

## A Avaliação e Mensuração dos Resultados do Patrocínio: problemas de um dos maiores mercados do esporte

### *The Evaluation and Measurement of Sponsorship Results: Problems of One of the Largest Sport Markets*

Thiago Augusto Primon Girardi<sup>1</sup>, Ary José Rocco Júnior<sup>2</sup>

Submetido em: 19/12/2021

Aprovado em: 15/01/2022

#### Resumo

O patrocínio é uma das plataformas de marketing com crescimento mais acelerado nas últimas décadas ao redor do mundo, sendo o esporte o nicho que possui as maiores quantias envolvidas. Entretanto, apesar de tal ascensão, o potencial avaliativo do patrocínio em geral é extremamente limitado pela falta de uma ferramenta padrão-ouro e pela existência e adoção por parte dos players do mercado de diversas ferramentas de avaliação enviesadas e limitadas. Este fato coloca em xeque a própria validade do patrocínio como ferramenta de comunicação e marketing, já que a falta de um retorno claro repercute no valor percebido a respeito do patrocínio e na própria relação entre as partes do contrato. Nesse sentido, a fim de fundamentar a expressividade do patrocínio esportivo no atual mercado do Esporte e elucidar de forma detalhada a problemática apresentada, o conceito de marketing esportivo, o histórico do patrocínio e a estrutura do patrocínio esportivo em si foram desenvolvidos em um primeiro momento. Após isso, um levantamento da literatura acerca das ferramentas avaliativas disponíveis foi realizado e representantes de marketing de 4 clubes tradicionais do futebol brasileiro foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado. As 18 perguntas de tal roteiro foram divididas em 3 grandes partes (do fechamento do contrato de patrocínio entre clube e empresa; da relação entre patrocinador e patrocinado; e da avaliação do patrocínio) e, após a coleta das respostas, uma análise de conteúdo foi realizada buscando verificar uma eventual congruência entre os resultados obtidos e os dados encontrados na literatura. O objetivo foi observar se os clubes brasileiros de fato se utilizam das ferramentas apontadas na literatura e avaliar quais as principais dificuldades encontradas por eles quando na mensuração do retorno dos seus contratos de patrocínio. Os resultados encontrados demonstraram que os clubes se preocupam com a avaliação do patrocínio e fornecem relatórios relevantes aos seus patrocinadores - o que vai contra o referencial teórico utilizado -, mas que carecem de uma ferramenta que não possua limitações tão consideráveis quanto as encontradas no presente estudo. Além disso, aplicações gerenciais foram explicitadas a partir dos achados, visto que os gestores de patrocínio devem se atentar a diversos fatores (inclusive a avaliação do patrocínio) caso queiram obter resultados positivos a partir de seus investimentos. Nesse sentido, caso o patrocínio - inclusive o esportivo - vislumbre o mesmo ritmo de crescimento observado até aqui ao longo dos últimos anos, deve, indubitavelmente, reconhecer sua lacuna avaliativa e buscar alternativas que a preencham de maneira satisfatória.

**Palavras-chave:** Marketing Esportivo. Patrocínio Esportivo. Mensuração. Esportes.

#### Abstract

*Sponsorship is one of the fastest growing marketing platforms in recent decades around the world, with sports being the niche which has the largest amounts involved. However, despite this ascend, the evaluative potential of sponsorship in general is extremely limited by the lack of a gold standard tool and the existence and adoption by market players of several biased and limited evaluation tools. This fact puts into question the very validity of sponsorship as a communication and marketing tool since the lack of a clear return has negative repercussions on the perceived value of sponsorship and on the very relationship between sponsor and sponsee. In order to substantiate the significance of sports sponsorship in the current sports market, and to elucidate in detail the problem presented, the concept of sports marketing, the history of sponsorship, and the structure of sports sponsorship itself were developed in a first step. After that, a literature revision on available evaluative tools was carried out, and marketing representatives from 4 traditional Brazilian soccer clubs were interviewed using a semi-structured interview script. The 18 questions of this script were divided into 3 main parts (the signing of the sponsorship contract between club and company; the relationship between*

<sup>1</sup> Bacharel em Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). E-mail: [thiago.girardi@hotmail.com](mailto:thiago.girardi@hotmail.com).

<sup>2</sup> Professor Livre-docente em gestão do esporte na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação e Marketing Esportivo da Universidade de São Paulo (GEPECOM). E-mail: [aryrocco@usp.br](mailto:aryrocco@usp.br).

*sponsor and sponsee; and sponsorship evaluation) and, after collecting the answers, a content analysis was performed to verify any possible congruence between the results obtained and the data found in the literature. The objective was to observe whether the Brazilian clubs actually use the tools pointed out in the literature, and to evaluate the main difficulties faced by them when measuring the return on their sponsorship contracts. The results found showed that the clubs are concerned with the evaluation of sponsorship and provide relevant reports to their sponsors - which goes against the theoretical framework used - but that they lack a tool which does not have limitations as considerable as those found in this study. Furthermore, managerial applications were made explicit from the findings since sponsorship managers must pay attention to several factors (including sponsorship evaluation) if they want to obtain positive results from their investments. In this sense, if sponsorships - including sports sponsorships - aims the same rate of growth observed thus far, they should undoubtedly recognize their evaluation gap and seek alternatives that will fill it satisfactorily.*

**Keywords:** Sports Marketing. Sports Sponsorship. Measurement. Sports.

## 1 Introdução

Devido à evolução tecnológica e à valorização do meio esportivo no cenário mundial observadas nas últimas décadas, a maneira como o esporte é produzido, promovido, disponibilizado e consumido vem sofrendo diversas alterações ao longo desse mesmo período (Santomier, 2008).

A busca por relacionamentos duradouros acompanhada da valorização da intangibilidade e dos processos de troca entre marca e consumidor têm se tornado o objetivo das ações de marketing da maioria das empresas, ao passo que a visão estritamente limitada ao produto em si se torna cada vez menos relevante no cenário comercial (Vargo & Lusch, 2004). Nesse cenário, o patrocínio esportivo surge como alternativa atraente a diversas organizações que enxergam o nicho do Esporte com bons olhos, uma vez que o patrocínio é visto como uma ferramenta de comunicação de marketing (O'Reilly & Horning, 2013) capaz de criar relações com o público (Parolini & Rocco Junior, 2016) desse segmento.

Atualmente, o esporte aparece como a área de maior investimento em patrocínio ao redor do mundo (IEG, 2018; Meenaghan, 2013), superando segmentos como artes e ações sociais, por exemplo (Smith, 2004), e dando a impressão de que o patrocínio encontra um terreno fértil e especialmente promissor e lucrativo no esporte. Contudo, para que se obtenha lucro, é necessário sopesar o investimento realizado e o retorno obtido, o que demanda a utilização de métricas e ferramentas que avaliem corretamente a relação em questão. Porém, o patrocínio não possui um padrão-ouro quanto à mensuração de sua eficácia (Meenaghan, 2013), muitas vezes enganando gestores e administradores acerca de seu real retorno, visto que os dados obtidos através das métricas existentes podem não ser fidedignos (Meenaghan & O'Sullivan, 2013).

