



PROCESSO DECISÓRIO PARA AÇÕES DE PATROCÍNIO ESPORTIVO: ANÁLISE DESCRITIVA EM EMPRESAS PATROCINADORAS NO BRASIL

DECISION-MAKING PROCESS IN SPORTS SPONSORSHIP: DESCRIPTIVE ANALYSIS IN SPONSOR COMPANIES IN BRAZIL

RESUMO

É notório o crescimento da utilização do patrocínio esportivo como ferramenta de comunicação de marketing. Este crescimento tem despertado o interesse por uma maior e melhor compreensão acerca dos atributos desta ferramenta, especialmente no que se refere à sua eficácia e aos processos pelos quais ela é adotada e desenvolvida pelas organizações. Este artigo se propôs a estudar o processo decisório que caracteriza a tomada de decisão para ações desta natureza nas empresas. O desenvolvimento do estudo teve por base teórica os fundamentos de patrocínio e sua contextualização nas atividades de marketing. O método utilizado para a realização da pesquisa de campo foi o de estudo de campo, por meio de uma pesquisa conclusiva descritiva realizada junto a 59 empresas nacionais e multinacionais atuantes no Brasil que utilizam a ferramenta patrocínio esportivo. Os dados foram obtidos por meio de um questionário eletrônico com perguntas fechadas, aplicado via internet e sua análise baseou-se, prioritariamente, na interpretação descritivo-quantitativa das frequências obtidas nas variáveis estudadas. Como conclusão do estudo, obteve-se que o processo decisório para ações de patrocínio esportivo nas empresas revela-se ainda incipiente ou inexistente, resultando, conseqüentemente, em uma ineficácia de sua utilização.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação de marketing, patrocínio esportivo, processo decisório.

ABSTRACT

The growing use by companies of sports sponsorship as a marketing communication tool is notorious. This growth has raised the interest for a better and higher understanding of this tool's attributes, especially concerning its effectiveness and the processes by which it is adopted and promoted by organizations. The main purpose of this research was to study the decision-making process adopted by companies at the occasion of a sports sponsorship activity. The development of the study took sponsorship concepts and their contextualization in marketing activities as theoretical foundation. The method used for the field research was the field study, through a conclusive descriptive research applied among a non-randomized sample of 59 national and international companies operating in Brazil that adopt sports sponsorship among their marketing communication activities. Data were obtained through the application of an electronic questionnaire comprising closed-ended questions, and their analysis relied mainly on the descriptive and quantitative interpretation of the frequency obtained from the study variables. As a conclusion of the study, it was found that the decision-making process for companies' sports sponsorship activities is still incipient or inexistent, consequently resulting in a decrease of effectiveness during its use.

KEY WORDS:

Marketing communications, sports sponsorship, decision-making process.

■ MICHEL FAUZE MATTAR

GRADUAÇÃO EM ESPORTE PELA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO; MBA EM MARKETING PELA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA); MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM MARKETING PELA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA/USP); PROFESSOR E COORDENADOR ADJUNTO DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA).

E-MAIL: MICHELF@FIA.COM.BR

■ MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO; MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO; MEMBRO DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA); PROFESSOR TITULAR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.

E-MAIL: CAMPOMAR@USP.BR



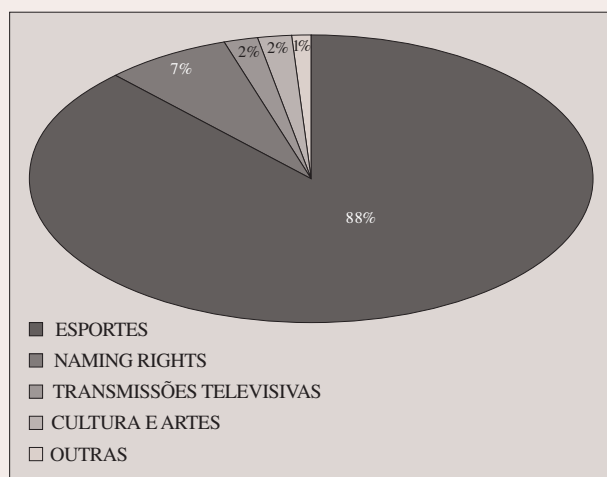
1. INTRODUÇÃO

Dentre as ferramentas de comunicação de marketing apresentadas por Kotler e Keller (2006) — “Propaganda”, “Promoção de Vendas”, “Relações Públicas/Publicidade”, “Venda Pessoal”, “Marketing Direto”, e “Eventos e Experiências” — esta última, que segundo os autores compreende um conjunto de ações de comunicação que visa tornar a empresa parte de momentos especiais e relevantes na vida pessoal de seus públicos, passou a ocupar espaço importante nas estratégias de promoção de marketing das empresas.

Levantamento feito pela PricewaterhouseCoopers em 2008, citado no *The World Sponsorship Monitor Annual Review* (2009), constata que o investimento mundial nesta ferramenta em 2007 foi de US\$ 42,7 bilhões, e que o volume estimado para 2012 é de US\$ 60 bilhões.

Tais informações evidenciam a efetiva adoção de Eventos e Experiências como ferramenta de comunicação de marketing.

Dentro do universo do patrocínio, o esporte se consolidou como a atividade que recebe o maior volume de investimentos. Dados apresentados no mesmo relatório (*THE WORLD SPONSORSHIP MONITOR ANNUAL REVIEW*, 2009), referentes à distribuição dos investimentos pelas modalidades de patrocínio no mundo, em 2008, representados na Figura 1, reforçam esta condição.



Fonte: THE WORLD SPONSORSHIP MONITOR. *Annual Sponsorship Review 2009*. [S.l.], Disponível em: <<http://www.theworldsponsorshipmonitor.com/>>. Acessado em: 02 dez. 2010.

