

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

**JULIA GOULART DA COSTA**

O PROCESSO DE DECISÃO DE PATROCÍNIO AO MEGAEVENTO  
ESPORTIVO: Um Estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sob a Perspectiva do  
Patrocinador

RIO DE JANEIRO

2017

Julia Goulart da Costa

O PROCESSO DE DECISÃO DE PATROCÍNIO AO MEGAEVENTO  
ESPORTIVO: Um Estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sob a Perspectiva do  
Patrocinador

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Victor Manoel Cunha de Almeida,  
D.Sc.

Rio de Janeiro

2017

## CIP - Catalogação na Publicação

C837p Costa, Julia Goulart da  
O processo de decisão de patrocínio ao megaevento  
esportivo: um estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016  
sob a perspectiva do patrocinador / Julia Goulart  
da Costa. -- Rio de Janeiro, 2017.  
242 f.

Orientador: Victor Manoel Cunha de Almeida.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

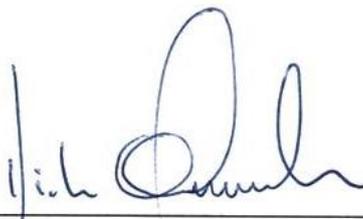
1. Marketing. 2. Marketing esportivo. 3.  
Administração - Teses. I. Almeida, Victor Manoel  
Cunha de, orient. II. Título.

Julia Goulart da Costa

**O PROCESSO DE DECISÃO DE PATROCÍNIO AO MEGAEVENTO  
ESPORTIVO: Um Estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sob a Perspectiva do  
Patrocinador**

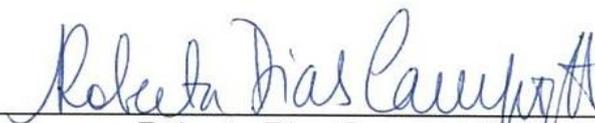
Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração (M.Sc.).

Aprovada por:



---

Victor Manoel Cunha de Almeida, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Roberta Dias Campos, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)



---

Cecília Lima de Queirós Mattoso, D.Sc  
(MADE/UNESA)

**A Tadeu.**

## AGRADECIMENTOS

É difícil acreditar que acabou. Que, depois de tantos meses de matérias, provas, entrevistas, transcrições, pesquisa, páginas escritas, páginas apagadas, lágrimas de desespero e sorrisos aliviados, finalmente chega ao fim um ciclo intenso de 24 meses no COPPEAD. Eu acreditava que, após cinco anos trabalhando com marketing esportivo, ajudando a dar vida a importantes eventos, nada seria mais exaustivo – e recompensador – do que participar de UFC, Volvo Ocean Race, Rio Open ou NBA. Até escrever a última linha desta dissertação.

Agradeço ao professor Victor Almeida, por toda a paciência e rigidez com que me orientou ao longo deste trabalho. Obrigada por não me permitir fazer menos do que eu poderia, por me ensinar que sempre existe espaço para melhorias e que é a insatisfação que promove um bom trabalho. Agradeço por sua dedicação, sua capacidade de análise, seu poder de abstração e por conseguir colocar no papel todas as informações necessárias, com uma destreza que anos de design ainda não foram capazes de me ensinar.

Agradeço a Flávia Freitas por, desde o início deste trabalho, ter me pego pela mão e me ensinado, a partir do zero, a fazer pesquisa. Eu ainda estaria paralisada sem saber por onde começar, se não fosse por você. Agradeço especialmente a Barbara Sá, pela dissertação primorosa que realizou sete anos atrás e que serviu como uma bíblia para mim em meu último ano de mestrado.

A professora Roberta Campos, pelas aulas maravilhosas que me deu, pela participação na minha banca, pelas contribuições valiosas a essa dissertação, mas, principalmente, por ter acreditado em mim, quando eu mesma já não acreditava. A professora Cecília Mattoso, por dispor de seu conhecimento e tempo para participação na minha banca e pelas contribuições à minha dissertação.