Tal carência coloca em xeque o mérito, o valor e até a validade do próprio patrocínio - inclusive o esportivo -, e, caso não haja fundamento claro que justifique investimentos tão altos, questionamentos podem surgir quanto ao custo-benefício da ferramenta (Jacobs et al., 2014). Essa problemática não se restringe geograficamente, mas é inerente à avaliação do patrocínio ao redor do mundo, inclusive no mercado esportivo brasileiro.

Portanto, a presente Monografia tem por objetivo (i) identificar na literatura científica quais as métricas e ferramentas avaliativas de patrocínio em geral disponíveis atualmente; (ii) verificar se os clubes esportivos brasileiros patrocinados realmente se valem de tais métricas e ferramentas; e (iii) entender quais as dificuldades práticas de se avaliar um patrocínio esportivo.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Conceitos Fundamentais do Esporte como Produto e do Patrocínio Esportivo como Ferramenta de Marketing no Esporte

O produto principal do marketing esportivo é, obviamente, o esporte. Portanto, entender como este produto se diferencia de outros existentes no mercado é fundamental para que se compreenda as singularidades do mercado esportivo como um todo, inclusive no que diz respeito aos papéis do marketing esportivo e do patrocínio esportivo nesse ecossistema.

Segundo o conceito de segmentação de mercado (Smith, 1956), existem diversos tipos de produtos que, devido aos seus diferenciais, atendem a demandas e consumidores específicos. Dessa forma, o produto esportivo atende consumidores que enxergam no esporte fatores distintos de outros segmentos do mercado, como por exemplo sua intangibilidade e subjetividade; a imprevisibilidade de resultado; o fato de que os próprios consumidores ajudam a construir e consolidar o produto, como no caso de clubes de futebol e suas respectivas torcidas; entre outros (Mason, 1999; Rascher et al., 2019). Levando em conta tais peculiaridades, o marketing do esporte deve atuar de forma específica,

visto que as condições encontradas neste mercado são únicas e o produto esportivo por si só já apresenta aspectos singulares (Mullin, 1985, p. 158 apud Bühler & Nufer, 2006).

Assim, é importante que se entenda quais as características e definições do marketing esportivo como área promotora do esporte. Segundo Mullin et al. (2014):

“O marketing esportivo consiste em todas as atividades destinadas a atender às necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de intercâmbio.” (Mullin et al., 2014, p.13)

Tais processos podem ser explorados de duas formas distintas: o marketing do esporte e o marketing através do esporte (Kaiser & Breuer, 2016; Mullin et al., 2014). A primeira se refere ao marketing feito pelas organizações esportivas propriamente ditas, como clubes esportivos, empresas produtoras de artigos esportivos (ex: Adidas e Nike) ou prestadores de serviços esportivos com fins lucrativos através de mídias diversas, vídeos, propagandas, entre outros. Já quanto ao marketing através do esporte, este ocorre quando um produto não esportivo é comercializado ou divulgado através de uma associação com o esporte, como por exemplo em casos de marketing de emboscada e/ou contratos de patrocínio (Kaiser & Breuer, 2016).

Além disso, o marketing esportivo atua predominantemente em duas alturas de uma mesma pirâmide: no esporte de elite e nos esportes de participação em massa. Quanto a estes, sua realização envolve, dentre outros fatores, as instalações mantidas pelo governo, os equipamentos esportivos, o voluntariado e os impostos destinados à prática esportiva. Já quando se trata daquele, os olhos do mundo empresarial brilham de forma mais intensa devido à grande visibilidade proporcionada pelo meio, o que cria espaço para a negociação de direitos televisivos e valiosos contratos de patrocínio (Beech & Chadwick, 2007).

Nesse sentido, o patrocínio esportivo se insere predominantemente no contexto do esporte de elite (Chadwick & Breuer, 2007) e refere-se a uma relação comercial cujo objetivo é construir e comunicar atividades de marketing através do esporte (Kaiser & Breuer, 2016), as quais, baseadas nos objetivos estratégicos de duas organizações, promovam um link entre as duas partes (Cornwell & Kwak, 2015) por meio do investimento em uma propriedade esportiva em troca do acesso ao potencial comercial explorável associado a ela (Smith et al., 2008).

Tendo definido alguns conceitos básicos sobre o patrocínio esportivo e o mercado no qual ele se insere, é importante que se entenda seu desenvolvimento dentro do marketing esportivo e sua importância no contexto contemporâneo.

## 2.2 O Desenvolvimento do Patrocínio Esportivo

O marketing como atividade relacional data desde a fundação da sociedade devido à necessidade de trocas (Grönroos, 2004). Com a revolução industrial o contato entre consumidores e vendedores ficou mais distante e, assim, criou-se a urgência de produtores rastrear a demanda dos consumidores, de divulgarem a disponibilidade de um produto ou serviço e de garantirem uma distribuição ampla (Bartels, 1976). Devido a essas obrigações, a figura do profissional de marketing começou a ser construída e, em 1949, Culliton definiu o gerente de marketing como um “misturador de ingredientes”, sendo estes o planejamento do produto, a precificação, a distribuição, o processo de branding etc. (Anderson & Taylor, 1995); os quais foram resumidos por McCarthy em 1964 como os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção (Dominici, 2009).

A partir desses conceitos o marketing evoluiu sobremaneira. Nos anos 50 introduziu-se as ideias de imagem de marca (Gardner & Levy, 1955; Levy, 1959), segmentação de mercado (Smith, 1956), gestão de marketing (Mckitterick, 1957) e auditoria de marketing (Rothe et al., 1997). Já na década de 60, a ideia de as companhias serem orientadas pelos clientes e não mais pelos produtos em

si começou a ser introduzida por noções como miopia de marketing (Levitt, 1960) e pela difusão do marketing para o setor sem fins lucrativos da sociedade (Kotler & Levy, 1969).

Nessa linha, Kotler e Zaltman propuseram em 1971 que os mesmos princípios de marketing usados para vender produtos poderiam ser usados para “vender” ideias, atitudes e comportamentos (Kotler & Zaltman, 1971). Tal pensamento, aliado ao conceito de posicionamento de marca introduzido em 1972 (Trout & Ries, 1972), ao mercado globalizado (Levitt, 1993) e à ideia de se vender serviços e benefícios intangíveis (Palmer, 2012), permitiu às organizações se valerem de formas de comunicação que criassem relacionamentos e estabelecessem um conceito claro a respeito da marca na mente do consumidor, sendo uma dessas formas o patrocínio.

Tendo o exposto como pano de fundo e considerando a ideia de vender comportamentos, o foco por parte das empresas de forma geral passou a ser a intangibilidade e a construção de relacionamentos com seus consumidores em detrimento da tangibilidade dos produtos (Vargo & Lusch, 2004), criando um ambiente favorável ao patrocínio como ferramenta do mundo comercial.

Paralelamente a essa evolução do marketing em si, o patrocínio também se desenvolveu e cresceu exponencialmente ao longo dos recentes anos (Cornwell, 1995; Meenaghan & O’Sullivan, 2013). Porém, seu conceito pode ser visto já na Grécia Antiga, uma vez que há relatos do patrocínio sendo usado para o desenvolvimento das finanças públicas e da economia política na sociedade grega (Johnston & Spais, 2015).

Entretanto, o interesse acadêmico no patrocínio como atividade distinta em marketing só ocorreu em anos mais contemporâneos, sendo que o primeiro registro de um patrocínio propriamente dito na era moderna data dos anos 50, quando o então presidente dos Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower, pediu para que duas empresas americanas patrocinassem o primeiro programa de atividade física presidencial (Lazarus, 1984 apud. Cornwell, 1995).