FIGURA 1

Distribuição dos investimentos em ações de patrocínio por modalidade, no mundo, em 2008.

A maior disponibilidade de recursos dedicados a modalidade esportiva pode ser encarada como resultado da estreita relação, ou do envolvimento, que expressiva parte das populações, de modo geral, mantém com alguma prática esportiva. Neste contexto, a participação massiva, ou o engajamento, das pessoas junto às mais variadas atividades esportivas sinaliza, naturalmente, uma oportunidade mercadológica.

No entanto, a consolidação do patrocínio esportivo como ferramenta de comunicação de marketing nas empresas não se reflete igualmente na produção de conhecimento científico sobre a atividade. Apesar do crescente interesse pelo seu estudo no meio acadêmico, verifica-se que, por se tratar de um tema recente, o nível de produção a ele relacionado é reduzido.

Não há uma clara definição de como o patrocínio esportivo se desenvolve dentro das empresas, em termos de se conhecer quais são os canais corretos de entrada de fornecedores de oportunidades e projetos (agências de marketing esportivo, produtores esportivos independentes, clubes e associações esportivas, federações e confederações esportivas, etc.), quem efetivamente decide por este tipo de ação pela empresa, quais são os atores envolvidos neste processo, e qual o papel desempenhado por cada um destes atores.

O desconhecimento destes processos torna a relação da empresa com seus potenciais fornecedores ineficiente, uma vez que os fornecedores, por não visualizarem um canal de comunicação com a empresa, podem ter a relação comercial inviabilizada; e as empresas que, na ausência de um departamento ou centro de compras específico e especializado para estabelecer um canal com fornecedores e analisar qualitativamente as propostas recebidas, tendem a promover ações de patrocínio esportivo menos efetivas, em detrimento de outras opções que, talvez, pudessem apresentar maior potencial na obtenção de resultados, mas que foram desconsideradas em função da ineficiência do processo.

Em um ambiente de negócios extremamente competitivo, no qual as empresas intensificam a busca pela eficiência em todas as suas atividades, exigindo-se cada vez mais que o marketing produza resultados tangíveis e mensuráveis, justificando seus investimentos (ROSENWALD, 2005:25), a condição de desconhecimento de métodos e processos sistematizados, relacionado à utilização da ferramenta patrocínio esportivo, pode significar sua marginalização como ferramenta de comunicação de marketing.

Desta forma, este trabalho tem por objetivo identificar, partindo-se de modelos sugeridos na literatura existente, o processo decisório para a seleção de ações de patrocínio esportivo em empresas patrocinadoras no Brasil.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PATROCÍNIO NO MARKETING

A promoção (ou comunicação) de marketing, doravante adotada neste estudo como comunicação de marketing, é, segundo Kotler e Keller (2006:532), a forma pela qual as empresas informam, persuadem e lembram os consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam.

Diversas são as abordagens relacionadas às ferramentas que compõem o *mix* de comunicação de marketing. Contudo, para efeito do presente estudo, foi adotada a composição apresentada por Kotler e Keller (2006:533), que assume: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto, vendas pessoais, e eventos e experiências.

A principal diferença entre esta composição proposta por Kotler e Keller (2006:533) e as demais é a inclusão de uma nova ferramenta de comunicação de marketing, denominada “Eventos e Experiências”. De acordo com os autores os eventos e experiências são “atividades e programas patrocinados pela empresa, projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais”.

Com base na definição proposta pelos autores constata-se que a ferramenta Eventos e Experiências está essencialmente baseada na atividade de patrocínio.

A definição proposta por Pope (1998), adotada no presente trabalho, parece ser a que melhor contempla os principais aspectos que compõem o conceito e a atividade de patrocínio. Segundo o autor:

Patrocínio é a atividade de provisão de recursos (dinheiro,

pessoas, equipamentos) por uma organização (patrocinador) diretamente para um indivíduo, autoridade ou corporação (patrocinado), permitindo ao patrocinado realizar determinada atividade em retorno aos benefícios contemplados em termos das estratégias promocionais do patrocinador, que podem ser expressos em termos de objetivos corporativos, de marketing, e de mídia.

2.2 OBJETIVOS DO PATROCÍNIO

Para Kotler e Keller (2006) e Mullin (2004), os principais objetivos relacionados às atividades de Eventos e Experiências e que influenciam, com maior frequência, a decisão das empresas em firmarem contratos de patrocínio são: (i) criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico; (ii) Aumentar a conscientização do nome da empresa ou do produto; (iii) criar ou reforçar percepções do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca; (iv) aperfeiçoar as dimensões da imagem corporativa; (v) criar experiências e provocar sensações; (vi) expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais; (vii) entreter os principais clientes ou recompensar funcionários-chave; e (viii) permitir oportunidades de divulgação ou promoções de venda.

No entanto, a classificação sugerida por Sandler e Shani (1993) e adaptada por Pope (1998) consolidou de maneira ainda mais abrangente os macro objetivos relacionados ao patrocínio. Esta classificação está no Quadro 1.