A Rafa, por tantas vezes ter achado um tempo, entre seu doutorado e sua família, para ouvir meus desabafos e dúvidas sobre todo esse processo cheio de altos e baixos que é desenvolver uma dissertação. Você foi muito além de suas “obrigações” como doutoranda do mesmo grupo de pesquisa, você foi uma grande amiga e me deu forças quando eu não sabia mais de onde me reerguer. Muito obrigada por tudo.

Ao Johnny Becker, que viveu todas as etapas do COPPEAD comigo, do primeiro dia de Grupo 7, passando pela pesquisa, até o momento da defesa. Obrigada pelos ouvidos, pela amizade e pela oportunidade de ter participado da sua coleta. Nos vemos no mundo lá fora!

Ao Gustavo, pela amizade, conversas, apoio irrestrito, frituras e pizzas veganas. Obrigada por estar comigo quando, a três dias da minha defesa, passei pelo pior momento da minha vida e perdi meu chão. Não teria conseguido chegar ao final dessa etapa mantendo (um pouquinho) da minha sanidade mental sem você. Viu? Eu não quebrei.

A Jéssica, por todas as horas de desabafo que precisou ouvir. A Paulinha, Jana, Tammy, Amanda, Isabella e Yentl, pela amizade durante esses últimos dois anos e que extrapolou os muros do COPPEAD.

Ao pessoal da IMM, por todos os anos de convívio e aprendizado que despertaram em mim a vontade de conhecer ainda mais essa área tão apaixonante que é o patrocínio esportivo. Agradeço a Didi, Fabi, Paulo, Marcelo, Dani, Lu, Tássia, Fefas, Pará, Rayane, Daieny, Rapha, Gu e tantos outros que fizeram parte da minha trajetória profissional e que foram peças fundamentais para que hoje eu estivesse aqui, concluindo esse curso. Agradeço em especial a Tati, primeira pessoa com quem, vários anos atrás, conversei sobre a ideia de fazer um mestrado e que – já tendo ela própria enveredado pelo mundo acadêmico – me incentivou a fazer COPPEAD e me fez acreditar que eu era capaz não só de entrar no curso, mas de concluí-lo.

A Baldin, Gabriel, Nina e Sami, amigos que tanto negligenciei durante os anos de curso. Obrigada pela compreensão com as minhas faltas. Agradeço em especial ao Pedro por todas as horas e dias usados para me ajudar com transcrições e revisões. Obrigada por várias vezes ter deixado seu próprio doutorado de lado para garantir que eu chegaria ao final do meu mestrado.

Agradeço a minha mãe por ser minha rede de segurança em todos os momentos e por sempre apoiar qualquer decisão que eu tome buscando a minha felicidade. Nunca vou poder agradecer o suficiente por todos os sacrifícios feitos por mim, mas agradeço imensamente pela oportunidade que me deu de fazer esse curso e por me dar a tranquilidade necessária para que me ausentasse durante o intercâmbio. Não existe ninguém melhor do que você no mundo. Agradeço ao meu pai por, de onde estiver, se manter olhando por mim e cuidando do meu caminho. Espero que o fim de mais este ciclo o tenha deixado orgulhoso.

A Tadeu e Pequena: tudo é sempre por vocês. Obrigada pelo maior amor que já conheci.

## RESUMO

COSTA, Julia Goulart da. **O Processo de Decisão de Patrocínio ao Megaevento Esportivo: Um Estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sob a Perspectiva do Patrocinador.** Rio de Janeiro, 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.