Naquela época, o conceito de patrocínio se confundia com o de patronagem, o qual estava mais alinhado com uma doação filantrópica do que com uma ação de marketing orientada por negócios. Tal problemática exigia uma mudança de conceituação e, a partir da década de 80, o patrocínio passou a ser visto como uma atividade mercadológica e não mais filantrópica, evoluindo de uma simples técnica de promoção para uma ferramenta de marketing que engloba diversas atividades correlatas. Com isso, o investimento em eventos através de patrocínio cresceu substancialmente (Cornwell, 1995), inclusive no esporte.

Um reflexo disso foram os Jogos Olímpicos de Montreal de 1976 que arrecadaram mais de US\$4 milhões advindos de 628 patrocinadores (Crompton, 2004). Uma enorme receita foi gerada à competição, mas pouca exclusividade aos patrocinadores devido ao grande número de empresas, resultando em déficits para os investidores. Anos mais tarde, o comitê organizador dos Jogos Olímpicos de Los Angeles em 1984 conseguiu corrigir esse erro (Tripodi, 2001) e arrecadou investimentos de US\$4 a US\$13 milhões de 32 empresas diferentes, causando um impacto positivo no Comitê Olímpico Internacional (COI). Vendo a grande oportunidade de arrecadação, este passou a administrar a captação de patrocínios para os Jogos Olímpicos através do *Olympic Partner Programme* (TOP Programme) (Crompton, 2004).

A partir da criação de tal programa, as receitas advindas de patrocínio nos Jogos Olímpicos de Verão cresceram vertiginosamente (Crompton, 2004; Tripodi, 2001). Alguns exemplos disso são os US\$95 milhões provenientes de apenas 9 companhias captados em Seoul, 1988; os US\$175 milhões de 12 companhias em Barcelona, 1992; os US\$350 milhões de 10 empresas em Atlanta, 1996; e os US\$550 milhões de 11 empresas em Sydney, 2000 (Crompton, 2004). Além dos patrocinadores do *TOP Programme* - os chamados “*TOP sponsors*” -, cada edição dos Jogos Olímpicos conta ainda com outros investidores, sendo que cada *TOP sponsor* costuma investir mais de US\$50 milhões a cada edição dos Jogos Olímpicos e cada patrocinador aplica de 20 a 30 milhões de dólares no evento (Söderman & Dolles, 2008). Outra entidade global que apresenta um modelo de

patrocínio semelhante e que envolve valores astronômicos é a FIFA com os 4 níveis de patrocínio oferecidos para as Copas do Mundo: *FIFA Partners*, *FIFA World Cup Sponsors*, *Regional Supporters*, and *National Supporters* (Reiff, 2020).

Além desses dados, estudos apontam para o aumento do investimento em patrocínio esportivo a nível mundial ao longo dos anos. Uma pesquisa conduzida pela *International Events Group* (IEG) em dezembro de 2017 mostrou que no ano de 2014 houve um investimento de mais de US\$55 bilhões em patrocínio no mundo todo. Em 2017, entretanto, esse número foi ainda maior, atingindo mais de US\$62 bilhões (IEG, 2018). Soma-se a isso o fato do patrocínio vir crescendo consistentemente mais do que outras ferramentas de marketing ao longo dos anos (IEG, 2018), indicando um mercado a ser cada vez mais explorado principalmente no meio esportivo, visto que é a área mais popular de investimentos entre os patrocinadores (IEG, 2018; Tripodi, 2001).

Alguns fatores que contribuíram e contribuem para essa ascensão exponencial do patrocínio esportivo são a profissionalização do esporte a nível mundial e o aumento da complexidade das relações que as organizações esportivas desenvolveram com o mercado ao longo dos anos, sem mencionar a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias (i.e. streaming e redes sociais) que afetaram diretamente a forma como o esporte é comercializado (Hoye & Cuskelly, 2007; Santomier, 2008).

Portanto, com os ideais de construir relacionamentos, vender atitudes, valorizar a intangibilidade e considerando as possibilidades que o esporte e as mídias digitais oferecem nos dias de hoje, o patrocínio esportivo encontra um solo fértil para sua aplicação e expansão. Tendo em vista o potencial desta ferramenta, é importante que se entenda de fato seu funcionamento passo a passo.

### 2.3 A Estrutura do Patrocínio Esportivo

Como em qualquer área do Marketing, o patrocínio esportivo deve começar com uma análise SWOT do contexto no qual a organização interessada em iniciar um vínculo de patrocínio se encontra. Entender se o mercado esportivo está receptivo ao patrocínio; como o patrocínio poderia se comunicar com tal mercado; como e para quais finalidades a indústria do esporte utiliza o patrocínio atualmente; identificar competidores; entre outros pontos deveriam ser observados nesta etapa. É importante levar em conta nesta análise o orçamento da entidade, seus princípios e valores norteadores, sua missão e seu presente estado (Cornwell, 1995).

Além disso, a definição de objetivos claros para o patrocínio também é fundamental antes da organização efetivamente entrar em contato com eventuais patrocinadores (Cornwell, 1995). Algumas das principais metas das organizações esportivas ao adentrarem em contratos de patrocínio são aumentar a consciência de marca, fortalecer a imagem da marca, criar lealdade à marca nos consumidores, aumentar a visibilidade da companhia, entre outros (Cornwell, 1995; IEG, 2018). Sendo assim, definir claramente quais desses e outros objetivos a organização esportiva terá na relação de patrocínio a ser criada é essencial.

Após tal delimitação, é importante que a organização esportiva elenque possíveis patrocinadores e os avalie com base em algumas características encontradas na literatura (Cornwell, 1995), as quais são tidas como inerentes a contratos de patrocínio bem-sucedidos. Características como (i) a congruência ou o fit entre as marcas (Mazodier & Quester, 2014); (ii) a alavancagem do patrocínio (O'Reilly & Horning, 2013); (iii) a viabilidade de incorporar o patrocínio na estratégia corporativa da empresa (Farrelly, 2010), inclusive no marketing interno vinculado ao patrocínio (Farrelly et al., 2012; Hofer & Grohs, 2018); (iv) o objetivo mútuo de se ter uma relação de longo prazo (Farrelly et al., 2006); e (v) a disposição em se ter uma relação próxima e permissível a adaptações e alinhamentos de expectativas quanto ao valor percebido do patrocínio (Farrelly et al., 2006); são traços essenciais para uma relação com maiores chances de sucesso e os quais os

administradores deveriam buscar nos *stakeholders* ao estabelecerem uma relação de patrocínio.

Uma vez elencados e avaliados os possíveis patrocinadores, o fechamento do contrato deve ser feito com a entidade mais adequada e um plano de alavancagem deve ser traçado (O'Reilly & Horning, 2013) com base nos objetivos do patrocinador e customizado e adaptável à realidade do mesmo (Fortunato, 2013). As ativações e alavancagens são essenciais ao sucesso de um patrocínio e se referem às atividades de marketing conduzidas por uma empresa a fim de promover a relação estabelecida entre duas marcas, o que implica em um investimento financeiro para além do investido na simples firmação do contrato. Dados sugerem que, a fim de que o patrocínio seja de fato efetivo e atinja seus objetivos, o investimento em sua ativação deve ter uma relação de 1:1 até 7:1 com o valor gasto no contrato (O'Reilly & Horning, 2013), inferindo um alto valor aplicado pelas partes no processo de patrocínio como um todo e reforçando a necessidade de avaliar e controlar os resultados do patrocínio. Alguns métodos utilizados em tal avaliação atualmente são: análise de exposição na mídia, consciência de patrocínio (*awareness*), intenção de compra, *econometric modelling*, entre outros (Kourovskaja & Meenaghan, 2013; Meenaghan & O'Sullivan, 2013).