2.3 EFICÁCIA DA FERRAMENTA

A questão da medição do retorno do investimento em patrocínio tem se tornado cada vez mais um tema central dos pesquisadores; nesse sentido, a International Advertising Association,

QUADRO 1

Objetivos agregados às empresas envolvidas em patrocínio.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS DE MARKETING	OBJETIVOS DE MÍDIA	OBJETIVOS PESSOAIS
Lembrança da marca da empresa	Relações de negócios	Gerar visibilidade	Interesses dos gestores
Melhora na imagem corporativa	Alcance do mercado-alvo	Gerar publicidade	
Percepção positiva junto ao público em geral	Posicionamento da marca	Complementar campanha de propaganda	
Envolvimento com a comunidade	Aumento em vendas		
Relações com seus públicos diversos	Distribuição/Experimentação de produto/serviço		
Entretenimento de clientes			
Competição com outras empresas			

Fonte: Adaptado de SANDLER, Dennis; SHANI, David. Sponsorship and the Olympic Games: the Consumer Perspective. *Sport Marketing Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 38-43, 1993; POPE, Nigel K. L. Overview of current sponsorship thought. *The cyber-journal of sport marketing*. [S.l.], v. 2, n.1, 01/1998. Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au/nph-arch/O1998-Mar-12/http://www.cad.gu.edu.au/cjsm/pope21.htm>>. Acessado em: 13 out. 2006.



em Reis (1996), apresenta uma estrutura para mensuração da eficácia do patrocínio composta por três campos principais: a **exposição**, caracterizada pelo sistema de mensuração de espaço em mídia obtido para a marca do patrocinador por meio da ação, em termos de centimetragem (mídia impressa) e minutagem (mídia eletrônica); os **efeitos de comunicação**, caracterizada pela mensuração do conhecimento e da imagem da marca patrocinadora; e a **variação do volume de vendas**, caracterizada por uma análise comparativa de vendas como métrica de eficácia.

Pope (1998) critica o uso da exposição de mídia como método para mensurar eficácia do patrocínio. Segundo o autor, o fato de este método utilizar o critério de comparar o valor monetário da exposição obtida pelo patrocínio com o valor real estimado da mesma exposição caso ela tivesse sido comprada em formato de anúncio, faz com que ele perca consistência, por três razões: primeiro, porque a qualidade da mensagem é diferente entre o patrocínio e um anúncio; segundo, porque a recepção da mensagem pela audiência não é mensurada no caso do patrocínio; e terceiro, porque, neste processo de comparação, o custo da aquisição de anúncios considerado é o mais alto apresentado pelos veículos de mídia, o que na prática, não condiz com a realidade, uma vez que poucos anunciantes efetivamente pagam estes valores por ocasião da veiculação de anúncios.

Com relação ao método de monitoração de mudanças em vendas, o autor afirma haver evidências de que esta contribuição efetivamente ocorra. Entretanto, conforme aponta Meenaghan (1983), a limitação deste método está na dificuldade em se estabelecer medidas acuradas que apontem o relacionamento entre o investimento em patrocínio e o resultado em vendas para o patrocinador. Em razão destas limitações, Meenaghan (1983) conclui que a avaliação do impacto imediato do patrocínio sobre vendas não é conveniente; para o

autor, é certo que o patrocínio promove um clima favorável para o aumento de vendas, possivelmente impactando-as em longo prazo, mas não se pode afirmar com segurança que ele as influencia diretamente.

Com relação ao método de monitoração em mudanças de lembrança, imagem e intenção de compra da marca do patrocinador, Pope (1998) e Escobar (2002) afirmam, por meio da apresentação de diversos exemplos, que este método é o que consegue mensurar de maneira mais confiável os efeitos do patrocínio. Segundo os autores, estes efeitos podem ser mensurados por meio de pesquisas junto aos consumidores, relatando de maneira relativamente segura as opiniões e sentimentos destes e o impacto das ações de patrocínio sobre elas.

2.4 MODALIDADES DE PATROCÍNIO

Melo Neto (2003:25) sintetiza as modalidades de patrocínio em quatro categorias — esportivo, cultural, social e ecológico, cujos principais atributos são apresentados no Quadro 2.

Apesar de constituírem atividades de naturezas distintas, as modalidades de patrocínio equivalem-se quando observadas sob o ponto de vista da comunicação de marketing, pois todas se constituem em canais alternativos de interação e comunicação por parte da empresa, com os elementos do ambiente do qual ela faz parte.

Como o foco deste trabalho é o estudo direcionado ao patrocínio esportivo, esta modalidade de patrocínio será aprofundada a seguir.

2.5 FORMAS DE PATROCÍNIO ESPORTIVO

Diversas são as formas de manifestação da atividade de patrocínio esportivo por parte das empresas.

QUADRO 2

Modalidades de patrocínio.

	PATROCÍNIO ESPORTIVO	PATROCÍNIO CULTURAL	PATROCÍNIO SOCIAL	PATROCÍNIO ECOLÓGICO
Objetivo	Potencializar a marca	Valorizar a marca	Reconhecimento e credibilidade	Ganhos econômicos
Motivo principal	Apelo junto à mídia Mercado vasto Segmentação	Segmentação Apelo junto à mídia Público classe A	Exercício da cidadania empresarial e responsabilidade social	Reconhecimento pelo uso de “tecnologia limpa”
Benefícios principais	Divulgação da marca	Promoção da marca	Relacionamento com a comunidade	Apoio da comunidade e do governo
Retorno	De mídia Institucional De vendas	Institucional Promocional Fiscal	Institucional	Institucional Econômico

Fonte: Adaptada de MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing de patrocínio*. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003:25.



Melo Neto (2003:25) propõe a seguinte classificação para as formas de manifestação de patrocínio esportivo, composta de cinco categorias: patrocínio de clubes, de equipes, de atletas, de eventos, e de projetos esportivos. Esta classificação parece contemplar de maneira abrangente os diversos formatos de manifestação de patrocínio esportivo.

2.6 PROCESSO DECISÓRIO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO

O processo de seleção de uma ação de patrocínio por parte da empresa representa uma compra organizacional e, portanto, deveria enquadrar-se nos mesmos princípios que norteiam o processo de compra da empresa para suas demais aquisições.

Webster e Wind (1972) citados por Kotler e Keller (2006) definem o termo “*compra organizacional*” como:

“O processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção.”