O objetivo deste estudo foi contribuir para o entendimento do fenômeno do patrocínio de megaeventos esportivos sob a perspectiva do patrocinador e estabelecer as diferenças entre o processo de decisão de patrocínio esportivo de megaeventos e de patrocínio esportivo convencional, usando os Jogos Olímpicos Rio 2016 como contexto. Este estudo se propôs a investigar (i) as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio e como os objetivos do patrocínio olímpico estão alinhados a estratégia da empresa com o seu portfólio pré-existente de patrocínio; (ii) como ocorre a seleção do *tier* de patrocínio ao megaevento esportivo e a alocação de recursos feita pelo patrocinador, (iii) quais as ativações realizadas como forma de alavancar o patrocínio realizado a um megaevento esportivo e como ocorre a formação de um portfólio correlato de patrocínio; (iv) como ocorre a mensuração dos resultados do patrocínio e os indicadores-chaves de desempenho (KPIs) utilizados; e (v) como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia a definição de objetivos estratégicos, a seleção de patrocínio e as ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes. O método de estudos de casos múltiplos foi adotado nesta pesquisa e, para isso, foram entrevistados 11 executivos de cinco patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e dois de agências que atendiam esses patrocinadores, além do uso de informações complementares de fontes secundárias. As empresas investigadas foram Embratel, Estácio, LATAM, Visa e Coca-Cola. No capítulo de descrição dos casos, iniciou-se com um resumo sobre a história das empresas, assim como com informações sobre outras propriedades já patrocinadas por elas. Na sequência, o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi descrito, observando-se as categorias a priori, refletidas no Modelo de Decisões de Patrocínios Esportivos (MDPE) de Sá e Almeida (2016), que foi utilizado como ponto de partida para a investigação do fenômeno sob o contexto do patrocínio específico de megaeventos esportivos. Também foram utilizadas categorias que emergiram a partir da interpretação dos dados coletados. Posteriormente, a análise dos casos foi realizada com o uso das mesmas categorias. Como resultado, foram identificadas diferenças entre o processo de decisão do patrocínio de megaeventos esportivos e o de patrocínio esportivo convencional, nomeadamente o alinhamento do patrocínio ao megaevento esportivo com um portfólio pré-existente de patrocínio, a seleção de *tier* de patrocínio, a alocação de recursos, a montagem do portfólio correlato de patrocínio e a influência do aprendizado gerado pelo patrocínio do megaevento esportivo nas decisões sobre propriedades esportivas subsequentes. Os achados do estudo permitiram a extensão do MDPE para a decisão de patrocínio de megaeventos esportivos.

**Palavras chaves:** Patrocínio, Jogos Olímpicos, megaevento esportivo, portfólio de patrocínio, modelo de decisão.

## ABSTRACT

COSTA, Julia Goulart da. **SPORT MEGA-EVENTS SPONSORSHIP DECISION PROCESS: A Study of the Rio 2016 Olympic Games Under the Sponsors' Perspective.** Rio de Janeiro, 2017. Master Dissertation in Business Administration – COPPEAD Graduate School of Business, The Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

The aim of this study was to contribute to the understanding of the sports mega-events sponsorship phenomenon from the sponsors' perspective and to establish the differences between the sports mega-events sponsorship and the conventional sports sponsorship decision processes, using the Rio 2016 Olympic Games as context. This study aimed to investigate (i) sponsors' motivations for sponsorship and how the Olympic sponsorship objectives are aligned with the company's pre-existing sponsorship portfolio; (ii) how the selection of the sponsorship tier for the sports mega-event and the resources allocation made by the sponsors occurs, (iii) what activations are carried out as a way to leverage the sponsorship of a sports mega-event and how the related sponsorship portfolio is created; (iv) how the sponsorship results are measured and what are the key performance indicators (KPIs) used; and (v) how the learning generated by the results of the sports mega-event sponsorship influences the setting of strategic objectives for subsequent sports properties. The multiple case study method was adopted in this research. 11 executives of five sponsors of the Rio 2016 Olympic Games and two executives of these sponsor's agencies were interviewed and complementary information from secondary sources was also used. The companies investigated were Embratel, Estácio, LATAM, Visa and Coca-Cola. In the case description chapter, we began with a summary of each company's history, as well as with information about other properties already sponsored by them. Following, the sponsorship of the Rio 2016 Olympic Games was described, observing the a priori categories, reflected in the Sports Sponsorship Decision Model (SSDM) of Sá and Almeida (2016), which was used as a starting point for this research, under the specific context of the sports mega-event sponsorship. Categories that emerged from the collected data interpretation were also used. Subsequently, the analysis of the cases was performed using the same categories. As a result, differences were identified between the sports mega-event sponsorship decision process and the conventional sports sponsorship decision process, namely the alignment between the sponsorship of the sports mega-event and the company's pre-existing sponsorship portfolio, the selection of sponsorship tier, the creation of a related sponsorship portfolio and the influence of the learning generated by sponsoring the sports mega-event in decisions about subsequent sports properties. The findings of the study allowed the extension of the SSDM for the decisions regarding sports mega-events.