Assim, com base no exposto, a fim de que um patrocínio esportivo tenha maiores chances de ser bem-sucedido, um planejamento estratégico deve, em primeiro lugar, ser realizado quanto ao tipo de patrocínio a ser firmado (Cornwell & Kwon, 2020), abrangendo assim a definição de seus objetivos; a seleção, organização e execução do patrocínio; e o controle ou avaliação de seu resultado (Walliser, 2003).

## 2.4 A Avaliação do Patrocínio Esportivo

O patrocínio, como fundamentado anteriormente, vem se estabelecendo ao longo dos anos como uma das principais estratégias de captação de recursos e comunicação no esporte, além de uma das plataformas de mercado com crescimento mais rápido das últimas décadas (Crompton, 2004; IEG, 2018; Meenaghan, 2013). Contudo, apesar dos gastos de marketing estarem cada vez mais sujeitos aos severos critérios da contabilidade empresarial, o patrocínio não parece seguir esse padrão (Meenaghan & O'Sullivan, 2013).

Apesar da magnitude do tópico e da lógica inferir que os patrocinadores e patrocinados detêm (ou deveriam deter) respostas claras e objetivas quando perguntados a respeito do ROI (*Return on Investment*) ou do ROO (*Return on Objectives*) de seus patrocínios, o fato é que apenas uma ínfima parcela das empresas envolvidas em patrocínios realmente investem na concreta avaliação dos mesmos (Crompton, 2004; IEG, 2018; O'Reilly & Madill, 2009; O'Reilly & Madill, 2012).

Em 2014, entre um terço e metade das empresas norte-americanas não possuíam um sistema claro e eficaz que lhes permitisse mensurar o ROI do patrocínio de forma factível (Jacobs et al., 2014). Infelizmente, essa situação ainda não melhorou de forma significativa. Prova disso é que uma pesquisa conduzida em dezembro de 2017 pela IEG, a qual contou com 100 empresas americanas respondentes e constatou que 31% das mesmas sequer investiam na mensuração do patrocínio; que 47% delas gastavam 1% ou menos do orçamento disponível com a avaliação; 19% gastavam 1 a 5% do orçamento destinado ao patrocínio; e apenas 2% destinavam mais do que 5% de seus recursos para controlar o ROI (IEG, 2018). Além disso, tendo por base o fato de que – inclusive no Brasil (Moraes, 2016) – o patrocínio esportivo é o setor mais popular entre os patrocinadores (Tripodi, 2001), sugere-se que a esmagadora maioria das empresas não investem - ou investem muito pouco - na mensuração e avaliação do mesmo.

Concomitantemente a essa aparente lacuna, observa-se na literatura uma enorme dificuldade em efetivamente se avaliar a performance de um patrocínio através de um processo padronizado e eficaz (Meenaghan, 2013), uma vez que apesar de existirem métodos que tentam analisar a eficácia do patrocínio, a fidedignidade das informações advindas de tais análises não é a ideal (Meenaghan &

O'Sullivan, 2013), limitando sobremaneira a avaliação do patrocínio (Meenaghan, 2013).

A falta ou dubiedade de informações acerca da performance de um patrocínio em razão do uso de ferramentas ineficientes pode, além de provocar eventuais gastos desnecessários de tempo e dinheiro, trazer sérios problemas às relações entre as empresas envolvidas (Farrelly, 2010). Isso se dá porque contratos podem se romper precocemente por falta de dados objetivos (Farrelly, 2010) ou simplesmente devido a decisões administrativas baseadas na impressão de que o investimento tem sido um desperdício (Meenaghan, 2013).

Uma das técnicas de avaliação utilizadas atualmente é a Análise de Exposição na Mídia (AEM) (Crompton, 2004; Meenaghan & O'Sullivan, 2013), que consiste basicamente em comparar o valor estimado da cobertura da mídia gerado pelo patrocínio com o custo de espaço ou tempo de publicidade equivalente (Crompton, 2004), dando a impressão de que o patrocinador faturou US\$7 para cada US\$1 investido para expor sua marca, por exemplo.

Porém, o principal problema da AEM é que ela é muito mais um indicador de publicidade do que uma ferramenta que de fato avalia os efeitos advindos do patrocínio (Meenaghan & O'Sullivan, 2013). O fato de uma marca estar estampada em um uniforme de futebol e aparecer por determinado tempo em uma transmissão apenas garante que a marca está sendo exposta, não necessariamente que está sendo notada. Além disso, o aumento nos gastos com Exposição de Mídia não reflete necessariamente em um aumento de faturamento, evidenciando que os números advindos desta análise podem ser exagerados (Crompton, 2004; Meenaghan & O'Sullivan, 2013).

Além da AEM, outro indicador muito utilizado é a consciência do patrocínio (Crompton, 2004), a qual mensura o nível de ciência dos entrevistados a respeito de um acordo firmado entre dois agentes do mercado através de questionários (Meenaghan & O'Sullivan, 2013). Essa ferramenta pode, em primeiro lugar, ser considerada uma métrica cognitiva, uma vez que avalia o quanto um indivíduo se lembra de uma relação de patrocínio existente. Além disso, os participantes das coletas podem responder de forma enviesada influenciados pela proximidade e pela proeminência, sendo esta a suposição de que marcas maiores têm mais chances de estarem associadas a eventos e clubes esportivos maiores; enquanto que aquela está relacionada ao fit cultural de duas marcas, o qual pode ser percebido pelo respondente enquanto participa da pesquisa e este acabar respondendo corretamente sem saber ou lembrar que duas marcas detêm uma relação comercial (Meenaghan & O'Sullivan, 2013). Dessa forma, os dados de pesquisas de consciência de patrocínio podem refletir, na verdade, palpites educados do entrevistado.

Porém, apesar de não retratar de forma fidedigna a realidade assim como na utilização da AEM, avaliar a consciência do patrocínio é importante pelo fato de que, de uma forma ou de outra, a empresa entende que a relação estabelecida entre as duas marcas tem ou não uma boa congruência de imagem (Meenaghan & O'Sullivan, 2013). Contudo, é importante notar que as duas métricas mais utilizadas para se avaliar o retorno de um patrocínio nos dias de hoje - inclusive no meio esportivo - são variáveis e enviesadas e, portanto, não confiáveis.

Outros indicadores encontrados são a atitude em relação ao patrocinador (Mazodier & Quester, 2014), a modelagem econométrica (Kourovskaja & Meenaghan, 2013) e o *brand recall* (Keller, 1993). Todos eles, sem dúvida alguma, fornecem medidas úteis a respeito do impacto gerado pelo patrocínio, mas o fato é que não fornecem uma avaliação completa do valor real que o patrocínio cria para as marcas envolvidas (Kourovskaja & Meenaghan, 2013). Além disso, o uso de tais métricas controversas e dados não confiáveis pode prejudicar a reputação de uma empresa ou de um clube e deixá-la(lo) na escuridão em relação ao sucesso ou fracasso de seus investimentos em patrocínio.

