpico, os países passaram a se interessar cada vez mais em se tornarem sedes de uma edição dos Jogos Olímpicos, o que se justifica, como anteriormente citado, principalmente, pela representatividade que os Jogos atingiram. Para Siderman e Dolles (2009), os Jogos Olímpicos atraem o foco da mídia e a atenção do mundo inteiro, se tratando,

portanto, do ponto de vista mercadológico, de um dos maiores eventos de marketing internacional do mundo, atingindo milhares de pessoas em mais de 200 países ao redor do globo. Isto demonstra a representatividade que os Jogos Olímpicos possuem.

Levando isto em consideração, grandes empresas têm voltado seus olhos para os Jogos Olímpicos, decidindo patrocinar este megaevento. No entanto, como em diversas situações em geral, tanto no cunho pessoal quanto nas questões organizacionais, há momentos em que se precisa decidir sobre o que e como fazer algo. E para isto, há, mesmo que de forma imperceptível, um processo de tomada de decisão, que, de acordo com Almeida e Murakami (2005, p. 3), “é um sistema complexo de relações em que há elementos de natureza objetiva, próprios de ações, e elementos de natureza claramente subjetiva, próprio do sistema de valores dos autores”.

Diante desta complexidade, pode-se dizer que a decisão de realizar um patrocínio esportivo é, ou ao menos deveria ser, feita de forma racional. Por conta desta complexidade e a possibilidade de existirem mudanças ao longo do processo, Schwarber (2006) diz que os melhores tomadores de decisão devem considerar três aspectos críticos para a sua decisão: os objetivos, as alternativas e os riscos envolvidos.

No entanto, nem sempre este processo de tomada de decisão ocorre da maneira mais racional e correta. Em muitos casos pode ocorrer de uma pessoa de alto escalão e/ou com grande influência nas decisões da empresa, sendo um dos ou o tomador de decisão, possuir uma confiança em excesso, e que, por conta disso, pode acabar tomando decisões equivocadas, que, no entanto, poderão ser aceitas pela organização devido ao poder/status que este possui na empresa.

Com relação a isso, Costa et al. (2017) também reforçam que há influência do poder, seja pelo fato de ter mais ou menos, no comportamento das pessoas. Os autores ainda citam que os indivíduos com maior poder processam as informações de forma mais abstrata, são mais focados nos objetivos, mais confiantes, dentre outras características.

Partindo destes pressupostos, através de um estudo em relação ao processo de tomada de decisão organizacional e o patrocínio esportivo nos Jogos Olímpicos Rio 2016, o presente trabalho tem como objetivo responder ao seguinte problema: **Que principais fatores determinaram na decisão das grandes empresas a se tornarem patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar que principais fatores levaram os tomadores de decisões das grandes empresas a se tornarem patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Levantar as principais características dos Jogos Olímpicos Modernos;
- b) Levantar os principais objetivos preestabelecidos, pelas empresas patrocinadoras, como retorno esperado;
- c) Analisar os principais benefícios obtidos pelas empresas patrocinadoras após a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

1.3. Delimitação do Estudo

O presente trabalho tem como foco compreender o processo de tomada de decisão dos patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para tal, foram consideradas todas as empresas que investiram na categoria máster de patrocínio dos Jogos, sendo elas: Bradesco, Coca-Cola e Nissan. Esta escolha se deve ao fato desta categoria de patrocínio exigir um maior nível de investimento e, possivelmente, por conta disso, uma avaliação mais minuciosa por conta das empresas no processo de tomada de decisão entre realizar o patrocínio ou não.

A escolha por restringir o estudo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 se deu ao fato desta ter sido a última edição realizada antes do estudo, assim como pelo fato do megaevento ter sido realizado na cidade do Rio de Janeiro, portanto a mesma habitada pelo pesquisador. Com isto, houve também uma maior possibilidade de aplicação da pesquisa, da qual, os sujeitos a serem entrevistados se localizam na mesma cidade ou de fácil acesso, e também pelo fato do pesquisador ter trabalhado na equipe de patrocínios de um dos patrocinadores, tendo o contato com os sujeitos da pesquisa facilitado.

1.4. Relevância da pesquisa

De acordo com os dados apresentados anteriormente acerca do crescimento do investimento em patrocínio esportivo ao longo dos anos e também dos citados por Sá e Almeida (2012, p.1), através da pesquisa elaborada pela International Events Group, em que concluiu que “no ano de 2009, dos US\$ 44 bilhões gastos em patrocínio em âmbito global, 68% foram designados ao esporte e apenas 10% foram para festivais e grandes atrações do entretenimento”, é possível perceber a magnitude que o patrocínio esportivo possui.

Diante dessas informações, o esporte notavelmente pode ser encarado com um negócio no mundo empresarial. Gladden e Sutton (2009) corroboram com isso ao dizerem que o esporte cresceu de tal maneira nos últimos anos que já não pode mais ser visto apenas como uma atividade voltada para o lazer. Carvalho, Marques e Carvalho (2009) também destacam que, com a atual internacionalização das relações econômicas, o esporte passa a ser tratado também como uma nova oportunidade em termos de negócios e de investimentos.

Tendo em vista a relevância do esporte para os negócios, países e, conseqüentemente, para as grandes empresas, sobretudo os Jogos Olímpicos, como destacado pelo COI (2017) o fato de que a edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi a mais consumida da história no que tange a cobertura, tanto através da televisão quanto de plataformas digitais, assim como o engajamento nas redes sociais, o presente estudo visa à obtenção de resultados acerca dos fatores que impactaram na decisão dos gestores para investir neste megaevento.

Desta forma, o conteúdo do estudo é relevante para que se entenda o planejamento estratégico das empresas que decidem investir no patrocínio esportivo, assim como destacar os pontos positivos e possíveis aprendizados adquiridos através da implementação dessa decisão, de modo que possa ser feita também uma reavaliação de condutas e práticas empresariais.

Quanto ao meio acadêmico, Proni, Faustino e Silva (2014, p. 5) dizem que:

O crescimento dos indicadores de investimentos e financiamentos nos esportes torna natural que, dentro dos projetos político-pedagógicos de formação das Universidades e Faculdades, as perspectivas de estudar a gestão e economia do Esporte venham, lenta e gradualmente, a ocupar um espaço relevante na titulação de jovens para um futuro de atuação profissional que se desenha nesse campo.

E já é possível constatar este reflexo, de acordo com a afirmação de Fagundes et al. (2012), ao dizerem que a pesquisa sobre marketing esportivo tem crescido fortemente nos últimos dez anos, principalmente no Brasil. Portanto, é importante fomentar a pesquisa nesta área de

conhecimento, de modo que seja possível entender como as teorias são de fato aplicadas na prática do mercado e de modo que suas aplicações se tornem ainda mais eficazes.

Silva, Silva e Ramos (2016) ainda reforçam que o ato de pesquisar é algo indispensável para a formação acadêmica, considerando que é exigido do graduando a produção do conhecimento, sendo este produzido por meio da pesquisa. Para a produção do conhecimento, é necessário ocorrer um aprendizado, e quanto a isso, estes mesmos autores dizem que o aprendizado é fruto da interação do sujeito com o objeto de estudo, de modo que ao elaborar as suas hipóteses e investigar o objeto de estudo, o sujeito constitui elaborações próprias e constrói significados, gerando assim o aprendizado.

Assim sendo, é possível perceber que o ato de aprender está relacionado a uma nova maneira de pensar e agir. Quanto a isso, Nervo e Ferreira (2015) dizem que a pesquisa precisa exercer o papel principal, dentro e fora de sala de aula, apresentando um elo com a prática pedagógica do docente, de modo que promova uma formação crítica e reflexiva, e com isso, se tenha um progresso na qualidade do ensino nos cursos de nível superior.

Corroboram com esta afirmação Silva, Silva e Ramos (2016, p.6), ao dizerem que “o aprender pela observação da pesquisa na formação acadêmica é de suma importância, pois esta irá abrir novos olhares para o fenômeno e outras avaliações do processo de ensino e aprendizagem sobre a pesquisa em futuros formandos.”

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O processo de tomada de decisão organizacional

Diariamente as pessoas se encontram em situações em que precisam decidir sobre o que fazer e como isso deve ser feito. Isso acontece tanto para as atividades de cunho pessoal, quanto para questões organizacionais. E isto envolve, mesmo que às vezes de forma imperceptível, um processo de tomada de decisão, que, de acordo com Simon apud Costa et al. (2017, p.17), “pode ser definido de maneira simples como o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha”.

No entanto, classificar de forma tão simples algo complexo não é ideal. Para tanto, outra definição a ser utilizada para o processo de decisão é a de que este é “um sistema complexo de relações em que há elementos de natureza objetiva, próprios de ações, e elementos de natureza claramente subjetiva, próprio do sistema de valores dos autores”. (ALMEIDA; MURAKAMI, 2005, p. 3)

Diante desta última definição, é possível perceber que, apesar da possibilidade do início do processo ser bastante diverso, o que determinará de fato as escolhas, tanto pessoais quanto organizacionais, serão as características dos autores da decisão.

Pelo fato do presente estudo ser sobre a tomada de decisão das empresas, o foco terá uma perspectiva especificamente voltada para a visão organizacional. Diante disto, algumas características que podem influenciar o processo de tomada de decisão são pertinentes aos gestores, tais como os seus valores e as suas personalidades.

Para tanto, para que o processo de tomada de decisão traga benefício para a organização e ocorra da melhor forma possível por parte do gestor, é importante que este, segundo Costa et al. (2017), possua habilidades conceituais e de decisão, de maneira que saiba reconhecer questões complexas e dinâmicas, analisando os fatores que influenciam a problemática em questão.

Existem diversas perspectivas teóricas e classificações relacionadas ao processo de tomada de decisão. Algumas destas serão discutidas nos próximos parágrafos, com o intuito de apresentar características a serem levadas em consideração e associadas às tomadas de decisão da presente pesquisa.

A primeira teoria a ser citada é a do alto escalão, a qual diz que os resultados organizacionais (escolha estratégica e desempenho) são parcialmente influenciados pelas características existentes na equipe da alta administração, segundo Hambrick e Mason (1984). Estes mesmos autores destacam que essa teoria direciona o foco da corrente de ecologia populacional, a qual considera a organização como um organismo reativo ao ambiente, e, sobretudo, coloca as mudanças nas organizações sob a responsabilidade dos executivos. Isto é reforçado por Hambrick (2007), que diz que os executivos têm grande representatividade nos rumos da organização, tendo em vista que suas características pessoais são inseridas no momento da decisão e conseqüentemente as decisões estão relacionadas aos fatores comportamentais do tomador de decisões. Através disso, o autor destaca também a relação entre a teoria do alto escalão e a teoria da racionalidade limitada.

Esta relação pode ser ainda mais destacada através dos “processos de filtragem”, componentes do modelo de escolha estratégica elaborado por Hambrick et al. (2009). De acordo com Costa et al. (2017), através dos elementos desse processo, reconhece-se que um executivo não consegue olhar em todas as direções ou estar atento a todo tipo de informação ininterruptamente. Além disso, os autores salientam que com isso também é possível afirmar que as informações que o tomador de decisão percebe não serão registradas de maneira igual na sua mente, assim como a sua interpretação perante os estímulos recebidos do ambiente.

Sobre estes estímulos ambientais, pode-se dizer que:

Todos os estímulos ambientais (situações estratégicas) serão limitadamente percebidos pelos executivos devido às suas propriedades psicológicas e experiências de vida. Entre as propriedades psicológicas, Hambrick et al. (2009) destacam: (a) valores: caracterizados como crenças duradouras que se manifestam fortemente sobre a seleção perceptiva no processo de filtragem dos estímulos recebidos do ambiente; (b) Modelos Cognitivos: determinam como a mente do executivo funciona, como ele busca e processa informações. Barnard (1979) apresenta dois estilos cognitivos: os modelos lógicos e não lógicos; (c) Elementos de personalidade, como o carisma, a arrogância, o excesso de confiança e a autoestima do executivo. (COSTA et al., 2017, p.18)

Diante disto, pode-se observar que alguns aspectos da experiência executiva podem ter grande relevância, de maneira limitadora ou não, na interpretação dos estímulos, como por exemplo, as experiências que o tomador de decisão obteve ao longo da sua carreira, sejam em outras organizações ou não. Outros exemplos são relacionados à sua idade e condição socioeconômica.

Dentre as experiências executivas que podem impactar na percepção do tomador de decisão, pode-se destacar também:

(a) Mandato do executivo (tradução livre de Executive Tenure), que pode estar relacionado ao tempo do executivo em determinado cargo, empresa ou indústria; (b) Experiência funcional: propõe-se que a experiência funcional de um executivo forneça as lentes através das quais ele enxerga os problemas e as soluções do seu negócio; (c) Educação formal: a proposição é de que a quantidade de educação formal de um executivo esteja positivamente associada à sua complexidade cognitiva, ou seja, sua habilidade em distinguir padrões entre objetos, estando também associada à maior receptividade à inovação; (d) Experiência internacional: executivos com esse tipo de experiência conseguem entender o mercado e as práticas de negócios globais, e desenvolvem melhor capacidade de identificar oportunidades para competir globalmente. (COSTA et al., 2017, p.19)

É importante reforçar também a questão da confiança em excesso, já que por conta dela o funcionário pode acabar tomando decisões equivocadas, que, contudo, poderão ser aceitas pela organização devido ao poder/status que este possui na empresa.

Atrelado à questão de poder/status, pode-se citar outra perspectiva teórica, voltada para política e poder, os quais são temas de discussão na sociedade há bastante tempo e são constatados nas organizações.

Magee e Galinsky (2008) discutem sobre questões de hierarquia social, considerando como base da hierarquia nas organizações o poder e o status. Para eles, a hierarquia tem como funções estabelecer a ordem e facilitar a coordenação dos indivíduos, tal como motivá-los. Definem também a hierarquia social como uma ordem ranqueada de indivíduos em grupos no que tange uma dimensão social valorizada, seja esta ordem implícita ou explícita, e a hierarquia formal ou informal. À vista disso, é possível ter a ideia de que os indivíduos podem trabalhar com diferentes hierarquias, simultaneamente ou não.

No entanto, apesar da breve semelhança, que gera confusão em boa parte das pessoas, Costa et al. (2017) diz que poder e status são fatores distintos. Para os autores, eles são distintos pelo fato de o poder basear-se em recursos, que por sua vez pertencem a um ator, enquanto o status está na maneira como os outros enxergam o indivíduo.

Considerando esta diferenciação, pode-se fazer também uma melhor descrição sobre a perspectiva política, de forma que Child, Elbanna e Rodrigues (2010) dizem que esta se concentra em como e porque os indivíduos, grupos e organizações exercem o poder ou acumulam influência, de maneira a moldar as decisões estratégicas que são feitas. Para estes autores, “comportamento político” pode ser entendido como o comportamento de indivíduos ou grupos que envolve o uso do poder ou exercício de influência.

Atrelado a isto, Costa et al. (2017) reforçam que há influência do poder, seja pelo fato de ter mais ou menos, no comportamento das pessoas. Os autores ainda citam que os indivíduos com maior poder processam as informações de forma mais abstrata, são mais focados nos objetivos, mais confiantes, dentre outras características.

Ao falar-se do comportamento do indivíduo dentro das organizações, é possível citar também outra perspectiva teórica, referente à teoria da ação, que está voltada para incrementar a eficácia profissional, tendo como objetivo eliminar as rotinas defensivas que inibem a eficácia e o aprendizado organizacional. (COSTA et al., 2017).

Para estes mesmos últimos autores, esta teoria se compõe de uma teoria proclamada, assim como de uma teoria-em-uso, ou também chamada de teoria operacional. Segundo Argyris e Schön (1974), a teoria proclamada é utilizada para dizer como o indivíduo se comportará sob certas circunstâncias, seja para descrevê-la como para justificar este comportamento. Portanto, é adotada de forma consciente pelo indivíduo, de modo que contenha explicações ou justificativas para certo padrão de comportamento.

Já em relação à teoria-em-uso, Argyris & Schön (1974) dizem que se trata da estruturação lógica a qual informa e conduz o comportamento concreto e observável do indivíduo. Os autores dizem também que esta se encontra implícita nas estratégias de ação, normas, rotinas, padrões de comportamento, objetivos e atividades.

No entanto, Schön (1983) ressalta que desacordos entre estas duas teorias são possíveis de ocorrer. Para o autor, isto pode ocorrer por influência da cultura, dos padrões de comportamento dos indivíduos, tais como seus interesses pessoais. É importante, portanto, que essas divergências sejam identificadas, de modo que exista uma construção da reflexão na ação, de modo que o tomador de decisão possa conhecer, refletir e decidir se suas ações devem ser modificadas ou não. Isto é reforçado por Argyris & Schön (1974, p. 19), que afirmam que “refletir sobre as teorias-em-uso é um pré-requisito para melhorar o desempenho profissional”.

Conforme explicado anteriormente, pode existir um momento de reflexão da ação, por parte do tomador de decisão. E isso tem relação também com outra palavra: dinamismo. Eis então que se pode citar outra perspectiva teórica, a iterativa.

De acordo com Langley et al. (1995), nesta perspectiva, o processo decisório se inicia com o tomador da decisão tendo uma oportunidade a explorar ou então um problema a resolver, de forma que haja um esforço para que o processo se mantenha funcionando do seu início ao fim,

ou seja, desde a sua concepção inicial até a sua escolha final. No entanto, nem sempre esta é uma situação simples, pelo fato de que, durante esta trajetória, o processo pode não sair de acordo com o planejado inicialmente, por conta de eventos imprevisíveis que fazem parte do ambiente das organizações.

Mintzberg, Raisinghani, e Théorêt (1976) apresentam um modelo iterativo composto de três fases: identificação, desenvolvimento e seleção. E segundo eles, estas fases são influenciadas por fatores dinâmicos, tais como as interrupções, os atrasos na programação e de feedback, os ciclos de compreensão e também a reciclagem de falhas.