**Keywords:** Sponsorship, Olympic Games, mega-event, sponsorship portfolio, decision model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 Estrutura de Organização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	22
Figura 2 Cliffe & Motion, 2005 .....	62
Figura 3 Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo – MDPE – de Sá e Almeida (2016) ...	63
Figura 4 Categorias de Análise.....	66
Figura 5 Profissionais Entrevistados .....	73
Figura 6 Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	159
Figura 7 Alinhamento com o Portfólio Pré-existente de Patrocínio.....	164
Figura 8 Critérios para Seleção de Tier de Patrocínio.....	169
Figura 9 Alocação de Recursos para o Patrocínio .....	174
Figura 10 Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	187
Figura 11 Processo de Transferência de Conhecimento.....	198
Figura 12 Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	199
Figura 13 Modelo Conceitual .....	220

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Empresas Patrocinadoras do TOP Program (2013-2016).....	29
Tabela 2 A Evolução do Programa TOP (1985-2012) .....	30
Tabela 3 A Evolução do Programa de Patrocínio Local (1996-2014) .....	31
Tabela 3 Matriz para classificação de eventos de acordo com o seu tamanho.....	42
Tabela 4 Hierarchy of Effects.....	52
Tabela 5 Six Step Effects Sequence .....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATR	Awareness Trial Reinforcement
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HC	Hospitality Center
IOB	Instituto Olímpico Brasileiro
KPI	Key Performance Indicator
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OOH	Out-of-home
TOP	The Olympic Partners

## GLOSSÁRIO

<i>Bid</i>	Proposta competitiva para a determinação do valor do fornecimento de um produto ou prestação de um serviço oferecido a uma empresa ou organização.
<i>Naming Rights</i>	Uso do nome/logotipo de uma empresa no nome de uma propriedade patrocinada. Por exemplo, a arena multiuso HSBC Arena é patrocinada pelo banco HSBC, que possui <i>naming rights</i> sobre a propriedade.
<i>Passion Points</i>	Assuntos de interesse e preferência dos consumidores da empresa e que causem engajamento entre eles.
Portfólio Correlato	Conjunto de propriedades patrocinadas por uma empresa com o intuito de aumentar os efeitos do patrocínio realizado a uma propriedade principal.
Propriedade Patrocinada	Qualquer organização, evento ou atleta em que um patrocinador investe como parte de sua estratégia de marketing (Farrelly, Quester, & Greyser, 2005).
<i>Tier</i> de Patrocínio	Nível hierárquico de patrocínio ao qual uma empresa patrocinadora pertence em uma determinada propriedade patrocinada
<i>Tier</i> "Apresenta"	Nível de patrocínio em que o nome/logotipo do patrocinador é menos proeminente do que no nível <i>titler sponsor</i> e em que é posicionado após o nome da propriedade patrocinada. Por exemplo, a Nestlé é patrocinadora de nível "Apresenta" do evento "Itaipava Indy 300 apresentado por Nestlé".
<i>Title Sponsor</i>	Nível de patrocínio em que o patrocinador utiliza seu nome na frente do nome da propriedade patrocinada, como no caso do evento Oi Megarampa.
<i>Value in Kind</i>	Fornecimento de produtos ou serviços por parte do patrocinador à propriedade patrocinada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>19</b>
1.1.	Origem e Importância do Estudo	19
1.1.1.	<i>Os Jogos Olímpicos</i>	20
1.1.1.1.	Os Jogos Olímpicos da Antiguidade	20
1.1.1.2.	Os Jogos Olímpicos da Modernidade	21
1.1.2.	<i>Marketing Olímpico</i>	23
1.1.2.1.	Patrocínio Olímpico	24
1.1.2.2.	História do Patrocínio nos Jogos Olímpicos	25
1.1.2.2.1.	TOP: The Olympic Partners	29
1.1.2.2.2.	Olympic Games Domestic Sponsorship – Programa de Patrocínio Local	30
1.1.3.	<i>Megaeventos no Brasil e no Rio de Janeiro</i>	32
1.2.	Objetivos do Estudo	33
1.3.	Relevância Acadêmica	34
1.4.	Relevância Gerencial	37
1.5.	Estrutura do Estudo	38
<b>2</b>	<b>Revisão de Literatura</b>	<b>39</b>
2.1.	Megaeventos	39
2.1.1.	<i>Definição de Megaeventos</i>	39
2.1.2.	<i>O Papel da Mídia nos Megaeventos</i>	42
2.1.3.	<i>A Atratividade dos Megaeventos</i>	45
2.2.	Patrocínio	48
2.2.1.	<i>Funcionamento do Patrocínio</i>	49
2.2.2.	<i>Clutter e Ambush Marketing</i>	55
2.2.3.	<i>Motivadores e Objetivos</i>	56
2.2.4.	<i>Seleção do Patrocínio Esportivo</i>	57
2.2.5.	<i>Ativação de Patrocínio</i>	58
2.2.6.	<i>Mensuração dos Efeitos de Patrocínios</i>	59
2.2.7.	<i>O Portfólio de Patrocínio</i>	60
2.2.8.	<i>Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo – MDPE</i>	62
<b>3</b>	<b>Método</b>	<b>64</b>
3.1.	Problema da Pesquisa	64
3.2.	Perguntas do Estudo	64
3.2.1.	<i>Modelo Conceitual</i>	65
3.2.2.	<i>Categorias de Análise</i>	65
3.3.	Natureza do Estudo e Unidade de Análise	67
3.3.1.	<i>Natureza do Estudo</i>	67
3.3.2.	<i>Unidade de Análise</i>	67