Além das consequências mencionadas, é notório também no mercado do esporte brasileiro que não há uma definição clara de como o patrocínio esportivo é desenvolvido dentro das organizações mais importantes do país (Rocco et al., 2014), tornando as relações de patrocínio esportivo ineficientes e podendo até marginalizar sua utilização no país (Rocco et al., 2014). Porém,

com o constante crescimento da adesão do patrocínio esportivo como estratégia e da escassez de estudos a respeito do tópico (Parolini & Rocco Junior, 2016), são necessárias maiores investigações a respeito do tema especificamente no Brasil, sendo este um dos objetivos deste estudo.

### 3 Metodologia

A partir da fundamentação teórica supracitada, um roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado e suas 18 perguntas foram divididas em três grandes partes: (1) do fechamento do contrato de patrocínio entre clube e empresa; (2) da relação entre patrocinador e patrocinado; e (3) da avaliação do patrocínio. As perguntas de cada seção tomaram por base o referencial teórico desta monografia.

Tais perguntas foram feitas a representantes de marketing intimamente envolvidos com o patrocínio esportivo de 4 clubes tradicionais do futebol brasileiro. Os perfis das equipes entrevistadas foram distintos: duas delas disputam a Série A do Campeonato Brasileiro de 2021, sendo que uma consta na lista das 10 equipes brasileiras que mais faturaram com patrocínio em 2020 e a outra aparece no top 20 dessa mesma lista (ESPN, 2021); a terceira equipe também aparece entre os 20 clubes que mais arrecadaram dinheiro com patrocínio no mesmo ano (ESPN, 2021), mas disputa a Série B da competição mencionada; enquanto que a última equipe disputa a Série D do Brasileirão.

Para fins explicativos e respeitando o sigilo conferido aos clubes entrevistados, as equipes serão chamadas de “A10”, “A20”, “B” e “D”, indicando respectivamente a divisão que disputam e, no caso das equipes da Série A, a listagem da qual fazem parte no ranking supracitado.

Cada entrevista durou por volta de 30 a 50 minutos e, após a coleta das respostas, uma análise de conteúdo foi realizada buscando verificar a congruência entre os dados da literatura e o encontrado na prática em diversos níveis de gestão de patrocínio - com maior enfoque em sua avaliação - dentro do mercado esportivo brasileiro.

### 4 Resultados

#### 4.1 Do Fechamento entre Clube e Patrocinador

A despeito da primeira parte da entrevista, buscou-se saber os objetivos de cada clube com o patrocínio esportivo; se são proativos na busca por novos patrocinadores; se há uma preocupação relevante em explorar eventuais fits culturais; se há uma análise prévia do mercado antes da busca por um patrocínio; se o clube considera incorporar o patrocínio internamente; dentre outros fatores que envolvem o pré-fechamento de contrato de patrocínio. Quanto aos resultados dessa primeira etapa, vale destacar que algumas perguntas foram unanimidade entre os 4 entrevistados.

Dentre elas, todos os entrevistados mencionaram o fato de que cada vez mais as empresas interessadas no patrocínio esportivo têm se importado com o fit cultural entre as marcas, o que potencializa a transferência de imagem entre as partes e indica um movimento de busca mais assídua pela construção de relacionamentos com propriedades que de fato possuam convergência entre si. No mesmo sentido, todos os clubes alegaram procurar atributos grosso modo distintos em possíveis patrocinadores, o que é positivo já que cada propriedade deve tomar decisões de acordo com sua marca e agenda de publicidade (Cornwell, 2013).

Nesse contexto, vale destacar a presença do aspecto regional citado e buscado pelos clubes B e D, uma vez que a localização geográfica em comum pode criar um vínculo imagético forte por si só com os torcedores de determinada região. Isso reside no fato de que muitas conexões naturais não podem ser capitalizadas por si próprias, mas através do patrocínio duas propriedades podem obter conexões relevantes a partir de uma informação conhecida por seu público (Cornwell, 2013). Contudo, uma ressalva que deve ser feita quanto à regionalidade é que a mesma não deve ser

vinculada a uma perspectiva de “caridade” que se aproxima do conceito de patronagem tido nos anos 50 (Cornwell, 1995). Um dos entrevistados mencionou que muitas empresas buscavam o clube no passado para patrociná-lo ou aceitavam uma proposta de patrocínio somente para “ajudar o clube da região” e não porque de fato viam valor associativo entre as marcas. Nesse caso, vê-se que a falta de objetivos claros e de papéis bem definidos na relação desde seu início podem contribuir para o rompimento precoce da relação e do seu consequente fracasso (Farrelly, 2010).

Por outro lado, os clubes A10 e A20 não citaram o fator regional de forma categórica e tão relevante, uma vez que possuem objetivos e marcas que transcendem a regionalidade e permitem o vínculo com marcas de nível global a partir de contrapartidas à altura.

Além disso, foi observado que em todos os clubes há uma avaliação mercadológica pré-patrocínio, mesmo que comedida em alguns casos, e que a relação de longo prazo é priorizada na tomada de decisão, uma vez que, segundo alguns deles, permitiria à marca maiores chances de criar uma identificação com o torcedor e seria uma receita garantida por mais tempo. No demais, todos os clubes alegaram apresentar uma postura híbrida a respeito da busca por patrocínio, sendo ora as empresas que os procuram, ora eles quem procuram as empresas. Entretanto, é importante citar que, segundo os entrevistados, quanto mais o clube ascende a nível esportivo em termos de competições, maior é a proatividade das empresas em propor contratos de patrocínio.

Já quanto as divergências encontradas, vale citar o fato de que os objetivos principais do patrocínio eram distintos entre os clubes. As equipes A10 e D possuíam uma visão mais voltada à arrecadação de recursos, atribuindo ao patrocínio a função primordial de geração de receita, enquanto que os clubes A20 e B adotaram uma visão mais orientada pela atividade-fim, uma vez que o objetivo principal mencionado foi o desenvolvimento esportivo com base no aporte financeiro do patrocínio. Além disso, a incorporação do patrocínio internamente também foi um ponto de desencontro, uma vez que alguns clubes o tinham como prioridade, enquanto outros apenas viam com bons olhos, mas priorizavam outras questões à incorporação interna.

Por fim, todos os entrevistados afirmaram que os contratos de patrocínio invariavelmente preveem ativações de marca e que os clubes sempre consideram a viabilidade financeira dessas ações, o que está em conformidade com a literatura como fator primordial para o sucesso de um patrocínio. Contudo, a proporcionalidade de investimento destinado às ativações não foi mencionada.

## 4.2 Da Relação entre Patrocinador(a) e Patrocinado(a)

Já na segunda parte da entrevista, a relação propriamente dita entre patrocinador e patrocinado foi avaliada quanto à presença ou ausência de: comunicação frequente, alinhamentos constantes, avaliação de resultados periódicos e proatividade por parte dos clubes para realização das ativações. Todos os entrevistados afirmaram deter uma postura de comunicação proativa e de certa forma frequente para com seus patrocinadores. Porém, há particularidades caso a caso.