Kotler e Keller (2006) afirmam que, dentre as principais características do mercado empresarial está o fato de ele ser caracterizado por compras profissionais. Esta característica se justifica quando se considera que o objetivo dos compradores empresariais, por ocasião de uma compra, é ganhar dinheiro para a empresa, reduzir custos operacionais, e satisfazer obrigações sociais e legais.

Kotler e Keller (2006) e Opta e Speh (2002) descrevem então o centro de compras, que se trata da imunidade ou departamento específico de compras da organização compradora. De acordo com Webster e Wind (1972) citados por Kotler e Keller (2006) o centro de compras é composto de todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra na empresa e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas. Os autores afirmam que a composição do centro de compras apresenta variações de uma situação de compra para outra e que não está estabelecida no organograma da empresa, sendo criada a cada processo de compra, em resposta às necessidades de informação em cada situação específica de compra.

A identificação da relação destes conceitos com o processo decisório do patrocínio esportivo nas empresas foi objeto de alguns estudos específicos. Inicialmente, estes estudos produziram reflexões relacionadas à composição e localização do centro decisório para estas ações.

Segundo Schaaf (1995), há duas formas distintas sob as quais o processo decisório em patrocínio ocorre: internamente a

empresa e por meio de agências de propaganda. No primeiro caso, o autor sugere que algumas empresas mantêm este processo de decisão completamente interno à empresa, ocorrendo por meio de pequenos centros de compras, cujos componentes variam em cada caso.

No segundo caso, Schaaf (1995) afirma que outras empresas preferem deixar a decisão de investimentos em patrocínios total ou parcialmente a cargo de suas agências de propaganda. Dessa forma, as possibilidades de patrocínio são inicialmente recebidas e analisadas pelas agências. Em alguns casos, a própria decisão do patrocinar ou não, e o que patrocinar, fica totalmente sob responsabilidade da agência, o que a configura como o centro de compras deste processo. Em outros casos, a agência apresenta o resultado de sua triagem inicial para a empresa, e a decisão final é de responsabilidade desta última, configurando-se, desta forma, um centro de compras agência-empresa.

Com relação aos membros que compõem este centro de compras, Schaaf (1995) afirma variarem entre Gerentes de Vendas, Diretores Promocionais, Gerentes de Marketing, Diretores de Novos Negócios, e até mesmo o Presidente da empresa.

A pesquisa realizada por Parisi (1994) contribuiu de maneira significativa para o surgimento de hipóteses sobre o processo decisório para ações de patrocínio esportivo. Segundo os resultados do estudo, que abrangeu 33 empresas de grande porte de diversos setores no Brasil, na maioria dos casos, o cargo de quem aprova o orçamento para estas ações é o de Presidente ou Diretor; e o departamento responsável por administrar o patrocínio é o de Marketing, sob a responsabilidade de um Gerente.

Em termos das etapas do processo de compra desempenhado pelo centro de compras da organização, Melo Neto (2003:135) apresenta um modelo direcionado exclusivamente à realização de patrocínio esportivo por parte das empresas — o processo de gestão do patrocínio. Segundo o autor, dentre as possíveis etapas estão:

- Definição do público-alvo a ser atingido pela ação.
- Definição dos objetivos do patrocínio.
- Seleção do patrocínio.
- Elaboração do projeto de patrocínio.
- Implementação.
- Avaliação.

Em se tratando a ação de patrocínio esportivo de uma compra organizacional, as etapas para a seleção e execução de oportunidades deveriam obedecer, ao menos em parte, as etapas propostas pelos autores.



Tendo conhecimento do contexto exposto ao longo desta revisão da bibliografia, relacionado à utilização da ferramenta patrocínio esportivo nas empresas, verifica-se então a necessidade de uma pesquisa de campo que identifique, de forma descritiva, o processo decisório para o desenvolvimento de programas e ações desta natureza, identificando as etapas que o compõem.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 MÉTODO ADOTADO

O estudo aqui proposto utilizou o método de **pesquisa conclusiva descritiva**, uma vez que este método visa descrever características de grupos, partindo-se do pressuposto que haja previamente um conhecimento do problema a ser estudado (MATTAR, 2006). Foi utilizado o **estudo de campo**, caracterizado por maior amplitude e menor profundidade. O presente estudo constitui-se também em um estudo transversal, uma vez que os elementos do universo da pesquisa foram pesquisados uma única vez no tempo (HAIR JR. et al., 2005).

3.2 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população no presente estudo referiu-se às empresas nacionais e multinacionais atuantes no mercado brasileiro, que compõem o grupo das 500 maiores organizações em termos de faturamento, de acordo com a lista apresentada pela edição especial — Melhores e Maiores, *Revista Exame* (2005), e que realizam ações de patrocínio esportivo.

A determinação desta população de pesquisa baseou-se no entendimento de que grandes empresas apresentam uma maior probabilidade de realizar, de maneira frequente e estruturada, investimentos em patrocínio esportivo.

A proposta inicial do presente trabalho foi realizar um censo desta população e, para este efeito, todas as empresas a ela pertencentes foram abordadas. Entretanto, como não foi possível a participação de todas as empresas na pesquisa, a resultante do estudo foi uma amostra não probabilística desta população. Contudo, nenhum processo antecipado de amostragem foi adotado.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Partindo-se do objetivo proposto para o presente estudo, foram desenvolvidas as seguintes perguntas de pesquisa:

Com relação à estrutura do processo decisório:

- Há um centro de compras definido pelas empresas para a seleção de oportunidades de patrocínio esportivo? Se sim, como ele está estruturado? Quem são seus componentes?
- Quais são as etapas que compõem o processo decisório para seleção de oportunidades de patrocínio esportivo?