3.4. Seleção do Método de Pesquisa .....	68
3.4.1. <i>Estudo de Casos Múltiplos</i> .....	69
3.5. Seleção dos Casos .....	70
3.6. Desenvolvimento da Pesquisa .....	71
3.6.1. <i>Método de Coleta de Dados</i> .....	71
3.6.2. <i>Roteiro Semiestruturado para Entrevistas</i> .....	72
3.6.3. <i>Entrevistas</i> .....	72
3.6.3.1. <i>Eleição dos Executivos nas Empresas Patrocinadoras</i> .....	73
3.7. Redação dos Casos .....	74
3.8. Análise dos Casos.....	75
<b>4 Descrição dos Casos.....</b>	<b>77</b>
4.1. Embratel .....	78
4.1.1. <i>Sobre a empresa</i> .....	78
4.1.2. <i>Motivação</i> .....	79
4.1.2.1. <i>Portfólio Pré-Existente de Patrocínio</i> .....	79
4.1.2.2. <i>Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	83
4.1.3. <i>Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	84
4.1.3.1. <i>Tier de Patrocínio</i> .....	85
4.1.3.2. <i>Alocação de Recursos</i> .....	85
4.1.4. <i>Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	86
4.1.4.1. <i>Portfólio Correlato</i> .....	87
4.1.5. <i>Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	88
4.2. Estácio .....	92
4.2.1. <i>Sobre a empresa</i> .....	92
4.2.2. <i>Motivação</i> .....	93
4.2.2.1. <i>Portfólio Pré-Existente de Patrocínio</i> .....	94
4.2.2.2. <i>Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	97
4.2.3. <i>Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	100
4.2.3.1. <i>Tier de Patrocínio</i> .....	101
4.2.3.2. <i>Alocação de Recursos</i> .....	101
4.2.4. <i>Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	101
4.2.4.1. <i>Portfólio Correlato</i> .....	104
4.2.5. <i>Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	104
4.3. LATAM e LATAM Travel .....	108
4.3.1. <i>Sobre a empresa</i> .....	108
4.3.1.1. <i>TAM</i> .....	108
4.3.1.2. <i>LAN</i> .....	110