O clube A20, por exemplo, mencionou que as ativações são planejadas juntamente com os patrocinadores em reuniões semanais e o alinhamento ocorre de forma conjunta e constante, enquanto que o clube D alegou que muitas empresas parecem não se interessar de fato pela realização à 4 mãos das ativações de marca, criando uma situação constrangedora para o clube, que muitas vezes se propõe a cumprir com tais ações, mas não encontra respaldo na postura do patrocinador.

O representante do clube A10, por sua vez, mencionou que o contato existente com as empresas após a firmação do contrato de patrocínio é fortemente marcado pelo atendimento às necessidades pontuais do patrocinador para determinadas ativações, como solicitação de materiais do clube, horário na agenda para falar com determinado jogador, informações específicas e afins. Dessa forma, tal relacionamento não é de fato marcado pelo planejamento das ações em conjunto ou pelo alinhamento constante de expectativas, mas sim pelo atendimento de necessidades flagrantes.

Por fim, o clube B mencionou que a proximidade da relação e a realização conjunta das ativações dependem muito do perfil do patrocinador em si e da sinergia entre clube e empresa, e não somente da postura do clube. Sendo assim, parece manter uma postura mais próxima com determinados patrocinadores e com outros nem tanto devido à reciprocidade encontrada, o que evidencia a necessidade de haver uma definição clara do que o clube almeja com o patrocínio esportivo em si e o que de fato ele busca em um “patrocinador ideal”.

De acordo com Farrelly (2010), é fundamental que ambas as partes entrem na relação com objetivos de patrocínio muito claros e que detenham a capacidade de articulá-los aos objetivos corporativos e de marca, entendendo como forjar uma associação de marca sólida a partir da definição de atribuições e responsabilidades e como essa associação contribuiria para os objetivos mais essenciais de suas organizações. Assim, as relações não tão próximas observadas nas entrevistas talvez possam ser explicadas por uma eventual falta de objetivos e papéis claros ao longo da relação; ou até mesmo por outros motivos apontados na literatura, como assimetria de comprometimento, alguma lacuna de capacidade operativa, ou até mesmo as percepções de valor conflitantes e a dificuldade em fornecer evidências de sucesso do patrocínio (Farrelly, 2010).

Portanto, por mais que os clubes aleguem deter uma postura proativa para construir um relacionamento próximo e uma comunicação frequente com as empresas, a forma com que essa comunicação tem sido proposta – na maioria dos casos – pode não ser a mais sadia segundo a literatura, independentemente se a causa disso reside nas proposições do clube, do patrocinador ou até mesmo na falta de definições claras a respeito do objetivo do patrocínio e do perfil de patrocinador procurado. Além disso, há que se levar em conta o fato de que a construção de uma relação depende da correspondência entre as partes, e não somente da proatividade de uma delas.

Por fim, vale ressaltar que uma das causas citadas quanto ao rompimento de relações de patrocínio - a dificuldade em fornecer evidências de sucesso da relação - está justamente atrelada ao cerne do presente estudo e à última etapa da entrevista.

### 4.3 Da Avaliação do Patrocínio

Em sua terceira parte, a entrevista tratou da avaliação do patrocínio em si. Ao longo de suas perguntas abordou quais as ferramentas utilizadas pelos clubes; questionou se há ou não investimento direto na avaliação do patrocínio; quais as maiores dificuldades durante a mensuração; e se as equipes se preocupam em prover algum tipo de feedback aos patrocinadores.

Os achados a partir dessas perguntas reforçaram o encontrado na literatura, uma vez que a maioria dos clubes não investem diretamente na avaliação do patrocínio e utilizam métricas enviesadas e não totalmente confiáveis de avaliação, como a AEM através do IBOPE Repucom.

Quanto aos investimentos na avaliação, os clubes - apesar de sua maioria reconhecer não ser o ideal - consideraram que possuir uma equipe ou funcionários que são remunerados para acompanhar os resultados das campanhas ligadas ao patrocínio é, por si só, um investimento em mensuração. Além disso, alguns deles baseiam suas análises em ferramentas pagas, o que seria uma outra forma de investir na avaliação do patrocínio.

Contudo, esses valores não estão intimamente restritos ao patrocínio esportivo, mas podem ser extrapolados para outros propósitos do clube, independentemente de serem inerentes ao patrocínio ou não. As ferramentas pagas e os funcionários podem fornecer informações ou realizar tarefas que não necessariamente dizem respeito à relação de patrocínio e, portanto, isso indica que os clubes aparentam não destinar de forma direta e intencional parte de sua verba de patrocínio à avaliação de seus resultados, o que está em conformidade com a literatura-base.

Além disso, as métricas adotadas pelos clubes não fornecem dados totalmente confiáveis, uma vez que garantem, grosso modo, que as marcas estão sendo expostas, mas não conseguem

garantir que estão sendo notadas ou associadas ao clube ou vice-versa. Dessa forma, apesar dos clubes afirmarem que fornecem relatórios aos seus patrocinadores com os resultados do patrocínio - seja de forma periódica ou sob demanda -, as informações contidas neles muito provavelmente não retratam a realidade dos fatos em sua totalidade.

Dentre as ferramentas mencionadas na presente monografia, a única mencionada de maneira direta pelos entrevistados foi a AEM através do IBOPE Repucom, inferindo que a atitude em relação ao patrocinador, a modelagem econométrica, o *brand recall* e até mesmo a consciência de marca talvez não sejam nem utilizadas. Tal fato evidencia a necessidade flagrante da criação de uma métrica padrão-ouro, sendo que a resposta dos próprios clubes à pergunta "Quais as dificuldades encontradas na mensuração do patrocínio?" reforça ainda mais essa urgência.

Os clubes A10 e D ressaltaram, por exemplo, que não há como mensurar um número palpável de vendas efetuadas em razão do patrocínio, mas que seria extremamente importante obter esse dado a fim de que o patrocinador percebesse mais valor na associação entre as marcas. Além disso, o clube B mencionou a falta de recursos para investir em outros tipos de pesquisa, como de consciência de marca, por exemplo.

Essas respostas evidenciam que, conforme a literatura aponta, existe uma lacuna avaliativa no patrocínio esportivo, seja ela causada pela falta de ferramentas padrão-ouro ou pela falta de priorização da mensuração do patrocínio. Nesse sentido, mesmo que o clube B possuísse os recursos ou separasse-os de forma inegociável para a avaliação do patrocínio de forma direta, seus esforços ainda assim não trariam a informação mais assertiva a respeito da efetividade da associação entre as marcas, uma vez que as ferramentas existentes no mercado são, em algum nível, enviesadas.

A imprevisibilidade do desempenho esportivo na temporada foi outro fator mencionado como dificuldade, uma vez que o nível de expressividade e os resultados esportivos do clube também repercutem na maior atenção disposta sobre ele por parte dos *players* do mercado. Contudo, uma vez que a imprevisibilidade é um fator inerente ao esporte (Bamford, 2018), os patrocinadores e clubes devem estar cientes a esse despeito e avaliar de forma consciente os riscos advindos de um eventual mau desempenho da equipe em questão em suas competições.

Portanto, em um negócio aparentemente tão incerto quanto o patrocínio, é de fundamental importância que as informações a seu respeito sejam as mais fidedignas possíveis a fim de que seus envolvidos possam, também munidos de boas práticas de patrocínio, atingir seus objetivos corporativos e, em última análise, contribuir para o crescimento do mercado esportivo de forma sólida, saudável e embasada.