Esta concepção dos modelos de processo decisório, considerando a perspectiva iterativa é reforçada por Costa (2017, p.20), ao dizer que eles “podem ter fases de desenvolvimento e geralmente apresentam início e final claros, mas são influenciados por mudanças internas ou externas que tiram as atividades de uma ordem sequencial e algumas vezes podem mudar por completo os resultados de uma decisão”.

Diante do fato da possibilidade de existirem mudanças, Schwarber (2006) salienta ainda que os melhores tomadores de decisão devem considerar três aspectos críticos para a sua decisão: os objetivos, as alternativas e os riscos envolvidos. O autor reforça ainda que estes aspectos devem ser levados em consideração exatamente nesta ordem, ou seja, um bom processo de tomada de decisão não deve ter inicialmente o foco nas alternativas, mas sim em ter de forma clara qual é o objetivo a ser atingido. Para o autor, após a definição do objetivo é que se deve discutir as alternativas, para então, neste ponto determinar quais alternativa são válidas para atingir o objetivo e qual delas é a melhor a se explorar, levando em consideração também os riscos.

Desta maneira, de acordo com Hambrick, Finkelstein e Canella Jr. (2009) é possível, após a definição do objetivo, comparar as alternativas e verificar o que realmente é de interesse do tomador de decisão, para então escolher a melhor opção a ser seguida. Isto faz com que o trabalho seja feito com um menor número de variáveis possíveis, gerando um alívio no processo mental, que é uma grande busca por parte do ser humano.

Levando isto em consideração, é possível obter uma maior qualidade no atingimento dos objetivos, o que é tratado como um aspecto de extrema importância na tomada de decisão. Mas, além disso, Schwarber (2006) ressalta também a importância do líder, e provável tomador de decisão, envolver outras pessoas no processo, para que seja possível obter as informações

necessárias, analisar alternativas criativas, ganhar comprometimento, além de treinar e ambientar futuras gerações de tomadores de decisão, o que é de grande valia para a organização.

Tendo por base a fundamentação acerca dos conceitos de processo decisório apresentada ao longo deste capítulo, e considerando que o esporte profissional tem sido encarado como um negócio multimilionário e que pode proporcionar diversas oportunidades de marketing para as empresas, de acordo com Shannon (1999), o capítulo a seguir abordará a temática de marketing e patrocínio esportivo. Nele será discutido de forma mais aprofundada esse artifício utilizado pelas empresas, como por exemplo, no caso citado por Silk e Andrews (2005), em que as marcas Coca-Cola e Pepsi, durante a guerra de colas travada nos anos 1980 e 1990, ingressaram e se popularizaram no mercado indiano através do apoio que ambas deram ao críquete e a eventos ligados a este esporte, que eram extremamente populares naquele país.

2.2. O desenvolvimento do patrocínio esportivo

É perceptível o crescimento que o esporte vem tendo nos últimos tempos, tanto em relação ao desenvolvimento do seu profissionalismo, quanto à sua representatividade para a sociedade.

Carvalho, Marques e Carvalho (2009) enfatizam este crescimento, ao dizerem que o esporte pode ser considerado um dos maiores fenômenos sociais, culturais, econômicos e de mídia, sendo considerada uma das mais promissoras indústrias do entretenimento mundial, em um patamar semelhante ao do cinema e da música. Esse crescimento pode ser relacionado à explicação de Banyard e Shevlin (2001), que dizem que uma das características do esporte é que ele pode gerar uma ligação emocional muito forte, de tal modo que ocorrem mudanças comportamentais, afetando relacionamentos dentro e também fora dos ambientes esportivos.

Diante deste crescimento, atrelado à presença cada vez mais forte do capitalismo e consequente mercantilização das coisas, o esporte passa a ser visto com outros olhos, agora também como um negócio. Atrelado a isto, Gladden e Sutton (2009) dizem que o esporte cresceu de tal maneira nos últimos anos que já não pode mais ser visto apenas como uma atividade voltada para o lazer. E esta ideia é compartilhada por diversos outros autores, tal como Benazzi e Borges (2010), que dizem que o esporte é uma fonte para negócios, que envolvem publicidade, patrocínios a atletas e a organizações esportivas, assim como a realização de apostas. Carvalho,

Marques e Carvalho (2009) também destacam que, com a atual internacionalização das relações econômicas, o esporte passa a ser tratado também como uma nova oportunidade em termos de negócios e de investimentos.

Este crescimento do esporte e percepção como negócio são explicados também no trecho abaixo:

É possível dizer que o crescimento desse tipo de mercado, tendo em vista que sua adesão está sendo cada vez maior e que movimenta milhões entre campanhas, torneios, publicidade e patrocínio, não se deu apenas pelas tantas modalidades existentes ou pelos atletas que todos os dias se aperfeiçoam e demonstram um desempenho cada vez melhor aos olhos de quem assiste, mas, também, pelo fato da sociedade de quem trabalha com esportes, o enxergar como uma nova indústria que nasceu e está ganhando mais espaço entre as indústrias em geral. (GABURRO, 2013, p. 115)

Diante deste crescimento e potencial de negócio, a relação do esporte com o marketing vem crescendo de tal modo que se deu início a uma especialização do marketing no mercado esportivo. Segundo Melo Neto (2000, p. 28), “o marketing esportivo é uma alternativa diferenciada para as empresas, mas, também para o esporte, que tem no marketing um importante meio de potencializar sua arrecadação”.

De acordo com Gaburro (2013), a partir dos anos 1970 muitas empresas multinacionais de grande porte, como por exemplo, a Coca-Cola e Philips Morris começaram a investir em estratégias globais de publicidade através da utilização de eventos esportivos, tais como a Copa do Mundo e o Mundial de Fórmula 1. Estas empresas justificaram o investimento dizendo que encontraram neste meio uma forma de atingir um número bastante relevante de mercados consumidores, principalmente por conta das transmissões destes eventos para dezenas de países. Depois desse “*start*”, a utilização do esporte como veículo de propaganda e merchandising por parte das grandes empresas foi se tornando cada vez mais expressiva.

Segundo Melo (2003), essa fase se consolidou por volta dos anos de 1980, quando a televisão entrou de vez no negócio, ao comprar direitos de transmissão dos eventos e também ao integrar aos eventos publicidade, infraestrutura e marketing. Para este autor, foi fundamental também o sucesso dos Jogos Olímpicos de 1984, em Los Angeles, que gerou grande repercussão em todo o mundo.

Com o passar dos anos, constante crescimento deste novo negócio e também com o surgimento de novas tecnologias e tendências do mundo globalizado, as mídias tradicionais foram se tornando mais custosas, além de mais desgastadas. Diante disso, de acordo com Mantovani e Mielli (2016), uma nova ferramenta de comunicação estratégica de marketing

ganhou destaque. Trata-se do patrocínio esportivo, cujo mecanismo de funcionamento consiste em “investir em determinado objeto e, assim, obter rentabilidade direta pela venda de produtos e serviços e indireta com a elevação da imagem da marca, aumento da consciência de marca e das atitudes em relação à empresa/marca” (MANTOVANI; MIELLI, 2016, p. 1).

Mullin, Hardy e Sutton apud Sá e Almeida (2012, p. 2) também explicam que o patrocínio esportivo “consiste em um conjunto de atividades vinculadas a um processo de comunicação que faz uso do marketing do esporte e do estilo de vida a ele associado para transmitir mensagens a determinado público-alvo”. Sá e Almeida (2012) ressaltam inclusive que na dinâmica do patrocínio esportivo, usualmente, o patrocinador investe recursos, sejam estes em forma de produtos e/ou serviços ou em dinheiro, em troca da associação da sua marca com um elemento externo à companhia, de modo que esta parceria ofereça oportunidades promocionais para valorizar sua marca junto aos seus consumidores já existentes e em potencial.

Como dito anteriormente, o patrocínio esportivo cresceu consideravelmente nos últimos anos e com isso a verba envolvida também aumentou. Grynberg e Rocha (2008, 2008, p. 1) corroboram com esta afirmação ao apresentarem também dados de diversos institutos de pesquisas, renomados mundialmente, conforme demonstrado a seguir:

Segundo uma das mais respeitadas fontes mundiais sobre o assunto, o valor gasto mundialmente em patrocínio esportivo se elevou de US\$ 8,97 bilhões em 1996 (IEG SPONSORSHIP REPORT, 1996) para US\$ 20,98 bilhões em 2004 (IEG SPONSORSHIP REPORT, 2004). Em 2006, somente o somatório de investimentos em patrocínio realizados pelos 10 maiores anunciantes no mundo já chegava a cerca de US\$2,5 bilhões (SPORT BUSINESS, 2007).

Ainda sobre o investimento em patrocínio no início dos anos 2000, nota-se uma ainda baixa participação do Brasil neste negócio, enquanto EUA e Europa apresentavam uma representatividade bastante considerável, conforme apresentado a seguir:

No início da década, o Brasil representava apenas 1% do valor investido em patrocínio esportivo no mercado mundial, contra 31% dos EUA e 36% da Europa (TEIXEIRA, 2001). Em 2004, os Estados Unidos chegaram ao posto de maior investidor mundial em patrocínio esportivo, com quase 40% do total mundial. (GRYNBERG apud CARVALHO, MARQUES e CARVALHO, 2009, p. 105)

Em relação à verba envolvida, Sá e Almeida (2012, p. 1) destacam também que “no ano de 2009, dos US\$ 44 bilhões gastos em patrocínio em âmbito global, 68% foram designados ao esporte e apenas 10% foram para festivais e grandes atrações do entretenimento (International Events Group, 2010)”. Enquanto Fleury et al. (2016, p. 2) ressaltam a representatividade da

América do Norte neste negócio, ao dizerem que “na América do Norte, 70% dos US\$ 21 bilhões injetadas na economia por meio de patrocínio é destinado ao esporte (IEG, 2014)”.

Contudo, por conta deste crescimento, tanto da representatividade do negócio, quanto do seu poderio financeiro, esta ferramenta se tornou mais custosa para as empresas, principalmente pelo fato dos direitos de propriedades relacionados aos eventos esportivos, marcas, dentre outros, terem seus preços elevados. Isto pode ser demonstrado ao analisar a Copa do Mundo como exemplo, como alguns autores fizeram:

A Copa do Mundo de Futebol ilustra bem esta realidade. Para se tornar um parceiro oficial da FIFA na Copa do Mundo de Futebol de 1994 era preciso desembolsar US\$15 milhões. Este valor subiu para US\$ 27 milhões em 1998 (LARDINOIT e DERBAIX, 2001). Já na Copa do Mundo de 2006, os 15 patrocinadores oficiais da FIFA investiram, cada um, entre US\$38 e US\$63 milhões para terem seus nomes associados ao evento (CARVAJAL apud GRYNBERG; ROCHA, 2008, p. 1)

No entanto, apesar do investimento ser, em muitas das vezes, alto, as empresas utilizam deste artifício para poderem atingir diversos objetivos institucionais, dentre eles uma maior exposição da marca a consumidores em potencial. Alguns outros objetivos são citados por outros autores, conforme levantado a seguir:

De modo a promover uma compreensão ampla sobre o que as empresas esperam do patrocínio esportivo, os diversos objetivos identificados na literatura foram agrupados em seis grupos: a) objetivos corporativos, contemplando aumento de vendas, conquista de mercado, retorno sobre o investimento, desenvolvimento de novos negócios e ações competitivas (Copeland, Frisby & McCarville, 1996; Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell, Pruitt & Clark, 2005; Davies & Tsiantas, 2008; Irwin & Asimakopoulos, 1992; Koo, Quarterman & Flynn, 2006; Kuzma, Shanklin & McCally, 1993; Lagae, 2005; Meenaghan, 1983); b) objetivos de marca, contemplando melhora da imagem/marca corporativa, conhecimento da marca/empresa, posicionamento de produto/marca (Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell, Pruitt & Clark, 2005; Davies & Tsiantas, 2008; Gwinner, 1997; Irwin & Asimakopoulos, 1992; Koo, Quarterman, & Flynn, 2006; Kuzma, Shanklin & McCally, 1993; Lagae, 2005; Meenaghan, 1983; Walliser, 2003); c) objetivos de produto, contemplando desenvolvimento e teste e lançamento de produtos (Barrand, 2005; Brown, 2000; Davies & Tsiantas, 2008; Rines, 2000; Stotlar, 1993); d) objetivos de público/audiência, contemplando satisfação e lealdade dos consumidores, percepção e atitude dos consumidores, reconhecimento da empresa como patrocinadora (Cornwell, Pruitt & Clark, 2005; Davies & Tsiantas, 2008; Gwinner & Swanson, 2003; Irwin & Asimakopoulos, 1992; Lagae, 2005; Meenaghan, 1983); e) objetivos de relacionamento, contemplando hospitalidade, exposição na mídia/formadores de opinião, envolvimento com a comunidade, aproximação com funcionários (Copeland, Frisby & McCarville, 1996; Cornwell, Pruitt & Clark, 2005; Davies & Tsiantas, 2008; Irwin & Asimakopoulos, 1992; Kuzma, Shanklin & McCally, 1993; Meenaghan, 1983); e f) objetivos pessoais dos executivos (Meenaghan, 1983). (SÁ; ALMEIDA, 2012, p. 3)

Além dos objetivos citados anteriormente, Grynberg e Rocha (2008) destacam que o aumento do nível de recall da marca também é constantemente considerado um dos principais

objetivos buscados pelas empresas patrocinadoras. De acordo com estes autores, o recall pode ser definido como uma mensagem que fica retida na memória das pessoas expostas a um estímulo. Portanto, quanto maior o nível de recall, ou seja, a capacidade de retenção de informação, maior a eficiência do esforço de comunicação.

É importante ressaltar que o patrocínio esportivo não visa apenas destacar um produto em si ou tem um foco apenas em possíveis consumidores da marca, mas também visam expandir o negócio da empresa ou ainda gerar oportunidades em novos negócios ou relacionamentos. Portanto, o patrocínio esportivo também pode ter o foco voltado para possíveis novos investidores. Sá e Almeida (2012, p.7) demonstram isto ao dizerem que “as empresas creditam ao patrocínio esportivo parte do sucesso no fechamento de negócios com investidores e nas estratégias de conquista de novos mercados”. Estes autores destacam ainda que há uma particularidade no mercado brasileiro, que é a existência da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, que através dela as empresas podem utilizar 1% dos impostos devidos ao Governo para patrocinar projetos aprovados pelo Ministério do Esporte. Por conta disso, as empresas podem explorar o patrocínio e alcançar objetivos importantes com uma verba que já estaria comprometida de qualquer forma, apesar de não ter um fim semelhante.

Atrelado ao que foi dito no parágrafo anterior acerca dos novos negócios, pode-se citar o exemplo do Grande Prêmio de Fórmula 1, que além de proporcionar aos patrocinadores a divulgação das suas marcas em diversas localidades do mundo, seja por conta das transmissões ou pelas etapas de provas que ocorrem em diferentes países, possui outras possibilidades de ganho que são consideradas muito importantes, sendo fortemente destacadas pelos gerentes destas empresas, que é do network e consequente desenvolvimento de novas tecnologias, conforme exemplificado em:

O contexto global da Fórmula 1 (F1) fornece um ambiente de patrocínio onde as intenções dos parceiros corporativos (patrocinadores) superam os benefícios comuns de exposição na mídia aos consumidores em massa. Isto é evidenciado pelo intenso envolvimento de empresas B2B e declarações das empresas, explicando suas razões para patrocinar uma equipe de F1. O CEO da Metris, um fornecedor automotivo industrial, resumiu o objetivo da Metris ao se envolver no patrocínio da equipe de F1 Midland (Spyker), afirmando que "as atividades de Fórmula 1 são uma excelente plataforma para mostrar avanços de tecnologias emergentes para fabricantes automotivos comerciais" (COBBS, 2010, p. 592)

No entanto, para que as empresas tenham maiores possibilidades de atingir os seus objetivos e potencializar ainda mais os benefícios que o patrocínio pode trazer, é importante que sejam feitas ativações por parte das empresas. Ou seja, o papel das empresas não é simplesmente

pagar a cota acordada para o patrocínio e com isso aguardar o resultado. As ativações têm papel fundamental para que o público-alvo seja atingido, fique com a marca na memória, dentre diversas outras coisas.

De acordo com Fullerton e Merz (2008), as ativações são as iniciativas estratégicas adotadas pelas empresas para que seja possível posicioná-las no marketing esportivo. Já Rines apud Sá e Almeida (2012) diz que este termo descreve as atividades que são desenvolvidas com o intuito de explorar o potencial da propriedade do patrocínio, a fim de alcançar objetivos de marketing. E ainda reforça o que foi dito anteriormente, ao dizer que este tipo de iniciativa contribui para a formação de uma ligação mais forte entre patrocinador, patrocinado, consumidores e uma possível venda.

Ainda sobre a importância das ativações, Miloch e Lambrecht (2006) dizem que estas podem influenciar as taxas de reconhecimento e lembrança da marca em questão, de modo que se torna possível aumentar o nível de familiaridade que o público-alvo tem com a marca e evento. Eles dizem inclusive que ao realizar ativações, as marcas podem obter um reconhecimento duas vezes maior do que as que não utilizam dessa iniciativa.

Isto posto, é possível perceber a existência de relações entre patrocinadores, patrocinados, o esporte, os agentes de comunicação e, obviamente, o público, tal qual a importância de haver um caráter positivo nelas.

Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (1997) reforçam isto ao dizerem que, principalmente no mundo dos negócios, é preciso enxergar o esporte como uma rede de interações, na qual as relações entre os clubes ou entidades esportivas, mídia e patrocinadores podem gerar grande impacto no negócio. Os autores salientam ainda que a forma como o relacionamento é desenvolvido pode ter impacto na relação dos agentes citados, assim como em empresas de marketing esportivo e agências de mídia, que utilizam o esporte como foco de seus serviços, gerando audiência.