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção dos dados primários, o presente estudo valeu-se da aplicação de um instrumento de coleta de dados estruturado e não-disfarçado junto aos responsáveis nas em-

TABELA 1

Sumário dos contatos realizados com empresas da população de pesquisa.

LISTAGEM INICIAL	500
Excluídas por pertencerem ao mesmo grupo de empresas	79
Saldo	421
Empresas não localizadas	20
Saldo	401
Empresas contatadas que não responderam ao contato	90
Saldo	311
Recusas	21
Saldo	290
Não responderam o questionário	189
Saldo	101
Excluída por inconsistência nas respostas	01
Saldo de questionários respondidos	100
Não realizam ações de patrocínio esportivo	41
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS — EMPRESAS QUE REALIZAM AÇÕES DE PATROCÍNIO ESPORTIVO	59

Fonte: Elaborado pelo autor.



presas pela tomada de decisões de patrocínio esportivo. O instrumento, caracterizado pelo autopreenchimento, foi disponibilizado em um sítio eletrônico, acessado pelos participantes por ocasião de sua participação na coleta de dados.

3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados primários foi dividido em quatro etapas. Na primeira, a partir da listagem das empresas pertencentes à população de pesquisa, foram realizados contatos, via telefone, com o objetivo de identificar os setores e os responsáveis nas empresas pela tomada de decisão relacionada ao patrocínio esportivo. Na segunda etapa, foi realizado um contato telefônico com os responsáveis das empresas identificados na primeira etapa, convidando-os a participarem da pesquisa. Na terceira etapa enviou-se uma mensagem eletrônica aos entrevistados, disponibilizando o atalho de acesso ao questionário. Na quarta e última etapa foram realizados novos contatos com as empresas que haviam recebido o questionário eletrônico, mas que não o tinham enviado ao pesquisador. As empresas que, após terem sido contatadas três vezes, não haviam preenchido o instrumento de coleta de dados, foram excluídas da pesquisa. Na Tabela 1 foi visto um sumário dos contatos realizados e a amostra final resultante.

3.6 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise dos dados foi estruturado de maneira a possibilitar uma comparação lógica aos conceitos apresentados na etapa de revisão bibliográfica. Desta forma, dividiu-se a análise nas seguintes etapas:

- Apresentação do perfil e características das empresas e executivos pesquisados.
- Caracterização do processo decisório para ação de patrocínio esportivo.

4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da coleta de dados proposta.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA ESTUDADA

Com relação aos locais de origem das empresas estudadas, representado na Tabela 2, observou-se uma elevada concentração no Estado de São Paulo (54,24%).

Em termos dos setores de atividade das empresas estudadas, representado na Tabela 3, observou-se também elevada concentração dos casos no setor de Indústria (66,10%).

TABELA 2

Unidade Federal de origem das empresas estudadas.

UF	Nº CIT.	FREQ. (%)
SP	32	54,24
RS	7	11,86
MG	4	6,78
PR	4	6,78
RJ	4	6,78
PA	3	5,08
MT	2	3,39
DF	1	1,69
CE	1	1,69
SC	1	1,69
TOTAL OBS.	59	100,00

Fonte: Dados da pesquisa — Resposta única.

TABELA 3

Setor de atividade das empresas estudadas.

SETOR	Nº CIT.	FREQ. (%)
Indústria	39	66,10
Comércio	7	11,86
Serviços	7	11,86
Agronegócios	6	10,17
TOTAL OBS.	59	100,00

Fonte: Dados da pesquisa — Resposta única.

Com relação aos cargos ocupados pelos entrevistados (Tabela 4), pode-se observar uma concentração maior nas funções de Gerência de Marketing (27,12%) e Gerência de Comunicação/Propaganda (25,42%), seguidos de Analista/Assistente de Marketing (15,25%). Esta relação não surpreende, uma vez que o tema em questão representa uma ferramenta de comunicação de marketing.

4.2 PROCESSO DECISÓRIO PARA AÇÕES DE PATROCÍNIO ESPORTIVO DA AMOSTRA ESTUDADA

A apresentação e análise do processo decisório para ações de patrocínio esportivo das empresas estudadas foram divididas em dois agrupamentos: definição do centro de compras e identificação das etapas do processo.

4.2.1 CENTRO DE COMPRAS

Conforme apresentado no referencial teórico, dois aspectos relevantes estão relacionados ao centro de compras para a tomada de decisão na realização de ações de patrocínio esportivo: sua **composição** — para se identificar quem são seus componentes, e sua **configuração** — para se identificar se este centro de compras é constituído interna ou externamente à empresa (por meio de agência especializada), ou ainda,



**TABELA 4**

Cargo ocupado pelos entrevistados.

CARGO	Nº CIT.	FREQ. (%)
Gerente de Marketing	16	27,12
Gerente de Comunicação / Propaganda	15	25,42
Analista / Assistente de Marketing	9	15,25
Analista / Assessor / Assistente de Comunicação	5	8,47
Gerente de Grupo de Produtos / Produtos / Marcas / Mercado	5	8,47
Consultor de Comunicação	2	3,39
Diretor de Comunicação / Propaganda	1	1,69
Analista de Relações Humanas	1	1,69
Assessora	1	1,69
Coordenador de <i>Merchandising</i>	1	1,69
Diretor de Marca	1	1,69
Gerente de Responsabilidade Social	1	1,69
Relações Públicas	1	1,69
TOTAL OBS.	59	100,00

Fonte: Dados da pesquisa — Resposta única.

TABELA 5

Participantes do processo decisório em ações de patrocínio esportivo.