## 5 Discussão

Com base nos resultados, observou-se que a associação entre as partes a partir de um link estabelecido tem sido cada vez mais valorizada nas relações de patrocínio esportivo, o que implica em uma avaliação mais cautelosa e criteriosa a respeito de aspectos como missão, visão, valores, histórico, polêmicas, objetivos e demais fatores particulares a cada uma das partes. Sendo assim, a procura por um fit cultural notório e por conexões mais robustas e claras entre clubes e empresas devem ser priorizadas na busca por novos patrocínios.

Além disso, no que tange à relação de patrocínio propriamente dita, os resultados ressaltam a importância do estabelecimento claro dos objetivos do clube para com o patrocínio e dos papéis e contribuições de cada uma das partes da relação. Nesse sentido, estabelecer um relacionamento próximo e permissível a adaptações e alinhamentos de expectativas entre as partes é de fundamental importância na construção de um patrocínio bem-sucedido (Farrelly et al., 2006).

De forma complementar, a incorporação do patrocínio à estratégia corporativa e ao marketing interno do clube são fatores importantes para uma relação de sucesso (Farrelly, 2010; Farrelly et al.,

2012), o que aparentemente não é unanimidade em termos de prioridade entre os clubes entrevistados.

Quanto à avaliação e mensuração dos resultados, há diversos pontos de atenção para serem levados em conta e que grosso modo estão em conformidade com os achados na literatura. Um deles é o fato de que o investimento direto na avaliação do patrocínio por parte dos clubes brasileiros ainda não é, de fato, o ideal. Apesar de haver recursos destinados indiretamente a essa atividade, ainda não se observa uma priorização explícita e inegociável por parte dos clubes em separarem parte de seus recursos de patrocínio para a mensuração, fato explicitado pela alegação de um dos clubes de que carecia de mais recursos para alargar suas pesquisas.

Entretanto, há que se reconhecer que o próprio interesse em investir em ferramentas e recursos humanos que se comunicam com a avaliação do patrocínio é um ponto extremamente positivo. Todos os clubes entrevistados mensuram de alguma forma os resultados de seus patrocínios e fornecem relatórios aos patrocinadores com os dados obtidos, evidenciando uma preocupação legítima e cabível ao papel de propriedade patrocinada. Nesse ponto, os dados da literatura aqui referidos não estão em plena concordância com os achados, uma vez que o conhecimento científico citado parece apontar para um enorme desinteresse avaliativo no meio do patrocínio (IEG, 2018).

Porém, apesar de haver pontos positivos na mensuração proposta pelos clubes, a falta de ferramentas fidedignas e aplicáveis à realidade dos fatos de forma integral limita sobremaneira os relatórios entregues pelos clubes, o que de certo modo coloca em xeque a própria validade do patrocínio.

Portanto, os resultados evidenciam que em todas as etapas do processo do patrocínio esportivo expostas na presente monografia há cuidados a serem tomados e melhorias a serem realizadas por parte dos clubes. Seja na pré-firmação do contrato, na relação entre as partes ou na avaliação de seus resultados, o patrocínio esportivo se mostra como um processo plural e que requer uma perspectiva holística que compreenda desde a determinação de seus objetivos até a mensuração fiel de seus resultados, sendo esta última o elo mais vulnerável.

## 6 Conclusões e Recomendações

De acordo com os resultados e a fundamentação teórica aqui explicitada, há indícios de pontos positivos e negativos a respeito de como o patrocínio é abordado em clubes brasileiros de futebol principalmente no que tange à avaliação e mensuração de resultados. Dessa forma, do ponto de vista administrativo, vale destacar algumas implicações gerenciais relevantes com base no exposto.

Em primeiro lugar, partindo do pressuposto de que o fit cultural tem sido cada vez mais valorizado no meio do patrocínio esportivo, o próprio posicionamento de mercado do clube deve ser pensado de tal forma a atrair possíveis empresas patrocinadoras que compartilhem de atributos semelhantes e promovam um fit cultural facilmente identificável principalmente pelos torcedores. Além disso, a definição clara dos objetivos e motivos adotados por cada clube para o patrocínio esportivo deve ser priorizada pelos gestores a partir da elaboração de um planejamento estratégico que já incorpore por si só o propósito do patrocínio aos objetivos corporativos da instituição.

A duração do contrato também deve ser considerada, uma vez que o objetivo mútuo de se ter uma relação de longo prazo é um indício de uma relação bem-sucedida de patrocínio (Farrelly et al., 2006; Mazodier & Quester, 2014). Sendo assim, propostas de patrocínio com maior tempo de duração devem ser encaradas de forma mais positiva do que ações pontuais, o que não desmerece a segunda estratégia, mas atribui maior valor à primeira.

Além disso, é importante notar que a escolha do patrocinador interfere na proximidade que se tem com o mesmo, haja vista os relatos dos entrevistados que induzem à suposição de que o acordo com um patrocinador cuja postura não vise a comunicação próxima pode gerar barreiras prejudiciais à relação. Dessa forma, os gestores do patrocínio esportivo devem estar atentos aos perfis dos

potenciais patrocinadores inclusive pensando em como seriam as tratativas e a relação a longo prazo com cada um dos candidatos.

Quanto à mensuração do patrocínio em si, a presente monografia corroborou com a literatura no sentido de ainda não identificar (i) um investimento considerável na avaliação de patrocínio por parte das propriedades patrocinadas e (ii) nem ferramentas idôneas e fidedignas que retratem a realidade dos fatos de maneira integral. Assim, apesar dos clubes entrevistados se valerem de algumas ferramentas atualmente disponíveis e desempenharem esforços para avaliarem o retorno de seus patrocínios, há uma necessidade urgente de que métricas mais robustas e menos enviesadas sejam elaboradas. Contudo, isso não significa que os gestores devam deixar de avaliar seus patrocínios, mas sim investir na mensuração de forma intencional e direta e se valer dos *insights* advindos das ferramentas disponíveis, que apesar de apresentarem limitações, possuem informações valiosas.

A criação de uma ferramenta padrão-ouro na mensuração do patrocínio esportivo não contribui somente para o fortalecimento de tal ferramenta de comunicação e marketing, mas também para sua própria justificativa, uma vez que em tempos contemporâneos nos quais há um certo *overload* de propaganda, marcas e clubes devem considerar, com base em dados verossímeis, o quão benéfico é se associar a outras propriedades visando exploração de imagem ou obtenção de receita.

Portanto, apesar da presente monografia ressaltar pontos positivos quanto ao patrocínio esportivo no meio do futebol nacional, é evidente a necessidade da elaboração de outras ferramentas avaliadoras que expressem o real valor atribuído a cada parte do contrato.

## 7 Limitações, Restrições e Sugestões

O número restrito de entrevistados é um dos fatores limitantes a serem considerados, uma vez que, apesar de possuírem perfis distintos e teoricamente representarem realidades diferentes a nível esportivo, não necessariamente podem ser replicados ao universo de clubes brasileiros. Além disso, como o patrocínio esportivo por si só envolve clubes e outras organizações, é importante que os patrocinadores também sejam ouvidos de forma sistemática quanto à relação e à avaliação do patrocínio esportivo, a fim de que o fenômeno seja avaliado de forma holística. Por fim, há que se considerar um possível viés pessoal dos entrevistados quanto à forma com que enxergam o patrocínio e sua avaliação, a qual não necessariamente reflete de maneira totalmente fidedigna o que o clube enquanto instituição entende por patrocínio esportivo.