Como dito anteriormente, é importante que estas relações sejam positivas e, sobretudo, estejam alinhadas, de modo que os envolvidos (patrocinados, patrocinadores e público-alvo) tenham objetivos e/ou características semelhantes. De acordo com Fleury et al. (2016), este correto alinhamento possibilitaria a existência de uma maior identificação com o evento e patrocinador por parte do consumidor, e conseqüentemente aumentar a possibilidade de explorar o potencial do patrocínio, assim como aumentar a mídia espontânea.

A positividade das relações se torna ainda mais importante ao analisar a dependência gerada entre as partes envolvidas, tendo como destaque a relação entre o esporte e a mídia, já que, de acordo com Carvalho, Marques e Carvalho (2009), chegam a um estágio em que se tornam totalmente dependentes um do outro. Isso se dá pelo fato de que a mídia possui grande representatividade na popularização e sucesso de diversas modalidades esportivas. E em contrapartida, com uma maior popularidade desses esportes, as transmissões geram uma maior audiência, gerando mais satisfação aos espectadores, anunciantes e atraindo mais investidores.

Esta situação ganha-ganha pode ser melhor explicada através de:

À medida que a mídia de massa se desenvolvia, um relacionamento simbiótico surgia entre “produtores esportivos” e empresas de mídia. O esporte tem sido usado com sucesso por canais de satélite para penetrar nos mercados, construir audiência e vender serviços. Em função do interesse da mídia, o esporte tornou-se um instrumento de divulgação para o marketing corporativo. Dessa forma, surge outra relação simbiótica, agora entre os “produtores” de esporte e os patrocinadores. Esse relacionamento permite aos organizadores de esporte gerarem receita e aumentarem a exposição do esporte, ao mesmo tempo em que as empresas divulgam seus produtos e serviços junto ao mercado alvo. (CARVALHO; MARQUES; CARVALHO, 2009, p. 109)

Com base nessa explicação, é possível observar o envolvimento entre os atores e como o sucesso de um se desencadeia no sucesso do outro, possibilitando um maior sucesso para as relações como um todo.

Ainda segundo Carvalho, Marques e Carvalho (2009), o aspecto dual do negócio esportivo se deve pelo fato de que, tanto os esportes quanto os demais atores envolvidos possuem como objetivos atrair e manter a atenção do público, e também através disso atrair investidores de forma que sejam captados recursos que possibilitem uma maior organização, crescimento e desenvolvimento. Os autores destacam ainda que o interesse dos investidores no cenário esportivo será proporcional ao que é demonstrado pelo mercado final. Ou seja, quanto mais o investidor identifica o esporte como uma forte ferramenta para aumentar o reconhecimento da sua marca e/ou produto, mais ele terá interesse em utilizá-lo como veículo da sua mensagem.

Tsiotsou (2011) reforça esta ideia ao dizer que o patrocínio pode ser encarado e utilizado pelas empresas como uma plataforma de comunicação, de modo que seja possível melhorar a sua reputação e visibilidade, tendo como consequência a possibilidade de atrair investidores para a empresa. Ou seja, através dessa afirmação é possível perceber que o patrocínio esportivo pode ser encarado como uma ferramenta que pode gerar relações positivas para as partes envolvidas, de modo que seja possível, através de uma boa estruturação e

consequente imagem positiva diante dos públicos envolvidos, atrair investidores, tanto para o esporte, quanto para as empresas que tomam a decisão de investir neste.

Levando isto em consideração, pode-se dizer que a escolha do patrocínio esportivo é, ou ao menos deveria ser, feita de forma racional, de acordo com os critérios estabelecidos. Sá e Almeida (2012) dizem ainda que esta decisão deve ser detalhada e traçado um plano de comunicação de marketing, de tal maneira que este englobe a seleção do tipo de patrocínio, quais ações a serem realizadas e a mensuração dos efeitos da comunicação do patrocínio.

Acerca do tipo de patrocínio esportivo a se investir:

Nos estudos investigados foram identificados oito tipos de patrocínio esportivo, a saber: a) patrocínio de equipes esportivas; b) patrocínio individual e endosso de celebridades esportivas; c) patrocínio de organizações ou entidades esportivas; d) patrocínio de eventos esportivos; e) patrocínio de instalações esportivas; f) patrocínio de transmissões esportivas; g) patrocínio de tecnologias; e h) licenciamento (SÁ; ALMEIDA, 2012, p. 4)

Como dito anteriormente, a decisão de utilizar o patrocínio esportivo deve ser feita de maneira racional. Atrelando isto aos tipos de patrocínio citados, é importante ressaltar que ao escolher o tipo, deve-se levar em consideração se esta parceria poderá criar uma vantagem competitiva para o patrocinador e se existe uma relação adequada entre a imagem da empresa patrocinadora e sua estratégia de marketing com as características apresentadas pela propriedade a ser patrocinada. Para Fahy, Farrelly e Quester (2004) a criação de vantagem competitiva no mercado do patrocinador é um fator importante para o êxito do patrocínio, criando assim uma parceria bem sucedida. E de acordo com Walraven (2013), através do sucesso do patrocínio, o aumento da percepção da marca pelo espectador, o impacto positivo na imagem da marca do patrocinador, a criação e estímulo do desejo de compra nos espectadores e consequente aumento de vendas dos produtos da marca, são as principais vantagens a serem percebidas.

Sobre a relação entre patrocinador e patrocinado, Crimmins e Horn (1996) argumentam que, ao relacionar um ator altamente valorizado a um ator com igual ou menor valorização, o patrocínio cria um vínculo entre os dois, de modo que este vínculo pode influenciar na avaliação feita pelos possíveis consumidores da marca patrocinadora. Neste caso, um bom exemplo seria a relação entre os Jogos Olímpicos (ator altamente valorizado) e uma marca patrocinadora (ator de igual ou menor valorização).

Ao fazer a seleção da propriedade esportiva a patrocinar, de acordo com Papadimitriou, Apostolopoulou e Dounis (2008), o tomador de decisão deve considerar todas as

opções possíveis e analisar qual delas poderá contribuir para que a empresa atinja os objetivos definidos para esta ação e também que os investimentos necessários sejam considerados rentáveis, ou seja, não custosos e sem retorno, mesmo que este retorno não seja relacionado ao aumento na venda de produtos.

Segundo Sá e Almeida (2012), as empresas analisam modalidades esportivas com potencial de contribuir para que sejam atingidos os objetivos estratégicos planejados, que possuam um público interessado em número relevante e preferencialmente que possuam características congruentes com a marca. Estes autores citam como exemplo os casos da Petrobras e Ipiranga, que investem no patrocínio de esportes motores, e também a Olympikus, que patrocina diversos esportes olímpicos, como por exemplo, a seleção brasileira de vôlei. Esses três exemplos sugerem que a razão prioritária pela opção de realizar este tipo de patrocínio pode se dar pela oportunidade de envolvimento da modalidade escolhida com os produtos e serviços relacionados a marca.

Estes mesmos autores elaboraram um estudo no qual, através da investigação dos casos, foi possível reforçar esta questão da escolha da modalidade, ao constatar que diversas empresas consideram a modalidade esportiva como um critério bastante relevante. Além disso, eles destacam também o patrocínio a grandes eventos esportivos, que representam uma chance única para a empresa que quer se vincular intensamente ao esporte, tais como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, Jogos Pan-Americanos, Copa do Mundo de Futebol, dentre outros. Neste caso é possível citar novamente a Petrobras, que foi a principal patrocinadora dos Jogos Pan-Americanos de 2007, realizados no Rio de Janeiro.

No entanto, outro fator também deve ser tratado com sua devida importância ao avaliar o investimento em patrocínio esportivo, que se trata da presença de outros patrocinadores no mercado. Para Cornwell et al. (2000), ao envolver muitas marcas na relação de um patrocínio, é possível que haja uma confusão, principalmente por parte do público-alvo, em relação à identificação das marcas, o que torna mais difícil notar o patrocinador, assim como no que tange à questão do recall. Além disso, de acordo com Carrillat, Harris e Lafferty (2010), ao envolver muitas marcas patrocinadoras, pode ser que ocorra uma transferência de imagem entre os patrocinadores deste mesmo objeto, ou ainda de objetos similares. E essa transferência de imagem pode acontecer de forma positiva ou não para os patrocinadores. Por conta disso, o

tomador de decisão deve considerar também a imagem dos co-patrocinadores ao decidir investir em um patrocínio no qual tenham outros patrocinadores envolvidos.

Diante da possibilidade de existirem outros patrocinadores envolvidos, entra-se em questão outro ponto relevante na tomada de decisão do patrocínio esportivo, que é a quantidade de patrocinadores presentes. De acordo com Ruth e Simonin (2006), o número de patrocinadores envolvidos num mesmo objeto ou similar é um dos fatores que mais influencia na percepção da marca dos patrocinadores, tendo em vista a influência gerada na categorização e organização da memória do espectador. Ou seja, quanto mais patrocinadores envolvidos, maior a possibilidade de haver interferência na percepção do público-alvo espectador.

Outro fator a ser levado em consideração e que pode ter ligação direta com a quantidade de patrocinadores envolvidos é relacionado ao nível de exposição ao público-alvo. Para Pham e Johar (2001), a probabilidade de o indivíduo gravar em sua memória a marca do patrocinador aumenta de acordo com o quanto ele é exposto ao patrocinador. Além disso, há a questão de que, quanto mais um indivíduo recebe uma informação de forma repetida, maior é a chance de ele fixá-la. Herrmann, Walliser e Kacha (2011) reforçam esta ideia ao dizerem que, quando expostos a uma repetida mensagem de patrocínio, os espectadores tendem a ter respostas afetivas favoráveis.

Em relação à fixação da mensagem do patrocínio, cabe a discussão do porque alguns indivíduos se recordarem dos patrocinadores envolvidos, enquanto outros não. Muitas vezes acaba por ocorrer uma confusão, por parte dos espectadores, entre empresas patrocinadoras e não patrocinadoras. Uma razão a ser considerada para esta diferenciação é a percepção de similaridade entre a empresa patrocinadora e o evento/equipe patrocinado, conforme já citado anteriormente. De acordo com Grynberg e Rocha (2008), estudos sobre este assunto indicam que empresas/marcas patrocinadoras que possuem maiores níveis de similaridade com o objeto patrocinado têm maiores chances de serem mencionadas em testes de recall.

Para exemplificar a importância da similaridade entre patrocinador e patrocinado, Grynberg e Rocha (2008) citam os casos dos patrocinadores da Seleção Brasileira de Futebol, na época do estudo. De acordo com os autores, a Nike é um exemplo claro de empresa que apresenta vantagem ao se associar à Seleção, pelo fato de vender produtos de esporte, ou seja, que estão, inclusive, diretamente relacionados à entidade patrocinada, favorecendo, portanto a percepção de similaridade funcional.

Além disso, outro fator que pode favorecer na fixação da mensagem do patrocinador é identificação que o espectador possui com a marca, o que tende a gerar sentimentos positivos e consequentemente uma maior lembrança. Para Wakefield e Bennett (2010), esta relação existe pelo fato da empresa patrocinadora fomentar uma associação emocional com o consumidor, podendo esta associação ser ainda mais fortalecida pela repetição e/ou uma experiência positiva ou negativa. Sendo esta então relacionada à marca.

De acordo com Mantovani e Mielli (2016), essa identificação do espectador com a marca patrocinadora e/ou evento patrocinado influencia positivamente na forma como ele percebe o patrocínio. Os autores exemplificam isto com o caso da Copa do Mundo de Futebol, no qual, quanto mais o indivíduo demonstra interesse por este evento, melhor é a sua atitude em relação ao patrocínio e também maior pode ser a sua intenção de compra dos produtos da marca do patrocinador. Eles sugerem então que o patrocínio pode ser visto como uma ferramenta estratégica bastante efetiva, por conseguir associar-se a sentimentos positivos.

Em relação a essa identificação com o patrocínio, Wang et al. (2012) dizem que os fãs de um determinado time tendem a considerar o patrocinador como um importante parceiro, principalmente à medida em que o time vai apresentando desenvolvimento e bons resultados. Portanto, a aceitação do patrocínio passa a ser maior no julgamento do público, de forma que passa a existir certa conexão com a marca. Ainda de acordo com estes autores, esta conexão pode fazer com que os fãs acabem por criar um sentimento de obrigação de suportar o patrocinador, por considerá-lo um parceiro importante para o sucesso do time pelo qual eles torcem. Eventualmente, essa obrigação pode ainda acabar por encorajar os fãs a associar essa sua identificação à compra e consumo de produtos da marca patrocinadora, de modo que sintam que estão dando suporte ao clube pelo qual torcem.

De acordo com os estudos destes mesmos autores, é possível dizer que o alto nível de identificação dos fãs com a marca gera uma alta intenção de compra dos produtos da marca. Este estudo afirma ainda que a identificação do fã possui grande significância na área do patrocínio, e que não está relacionado somente ao aumento da intenção de compra, mas também que aumenta a credibilidade percebida em relação ao patrocinador.

Grynberg e Rocha (2008) abordam outro fator importante, que é relacionado à longevidade do patrocínio. De acordo com os autores, a percepção de similaridade de imagem é construída de forma gradativa ao longo do tempo. E para exemplificar isto, eles utilizam

novamente os casos da Seleção Brasileira de Futebol, ao comparar a percepção que os espectadores possuem do Guaraná Antártica e da Vivo. Segundo os autores, pode-se especular que o maior índice de recall do Guaraná Antártica em relação a Vivo é devido ao fato do primeiro apresentar melhor percepção de similaridade com a Seleção. E isto possivelmente pode ser explicado pelo fato de a Vivo ter fechado o contrato de patrocínio mais recentemente, ou seja, possuir menos tempo apoiando a Seleção. “Enquanto a Vivo tornou-se patrocinadora em 2005, a Nike fechou o acordo em 1996, e Guaraná Antarctica em 2001” (GRYNBERG e ROCHA, 2008, p. 13).

Ainda acerca do fator de longevidade do patrocínio, Cornwell et al. (2001) dizem que os patrocínios mais duradouros geram respostas mais favoráveis no público-alvo do que patrocínios mais curtos, principalmente devido ao fato dos espectadores/consumidores ficarem mais tempo expostos às marcas, além destes terem uma percepção positiva de que o patrocinador está mais comprometido com a entidade ou equipe patrocinada. Walraven et al. (2014) ainda complementam isto ao dizerem que foi evidenciado que o processo cognitivo, ou também chamado de nível de percepção, de patrocínio é influenciado positivamente pela duração do acordo de patrocínio, ou seja, os níveis de percepção do patrocínio.

Apesar de todos os pontos levantados ao longo deste capítulo, a verdade é que muitas empresas acabam por não tomar a decisão de utilizar o patrocínio esportivo de maneira racional e estratégica, seja em relação à escolha do tipo de patrocínio, quanto na forma como esse patrocínio será gerido. Resultados do estudo realizado por Kuzma, Shanklin e McCally apud Sá e Almeida (2012) apontaram que as empresas investigadas não apresentaram um padrão na escolha das ações de patrocínio esportivo, e que elas vão aprimorando o seu processo de seleção de oportunidades utilizando como referência os seus próprios erros. Isso acaba por corroborar com as literaturas analisadas por esses autores, que afirmam que o desenvolvimento do patrocínio acontece diante do aprendizado das empresas perante os seus fracassos e sucessos.

Outro ponto a ser discutido também em relação ao patrocínio esportivo é em relação à avaliação dos resultados. Analisar os resultados do patrocínio ainda é um tanto quanto complexo, o que demonstra a necessidade de certo desenvolvimento neste quesito, assim como uma maior atenção direcionada pelos profissionais do marketing, por conta da sua importância. De acordo com Lardinoit e Derbaix (2001), essa preocupação se dá em virtude dos crescentes custos com

patrocínio de esportes, de modo que vem aumentando o nível de questionamento quanto à efetividade das ações desenvolvidas.

Algumas medidas que as empresas utilizam para avaliar os impactos do patrocínio esportivo no público-alvo são:

Conhecimento junto ao público; mudanças de atitude com relação à imagem da marca, realizadas de forma comparativa entre o antes e o depois da realização da ação; medidas de afinidade, avaliadas em pesquisas de mercado; e avaliação de impacto nas vendas, intenção de compra e lealdade. (Meenaghan apud Sá; Almeida, 2012, p. 5)

Levando em consideração o que foi abordado ao longo deste capítulo, no próximo capítulo será analisado o histórico dos Jogos Olímpicos Modernos, que se trata de um megaevento esportivo e que atraia a atenção de diversas pessoas, sejam possíveis empresas patrocinadoras, quanto espectadores.

2.3. Os Jogos Olímpicos Modernos

No capítulo anterior foi abordada a questão do patrocínio esportivo, discorrendo sobre fatores importantes na percepção do público-alvo das empresas, ao ser utilizada esta ferramenta, tais como o nível de exposição, a duração do patrocínio e identificação com o evento/entidade patrocinado.

Atrelado a isso, tem-se um exemplo de oportunidade para atingir este efeito positivo, que se trata de um megaevento citado anteriormente: os Jogos Olímpicos. Para tanto, é importante dissertar melhor sobre este megaevento, para entender a sua história e constante crescimento em importância.

Primeiramente, deve-se entender o que é um megaevento. Para tal, Souza, Castro e Mezzadri (2013, p. 102) definem como:

Eventos de caráter extraordinário, de grande escala (envolvem um grande número de participantes de diferentes nações), e que, a despeito do significativo período de tempo necessário para a sua preparação, se efetivam em um curto período de tempo. Eles são amplamente divulgados pela mídia internacional e assistidos por milhares de pessoas ao redor do mundo. Possuem um alto grau de complexidade organizacional e envolvem a mobilização de organizações nacionais e internacionais, governamentais ou não governamentais, de caráter público e privado. Normalmente envolvem grandes investimentos em infraestrutura e geram um impacto social e ambiental significativo nas cidades, regiões e países anfitriões antes e depois de sua efetivação. Estes eventos se constituem em importantes “marcadores de tempo, história e progresso” e interferem com a construção de um senso de identidade e cidadania das pessoas que vivem nas cidades, regiões e países onde ocorrem.