PARTICIPANTES NO PROCESSO DECISÓRIO	Nº CIT.	FREQ. (%)
Presidente	32	56,14
Gerente de Marketing	31	54,39
Diretor de Marketing	23	40,35
Outros	21	36,84
Gerente de Comunicação / Propaganda	20	35,09
Gerente de Grupo de Produtos / Produtos / Marcas / Mercado	14	24,56
Diretor Financeiro	13	22,81
Vice-Presidente	12	21,05
Diretor de Comunicação / Propaganda	10	17,54
Advogado	3	5,26
Contador	1	1,75
Gerente Financeiro	1	1,75
TOTAL OBS.	57	

Fonte: Dados da pesquisa — Respostas múltiplas / Não respostas: 2.

se é conjugado (empresa-agência).

Este artigo não se preocupou em descrever aspectos relacionados à configuração, uma vez que a amostra da pesquisa foi composta exclusivamente por empresas patrocinadoras — e não suas agências — e, portanto, mesmo que esta configuração pudesse ser identificada, os dados obtidos não possibilitariam caracterizar os processos conduzidos externamente à empresa. Desta forma, buscou-se prioritariamente caracterizar a composição do centro de compras.

De acordo com o referencial teórico consultado, os autores têm, prioritariamente, mencionados o Presidente, os Diretores e os Gerentes de Marketing como as principais figuras presentes no processo decisório de patrocínio esportivo

(SCHAAF, 1995; PARISI, 1994). Esta tendência parece ser confirmada pelos dados coletados, uma vez que as figuras mencionadas com maior frequência dentre os participantes deste processo, de acordo com o estudo, foram: Presidente (56,4%), Gerente de Marketing (54,39%) e Diretor de Marketing (40,35%), conforme demonstra a Tabela 5.

Para identificar o nível de integração entre os membros do centro de compras durante este processo decisório, foi questionada aos respondentes a configuração da tomada de decisão. A Tabela 6 mostra, de forma genérica, a existência de integração entre os níveis corporativo e gerencial no processo decisório para ações de patrocínio esportivo, significando que as decisões tomadas pelo centro de compras raramente ocorrem de forma isolada e independente entre seus membros.



**TABELA 6**

Integração entre os membros para tomada de decisão.

NÍVEL	Nº CIT.
Corporativo e Gerencial, de forma cooperativa	46
Exclusivamente Corporativo	6
Exclusivamente Gerencial	5
TOTAL OBS.	57

Fonte: Dados da pesquisa — Respostas múltiplas / Não respostas: 2.

4.2.2 ETAPAS DO PROCESSO

O referencial teórico apresentado na primeira parte deste estudo forneceu um modelo, proposto por Melo Neto (2003: 135), das etapas que devem compor o processo decisório para ações de patrocínio esportivo. Para efeito deste estudo, essas etapas foram reorganizadas de maneira a configurar uma adaptação deste modelo a partir da contribuição dos demais autores consultados e da experiência do autor, buscando agrupá-las de forma mais concisa, sem, contudo, perder seu sentido original:

- Definição dos objetivos do patrocínio.
- Recepção de propostas.
- Avaliação / seleção de propostas.
- Execução / supervisão das ações de patrocínio.
- Controle das ações de patrocínio.
- Medição / avaliação dos resultados do patrocínio.

4.2.2.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A etapa de definição dos objetivos é fundamental dentro do processo decisório de ações de patrocínio, uma vez que, em sua essência, qualquer critério de seleção ou avaliação determinado para as ações perde o sentido. Assim, identificar a configuração desta etapa nas empresas pesquisadas representou uma tarefa importante.

Os respondentes foram questionados, inicialmente, sobre a existência ou não de objetivos claramente estabelecidos para as demais ações de patrocínio esportivo. Os resultados (Tabela 7) apontaram que 64,41% da amostra têm objetivos estabe-

TABELA 7

Estabelecimento de objetivos para ações de patrocínio esportivo.

FORMALMENTE	Nº CIT.	FREQ. (%)
Sim	38	64,41
Não	21	35,59
TOTAL OBS.	59	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

lecidos. Nota-se que os outros 35,59% não cumprem a etapa mais fundamental do processo decisório para ações desta natureza.

Junto aos respondentes que afirmaram estabelecer objetivos claros a serem atingidos perguntaram-se quais eram esses objetivos. Os dados foram analisados com base nos principais objetivos sugeridos no modelo de Sandler e Shani (1993) adaptado por Pope (1998). Também foi incluída uma questão relacionada ao aspecto de benefícios tributários/fiscais. Na avaliação utilizaram-se os seguintes indicadores:

- Objetivos corporativos:
 - Mudar / aperfeiçoar a imagem institucional.
 - Manter relações com clientes / potenciais clientes.
- Objetivos de marketing:
 - Criar / alterar / reforçar a imagem da marca.
 - Elevar o índice de lembrança da marca.
 - Elevar a conscientização da marca.
 - Elevar a lealdade à marca.
 - Criar oportunidades para divulgações / promoções.
 - Criar identificação com o mercado-alvo / estilos de vida.
 - Elevar a participação de mercado.
 - Estimular / elevar vendas.
 - Gerar experimentação de produtos.
 - Elevar tráfego nos pontos de vendas.
- Objetivos de mídia:
 - Criar / elevar a visibilidade da marca.
- Objetivos pessoais:
 - Atender ao interesse dos gestores.

A Tabela 8 mostra esses resultados.

Os resultados da pesquisa junto aos indicadores fornecidos demonstraram que três tipos de objetivos — de mídia, de marketing e corporativos — estão presentes por ocasião da determinação dos objetivos do patrocínio.

Assim, os resultados alimentam a hipótese de que os investidores ainda enxergam o patrocínio esportivo como uma ferramenta capaz de produzir, principalmente, mídia espontânea e alterações em aspectos relacionados à imagem e lembrança da marca, seja ela institucional ou de produtos.