Portanto, com as considerações supracitadas, futuros estudos devem ser conduzidos a fim de se investigar a perspectiva dos patrocinadores e elaborar proposições para uma possível ferramenta de mensuração padrão-ouro visando, principalmente, o patrocínio esportivo.

## Referências

- Anderson, L. M., & Taylor, R. L. (1995). McCarthy's 4Ps: timeworn or time-tested?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(3), 1-9.
- Bamford, D., Hannibal, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2018). Sports operations management: examining the relationship between environmental uncertainty and quality management orientation. *European Sport Management Quarterly*, 18(5), 563-582.
- Bartels, R. (1976). The history of marketing thought. Recuperado de: <https://people.missouristate.edu/chuckhermans/bartels.htm>
- Beech, J., & Chadwick, S. (2007). Introduction: the marketing of sport. *The marketing of sport*.

*Essex: Pearson Education Limited.*

- Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport marketing quarterly*, 4(4), 13-24.
- Cornwell, T. B. (2013). State of the art and science in sponsorship-linked marketing. In *Handbook of research on sport and business*. Edward Elgar Publishing.
- Cornwell, T. B., & Kwak, D. H. (2015). Sponsorship-linked marketing: Introduction to topics. *Journal of Sport Management*, 29(2), 133-136.
- Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 607-629.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure studies*, 23(3), 267-281.
- Dominici, G. (2009). From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. *International journal of business and management*, 4(9), 17-24.
- ESPN (2021). Palmeiras R\$ 20 milhões acima do Flamengo e São Paulo fora do top 10: o ranking do dinheiro de patrocínio no Brasil. Recuperado de: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/8591466/palmeiras-r-20-milhoes-acima-do-flamengo-e-sao-paulo-fora-do-top-10-o-ranking-do-dinheiro-de-patrocínio-no-brasil](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/8591466/palmeiras-r-20-milhoes-acima-do-flamengo-e-sao-paulo-fora-do-top-10-o-ranking-do-dinheiro-de-patrocínio-no-brasil).
- Farrelly, F. (2010). Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24(3), 319-337.
- Farrelly, F., Greyser, S., & Rogan, M. (2012). Sponsorship linked internal marketing (SLIM): A strategic platform for employee engagement and business performance. *Journal of Sport Management*, 26(6), 506-520.
- Farrelly, F., Quester, P., & Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1016-1026.
- Fortunato, J. A. (2013). *Sports sponsorship: Principles and practices*. McFarland.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard business review*, 33(2), 33-39.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*.
- Hofer, K. M., & Grohs, R. (2018). Sponsorship as an internal branding tool and its effects on employees' identification with the brand. *Journal of Brand Management*, 25(3), 266-275.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.

- Johnston, M. A., & Spais, G. S. (2015). Conceptual foundations of sponsorship research. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 296-312.
- Jacobs, J., Jain, P., & Surana, K. (2014). Is sports sponsorship worth it. *McKinsey and Company*.
- Kaiser, S., & Breuer, M. (2016). Defining sports marketing. *Routledge handbook of sports marketing*, 3-12.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kourovskaja, A. A., & Meenaghan, T. (2013). Assessing the financial impact of sponsorship investment. *Psychology & marketing*, 30(5), 417-430.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of marketing*, 35(3), 3-12.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249, 249-252.
- Levy, S. J. (1959). Symbols by which we buy. *Harvard business review*, 37, 117-124.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*.
- Mazodier, M., & Quester, P. (2014). The role of sponsorship fit for changing brand affect: A latent growth modeling approach. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 16-29.
- Mckitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept? *The frontiers of marketing thought and science*, 71, 71-82.
- Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing*, 30(5), 385-393.
- Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2013). Metrics in sponsorship research—is credibility an issue?. *Psychology & Marketing*, 30(5), 408-416.
- Meenaghan, T., McLoughlin, D., & McCormack, A. (2013). New challenges in sponsorship evaluation actors, new media, and the context of praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5), 444-460.
- Moraes, R. (2016). Esporte é a plataforma de patrocínio mais utilizada no Brasil. *Mundo do Marketing*. Recuperado de:

[https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/pesquisa/36160/esporte-e-a-plataforma-de-patrocínio-mais-utilizada-no-brasil.html#:~:text=Mais%20da%20metade%20\(58%25\),tr%C3%AAs%20a%C3%A7%C3%B5es%20culturais%20e%20sociais.](https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/pesquisa/36160/esporte-e-a-plataforma-de-patrocínio-mais-utilizada-no-brasil.html#:~:text=Mais%20da%20metade%20(58%25),tr%C3%AAs%20a%C3%A7%C3%B5es%20culturais%20e%20sociais.)

- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing 4th edition*. Human Kinetics.
- Bühler, A. W., & Nufer, G. (2006). The nature of sports marketing. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*. Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB).
- O'Reilly, N., & Horning, D. L. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424-437.
- O'Reilly, N., & Madill, J. (2009). Methods and metrics in sponsorship evaluation. *Journal of Sponsorship*, 2(3).
- O'Reilly, N., & Madill, J. (2012). The development of a process for evaluating marketing sponsorships. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(1), 50-66.
- Palmer, A. (2012). *Introduction to marketing: theory and practice*. Oxford University Press.
- Parolini, P. L. L., & Rocco JR, A. J. (2016). Patrocínio Esportivo no Brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. In XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*.
- Rascher, D. A., Maxcy, J. G., & Schwarz, A. (2021). The unique economic aspects of sports. *Journal of Global Sport Management*, 6(1), 111-138.
- Reiff, N. (2020). How FIFA Makes Money. *Investopedia*. Retirado de: <https://www.investopedia.com/articles/investing/070915/how-does-fifa-make-money.asp>.
- Rocco Jr, A. J., Giglio, S. S., & Mazzei, L. C. (2014). Patrocínio Esportivo e evolução histórica da relação fornecedor-clubes de futebol no Brasil e na Europa. *Revista Pretexto*, 15(2), 77-92.
- Rothe, J. T., Harvey, M. G., & Jackson, C. E. (1997). The marketing audit: Five decades later. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 1-16.
- Santomier, J. (2008). New media, branding and global sports sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 9-22.
- Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of marketing management*, 20(3-4), 457-474.
- Smith, A., Graetz, B., & Westerbeek, H. (2008). Sport sponsorship, team support and purchase intentions. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 387-404.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing

strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.

Söderman, S., & Dolles, H. (2008). Strategic fit in international sponsorship-the case of the Olympic Games in Beijing 2008. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.

Tripodi, J. A. (2001). Sponsorship-A confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 82–103.

Trout, J. & Ries, A. (1972). *Positioning cuts through chaos in marketplace*. Advertising Age.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.

Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International journal of advertising*, 22(1), 5-40.

International Events Group (IEG), 2018. What Sponsors Want and Where Dollar Will Go in 2018. Retirado de: <http://www.sponsorship.com/Resources/What-Sponsors-Want-and-Where-Dollars-Will-Go-i--1-.aspx>.