Portanto, pode-se perceber que um megaevento se trata de um evento com grandes dimensões e com enorme poder de impacto, tendo como um dos principais exemplos os Jogos Olímpicos.

Muitos historiadores dissertam sobre a antiguidade dos Jogos Olímpicos, ou as competições que ocorriam na Grécia antiga e que acabaram por influenciar na recriação dos Jogos Modernos. No entanto, o presente trabalho terá o foco voltado para os Jogos da atualidade, já que o contexto é relacionado à tomada de decisão organizacional, com foco no patrocínio.

De acordo com Amaro e Helal (2015), ao recriar os Jogos, havia o desejo de recuperar o legado esportivo existente nos tempos de Grécia antiga, que despertava o interesse de muitos admiradores contemporâneos do final do século XIX. Existiram diversas tentativas de iniciar os novos Jogos Olímpicos, mas boa parte delas acabou por não vingarem. No entanto, Pierre de Freddy, o barão de Coubertin, obteve um maior sucesso em sua tentativa. Os autores anteriormente citados dizem que esta tentativa pela recriação dos Jogos Olímpicos provavelmente possa ter sido impulsionada pela derrota do país de Coubertin, na guerra franco-prussiana, em 1870, a qual, no entendimento do barão, teria ocorrido pela falta de uma cultura esportiva e de educação física na França. Coubertin organizou então em 1894 um Congresso na Universidade de Sorbonne (Paris) para deliberar sobre a recriação dos Jogos Olímpicos e apontar sua primeira sede. Neste momento se concretizou então o movimento de recriação dos Jogos, sendo inclusive escolhida a cidade de Atenas como sede.

Ao serem recriados, os Jogos Olímpicos tinham como principal função transmitir valores morais relacionados ao respeito a normas, virilidade, competitividade, coragem, dentre outros, com o intuito de melhor formar os indivíduos, dentre estes os homens que iriam atuar na indústria, comércio e administração do império (RUBIO, 2002). Levando isto em consideração, Nunes (2015) diz que os Jogos poderiam ser considerados como uma estratégia para promover a disciplina.

Contudo, de acordo com Nunes (2015), conforme os anos foram passando, os ideais dos Jogos Olímpicos foram se tornando mais fortes e levados com mais seriedade, como consequência da representatividade que vinha alcançando, tal como a valorização dos resultados por parte das equipes amadoras, de modo que o esporte amador começou a dividir espaço com o profissional, que exigia melhor performance e maior dedicação por parte dos atletas. Neste período surgiu então o Olimpismo, “que se caracteriza como uma filosofia, exaltando as

qualidades do corpo, espírito e mente por intermédio do esporte, associado com valores educacionais de bom exemplo e respeito aos princípios éticos universais” (COI, 2017).

Segundo McGillivray e Frew (2013), no decorrer dos anos, apesar dos Jogos Olímpicos modernos possuírem vários atos ritualísticos e simbólicos que eram considerados importantes pelo Barão de Coubertin, e que tinham como intuito estabelecer o significado político e cultural que este evento possui, tal como diferenciá-lo dos demais eventos esportivos, tais como as cerimônias de abertura e encerramento, o desfile dos atletas, o hastear da bandeira olímpica, dentre outros, foi possível perceber também que muitos dos símbolos olímpicos são totalmente modernos.

Um exemplo de ritual criado na era moderna é o da passagem da Tocha Olímpica, que de acordo com o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) (2017):

Nos Jogos Olímpicos da Era Moderna, a Tocha Olímpica é transportada por atletas e cidadãos comuns até o local da cerimônia de abertura. A chama anuncia a próxima celebração dos Jogos Olímpicos e carrega uma mensagem de paz e amizade. Na cerimônia de abertura, a chama acende a Pira Olímpica, que permanece acesa durante toda a competição e é apagada ao final da cerimônia de encerramento. Desde que foi criada, para os Jogos Olímpicos de 1936 (Berlim), seu ritual se transformou em um dos momentos mais emblemáticos dos Jogos Olímpicos.

Ainda sobre o ritual da Tocha Olímpica, McGillivray e Frew (2013) reforçam que enquanto o acendimento da chama olímpica pode ser rastreado até a década de 1920, o primeiro exemplo documentado de transporte da chama à volta de um país anfitrião como parte da passagem da tocha foi nos Jogos Olímpicos de Berlim de 1936. Segundo estes mesmos autores, a versão do COI para a criação desta passagem da tocha é de que ela começou com uma proposta de Carl Diem, secretário-geral do Comitê Organizador dos Jogos da XI Olimpíada, na qual sugeria que para os Jogos do Verão de 1936 fosse acesa uma chama em Olímpia (Grécia) e transportada para a cidade sede dos Jogos Olímpicos daquele ano, que no caso se tratava de Berlim, se tornando assim a primeira passagem da Tocha Olímpica.

Este ritual se tornou bastante importante e proporcionou momentos marcantes em caráter nacional e global. McGillivray e Frew (2013) citam como exemplo a passagem da Tocha Olímpica nos XIV Jogos Olímpicos, realizados em 1948, a qual foi batizada como a passagem da paz, fazendo alusão ao fim da Segunda Guerra Mundial.

Conforme citado anteriormente, situações que não tinham relação direta com os Jogos Olímpicos acabavam por influenciá-los, como no caso das guerras e conflitos políticos. Diante deste pensamento e sobre os acontecimentos pós Segunda Guerra Mundial, Nunes (2015, p. 35)

diz que “com a separação das grandes potências mundiais em dois blocos econômicos e a guerra fria e com a entrada da União Soviética nos Jogos Olímpicos de 1952, em Helsinki, o esporte passou a ser uma forma de manifestar a superioridade dos povos”. O autor salienta ainda que houve um aumento de investimentos, para que fosse possível aumentar o rendimento dos atletas, o que gerou uma expansão dos Jogos Olímpicos.

Esta expansão dos Jogos Olímpicos pode ser ligada também ao consumismo. Para McGillivray e Frew (2013, p. 198), “o entusiasmo e a emoção do esforço atlético é facilmente mediada para entreter um público global”. Tendo isto em vista, estes mesmos autores dizem ainda que o alcance dos Jogos Olímpicos passou a ir além dos locais tradicionais e também da televisão, como por exemplo, a expansão das atividades para os Live Sites, desde os Jogos Olímpicos de Sidney, em 2000, além de outras formas de exibição.

Em relação ao consumismo e crescimento dos investimentos realizados nos Jogos Olímpicos, Amaro e Helal (2015) destacam a abertura do COI ao capital das grandes empresas, a partir do mandato de Juan Saramanch (1980-2001), o que possibilitou a sobrevivência financeira à medida que os esportes iam se profissionalizando. Ganham destaque neste período os Jogos de Los Angeles (1984) e Atalanta (1996), sendo considerados como pontos altos do processo de mercantilização e capitalização do movimento olímpico.

No entanto, Almeida, Nunes e Vlastuin (2008) ressaltam que para compreender melhor o processo de mundialização do esporte, é preciso retomar aos fatos que podem tê-lo impulsionado ao que é hoje. Este processo foi dividido por Bourg e Gouguet apud Almeida, Nunes e Vlastuin (2008, p. 2) em três períodos:

O primeiro (1850-1914) tem como características a apropriação dos jogos da Idade Média, pela sociedade inglesa do período da Revolução Industrial, com valores voltados à competição e à concorrência. No segundo período (entre guerras aos anos 1970) tem-se a incidência da remuneração nos esportes e a propagação de transmissões esportivas via rádio, reforçando sua dinâmica mercantil. No terceiro período (a partir dos anos 1980) os objetivos do esporte de alto rendimento se voltam para as características mercantis: comercialização, cientificismo, lucro e midiáticação, tornando os eventos de proporções planetárias. Por essa proporção internacional, o confronto entre os melhores supera as distâncias geográficas e exige uma indústria que atenda a essa demanda e promova tais confrontos: estruturas esportivas, empresariais, midiáticas e financeiras.

Diante dessa proporção internacional que o esporte tomou e junto a ele o crescimento das Olimpíadas, os países passaram a se interessar cada vez mais em se tornarem sedes de uma edição desta competição. Isso se justifica, principalmente, pela representatividade que os Jogos Olímpicos atingiram. Siderman e Dolles (2009) reforçam essa representatividade ao dizerem que

os Jogos Olímpicos atraem o foco da mídia e a atenção do mundo inteiro, e que, além do fator esportivo, se trata de um dos maiores eventos de marketing internacional do mundo, atingindo milhares de pessoas em mais de 200 países ao redor do globo.

Considerando esta representatividade e a lógica do capitalismo, os Jogos Olímpicos podem servir para dar destaque ao país sede e também, segundo Amaro e Helal (2015), desempenham um papel de legitimação deste país em questão. Para estes autores, a organização de um evento desta magnitude é uma chance das nações emergentes mostrarem seu novo papel mundial, assim como das nações desenvolvidas justificarem a sua relevância no contexto político mundial. Garcia (2008) reforça isto ao dizer que houve um aumento do interesse das cidades, e também seu respectivo país, em sediar os Jogos Olímpicos devido ao fato de terem percebido o potencial que este megaevento tem para causar um impacto positivo na imagem do país sede, inclusive no cenário global.

Para Gibson, Qi e Zhang (2008), ao considerar a atual conjuntura da economia global, em que as grandes cidades competem cada vez mais por investimento, os Jogos Olímpicos representam um bom precursor para a implementação de estratégias político-culturais, apesar de se tratar de uma operação cara. Já Coakley (2009) destaca que os governos têm se envolvido com o esporte também como meio de facilitar o desenvolvimento econômico da sua cidade ou país. Enquanto isso, Souza, Castro e Mezzadri (2013) fazem essa observação no contexto específico dos megaeventos esportivos, os quais podem ser encarados também como catalisadores de projetos, já que estes podem ser uma oportunidade para apresentar e financiar projetos de longo prazo, que em outro contexto provavelmente não teriam prosseguimento brevemente.

Ao discorrer sobre isso, é possível perceber a grandiosidade desse megaevento e o quanto ele está relacionado a diversos outros fatores, que não só o esportivo. Por conta disso, é possível dizer que os Jogos Olímpicos também foram e são usados como ferramenta política. Mourão, Freitas e Almeida (2016) exemplificam isto ao citarem os acontecidos nas edições de 1936 (Berlim) e 1952 (Helsinki). Acerca do primeiro, os autores dizem que os Jogos tiveram como objetivo legitimar o regime nazista de Adolf Hitler. Já em relação ao segundo, dizem que a Guerra Fria entre Estados Unidos e União Soviética utilizaria os Jogos como propaganda ideológica e forma de aumentar o seu prestígio.

No que tange o lado social, dentre diversos pontos que podem ser abrangidos, Mourão, Freitas e Almeida (2016) citam que os megaeventos esportivos têm o potencial de

fortalecer os valores e costumes locais do país/cidade em questão, assim como gerar um incentivo à prática de atividades físicas. Os autores citam ainda que através de um megaevento esportivo, como no caso dos Jogos Olímpicos, que é de grande magnitude, é possível também aumentar o orgulho nacional, assim como aumentar a qualidade de vida dos cidadãos.

Por conta também desta alta expectativa gerada, voltando ao contexto político-social comentado anteriormente, pode-se dizer que a imagem e a capacidade dos governos envolvidos na organização dos Jogos são colocadas em evidência no que se refere às questões de segurança e ordem pública. E por isso, os governos tendem a fazer grandes investimentos em segurança pública, como no caso planejado no Brasil, no qual era previsto a ampliação das Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs) nas comunidades, a compra de equipamentos de segurança e o treinamento das forças policiais (SOUZA; CASTRO; MEZZADRI, 2013).

No gráfico abaixo é possível observar a importância que o governo deu para os transportes, a segurança e também a infraestrutura e mobilidade urbana, ao analisarmos o percentual de investimento de cada um desses pontos no que foi previsto de acordo com o dossiê de candidatura dos Jogos Olímpicos:

Gráfico 1 – Previsão de Investimento dos Jogos Olímpicos Rio 2016



Fonte: Comitê Olímpico Brasileiro (2017)

Neste momento é interessante então discorrer um pouco mais a cerca dos últimos megaeventos esportivos realizados no Brasil, sobretudo os Jogos Olímpicos Rio 2016. Em outubro de 2007 o Brasil foi escolhido como sede da Copa do Mundo de Futebol, realizada em 2014. Dois anos depois, mais precisamente no dia 2 de outubro de 2009, durante a 121ª Sessão do COI, realizado em Copenhague (Dinamarca), a cidade do Rio de Janeiro foi escolhida como sede dos Jogos Olímpicos 2016, sendo estes os primeiros Jogos Olímpicos de Verão sob a gestão de Thomas Bach, assim como o primeiro a ser realizado na América do Sul (COB, 2017).

A escolha do Rio de Janeiro como cidade sede desbancou as candidaturas de cidades como Chicago, Tóquio e Madri, o que deu ainda mais destaque para o país. Matias e Mascarenhas (2015, p. 231) citam o discurso de Luis Inácio Lula da Silva (2009), presidente do Brasil na época da escolha, como forma de demonstrar esse destaque e a importância da obtenção da franquia de um megaevento desse porte para os gestores urbanos:

Nós provamos ao mundo que temos condições de fazer as olimpíadas. Foram dois anos de trabalho. Ninguém tem mais dúvida da grandeza econômica e social do país. O Brasil conquistou a cidadania internacional [...] O Rio passou muito tempo aparecendo nas páginas dos jornais do mundo inteiro com notícias de violência e pobreza. Essa conquista é para mostrar para todos que saímos da segunda classe. O Rio cresceu. Avançou, e a escolha mostra que o mundo já percebeu isso.

Ao analisarmos a importância desse megaevento, é possível destacar também o aumento da sua arrecadação, a qual, de acordo com Almeida, Nunes e Vlastuin (2008), tem como principais fontes de renda a venda de ingressos, o licenciamento e principalmente a venda dos direitos de transmissão e também de patrocínios. Almeida, Nunes e Vlastuin (2008, p. 2) apresentam ainda dados da IOC MARKETING FACT FILE (2006), que demonstram que “no quadriênio de 1993 a 1996, por exemplo, o COI arrecadou US\$ 2.630.000,00 enquanto no quadriênio de 2005 a 2008 a arrecadação aumentou para US\$ 4.187.000,00”.

Como dito anteriormente, o patrocínio é uma das principais fontes de arrecadação dos Jogos Olímpicos. Por conta disso, e também por ser ponto importante no presente trabalho, é de grande relevância entender o histórico dessa relação entre patrocínio e Jogos Olímpicos.

De acordo com Giannoulakis e Stotlar (2006), esta relação teve início ainda nos Jogos Olímpicos da Grécia antiga. Nesta época, as cidades patrocinavam os atletas participantes através do fornecimento de equipamentos, instalações e técnicos. Como retorno, apesar dos atletas vencedores receberem da competição, no quesito material, apenas uma coroa de folhas de oliveiras selvagens, eles e seus patrocinadores ganhavam um grande renome na sociedade. Já nos Jogos Olímpicos Modernos, na sua primeira edição pós-criação, em Atenas, dois terços dos fundos arrecadados tiveram como origem o investimento privado, sendo inclusive a reforma do estádio Panathinaikos a maior despesa desta edição, realizada por conta de uma contribuição financeira de um único contribuinte. No entanto, foi em 1912, na edição de Estocolmo, que pela primeira vez alguma empresa fez um aporte financeiro para comprar direitos oficiais junto ao COI, como no caso onde a Kodak pagou para que pudesse fotografar na competição e posteriormente utilizar as imagens de maneira promocional. Já em 1928, nos jogos de Amsterdã,

o COI concedeu o direito de concessões para operar restaurantes dentro do estádio olímpico. Mas em contrapartida, nesta edição se deu início a implementação de uma série de medidas cautelares para que fosse possível restringir a publicidade ao redor do estádio.

Em 1932, nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, segundo Valle (2016), ocorreu o primeiro projeto de marketing esportivo, que além de ter custeado todo o evento, gerou um lucro aos organizadores em torno de um milhão de dólares. Em relação à comercialização dos direitos de transmissão, esta começou a ser realizada nos Jogos Olímpicos de Roma, em 1960, sendo, até os dias atuais, uma das principais fontes de renda. De acordo com Giannoulakis e Stotlar (2006), cerca de quarenta e seis empresas tiveram participação nesta edição.

Estes últimos autores fazem ainda uma observação acerca da evolução do número de empresas envolvidas com os Jogos Olímpicos. Segundo eles, cerca de duzentas e cinquenta empresas estiveram presentes nos Jogos Olímpicos de 1964, realizados em Tóquio. Já nos Jogos de Montreal, em 1976, houve o maior número já existente de empresas envolvidas, dentre elas patrocinadores e fornecedores, cujo número total foi de seiscentos e vinte e oito. No entanto, apesar do grande número de empresas patrocinadoras, os Jogos acabaram por ser um desastre financeiro, tanto para o Comitê Organizador quanto para a cidade de Montreal. Após esse desastre, houve um aprendizado, que pôde ser percebido com o sucesso financeiro dos Jogos de Los Angeles, realizados em 1984. Nesta edição, houve um superávit de cerca de duzentos e trinta e dois milhões de dólares, marcando assim um ponto de virada em relação ao patrocínio em Jogos Olímpicos, principalmente pelo fato também de ter sido introduzido um conceito de proteger a população local dos altos custos envolvidos a esse evento esportivo.

Acerca dos patrocinadores olímpicos, Gantois (2013) salienta que cada edição possui os seus patrocinadores locais, tendo estes contratos com o Comitê Olímpico local, portanto são específicos daquela edição e não necessariamente estarão nas edições seguintes. Já em um patamar maior de patrocínio se encontram os patrocinadores mundiais olímpicos, os quais possuem contrato com o COI, tendo este, normalmente, uma duração maior.

A edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, segundo Valle (2016), contou com: onze Patrocinadores Olímpicos Mundiais; sete Patrocinadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016; onze Apoiadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016; vinte Fornecedores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e cinco Fornecedores dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

De acordo com o COB (2017), esta edição apresentou alguns números bastante relevantes, tais como a presença de cerca de setenta e sete mil pessoas no Parque Olímpico da Barra em apenas um dia, batendo um recorde histórico de público. Além disso, nessa edição os atletas quebraram sessenta e cinco recordes olímpicos e dezenove recordes mundiais. Esta edição contou também com a maior delegação brasileira na história da competição, tendo quatrocentos e quarenta e cinco atletas, fechando a participação do Time Brasil com o recorde de dezenove medalhas ganhas, sendo sete de ouro, seis de prata e seis de bronze, atingindo assim uma inédita colocação no quadro geral de medalhas, na décima segunda posição e superando também o maior número de ouros conquistados, que era de cinco medalhas, na edição de Atenas, em 2004.

Já o COI (2017) destaca outros pontos, como por exemplo, o fato de que esta edição dos Jogos Olímpicos foi a mais consumida da história no que tange a cobertura, tanto através da televisão quanto de plataformas digitais, assim como o engajamento nas redes sociais. Para se ter uma ideia, a cobertura desta edição atingiu cerca de trezentos e cinquenta mil horas no total, enquanto na edição dos Jogos de Londres, em 2012, este número foi de duzentos mil. Além disso, os vídeos de conteúdo oficial atingiram mais de sete bilhões de visualizações nas plataformas de mídia social. Em relação à cobertura televisiva, é de grande valia destacar também que nove a cada dez pessoas que possuíam acesso à televisão no Brasil assistiram a cobertura dos Jogos. E dentre os espectadores, cerca de 82% responderam que a experiência com os Jogos foi melhor do que o esperado.

Uma pesquisa realizada pela Kantar Ibope Media acerca dos Jogos Olímpicos Rio 2016, na qual foram analisadas 15 regiões metropolitanas do país, representando mais de 60 milhões de pessoas e 24 milhões de domicílios, destacou que 93% dos indivíduos e 98,3% dos lares assistiram pelo menos um minuto de algum conteúdo dos Jogos. Além disso, ressaltou também a audiência de alguns eventos, como por exemplo, o da Cerimônia de Abertura, o qual foi assistido por cerca de 28 milhões de pessoas, correspondendo a 41% da amostra, distribuídos em 17 milhões de domicílios, o que corresponde a 74% do total.

O quadro abaixo mostra os eventos com maior audiência desta edição dos Jogos:











Quadro 1 – Classificação de eventos com maior audiência nos Jogos Olímpicos Rio 2016

Data	Evento	Indivíduos	Tempo médio de consumo
5/8	Cerimônia de Abertura	28 milhões	00:45:42
20/8	Futebol masculino BRA x GER	25,7 milhões	00:58:30
21/8	Cerimônia de encerramento	24,2 milhões	00:33:31
12/8	Futebol feminino BRA x AUS	22,5 milhões	00:56:05
10/8	Futebol masculino BRA x DEN	21,1 milhões	00:43:33
13/8	Futebol masculino BRA x COL	20,4 milhões	00:42:56
10/8	Ginástica masculina	19,3 milhões	00:35:40
8/8	Ginástica masculina	19 milhões	00:16:29
7/8	Futebol masculino BRA x IRA	18,8 milhões	00:40:31
9/8	Futebol feminino BRA x AFR	18,7 milhões	00:35:48

Fonte: Kantar Ibope Media (2016)

Já o quadro abaixo mostra quais foram os esportes que atraíram um maior número de espectadores:

Quadro 2 – Classificação de esportes com maior audiência nos Jogos Olímpicos Rio 2016

Posição	Modalidades	Indivíduos
1	 Futebol	55,4 milhões
2	Vôlei de Praia 	50,4 milhões
3	 Ginástica Artística/ Ritmica/Trampolim	49,1 milhões
4	Vôlei 	45,8 milhões
5	 Judô	41,7 milhões
6	Handebol 	40 milhões
7	 Atletismo	38,3 milhões
8	Basquete 	36,7 milhões
9	 Boxe	36,2 milhões
10	Natação 	28,5 milhões

Fonte: Kantar Ibope Media (2016)

Através desses dados, é possível perceber que esportes como futebol e vôlei (quadra e praia), foram os que mais atraíram espectadores, mostrando a preferência da população por eles, assim como um depósito de confiança na conquista de medalhas.

Diante das informações apresentadas neste capítulo, é possível perceber todo o crescimento deste megaevento chamado de Jogos Olímpicos e também o potencial de influência que ele pode exercer sobre a população, e, conseqüentemente, possíveis futuros consumidores das marcas patrocinadoras.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 155), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Ou seja, a pesquisa é um procedimento que visa encontrar respostas para os problemas definidos para determinado estudo.

E para realizar a pesquisa da melhor maneira possível, é de grande importância que a sua metodologia seja bem definida e aplicada. Isto é reforçado por Duarte (2002), ao dizer que este processo de escolha da metodologia é tão importante para o pesquisador quanto a elaboração do texto final da pesquisa em questão.

Assim sendo, o presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos aplicados a este estudo, de modo que fosse possível alcançar os objetivos propostos.

3.1. Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, de acordo com os critérios de classificação apresentados por Vergara (2004), a pesquisa foi classificada como explicativa, tendo em vista que o objetivo do estudo é esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno, sendo este a tomada de decisão de utilizar a ferramenta do patrocínio aos Jogos Olímpicos.

De acordo com Vergara (2004), a pesquisa explicativa visa justificar os motivos de determinado fenômeno, ou seja, esclarecer quais fatores contribuíram de alguma maneira para que este fenômeno ocorresse. Portanto, é perceptível a relação existente entre esta definição e o objetivo do estudo em questão, conforme citado anteriormente.

Quanto aos meios, ainda de acordo com Vergara (2004), a pesquisa foi classificada como teórico-empírica, tendo como base pesquisa bibliográfica e também estudos de casos múltiplos. Em relação à pesquisa bibliográfica, a mesma foi desenvolvida através de um estudo sistematizado realizado com base em material publicado em artigos, livros e revistas eletrônicas, de modo que fornecesse um instrumental analítico para o estudo em questão. Esta pesquisa tem

como uma de suas vantagens a possibilidade de analisar uma gama considerável de dados que podem nortear e fundamentar a análise a ser feita posteriormente no estudo.

Em relação aos estudos de casos múltiplos, de acordo com Vergara (2004), estes têm caráter de profundidade e detalhamento. Enquanto isso, Consoli, et al. (2008, p. 3) complementam ao dizerem que se trata de uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes dentro de conjuntos reais. Ou seja, esta é uma pesquisa a qual visa analisar fatos reais, que já ocorreram, de modo que seja possível correlacioná-los com estudos bibliográficos realizados.

Atrelado a isto, Martins (2008, p. 11) reforça também que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Pois então, a utilização deste tipo de pesquisa é justificada e aconselhada para a realização do presente estudo. Isto é ainda mais reforçado através da explicação de Consoli et al. (2008, p. 2), que destacam que:

A essência do estudo de casos, a tendência central entre todos os tipos de estudo de casos, é que eles tentam esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas, e que resultados foram obtidos. Assim, a utilização de estudo de caso com estratégia de pesquisa é preferível quando as questões de pesquisa envolvem “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto real.

Acerca da quantidade de estudos de caso analisados, estes últimos autores defendem que ao escolher realizar múltiplos estudos de caso, a análise normalmente pode ser mais ampla e com mais representatividade a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos. Por conta disso, a pesquisa em questão analisou os casos dos três patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos e não somente de um deles.

Quanto à abordagem, a pesquisa teve caráter qualitativo, que, de acordo com Vergara (2004), é um tipo de pesquisa que trabalha com crenças, valores, hábitos, representações, opiniões e atitudes. Vieira e Tibola (2005) dizem ainda que a utilização deste tipo de pesquisa vem sendo cada vez mais frequente, principalmente em pesquisas de marketing, que tem o intuito de compreender as motivações e pensamentos mais subjetivos dos consumidores.

Segundo Câmara (2013, p 181), os dados qualitativos são:

Descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Em comparação ao caráter quantitativo, Godoy (1995, p. 58), diz que:

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Ainda comparando o cunho qualitativo com o quantitativo, Freitas e Jabbour (2011) destacam que a principal vantagem do primeiro refere-se à sua profundidade e abrangência. Portanto, através das diversas fontes deste tipo de pesquisa o pesquisador tem a possibilidade de dispor de detalhes informais e relevantes que provavelmente não seriam alcançados com o enfoque quantitativo. Além disso, os autores consideram também que há uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo, já que a abordagem quantitativa tenta interpretar o objeto de estudo a partir da definição de variáveis que nem sempre podem ser totalmente identificadas e analisadas com a aplicação das ferramentas estatísticas.

3.2. Seleção de sujeitos

De acordo com Vergara (2004), sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados que são necessários para a pesquisa. Considerando isto, Duarte (2002) diz que definir os critérios a serem considerados na seleção dos sujeitos que vão compor o universo a ser investigado é de suma importância, pois isto pode influenciar na qualidade das informações que serão disponibilizadas e analisadas. Para Bisol (2012), os sujeitos em questão devem ter um conhecimento especial e profundo acerca do tema abordado na pesquisa.

Ainda de acordo com Weiers (1988), estes sujeitos podem ser considerados especialistas no assunto, ou seja, que, por conta da sua experiência profissional, possuem um grande conhecimento sobre o assunto. A seleção e utilização desses sujeitos também são conhecidas como técnica do informante-chave ou então *key-informant*. Para este autor, a utilização dos informantes-chaves na entrevista permite obter informações históricas sobre o fenômeno que está sendo estudado, tendo ainda a vantagem de o pesquisador poder controlar o

andamento dos questionamentos, e assim obter respostas mais completas sobre o que se quer entender.

Levando isto em consideração, os sujeitos selecionados foram escolhidos de maneira que fosse possível obter as mais diversas e completas informações. Portanto, para compor a pesquisa foram selecionados os gerentes das equipes que geriram o patrocínio máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016, levando em consideração que estes tiveram participação no processo decisório de realizar o patrocínio ou ao menos foram instruídos pelos executivos das empresas acerca dos objetivos do patrocínio e suas justificativas para utilização de tal ferramenta. Sendo assim, as empresas envolvidas são, portanto: Bradesco, Coca-Cola e Nissan.

3.3. Coleta de dados

Para a coleta de dados, visando atingir o objetivo principal de descobrir os principais fatores que levaram as grandes empresas a se tornarem patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e também foram feitas entrevistas com os gerentes da área de patrocínios dos três patrocinadores máster, conforme dito anteriormente.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Boni e Quaresma (2005, p. 71) dizem que “é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes”. Portanto, para realizar esta pesquisa foram analisados artigos, revistas eletrônicas e livros conceituados acerca do tema, com o objetivo de obter uma maior fundamentação sobre as características do processo decisório no mundo corporativo, a dinâmica do patrocínio esportivo no mundo e principalmente no Brasil, assim como o histórico dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, de modo que fosse possível fazer uma análise mais fidedigna das informações obtidas através das entrevistas.

Já em relação à entrevista, Freitas e Jabbour (2011) dizem que este é um procedimento de coleta de informações acerca de um determinado tema, tendo como intuito fornecer informações relevantes a um estudo. Ainda de acordo com estes autores, ela é realizada por iniciativa de um entrevistador com um ou mais entrevistados.

Quanto à utilização da entrevista como método de coleta de dados, Boni e Quaresma (2005, p. 72) destacam que esta “é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos”.

De modo que justifique a grande utilização desta técnica, Duarte (2004, p. 215) diz que:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

No entanto, de acordo com Vergara (2004), as entrevistas podem ser classificadas como abertas, semi-abertas e fechadas. Para o presente estudo, serão realizadas entrevistas semi-abertas.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semi-abertas fazem uma combinação de perguntas abertas e fechadas, de modo que possibilite o entrevistado discorrer sobre o tema proposto e que o entrevistador ainda assim consiga dirigir a discussão para que obtenha as informações necessárias. Para isso, o entrevistador precisa seguir um conjunto de perguntas previamente elaboradas, mas fazendo de uma maneira bastante semelhante a uma conversa informal.

Ainda segundo Boni e Quaresma (2005, p. 75), “esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados”.

Tendo isto em vista, e também outras vantagens obtidas através desse tipo de entrevista, como, por exemplo, a obtenção de respostas mais espontâneas, de informações mais detalhadas, ou ainda de informações inesperadas, mas relevantes, justifica-se a utilização deste modelo para o presente estudo.

3.4. Tratamento dos dados

A técnica utilizada para o tratamento de dados foi a de análise de conteúdo, que de acordo com Mozzato e Gryzbovski (2011, p. 734) “é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.”

Ainda de acordo com Bardin (2011, p. 47), a análise de conteúdo é:

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

Tendo isto em vista, para obter um bom resultado na análise, é importante seguir os procedimentos e etapas adequados para a aplicação desta técnica. Diante disto, Câmara (2013) sugere a utilização de três fases fundamentais: (1) pré-análise, (2) exploração de material e (3) tratamento dos resultados.

Na primeira etapa (1), as entrevistas foram transcritas para em seguida ser realizada uma leitura flutuante. Na segunda etapa (2) foi realizada a codificação dos dados, fazendo a categorização de acordo com o critério semântico, ou seja, separado de acordo com os temas das respostas dadas. Como esta categorização foi definida após a leitura das respostas, deve ser classificada como *posteriori*, ao invés de *priori*, conforme explicado por Bardin (2011). Já na terceira etapa (3), foi realizada a interpretação dos dados.

As etapas citadas anteriormente foram realizadas de maneira separada, ou seja, para cada entrevista realizada. Posteriormente as interpretações de cada entrevista foram cruzadas, para então chegar a uma avaliação geral.

3.5. Limitações do método

Para Freitas e Jabbour (2011), ao realizar pesquisas de caráter qualitativo alguns fatores acabam por dificultar e limitar o estudo, tais como: o fato da coleta e da análise dos dados qualitativos ser bastante trabalhosa; o pesquisador pode ficar sobrecarregado, como, por exemplo, com a necessidade de ter uma considerável disponibilidade de tempo para transcrever as entrevistas; assim como uma maior dificuldade de entendimento e clareza dos métodos de análise, em comparação às análises quantitativas.

Quanto ao modelo de entrevista semi-aberto, Boni e Quaresma (2005) dizem que a inexperiência do entrevistador, o dispêndio de tempo por parte dos sujeitos da entrevista e também uma possível insegurança do entrevistado em relação ao anonimato das informações podem limitar a qualidade das informações a serem obtidas.

Em relação às limitações da entrevista, Boni e Quaresma (2005, p. 77) destacam também sobre o uso de gravadores de áudio e/ou vídeo:

A presença do gravador, como instrumento de pesquisa, em alguns casos pode causar inibição, constrangimento, aos entrevistados. Em outros casos o pesquisado poderá assumir um papel que não é o seu, assumir um personagem que nada tem a ver com ele, ou seja, ele pode incorporar o personagem que ele acha que o pesquisador quer ouvir. Sendo assim, consciente ou inconscientemente o pesquisado estará tentando enganar o pesquisador.

Já em relação à análise de conteúdo, de acordo com Natt e Carrieri (2014), os pesquisadores podem acabar por fazer interpretações e análises enviesadas a partir de informações pouco claras, além de ser um método complexo, de difícil trato e trabalhoso, principalmente quando utilizado em pesquisas qualitativas. No entanto, esses mesmos autores destacam que isso não quer dizer que o estudo será enviesado, mas que requer maior atenção e cuidado quanto à sua delimitação e clareza.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados obtidos através das entrevistas realizadas serão apresentados e discutidos com base na categorização apropriada. Para evitar possíveis problemas para os sujeitos envolvidos nesta pesquisa, os nomes dos entrevistados serão mantidos em anonimato, citando apenas a que empresa a fala se refere.

Tendo como base o objetivo deste estudo, que é de identificar os principais fatores que levaram os tomadores de decisões das grandes empresas a se tornarem patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016, faz-se necessário analisar a relação existente entre essas empresas e os patrocínios esportivos, os objetivos predeterminados pelas empresas para o patrocínio em questão, de que forma foram conduzidos os processos de tomadas de decisões antes e durante os Jogos Olímpicos, assim como os benefícios que essas decisões geraram.

4.1. A relação histórica entre as empresas e os patrocínios esportivos

De acordo com Kuzma, Shanklin e McCally apud Sá e Almeida (2012), o desenvolvimento do patrocínio acontece diante do aprendizado das empresas perante os seus fracassos e sucessos. Diante desta afirmação, é importante analisar qual é a relação histórica que as empresas em questão possuem com os patrocínios esportivos, de modo que seja possível também entender o quanto isto pode ter impactado na decisão de realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, assim como nos seus resultados.

Através das entrevistas realizadas, foi possível constatar que as três empresas em questão já possuíam um histórico de patrocínios esportivos realizados, apesar de existir diferentes níveis de experiência entre elas, de modo que também tenham existido diferenças nos processos de tomada de decisões.