4.2.2.2 DEMAIS ETAPAS DO PROCESSO

Os respondentes foram questionados sobre a existência formal e sistemática de alguma das demais etapas do processo apresentadas anteriormente. As respostas, mostradas na Ta-



TABELA 8

Objetivos a serem alcançados por meio de ações de patrocínio esportivo.

OBJETIVOS	Nº CIT.	FREQ. (%)
Criar / elevar a visibilidade da marca	30	78,95
Criar / alterar / reforçar a imagem da marca	30	78,95
Elevar o índice de lembrança da marca	27	71,05
Manter relacionamento com clientes / potenciais clientes	26	68,42
Mudar / aperfeiçoar a imagem institucional	26	68,42
Elevar a conscientização da marca	21	55,26
Criar oportunidades para divulgações / promoções	18	47,37
Criar identificação com o mercado-alvo / estilo de vida	14	36,84
Utilizar benefícios fiscais / tributários	14	36,84
Elevar a participação do mercado	13	34,21
Elevar a lealdade à marca	13	34,21
Estimular / elevar vendas	11	28,95
Gerar experimentação de produtos	10	26,32
Elevar tráfego nos pontos de vendas	5	13,16
Outros	2	5,26
TOTAL OBS.	38	

Fonte: Dados da pesquisa — Respostas Múltiplas.

bela 9, demonstram claramente que a maior parte das empresas (59,32%) não possui, formalmente sistematizada, nenhuma das etapas apresentadas. Apenas 38,98% dos respondentes afirmaram possuir, ao menos, uma dessas etapas.

TABELA 9

Existência de outras etapas formalmente sistematizadas no processo decisório.

ETAPAS SISTEMATIZADAS	Nº CIT.	FREQ. (%)
Sim	35	59,32
Não	23	38,98
Não resposta	1	1,69
TOTAL OBS.	59	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Aos entrevistados que responderam afirmativamente à questão acima foram questionados quais são estes processos. Observou-se que todas as etapas apresentadas, à exceção da etapa medição/avaliação dos resultados do patrocínio, tiveram frequência de citação relevante. Os resultados estão demonstrados no Tabela 10.

Estes resultados demonstram que, apesar da reduzida frequência com que se observa a existência de processos decisórios para ações de patrocínio esportivo, este processo encontra-se bem estruturado junto àquelas empresas que o tem estabelecido.

No entanto, o dado alarmante é que apenas 52,17% dos respondentes que afirmaram possuir outras etapas formalmente sistematizadas (20,33% do total de entrevistados do estudo),

TABELA 10

Outras etapas que compõem o processo decisório para ações de patrocínio esportivo.

OUTRAS ETAPAS	Nº CIT.	FREQ. (%)
Avaliação / seleção de propostas	21	91,30
Recepção de propostas	20	86,96
Execução / supervisão das ações	18	78,26
Controle das ações	17	73,91
Medição dos resultados das ações	12	52,17
TOTAL OBS.	23	

Fonte: Dados da pesquisa — Respostas múltiplas.

admitiram ter, dentre estas etapas, a avaliação e mensuração dos resultados alcançados pelo patrocínio, seja em termos de uma análise quantitativa da exposição da mensagem, ou uma análise qualitativa da recepção e interpretação da mensagem, ou ainda uma análise da variação do volume de vendas.

Este dado fornece indícios de que as empresas, apesar de estabelecerem objetivos, não implementam métodos de avaliação para verificarem se o objetivo proposto foi efetivamente atingido.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo central analisar o processo decisório por ocasião da tomada de decisão relacionada ao desenvolvimento de programas e ações de patrocínio esportivo, verificando sua equivalência aos modelos identificados por meio da revisão da literatura.



Em termos do processo decisório buscou-se analisar dois aspectos que o caracterizam: a composição do centro responsável pela tomada de decisão e as etapas que o compõem.

Com relação à composição do centro de compras, a pesquisa mostrou que os principais participantes do processo decisório para ações de patrocínio esportivo são a Presidência e o departamento de marketing — este por meio de seu Diretor e Gerentes — e que este processo ocorre de forma interativa entre estes participantes. Este resultado, apesar de alinhado com o que foi sugerido pela literatura consultada, merece algumas considerações, pois a presença marcante do Presidente da empresa no processo decisório não condiz com a natureza tático-operacional das ações de patrocínio esportivo. Conforme exposto anteriormente, o patrocínio é umas das ferramentas disponíveis para a execução de ações de comunicação de marketing, dentro do contexto da tomada de decisões do composto de marketing, que são decisões essencialmente operacionais. Por outro lado, é de se esperar que o nível presidencial e corporativo das empresas esteja envolvido prioritariamente no nível das decisões estratégicas. Dessa forma, o que explicaria a presença e o envolvimento marcantes do Presidente no processo de tomada de decisão relacionada à realização de ações de patrocínio esportivo, observada nas empresas estudadas? O autor sugere duas possíveis explicações:

- Pode ocorrer à medida que os objetivos estabelecidos para o patrocínio estejam voltados para questões corporativas.
- É possível que, por se tratar de uma atividade relativamente recente, os processos para a realização de ações desta natureza, dentre os quais a definição de quem são os membros participantes do centro responsável pela tomada de decisão, estejam ainda indefinidos e, conseqüentemente, não apresentem uma lógica que possa ser relacionada aos principais conceitos referentes à tomada de decisão estratégica, tática e operacional das organizações.

Com relação às etapas que compõem o processo decisório de ações de patrocínio esportivo, obteve-se, junto à amostra pesquisada, uma frequência reduzida de empresas que apresentaram o processo decisório completo, com todas as etapas sugeridas pela bibliografia. Além disso, a existência destas etapas nas empresas, mesmo que isoladamente, também foi notada com restrições. Estas restrições permitem ao autor concluir que, em boa parte das empresas, o processo decisório para ações de patrocínio esportivo revela-se ainda inconsistente ou inexistente.