Isto pode ser percebido a partir das seguintes declarações:

“Nossa empresa realiza patrocínios vinculados ao esporte desde a década de 80, principalmente no vôlei e basquete. E em 2010 fechamos o patrocínio aos Jogos Olímpicos, assim como a seis confederações brasileiras (judô, rugby, vela, natação, basquete e remo). Ou seja, apesar dos Jogos Olímpicos estarem em outro patamar, nós já tínhamos certa bagagem e conhecimento acerca dos patrocínios.” (Bradesco)

“A gente tem um grande histórico de patrocínio esportivo, tendo já patrocinado times de futebol e diversos eventos esportivos, como, por exemplo, a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, sendo que somos o parceiro mais antigo deste último, tendo iniciado o relacionamento lá em Amsterdã, nos Jogos de 1928. Vale destacar que nós também somos um dos patrocinadores do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e, desde 2012, patrocinamos os Jogos Escolares da Juventude, que é a maior competição de esportes olímpicos do mundo, em nível escolar. E como a gente já tem esse histórico, os aprendizados vão sendo passados de ocasião para ocasião. Por exemplo, para gerir o projeto dos Jogos Olímpicos, eu recebi um compilado com todas as estratégias, ressalvas, enfim, todos os pontos importantes de cada edição que já patrocinamos.” (Coca-Cola)

“A questão de patrocínio é relativamente nova pra gente. A gente começou, em caráter mundial, lá na Europa, patrocinando Salões dos Automóveis e algumas competições esportivas pontuais, como por exemplo, de Fórmula 1. Mas, também por não ter muito esse histórico e no que se basear, na minha opinião os patrocínios não foram muito bem planejados. Os patrocínios acabavam sendo fechados por gostos pessoais, sem muito planejamento, como no caso da Fórmula 1, em que foi fechado porque os VPs gostavam de corrida. A gente entrou patrocinando essa competição com a marca Infinity, que é uma marca nossa de carros de luxo, que não era muito conhecida, e que, apesar de ser uma marca do mercado automotivo, não tinha muito know-how tecnológico para acrescentar, então acabou sendo um patrocínio somente de marca mesmo, mas que não se comunicava, pois as pessoas não conheciam e não sabiam muito bem o que era a marca. Com o tempo elas apenas passaram a saber que existia a Infinity, mas continuavam sem entender direito o que era. E aqui no Brasil, antes dos Jogos, a gente só teve a experiência com o Salgueiro e com o Vasco. Esse último, por sinal, foi bem complicado e durou muito pouco tempo por problemas que não prevíamos. Inclusive pecamos nisso de não ter previsto muito bem as coisas e nos resguardados de alguns problemas, principalmente se levarmos em consideração o quão complexo é investir em futebol aqui no Brasil. Não fizemos uma análise dos riscos. Acabamos nos deixando levar pela empolgação do acordo.” (Nissan)

Essas declarações evidenciam a disparidade de experiência existente entre as empresas, sendo a Coca a empresa que há mais tempo se relaciona a este meio e a Nissan a empresa com um histórico mais recente. Este histórico recente da Nissan evidencia também o quanto a inexperiência pode impactar negativamente na tomada de decisão, tendo em vista o caso citado, em que o patrocínio à Fórmula 1 não atingiu bons resultados.

Ao analisar estas declarações, é possível reforçar a ideia de Costa et al. (2017) de que alguns aspectos da experiência executiva podem ter grande relevância, de maneira limitadora ou não, na interpretação dos estímulos, como por exemplo, as experiências que o tomador de decisão obteve ao longo da sua carreira, sejam em outras organizações ou não. Ou seja, tomadores de decisões mais experientes tendem a conseguir entender melhor o mercado e as práticas de

negócios globais, e desenvolvem melhor capacidade de identificar oportunidades para competir globalmente.

No entanto, através da declaração referente à Nissan, anteriormente citada, e a declaração abaixo, é possível destacar também outras questões, que vão além da questão da inexperiência. Trata-se da teoria do alto escalão e também da questão do poder/status fundamentados previamente neste trabalho.

“Antes funcionava assim: o presidente da Nissan Suíça gostava de ski, então patrocinava o Campeonato de Ski. O da França gostava de ciclismo, então patrocinava a Volta da França e por aí vai. Esses patrocínios soltos e fechados apenas por gosto próprio acabavam por não possibilitar a criação de uma identidade e alavancagem pra marca Nissan, como um todo, por falta de consistência. Então a gente não conseguia colher os frutos e os valores do patrocínio.” (Nissan)

As declarações citadas demonstram o quanto o cargo e status tinham poder de influenciar nas tomadas de decisões. Isto reforça o que Hambrick e Mason (1984) dizem acerca da teoria do alto escalão, a qual diz que os resultados organizacionais (escolha estratégica e desempenho) são parcialmente influenciados pelas características existentes na equipe da alta administração.

Porém, conforme dito no início deste tópico, o desenvolvimento do patrocínio acontece diante do aprendizado das empresas perante os seus fracassos e sucessos. Tendo isto em vista, nos tópicos a seguir serão evidenciadas questões que demonstram a existência de um aprendizado, de modo que tenham ocorrido alterações ao longo do processo decisório.

4.2. Os objetivos das empresas ao realizarem o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Conforme foi possível perceber no tópico anterior, é importante que a decisão de utilizar o patrocínio esportivo seja feita de maneira racional e não movida apenas por preferências pessoais. Portanto, é importante ressaltar que ao decidir o tipo de patrocínio, devem-se levar em consideração os objetivos que a empresa pretende alcançar, se esta parceria poderá criar uma vantagem competitiva para o patrocinador, e se existe uma relação adequada entre a imagem da empresa patrocinadora e sua estratégia de marketing com as características apresentadas pela propriedade a ser patrocinada.

Levando isto em consideração, neste tópico será abordada a questão dos principais objetivos preestabelecidos pelas empresas e que, em grande parte, nortearam a decisão de realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

“Os nossos objetivos eram fundamentados em três pilares: marca, negócios e endomarketing. Em relação ao primeiro, nós queríamos ser a marca mais reconhecida entre os patrocinadores, que o público-alvo nos reconhecesse mais do que qualquer outro patrocinador, e também que a nossa atratividade de marca aumentasse, ou seja, que as pessoas respondessem que se pudessem ter uma conta em qualquer banco, o escolhido seria o nosso. Já em relação ao segundo pilar, o objetivo era de fazer novos negócios com nossos fornecedores e clientes. Quanto ao terceiro pilar, nós queríamos que os funcionários sentissem orgulho por trabalhar na nossa empresa e ainda mais motivados, assim como tornar o patrocínio conhecido dentro da empresa.”(Bradesco)

“Os nossos objetivos eram principalmente: ter nossos valores associados aos valores e ao espírito olímpico; conseguir um grande engajamento em relação aos adolescentes; e fazer com que todo o país conhecesse a nova embalagem que havíamos feito, tendo cobertura nacional. Além disso, queríamos que a operação da nossa organização estivesse em linha com um contexto de desenvolvimento econômico e social, levando ainda em conta a preservação ambiental. Ah, e também estimular na população a prática de atividades físicas.” (Coca-Cola)

“Fizemos um estudo em que diagnosticamos que o Brasil era um país chave para o crescimento da nossa empresa. Mas éramos uma marca nova no país, então tínhamos problemas de conhecimento da marca. Portanto, como a Nissan é uma empresa de carros que tinha problemas de visibilidade, então a gente tinha que levar o maior número possível de carros pra rua. Além disso, por ser uma marca pouco conhecida aqui, a gente tinha que fazer o público-alvo enxergar algumas características nossas, como, por exemplo, a qualidade, performance e inovação, mas explorando isso de acordo com o ponto de vista do brasileiro. Ou seja, como no Brasil há a percepção de que o que vem do Japão é algo de qualidade, inovador... tínhamos que explorar isso da nossa marca. Fazer o brasileiro entender que nossos produtos são inovadores, de qualidade e com uma ótima performance. E isso tem muito a ver com o esporte de alto rendimento e a paixão que o brasileiro possui por esportes. Além disso, queríamos fazer o lançamento do Kicks, nosso novo carro, torná-lo um sucesso de vendas e chamar a atenção do mundo todo.” (Nissan)

Através destas declarações é possível perceber que as empresas tinham como um dos principais objetivos explorar a questão da imagem da marca e transmitir uma mensagem pro público-alvo. Isto corrobora com o que Mullin, Hardy e Sutton apud Sá e Almeida (2012, p. 2) explicam a cerca do patrocínio esportivo, no qual “consiste em um conjunto de atividades vinculadas a um processo de comunicação que faz uso do marketing do esporte e do estilo de vida a ele associado para transmitir mensagens a determinado público-alvo”.

No entanto, este não era o único objetivo predeterminado pelas empresas. Podemos ver que o Bradesco, por exemplo, tinha como objetivo explorar e aumentar a fidelidade e

participação dos seus fornecedores e clientes, assim como gerar uma motivação extra nos seus funcionários. Estes objetivos são alguns comumente estabelecidos pelas empresas ao utilizarem o patrocínio esportivo, conforme citado por Sá e Almeida (2012, p.3) na listagem abaixo:

- objetivos de marca, contemplando melhora da imagem/marca corporativa, conhecimento da marca/empresa, posicionamento de produto/marca
- objetivos de produto, contemplando desenvolvimento e teste e lançamento de produtos
- objetivos de público/audiência, contemplando satisfação e lealdade dos consumidores, percepção e atitude dos consumidores, reconhecimento da empresa como patrocinadora
- objetivos de relacionamento, contemplando hospitalidade, exposição na mídia/formadores de opinião, envolvimento com a comunidade, aproximação com funcionários

De acordo com a listagem acima, é possível destacar também o objetivo de produto, que contempla o desenvolvimento, teste e lançamento de produtos, tal como foi feito pela Nissan, ao lançar o seu novo carro, o Kicks.

Tendo os objetivos já preestabelecidos, as empresas seguiram com o processo de tomada de decisão em relação ao patrocínio a ser realizado. No seguinte tópico serão analisados então esses processos de tomadas de decisão, de que forma foram conduzidos e que fatores tiveram influência neles.

4.3. As decisões tomadas antes e durante o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016

Conforme analisado no tópico anterior, alguns objetivos a serem obtidos através do patrocínio foram preestabelecidos pelas empresas. Levando-os em consideração, foram tomadas decisões, tanto para fechar o patrocínio aos Jogos Olímpicos, quanto ao longo deste.

No entanto, alguns processos na tomada de decisão de realizar o patrocínio foram diferentes, de acordo com cada empresa, conforme demonstrado a seguir:

“Como dito anteriormente, há muitos anos o Bradesco tem um vínculo forte com o esporte. E isso acontece porque acreditamos muito no esporte como elemento transformador da sociedade. E os Jogos Olímpicos, com toda a questão dos valores do espírito olímpico e tudo mais, são um ótimo exemplo disso, principalmente pela força que este megaevento tem, dando uma proporção ainda maior aos valores do

esporte. Com a escolha do Rio de Janeiro como cidade sede, nós percebemos que esta era uma chance que o Brasil tinha de decolar para o mundo. Era uma chance dos Jogos do Rio virarem um showcase de sucesso, um marco na história do país e uma grande guinada para um futuro promissor. Vislumbramos isso também levando em consideração o exemplo do Japão, que se encontrava numa situação complicada no pós-Guerra, mas que após os Jogos de Tóquio, teve tanto sucesso, que passou a ser considerado um país de primeiro mundo. Então esse era o momento do Brasil, e como sempre estivemos apoiando o país, não seria nessa hora que deixaríamos o Brasil na mão. E não podíamos perder essa oportunidade também!

Levando isto em consideração, os objetivos que a empresa desejava atingir e a oportunidade que estava a nossa frente, foi elaborada uma proposta, a qual nosso CEO tomou a frente e levou para o Conselho do Banco. Após análises e validações, a proposta foi aceita e o patrocínio foi fechado.”(Bradesco)

“Bom, como o contrato da Copa e dos Jogos Olímpicos é um contrato global, que já dura há anos, na verdade a decisão de patrocinar os Jogos do Rio não partiu da Coca Brasil. Este contrato global normalmente é renovado a cada 15-20 anos. Então, como este patrocínio já é algo recorrente, se tivesse que ser tomada alguma decisão diferente, seria a de não mais patrocinar. No entanto, é muito improvável que isso aconteça. Só vai acontecer se houver uma catástrofe, um problema muito grande, ou então que o valor do patrocínio aumente de maneira surreal, de forma que não seja mais encarado como vantajoso para Coca num âmbito global. Portanto, é uma decisão que vem do CEO. Levando isto em consideração, existe até uma equipe em Atlanta, que é responsável pelos patrocínios da Copa e dos Jogos. São eles os responsáveis por esse contrato global. E após a escolha da cidade sede é que são criadas equipes locais, para gerir o patrocínio da respectiva edição e também para gerenciar o contrato de OTR (Olympic Torch Relay), que, este sim, é um contrato local.” (Coca-Cola)

“Considerando o estudo que havia sido feito e que diagnosticou o Brasil como um mercado chave para o crescimento da nossa empresa, aliado ao fato do mercado americano e também do europeu estar um pouco já saturado, tinha que ser feito algo para a marca entrar forte no Brasil. Este mesmo estudo apontou que para isso, a Nissan deveria: aumentar o portfólio de produtos; fabricar os produtos no país, tendo em vista que o mercado brasileiro é muito protecionista; e alavancar a marca, que seria possível através de algo emocional. Para o primeiro ponto, nós aumentamos o portfólio de carros vendidos no país, que antes era basicamente voltado apenas para a Frontier. Quanto ao segundo ponto, nós construímos a fábrica de Resende, para que os modelos pudessem ser fabricados lá. Já em relação ao último ponto, tínhamos que encontrar algo que impactasse a mídia e o público-alvo. Foi então que uma pessoa da equipe do Carlos Ghosn, presidente da Nissan global, surgiu com a ideia do patrocínio aos Jogos, justamente por ser um megaevento a ser realizado no país e, pelo fato da Nissan ser uma empresa ainda desconhecida no país, seria uma grande surpresa uma marca como ela fazer um investimento tão alto e se associar a uma marca tão expressiva, que é a dos Jogos Olímpicos. Diante dessa proposta, o Ghosn acabou acreditando no projeto e, junto à cúpula do Japão, resolveu ser patrocinador máster dos Jogos. Mas é verdade também que o fato desta edição ter sido no Brasil, país de origem dele, muitos familiares dele ainda viverem aqui e tudo mais, acabou tendo influência na decisão. Teve um certo lado emocional e pessoal na decisão também.” (Nissan)

Diante dessas declarações, é possível perceber que a decisão de realizar o patrocínio acabou por ser mais centralizada, apesar da participação de outros funcionários na elaboração da proposta, em alguns casos. Isso ficou evidente no caso da Coca-Cola, no qual a equipe da Coca-Cola Brasil sequer teve poder de decisão entre realizar ou não o patrocínio na edição dos Jogos no país, tendo em vista que já existia um contrato global. Isto reforça também a teoria do alto escalão.

Outro ponto que reforça a teoria do alto escalão é no caso da Nissan, onde, de acordo com a declaração do sujeito entrevistado, o fato do presidente da empresa ser brasileiro teve certa influência na hora de resolver investir no Brasil e na edição dos Jogos realizado neste país. Isto está alinhado com a visão de Hambrick (2007), que diz que os executivos têm grande representatividade nos rumos da organização, tendo em vista que suas características pessoais são inseridas no momento da decisão e conseqüentemente as decisões estão relacionadas aos fatores comportamentais do tomador de decisões.

Ainda em relação ao momento prévio ao fechamento do patrocínio, é possível fazer uma relação entre o que foi feito pelos tomadores de decisão e o que Schwarber (2006) salienta, de que os melhores tomadores de decisão devem considerar três aspectos críticos para a sua decisão: os objetivos, as alternativas e os riscos envolvidos.

Quanto aos objetivos, a análise feita no tópico anterior nos demonstrou que estes foram definidos de acordo com o que as empresas queriam atingir e fundamentaram o fechamento do patrocínio ou o modo como ele continuaria, como no caso da Coca-Cola.

Já em relação às alternativas, as seguintes declarações possibilitam a análise, principalmente no que tange a escolha pela categoria máster do patrocínio aos Jogos Olímpicos, ao invés de outra categoria ou tipo de patrocínio:

“Diante dos nossos objetivos e com a oportunidade que surgiu para nós, o patrocínio aos Jogos se mostrou ser a melhor alternativa. E em relação a fecharmos a categoria máster, a verdade é que ao decidirmos patrocinar os Jogos, esta categoria era meio que a nossa única alternativa, tendo em vista que o Comitê Olímpico procura sempre colocar um banco na categoria máster. Mas independente disso, nós dificilmente patrocinamos algo que não seja pra ser o melhor. Ou seja, se a gente já decidiu investir nisso, já estamos a bordo, temos que fazer o melhor uso. Não podemos ficar nos limitando. E a categoria máster era a que nos dava maior visibilidade e possibilidade de atingirmos os nossos objetivos. Mas além disso, decidimos fechar também como

Seguradora, porque a gente não podia fechar o patrocínio máster e deixar um concorrente nosso fechar como Seguradora, não faria sentido.”(Bradesco)

“Pelo fato de existir o contrato global, nós não temos a alternativa de fechar uma categoria menor, que não a máster. Mas de qualquer forma, para nós, a melhor alternativa é de fato a máster, por toda a visibilidade que elas nos dá. Imagina, nos Jogos são cerca de sessenta empresas patrocinando. Olha a quantidade de marca tentando aparecer para o público. Mas na categoria máster, que onde é possível se expor mais, são só três empresas, então a gente tem uma possibilidade maior de se destacar para o público-alvo. Fora que fazermos o patrocínio ao OTR, que é um contrato nacional, é uma ótima alternativa também, tendo em vista que a gente consegue rodar o país inteiro, não ficamos restritos somente ao Rio, e conseguimos nos comunicar por mais tempo com o público.” (Coca-Cola)

“Diante do nosso objetivo de conseguir entrar e explorar o mercado brasileiro, a gente percebeu que a melhor alternativa era cancelar alguns contratos locais que tínhamos ao redor no mundo, que não eram tão efetivos, e focar no patrocínio dos Jogos. A gente quis fechar como patrocinador máster, para poder gerar aquela surpresa citada anteriormente, e também pelo fato de nos proporcionar uma maior visibilidade, já que eram apenas três empresas nesta categoria, enquanto tinham cerca de sessenta empresas patrocinando os Jogos como um todo. Fora que OTR era importantíssimo para nós, pois queríamos lançar o Kicks, e OTR passava pelo país inteiro, não somente no Rio, e prolongava também o nosso tempo de conversa com Brasil, pois duravam três meses e não apenas alguns dias, como na competição dos Jogos. (Nissan)

Através destas declarações é possível perceber a preocupação dos tomadores de decisão em relação ao grau de exposição que o patrocínio máster poderia proporcionar, em comparação a outras categorias. Isto reflete as afirmações de Pham e Johar (2001), ao dizerem que a probabilidade de o indivíduo gravar em sua memória a marca do patrocinador aumenta de acordo com o quanto ele é exposto ao patrocinador. Cornwell et al. (2000) dão embasamento para esta escolha pelo patrocínio máster ao dizerem que ao envolver muitas marcas na relação de um patrocínio, é possível que haja uma confusão, principalmente por parte do público-alvo, em relação identificação das marcas, o que torna mais difícil notar o patrocinador, assim como no que tange à questão do recall.

Ruth e Simonin (2006) também estão alinhados com esta ideia, ao dizerem que o número de patrocinadores envolvidos num mesmo objeto ou similar é um dos fatores que mais influencia na percepção da marca dos patrocinadores, tendo em vista a influência gerada na categorização e organização da memória do espectador. Ou seja, quanto mais patrocinadores envolvidos, maior a possibilidade de haver interferência na percepção do público-alvo espectador. Portanto, quanto mais a empresa puder se destacar em relação aos demais

patrocinadores, melhor para a exposição ao público-alvo, o que é proporcionado pela categoria máster do patrocínio.

Já em relação aos riscos do patrocínio, as empresas se esforçaram para tentar prever e analisar alguns possíveis riscos, apesar da dificuldade em fazer isto, conforme diagnosticado através das seguintes declarações:

“Apesar de termos o histórico de patrocínios esportivos, o conceito de um patrocínio para Jogos Olímpicos acaba sendo diferente. Por se tratar de um megaevento, que envolve milhões de pessoas, e um grande investimento, é inevitável que existam riscos. Mas a gente sabia disso e procuramos nos resguardar o máximo possível quanto a isso. Os maiores problemas que vislumbrávamos era em relação à organização dos Jogos, apesar de confiarmos fielmente no sucesso, e também a questão da conturbada crise política que assolava o Brasil na época. Esta crise, com as diversas manifestações e tudo mais, nos deu uma dor de cabeça e preocupação, mas como já tinha ocorrido a Copa do Mundo antes, foi possível nos prepararmos melhor para os Jogos e trabalharmos em cima desse risco.” (Bradesco)

“Como já temos um grande histórico de patrocínio aos Jogos Olímpicos e Copa do Mundo, conseguimos analisar, prever e nos preparar bem para possíveis riscos. A gente possui o compilado de todos estes patrocínios que fizemos, meio que um passo a passo, então fica mais fácil entender a dinâmica e avaliar os riscos. Sabidamente, principalmente após as confusões com a Copa, teríamos problemas também com os Jogos, por conta da crise política no país. Mas como tínhamos ciência disso, pudemos trabalhar já considerando os riscos. Além disso, tivemos uma conversa com o pessoal que realizou os Jogos de Turim, a cerca da crise que existiu lá, de modo que pudéssemos fazer um gerenciamento de risco.” (Coca-Cola)

“É difícil fazer uma análise do risco para algo que acontecerá quatro anos depois, ainda mais se for levar em consideração que a nossa área de Patrocínios era nova, então não tinha tanta vivência sobre isso, muito menos sobre um megaevento da magnitude dos Jogos Olímpicos. Mas dentro do possível, fizemos um estudo sobre os riscos, de forma que fosse possível nos preparar em caso de algum problema. Tivemos nesse meio do caminho o aprendizado com o caso do Vasco também né. Mas ainda assim, foi difícil prever. Por exemplo, no caso de OTR, estava previsto para começar alguns anos antes, mas só foi começar próximo dos Jogos, por conta de todos os problemas políticos e econômicos pelos quais o Brasil estava passando. Apesar de ter sido uma decisão correta adiar o início, tendo em vista o que aconteceu durante a Copa também, mas era algo que a gente não previa na hora de fechar o patrocínio. Levando isso em consideração, é importante que sejam inseridas cláusulas contratuais pensando nisso. Mas a verdade é que, como estávamos movidos pela empolgação de estar fechando um patrocínio deste porte, acabamos não pensando em tudo.” (Nissan)

Estas declarações demonstram, dentre outras coisas, que apesar da preocupação em analisar os riscos do patrocínio, a in experiência pode gerar alguns problemas não previstos.

Após a realização dessas análises, é possível perceber que existe um planejamento em relação ao patrocínio e que a intenção dos tomadores de decisões é que seja possível seguir este

planejamento. No entanto, nem sempre isso é possível. Baseado nisso, é possível fazer uma associação com a teoria iterativa, sobre a perspectiva de que o processo decisório se inicia com o tomador da decisão tendo uma oportunidade a explorar ou então um problema a resolver, de forma que haja um esforço para que o processo se mantenha funcionando do seu início ao fim, ou seja, desde a sua concepção inicial até a sua escolha final.

Assim sendo, é pertinente levar em consideração Mintzberg, Raisinghani, e Théorêt (1976), que apresentam um modelo iterativo composto de três fases: identificação, desenvolvimento e seleção. E segundo eles, estas fases são influenciadas por fatores dinâmicos, tais como as interrupções, os atrasos na programação e de feedback, os ciclos de compreensão e também a reciclagem de falhas.

Uma declaração acerca do caso da Nissan exemplifica bem isto, como pode ser visto abaixo:

“No contrato principal do patrocínio máster era estipulado um valor x que deveríamos gastar com o Comitê Rio 2016, participando de contratos menores, como, por exemplo, o Torch Relay, o lançamento dos mascotes e etc. No entanto, quando eu comecei a gerir este projeto, resolvi analisar minuciosamente este contrato e percebi que ele não estava sendo vantajoso para nós, principalmente ao levar em conta que tínhamos uma verba limitada para fazer ativações, ainda mais se comparar com a Coca e Bradesco. Como o custo de ativação aqui no Brasil é muito alto, eu tive que analisar em quais desses contratos menores nós realmente deveríamos investir.

Diante disso, começamos a fazer muito benchmark com agências e que já tinham trabalhado com ativação de patrocínios em megaeventos como esses, também com antigos patrocinadores e com outras unidades da Nissan espalhadas pelo mundo, para entendermos o que foi bem e mal feito. Depois de fazermos isso, cheguei a conclusão que o ideal era não investirmos em alguns contratos menores e focarmos nossa verba na ativação do contrato principal e do Torch Relay. Mas para isso, era preciso alterar os contratos junto à Rio 2016. Foi feito então um novo plano, que foi validado pela Nissan Brasil e posteriormente com o Japão. Após o Japão aceitar este novo plano, foi feita a renegociação dos contratos com a Rio 2016.

Foi muito legal eles terem me dado essa abertura de questionar os moldes dos contratos e me permitirem renegociar, pois eu poderia simplesmente ver o contrato da maneira que estava, questionar, mas eles serem irredutíveis. E com isso eu acabaria tendo que ativar tudo, mesmo que não fosse a melhor opção.” (Nissan)

Através desta declaração é possível observar o momento em que a gerente do projeto identificou as condições existentes, as oportunidades que existiam, e então desenvolveu um novo plano estratégico, selecionando então o que era melhor para a empresa. Isto exemplifica a questão iterativa, tendo em vista que foi percebido que o que foi planejado inicialmente não era o melhor

cenário, foi enxergada uma oportunidade e um problema a se resolver, tendo portanto uma alteração no processo de tomada de decisão.

Através desse caso, é possível também fazer referência à perspectiva da teoria da ação, sobretudo acerca da teoria-em-uso. De acordo com Schön (1983), é importante que exista uma construção da reflexão na ação, de modo que o tomador de decisão possa conhecer, refletir e decidir se suas ações devem ser modificadas ou não. Isto é reforçado por Argyris e Schön (1974, p. 19), que afirmam que “refletir sobre as teorias-em-uso é um pré-requisito para melhorar o desempenho profissional”.

Como demonstrado, muitas decisões precisam ser repensadas e muitas vezes alteradas ao longo do processo. Isso pode ser exemplificado com algumas decisões tomadas ao longo do patrocínio aos Jogos e que foram citadas pelos entrevistados:

“Nós tivemos alguns problemas ao longo do processo do patrocínio, como, por exemplo, com o Torch Relay, que sofreu com várias manifestações da população, tendo situações críticas como em Angra dos Reis, que nos exigiram repensar o que havia sido planejado. E para tentarmos diminuir o impacto desses problemas, tivemos que fazer um trabalho muito forte de imprensa, de mensagens passadas pela mídia para a população e tudo mais. Tinha que ser mostrado para a população que este era um projeto para o Brasil e não pro Governo. Era necessário desvincular ao máximo os Jogos do Governo. Até porque, enquanto estava acontecendo o evento da Chama Olímpica em Atenas, tava rolando o impeachment da Dilma aqui.

Outra questão que nos forçou a rever as decisões anteriores foi a dos Live Sites, aquelas áreas do Parque Olímpico, Boulevard e etc que a gente tinha pra poder ativar. A gente não sabia muito bem como seriam os espaços, a que teríamos direito ou não, então era uma negociação constante, a gente ia tomando as decisões ao longo do processo. E até por conta disso, foi importante eu ter bastante autonomia para tomar as decisões necessárias, sem ter que ficar pegando aprovação do Conselho para tudo. Obviamente eu tinha que fazer apresentações para a alta hierarquia, mas era mais pra dar conhecimento, e não para aprovar o que seria feito, até porque tinha que ser tudo meio que dinâmico.” (Bradesco)

“Apesar de termos um compilado e meio que um guia passo a passo do que deveria ser feito, é natural que aconteçam coisas no meio do caminho que nos façam repensar as decisões tomadas. Isso aconteceu principalmente no Torch Relay, por conta das manifestações que a população estava fazendo. Diante dessas manifestações, precisei estar em contato direto com pessoas de fora, principalmente com as que fizeram os Jogos de Turim, para poder tomar as melhores decisões em relação aos riscos envolvidos. Tivemos que alterar, por exemplo, alguns locais que importantes stakeholders iriam conduzir a tocha olímpica, por conta dessas manifestações, como no caso de Angra, em que tinham inclusive adolescentes correndo. Imagina, um adolescente indicado por nós, sem estar ali com os responsáveis, tendo algum problema por conta da manifestação. Olha a responsabilidade que tava nas minhas mãos e o quanto isso poderia impactar negativamente na imagem da marca.

Mas, até por conta desse dinamismo, foi importante terem me dado bastante autonomia para tomar as decisões. Eu tinha que fazer reports diários para a alta hierarquia, principalmente sobre os riscos, mas eu não precisava ficar pedindo aprovação para todas as decisões que eu tomava.“ (Coca-Cola)

“Como já citei antes, sobre o caso da alteração do contrato, é normal que decisões previamente tomadas precisem ser revistas. E justamente este episódio me deu uma grande credibilidade, de modo que eu tinha liberdade para tomar decisões sem ter que pedir aprovação para Deus e o mundo. Eles me deram muita autonomia e credibilidade para mudar as coisas da forma como eu achava melhor, apesar da empresa normalmente ser muito centralizadora nas tomadas de decisão, principalmente quando se trata de muito dinheiro. O que foi muito bom! Além disso, o fato de já ter trabalhado na Nissan na Europa e Japão, e ter quinze anos de casa, além de me preocupar com pontos que as pessoas não davam tanto atenção, apesar dos japoneses estarem insatisfeitos, como na parte financeira, por exemplo, também ajudava.

Obviamente eu tinha que ter aprovação para tomar algumas decisões, mas como eu já estava acostumada com os processos da Nissan e já tinha esta credibilidade, isso se tornou menos complicado. Na Nissan você não chega para uma reunião com o Japão apresentando ideias malucas, sem que ninguém tenha visto. Você vai para a sala com os altos executivos meio que só para apresentar a ideia, porque já está meio que decidido, pois antes você tem que ter o trabalho de conversar com as pessoas chaves e criar um canal de credibilidade, para que sua ideia seja aceita e defendida.

Sobre isso, um exemplo de alterações foi em relação a linha de produtos que ativaríamos com o patrocínio, já que antes a ideia era de ativar o nosso portfólio atual, o Kicks e também a marca Infinity, as vans, dentre outros. Mas como houveram mudanças no cenário, já que o Brasil mudou demais desde a época em que nos candidatamos como patrocinadores até o momento de ativarmos de fato.

Um outro caso também foi o da compra das tochas para os condutores. Inicialmente somente a Coca ia presentear com a tocha os condutores indicados, mas depois o Bradesco resolver dar também. Aí começou toda uma pressão nas redes sociais para que a gente desse também. Imagina você ser o único patrocinador a não fazer isso?! Diante disso, tivemos que rever nossa decisão, utilizar um dinheiro que estava salvo e comprar as tochas. No entanto, na minha visão, essa decisão demorou demais a ser tomada internamente. A resposta do Japão até que foi bem rápida, mas aqui no Brasil a gente demorou muito a se posicionar.” (Nissan)

Diante dessas declarações, é possível perceber que houve certo dinamismo nas tomadas de decisões, de modo que elas tenham sido iterativas. Além disso, nota-se uma considerável descentralização na tomada de decisão ao longo do patrocínio. Certamente em algumas empresas essa descentralização foi maior do que em outras, mas em geral, a alta hierarquia passou a exercer menos influência nas decisões e deixou mais a cargo da equipe responsável pela gestão do patrocínio.

Através da declaração referente à Nissan, é possível perceber também a influência que o poder e o status da pessoa podem ter na hora de aprovarem as decisões. Isto exemplifica o

que Child, Elbanna e Rodrigues (2010) dizem sobre a perspectiva política do poder e status, no que tange em como e por que os indivíduos, grupos e organizações exercem o poder ou acumulam influência, de maneira a moldar as decisões estratégicas que são feitas.

4.4. Os principais benefícios obtidos pelas empresas através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Após todas as decisões tomadas, tendo sido elas mantidas de acordo com o previsto inicialmente ou alteradas ao longo do processo, chega o momento em que são analisados os principais benefícios obtidos através deste patrocínio.

Quanto a isso, os sujeitos entrevistados deram as seguintes declarações:

“Nós tínhamos objetivos a atingir, mas os altos executivos entendiam que se tratava de um evento global e que nem tudo era possível de fazer, principalmente considerando os problemas enfrentados ao longo do patrocínio. Além disso, eles sabiam também que existiam outras empresas patrocinando, que o Bradesco não era o dono dos Jogos. Mas mesmo assim, o patrocínio aos Jogos foi muito positivo, concretizando, portanto boa parte dos nossos objetivos. Em relação ao pilar da marca, por exemplo, nós ficamos na segunda posição como marca mais reconhecida e nossa atratividade aumentou em cerca de trinta por cento. Em relação ao pilar dos negócios, tivemos um saldo positivo também, através das ativações com os fornecedores e clientes. E em relação ao pilar do endomarketing, noventa e oito por cento dos nossos funcionários estavam inteirados sobre o nosso patrocínio e houve um incremento muito bom em relação ao orgulho de trabalhar na empresa.

Nesse momento o importante não é a gente olhar o ROI, porque dificilmente um patrocínio dá um retorno financeiro de cara, mas sim analisarmos na questão institucional.” (Bradesco)

“O nosso target foi bem atingido, o patrocínio foi muito positivo, apesar dos problemas. Dentre os principais pontos, nós conseguimos nos comunicar com o público jovem, que era o nosso alvo, e também conseguimos estabelecer uma cobertura nacional por parte da nossa embalagem, que era algo que não tínhamos antes.” (Coca-Cola)

“O saldo do patrocínio foi positivo, tanto em questão de aprendizado em relação a patrocínios, que é algo que a Nissan não tinha muito bem estruturado, quanto em relação à visibilidade que a marca passou a ter. Além disso, conseguimos fazer o lançamento do Kicks, que foi um sucesso.” (Nissan)

As declarações permitem perceberem, portanto que as três empresas consideraram o patrocínio bastante vantajoso, então ficaram satisfeitas, de modo geral.

Além disso, é válido discutir também sobre a continuidade do patrocínio ou não. No que tange a longevidade do patrocínio, Cornwell et al. (2001) dizem que os patrocínios mais duradouros geram respostas mais favoráveis no público-alvo do que patrocínios mais curtos, principalmente devido ao fato dos espectadores/consumidores ficarem mais tempo expostos às marcas, além destes terem uma percepção positiva de que o patrocinador está mais comprometido com a entidade ou equipe patrocinada.

Levando em consideração esta satisfação, os sujeitos entrevistados deram a sua versão sobre continuar ou não patrocinando os Jogos Olímpicos:

“Nós consideramos continuar patrocinando as seis confederações, mas como elas eram muito bagunçadas, nós optamos por continuar o patrocínio de somente 3 (judô, rugby e vela), que eram mais organizadas e de esportes mais relevantes.

Quanto ao patrocínio aos Jogos, apesar do saldo ter sido positivo, como nossa empresa é nacional, não teria muito sentido investirmos nas edições seguintes, que não serão realizadas aqui no Brasil.” (Bradesco)

“Como dito anteriormente, o contrato de patrocínio dos Jogos é global, então nós continuaremos patrocinando. Isso só teria chance de não acontecer se este patrocínio no Brasil tivesse sido um desastre e os próximos também não trouxessem boas perspectivas para a marca.” (Coca-Cola)

“Nós tivemos interesse em continuar patrocinando a edição seguinte, mas o custo era muito alto, então acabamos preferindo, neste momento, direcionar nossa força para a Champions League, a nível mundial. Mas quem sabe no futuro, quando já tivermos um maior aprendizado e uma melhor estrutura em relação a patrocínios, voltarmos com os Jogos.” (Nissan)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar que principais fatores determinaram na decisão das grandes empresas a se tornarem patrocinadores máster dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para tornar esta análise possível, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica dos principais tópicos relacionados a esta temática, com o propósito de contextualizar e gerar uma fundamentação a pesquisa.

Em seguida, com o intuito de descobrir e analisar o que motivou os gestores das empresas em questão a decidirem realizar este patrocínio, foram realizados estudos de casos múltiplos, de modo que possibilitasse explicar tal fenômeno. Estes estudos de caso foram realizados após a coleta de dados, que se deu através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gerentes das equipes que geriram o patrocínio a este megaevento, sendo as empresas em questão: Bradesco, Coca-Cola e Nissan.