Contudo, dentre estas restrições, a que se demonstra mais alarmante refere-se à etapa de definição de objetivos — a mais importante de todo o processo — pelo fato de sua pre-

sença ter sido observada em apenas parte da amostra. Este resultado é significativo, pois, a partir dele, pode-se concluir que ocorra uma utilização sistematicamente ineficaz da ferramenta patrocínio em uma parte importante das empresas estudadas, pois sem o estabelecimento de objetivos torna-se impossível executar as demais etapas do processo adequadamente e com a devida coerência — uma vez que as etapas são interdependentes e estão associadas.

Ainda assim, junto às empresas que afirmaram possuir etapas no processo decisório para ações de patrocínio esportivo, foi possível identificar os aspectos que as caracterizam. Com relação à etapa de estabelecimento dos objetivos das ações de patrocínio esportivo, o estudo permitiu ao autor concluir que os principais objetivos adotados estão relacionados à exposição na mídia e ao impacto na imagem e/ou lembrança da marca (seja ela institucional ou de produtos / serviços). Assim, percebe-se que as ações de patrocínio esportivo ainda são observadas com restrições quando a empresa objetiva promover ganhos em vendas e participação de mercado. No que se refere aos objetivos relacionados à exposição de mídia, contraria os principais autores pesquisados, que afirmam que este não deveria ser um objetivo prioritário para esta ferramenta.

Já com relação à etapa de mensuração dos resultados esperava-se, ao menos das empresas que afirmaram possuir objetivos claros a serem atingidos por meio das ações de patrocínio esportivo, que adotassem métodos de avaliação e mensuração alinhados aos objetivos por ela estabelecidos. Ao contrário do esperado e de maneira surpreendente, apenas uma pequena parte da amostra afirmou possuir qualquer método de avaliação e mensuração de resultados das ações de patrocínio esportivo realizadas. Conclui-se que a maior parte das empresas não promove qualquer tipo de avaliação para mensuração dos resultados atingidos com as ações de patrocínio esportivo e, portanto, desconhece se os objetivos de fato foram atingidos, o que aponta, novamente, para a falta de planejamento e conseqüente ineficácia do processo.

Em resumo, crê-se que as empresas deveriam dar uma maior atenção e profundidade às discussões relacionadas aos processos que compõem a tomada de decisão relacionada às ações de patrocínio esportivo. O fato de a ferramenta estar em plena expansão no que diz respeito à sua utilização por parte das empresas contrasta com o reduzido nível de sistematização observado por meio dos resultados da pesquisa. Uma definição mais adequada destes processos pode promover uma ainda maior eficácia das ações realizadas, melhorando o desempenho das empresas promotoras destas ações e aumentando a credibilidade da ferramenta.

A interpretação dos resultados e as conclusões apresentadas





ao longo deste artigo devem considerar certas limitações que permearam o processo de pesquisa nele adotado.

O fato de ter sido adotado o faturamento como o único e principal critério para a definição da população de pesquisa fez com que certas empresas de porte menor ao da escala utilizada, porém notadamente praticantes do patrocínio esportivo em seus compostos de comunicação, fossem excluídas da pesquisa. Esta exclusão impossibilitou a captação de informações valiosas junto a estas empresas, que poderiam ter enriquecido os resultados do estudo.

Outra limitação diz respeito ao processo de definição da amostra. Por ter se tratado de uma amostra não probabilística, não há a possibilidade de promover qualquer tipo de inferência estatística dos resultados para a população de pesquisa.

Novos estudos, especialmente voltados para uma análise concreta da real eficácia da ferramenta tornam-se essenciais para produzir uma percepção realista do potencial da ferramenta em questão, assim como estudos que procurem elucidar com maior precisão os processos que permeiam a adoção e utilização desta ferramenta por parte das empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESCOBAR, Maurício Nogueira. *Patrocínio esportivo e seus efeitos sobre o valor da marca: um estudo exploratório no Brasil*. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

EXAME. MELHORES E MAIORES: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 07/2005. Edição especial.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: gestão de *marketing* em mercados industriais e organizacionais. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. v.1, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

MEENAGHAN, John A. Commercial Sponsorship. *European journal of marketing*. Bradford: v.17, n. 7, 1983.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing de patrocínio*. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

MULLIN, Bernard J. *Marketing esportivo*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

PARISI, Salvador. *Patrocínio esportivo: avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil*. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

POPE, Nigel K. L. Overview of current sponsorship thought. *The cyber-journal of sport marketing*. [S.l.], v. 2, n.1, 01/1998. Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au/nph-arch/O1998-Mar-12/http://www.cad.gu.edu.au/cjism/pope21.htm>>. Acessado em: 13 out. 2006.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural: revisão do arcabouço teórico-conceitual e contribuição à análise da postura empresarial*. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROSENWALD, Peter J. *Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SANDLER, Dennis; SHANI, David. Sponsorship and the Olympic Games: the Consumer Perspective. *Sport Marketing Quarterly*. v. 2, n. 3, p. 38-43, 1993.

SCHAAF, Phil. *Sports marketing: it's not just a game anymore*. Amherst: Prometheus, 1995.

THE WORLD SPONSORSHIP MONITOR. *Annual Sponsorship Review 2009*. [S.l.], Disponível em: <<http://www.worldsponsorshipmonitor.com/>>. Acessado em: 02 dez. 2010.

WEBSTER, Jr., Frederick E.; WIND, Yoram. *Organization buying behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1972 *apud* KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