Esta metodologia foi escolhida por se tratar de uma maneira adequada para extrair o máximo de informações possíveis acerca do tema, tendo em vista que os entrevistados, neste caso informantes-chave, são instigados a responder perguntas que levem às respostas necessárias, mas também possuem abertura para descrever o enredo do patrocínio, e com isso oferecer informações que possivelmente não foram previstas pelo pesquisador.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas para que, em seguida, ocorresse a análise do conteúdo. Ao realizar a análise deste conteúdo foi possível constatar, dentre outras questões, que a tomada de decisão para realizar o patrocínio máster aos Jogos Olímpicos Rio 2016 se deu de forma mais centralizada, sendo a decisão final tomada pela alta hierarquia das empresas. Isto se justifica tanto pelo fato de haver um alto valor monetário envolvido, quanto por existirem preferências pessoais ou ainda, decisões que possuem um histórico de relacionamento a ser mantido.

Através da análise foi possível perceber que os resultados organizacionais (escolha estratégica e desempenho) possuem influência das características existentes na equipe da alta administração, tendo em vista que foram estes os responsáveis pela decisão de realizar o patrocínio ou não. No entanto, pôde-se perceber que na gestão do patrocínio as decisões foram se

descentralizando aos poucos, dando mais autonomia para os gerentes tomarem as decisões necessárias, sem tanta influência e necessidade de aprovação por parte da alta hierarquia, demonstrando assim confiança no trabalho exercido pela equipe responsável pelo projeto.

Mas a gestão desse projeto era norteada por objetivos preestabelecidos e que deveriam ser atingidos. Ao longo do estudo constatou-se que o principal objetivo com o patrocínio era o de explorar a questão de imagem da marca dos Jogos Olímpicos, para transmitir uma mensagem para o público-alvo. Estas mensagens focavam, sobretudo nos valores olímpicos, mas também na representatividade do megaevento, de modo que a marca da empresa patrocinadora se tornasse mais conhecida e bem vista pelo público.

Outros objetivos também se destacaram, tal como a possibilidade de gerar novos negócios e produtos e o engajamento dos funcionários. Inclusive, os três patrocinadores em questão destacaram este primeiro, seja através do lançamento de novos produtos ou também através da possibilidade de oferecer novos serviços para os clientes.

Ao final do estudo, foi discutido o quão benéfico o patrocínio foi para as empresas patrocinadoras. Os entrevistados destacaram que o retorno financeiro sobre este tipo investimento não deve ser tratado como o principal critério para avaliar se o patrocínio foi positivo ou não, tendo que vista que o foco é no institucional, ou seja, no valor que é agregado a marca, o que não é simples de mensurar através de indicadores financeiros. Eles afirmaram também que o patrocínio teve um saldo bastante positivo e que boa parte dos objetivos foram atingidos. Dentre os principais benefícios, destacam-se: aumento na visibilidade das marcas, novos negócios e aprendizado organizacional.

Quanto ao aprendizado organizacional, apesar de não ser o foco principal desse estudo, se mostrou pertinente analisar o quanto a experiência com patrocínios esportivos pode impactar na decisão, gestão e resultados obtidos através dessa ferramenta. Recomenda-se, portanto, investigações futuras voltadas para este aspecto.

É sugerido também realizar futuras pesquisas acerca do crescimento dos estudos sobre a temática de marketing esportivo no Brasil, e principalmente sobre patrocínios esportivos, tendo em vista o crescimento desse mercado, conforme destacado ao longo deste trabalho.

Atrelado a isto, é relevante pesquisar sobre a profissionalização do esporte no país, já que esta se torna necessária e pode ser relacionada à mercantilização do esporte e a maior aproximação com as grandes empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R; MURAKAMI, M. **Abordagem estratégica de tomada de decisão baseada no método AHP (Analytic Hierarchy Process)**. Trabalho apresentado ao XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia, Santa Cruz de La Sierra, 2005.
- ALMEIDA, B. S.; NUNES, R. J. S.; VLASTUIN, J. **Existe marketing esportivo olímpico no Brasil? Considerações sobre as inter-relações COB e Governo Federal no contexto brasileiro**. Trabalho apresentado ao 1º Encontro da ALESDE - “Esporte na América Latina: atualidade e perspectivas”, Curitiba, nov. 2008.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. 1.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- BANYARD, P.; SHEVLIN, M. Responses of football fans to relegation of their team from the english premier league: PTS? **Irish Journal of Psychological Medicine**, Cambridge, v. 18, n. 2, p. 66–67, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENAZZI, J. R. D. S. C.; BORGES, C. N. **Emoção, Exposição e Vendas: análise do patrocínio realizado por marcas de artigos esportivos no futebol brasileiro**. Trabalho apresentado ao VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, out. 2010.
- BISOL, C. A. Estratégias de pesquisa em contextos de diversidade cultural: entrevistas de listagem livre, entrevistas com informantes-chave e grupos focais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 29, n. 1, p. 719-726, out/dez, 2012.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Institucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.
- CÁRDENAS, A.R.; COSTA, J. I. P.; MONDO, T. S. Patrocínio esportivo na perspectiva do organizador de eventos esportivos. **Revista Internacional de Gestão Desportiva**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 106-118, jul./dez. 2013.
- CARRILLAT, F. A.; HARRIS, E. G.; LAFFERTY, B. A. Fortuitous brand image transfer. **Journal of Advertising**, v. 39, p. 109-124, 2010.
- CARVALHO, F. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. **Organizações & Sociedade (O & S)**, v. 16, n. 48, p. 101-121, jan./mar. 2009.
- CASTRO, S. B. E. ; SOUZA, D. L. Os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016: propostas para o esporte educacional, de participação e de rendimento. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 507-518, jul./set. 2015.

- CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The Political Aspects of Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, p. 105–137, 2010.
- COAKLEY, J. Sports and Politics: how Do Governments and Global Political Processes Influence Sports? In: **Sport in society: issues and controversies**. New York: McGraw-hill, p. 352-469, 2009.
- COBBS, J. B. The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Newport, v. 26, n. 8, p. 590-601, jan. 2011.
- CONSOLI, M. A.; MUSETTI, M. A.; SCARE, R. F.; FRATANTONIO, W. A. **Uma discussão sobre a utilização do estudo de casos como método de pesquisa em ciências gerenciais**. Trabalho apresentado ao XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2008.
- COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Disponível em: < www.cob.org.br/ > Acessado em: out. 2017.
- COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL. Disponível em: < www.olympic.org/ > Acessado em: out. 2017.
- CORNWELL, T. B.; RELYEA, G. E.; IIRWIN, R. L.; MAIGNAN, I. Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 2, p. 127, 2000.
- CORNWELL, T. B.; ROY, D. P. Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. **Journal of Advertising**, v. 30, p. 41-51, 2001.
- COSTA, J. C. N. D. et al. Decisões de Marketing sob Diferentes Perspectivas Teóricas de Processo Decisório. **International Journal of Business & Marketing (IJB MKT)**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 16-31, jan. 2017.
- CRIMMINS, J.; HORN, M. Sponsorship: from management ego trip to marketing success. **Journal of Advertising Research**, v. 36, n. 4, p. 11-21, jul./aug. 1996.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.
- FAHY, J.; FARRELLY, F.; QUESTER, P. Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. **European journal of Marketing**, v. 38, p. 1013-1030, 2004.
- FARRELL, K. A.; FRAME, W. S. The Value of Olympic Sponsorships: Who is Capturing the Gold? **Journal of Market Focused Management**, v. 2, p. 171–182, jan. 1997.
- FLEURY, F. A. et al. **Um “Campo” de Oportunidade para o Patrocinador: um estudo sob**

a perspectiva da identidade social. Trabalho apresentado ao VII Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, mai. 2016.

- FREITAS, H. M. R. Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua ‘Pergunta’! **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 748-760, jul./ago. 2011.

- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudos de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n.2, p. 07-22, 2011.

- FULLERTON, S.; MERZ, R. The four domains of sports marketing: a conceptual framework. **Sport Marketing Quarterly**, v. 17, p. 90-108, 2008.

- GABURRO, T. H. C.. Marketing Esportivo: Análise das marcas que optam por investir em clubes brasileiros. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 106-126, jan. 2013.

- GANTOIS, M. A. **Jogos Olímpicos:** a evolução das ações de marketing das marcas no maior evento esportivo do mundo. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, jan. 2013.

- GARCIA, B. One hundred years of cultural programming within the Olympic Games (1912-2012): origins, evolution and projections. **International Journal of Cultural Policy**, v. 14, p. 361-376, 2008.

- GIACOMINI, G.; ALMEIDA, V. M. C. **A Influência da Identificação do Fã de Esportes no Consumo de Eventos Esportivos.** Trabalho apresentado ao XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2013.

- GIANNOULAKIS, C.; STOTLAR, D. Evolution of Olympic Sponsorship and Its Impact on the Olympic Movement. **Cultural Imperialism in Action: Critiques in the Global Olympic Trust**, Londres, jan. 2006.

- GIBSON, H. J.; QI, C. X.; ZHANG, J. J. Destination Image and Intent to Visit China and the 2008 Beijing Olympic Games. **Journal Of Sports Management**, v. 22, p. 427-450, 2008.

- GLADDEN, J. M.; SUTTON, W. A. Marketing principles applied to sport management. **Principles and practices of sport management**, p. 42-59, 2009.

- GODOI, M. R. A mídia e a construção do herói esportivo: análise de publicidades com Ronaldo Fenômeno. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 637-651, jul. 2011.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

- GRYNBERG, C. A.; ROCHA, A. L. P. **O Impacto do Patrocínio Esportivo no Consumidor: Um Modelo para Mensuração de sua Efetividade.** Trabalho apresentado ao XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2008.

- GUNTZEL, E. **Bradesco e Olimpíadas: o esporte como estratégia no discurso promocional.** Trabalho apresentado ao V Seminário Internacional de Pesquisa e Comunicação, Santa Maria, out. 2013.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193–206, 1984.
- HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 334–343, 2007.
- HERMMANN, J. L.; WALLISER, B.; KACHA, M. Consumer consideration of sponsor brands they do not remember: taking a wider look at the memorisation effects of sponsorship. **International Journal of Advertising**, v. 30, p. 259-281, 2011.
- KANTAR IBOPE MEDIA. Disponível em: < www.kantaribopemedia.com/um-retrato-das-olimpiadas/ > Acessado em: out. 2017.
- LAGAE, W. **Sport Sponsorship and Marketing Communications: an European Perspective.** Harlow: Prentice Hall, 2005.
- LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, p. 260–279, 1995.
- LARDINOIT, T.; DERBAIX, C. Sponsorship and recall of sponsors. **Psychology & Marketing**, v. 12, p. 167-190, 2001.
- LIMA, W. A.; MELO NETO, F. P. O despertar do esporte como negócio. **Revista Digital EFDesportes.com**, n. 181, Buenos Aires, jun. 2013.
- MAGEE, J. C.; GALINSKY, A. D. Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. **The Academy of Management Annals**, v. 1, 2008.
- MANTOVANI, D. M. N.; MIELLI, J. F. S. **Copa do Mundo no Brasil: Relação entre Patrocínio Esportivo e Intenção de Compra de Produtos dos Patrocinadores.** Trabalho apresentado ao VII Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, mai. 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MARQUES, R. D.; FLEURY, F. A.; GONÇALVES, E. B. **É Ouro! A Percepção Do Consumidor Em Relação Aos Patrocinadores Dos Comitês Olímpico e Paralímpico Brasileiros.** Trabalho apresentado ao XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, set. 2015.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MATIAS, W. B.; MASCARENHAS, F. Jogos Olímpicos Rio 2016: vencedores e perdedores. **Motrivivência**, v. 27, n. 45, p. 230-246, set. 2015.

- MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não- estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, jul./ago., 2005.
- MCGILLIVRAY, D.; FREW, M. A PASSAGEM DA TOCHA OLÍMPICA: Ativação de Discursos Cidadãos-Consumidores. **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, v. 1, n. 2, p. 193-213, jan. 2013.
- MELO, L. O esporte como fator dinâmico da indústria do entretenimento. In: SÁ, E. (Org.), **Pão e Circo**, Rio de Janeiro: Palavra e Imagem, 2003.
- MELO NETO, F. P. **Marketing de patrocínio**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 2000.
- MENDES, A.; CODATO, A. The institutional configuration of sport policy in Brazil: organization, evolution and dilemmas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, p. 563-593, maio/jun. 2015.
- MILOCH, K. S.; LAMBRECHT, K. W. Consumer awareness of sponsorship at grassroots sport events. **Sport Marketing Quarterly**, v. 15, p. 147-154, 2006.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, 1976.
- MOURÃO, T. G.; FREITAS, F. D.; ALMEIDA, V. M. C. **Resultado Psíquico de Megaeventos**: Um estudo sobre as Olimpíadas Rio 2016. Trabalho apresentado ao XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, set. 2016.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago., 2011.
- NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P. A teoria das representações sociais e a análise de conteúdo: instrumentos que se complementam na pesquisa em administração. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 2, n. 29, jul./dez., 2014.
- NERVO, A. C. S.; FERREIRA, F. L. A importância da pesquisa como princípio educativo para a formação científica de educandos do ensino superior. **Educação em foco**, São Paulo, p. 31-40, v. 7, 2015.
- NUNES, C. R. P. O patrocínio das empresas transnacionais nos jogos olímpicos e paraolímpicos Rio 2016: econômico, político, popularizado e/ou “espetacularizado”? **RJurFA7**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 2015.
- PAPADIMITRIOU, D.; APOSTOLOPOULOU, A.; DOUNIS, T. Event sponsorship as a value creating strategy for brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, p. 212-222, 2008.
- PENNA, A. Megaeventos esportivos no Brasil: raias abertas para a corrida do capital. **O Social em Questão**, Ano XVI, n. 29, p. 209-234, jan. 2013.

- PHAM, M. T.; JOHAR, G. V. Market prominence biases in sponsor identification: Processes and consequentiality. **Psychology and Marketing**, v. 18, p. 123-143, 2001.
- PRONI, M. W.; FAUSTINO, R. B.; SILVA, L. O. **Impactos econômicos de megaeventos esportivos**. 1. ed. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2014.
- REIS, E.; LOBLER, M. L. O Processo Decisório Descrito pelo Indivíduo e Representado nos Sistemas de Apoio à Decisão. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 397-417, mai./jun. 2012.
- RUBIO, K. Do olimpo ao pós-olimpismo: elementos para uma reflexão sobre o esporte atual. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v.2, n.16, 2002.
- RUTH, J. A.; SIMONIN, B. L. The power of numbers: Investigating the impact of event roster size in consumer response to sponsorship. **Journal of Advertising**, v. 35, p. 7-20, 2006.
- SCHON, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.
- SCHWARBER, P. D. Leaders and the decision-making process. **Management Decision**, v. 43, n. 7, p. 1086-1092, jan. 2005.
- SHANNON, J. R. Sport marketing: an examination of academic marketing publication. **Journal of Services Marketing**, v. 13, p. 517-534, 1999.
- SOUZA, A. P. P. D. et al. Megaeventos esportivos: competições esportivas ou políticas/econômicas? **Motrivivência**, v. Ano XXV, n. 41, p. 101-114, dez. 2011.
- SÁ, B. M. B.; ALMEIDA, V. M. C. Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração do Patrocínio Esportivo. **V Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba, mai. 2012.
- SILK, M.; ANDREWS, D. The spacial logics of global sponsorship: corporate capital, cola wars and cricket. In: J. Amis, & T. B. Cornwell, **Global Sport Sponsorship**, p. 67-88, Oxford, UK: Berg, 2005.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Trabalho apresentado ao IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, nov. 2013.
- SILVA, M. F.; SILVA, J. P.; RAMOS, C. S. **A pesquisa na formação acadêmica: aprender a pesquisar fazendo pesquisa**. Trabalho apresentado ao III CONEDU, Natal, out. 2016.
- SÖDERMAN, S.; DOLLES, H. Sponsoring the Beijing Olympic Games: Patterns of sponsor advertising. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 1, p. 8-24, jan. 2010.
- SÖDERMAN, S; DOLLES, H. Unlocking advertising, activation and sponsorship in an emerging market: The case of Beijing Olympics. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 5, n. 5, p. 472-492, jan. 2015.
- TAFKGI, M. Copa e Olimpíadas pra quem? Uma etnografia sobre os impactos sociais e as mobilizações coletivas no processo de preparação do Rio de Janeiro como sede de megaeventos

esportivos. **Revista Ensaio**s, v. 7, ago./dez. 2014.

- TSIOTSOU, R. A stakeholder approach to international and national sport sponsorship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, p. 557-565, 2011.

- VALLE, T. S. **Patrocínio esportivo nos Jogos Rio 2016**: Estudo de caso de um fornecedor de materiais. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, jan. 2016.

- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

- VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC**, v. 9, n. 2, abr./jun., 2008.

- VILA, T. D.; DARCY, S.; ALÉN, E. Juegos olímpicos y paralímpicos en Brasil: aprendiendo de Barcelona y Sidney. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 222-230, mar./abr. 2014.

- WAKEFIELD, K. L.; BENNETT, G. Affective Intensity and Sponsor Identification. **Journal of Advertising**, v. 39, p. 99–111, 2010.

- WALRAVEN, M. **Sports sponsorship effectiveness**: investigating awareness, sponsor equity and efficiency. 2013. Dissertação (Doutorado em Administração) - University of Groningen, 2013.

- WALRAVEN, M.; BIJMOLT, T. H.; KONING, R. H. Dynamic Effects of Sponsoring: How Sponsorship Awareness Develops Over Time. **Journal of Advertising**, v. 43, p. 142-154, 2014.

- WANG, M. C. et al. The purchasing impact of fan identification and sports sponsorship. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 5, p. 553-566, 2012.

- WEIERS, R. M.; **Market Research**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.

- WOLFE, R.; MEENAGHAN, T.; O’SULLIVAN, P. Sport, media and sponsor - the shifting balance of power in the sports network. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 1997.