4.3.2. <i>Motivação</i> .....	111
4.3.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio.....	111
4.3.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	112
4.3.3. <i>Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	115
4.3.3.1. Tier de Patrocínio.....	116
4.3.3.2. Alocação de Recursos .....	116
4.3.4. <i>Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	117
4.3.4.1. Portfólio Correlato .....	118
4.3.5. <i>Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	119
<b>4.4. VISA</b> .....	<b>124</b>
4.4.1. <i>Sobre a Empresa</i> .....	124
4.4.2. <i>Motivação</i> .....	126
4.4.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio.....	126
4.4.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	129
4.4.3. <i>Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	131
4.4.3.1. Tier de Patrocínio.....	131
4.4.3.2. Alocação de Recursos .....	132
4.4.4. <i>Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	133
4.4.4.1. Portfólio Correlato .....	134
4.4.5. <i>Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	135
<b>4.5. COCA-COLA</b> .....	<b>138</b>
4.5.1. <i>Sobre a empresa</i> .....	138
4.5.1.1. Modelo de Negócio da Empresa .....	139
4.5.1.2. A Empresa no Brasil .....	139
4.5.2. <i>Motivação</i> .....	140
4.5.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio.....	140
4.5.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	142
4.5.3. <i>Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	145
4.5.3.1. Tier de Patrocínio.....	145
4.5.3.2. Alocação de Recursos .....	146
4.5.4. <i>Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	147
4.5.4.1. Portfólio Correlato .....	148
4.5.5. <i>Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	149
<b>5 Análise</b> .....	<b>153</b>
<b>5.1. Motivação</b> .....	<b>153</b>
5.1.1. <i>Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	153
5.1.1.1. Objetivos corporativos.....	153

5.1.1.2.	Objetivos de marca .....	155
5.1.1.3.	Objetivos de produto .....	156
5.1.1.4.	Objetivos de relacionamento.....	157
5.1.2.	<i>Alinhamento com o Portfólio Pré-Existente de Patrocínio</i> .....	161
5.1.2.1.	Congruência .....	161
5.1.2.2.	Impactos negativos .....	163
5.2.	<b>Seleção</b> .....	166
5.2.1.	<i>CrITÉrios para Seleção de Tier de Patrocínio</i> .....	166
5.2.1.1.	Visibilidade de marca .....	166
5.2.1.2.	Direitos de associaÇão.....	167
5.2.1.3.	Investimento .....	168
5.2.2.	<i>AlocaÇão de Recursos</i> .....	171
5.2.2.1.	Origem dos recursos .....	171
5.2.2.2.	UtilizaÇão dos recursos .....	172
5.2.2.3.	GovernanÇa dos recursos.....	172
5.3.	<b>AtivaÇão</b> .....	176
5.3.1.	<i>AtivaÇão do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016</i> .....	176
5.3.1.1.	Publicidade .....	176
5.3.1.2.	UtilizaÇão de mídias eletrônicas .....	178
5.3.1.3.	Hospitalidade corporativa.....	179
5.3.1.4.	AÇões promocionais.....	180
5.3.1.5.	UtilizaÇão da propriedade para aÇões na empresa .....	181
5.3.1.6.	Field of Play.....	182
5.3.2.	<i>Acesso a portfólio correlato de patrocínio</i> .....	182
5.3.2.1.	Portfólio correlato de patrocínio (dependente do COI).....	183
5.3.2.2.	Portfólio correlato de patrocínio (externo ao COI) .....	185
5.4.	<b>MensuraÇão</b> .....	191
5.4.1.	<i>Visibilidade</i> .....	191
5.4.2.	<i>Resultados de marca</i> .....	192
5.4.3.	<i>AÇões de ativaÇão</i> .....	193
5.4.4.	<i>Resultados de vendas e novos negócios</i> .....	194
5.4.5.	<i>Aprendizado</i> .....	195
5.4.5.1.	Processo interno .....	195
5.4.5.2.	Processo externo .....	197
<b>6</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	<b>201</b>
6.1.	Sumário .....	201
6.2.	Conclusões.....	202
6.3.	ContribuiÇões, sugestões de pesquisa e recomendaÇões .....	218
6.3.1.	<i>ContribuiÇões acadêmicas e sugestões de pesquisa</i> .....	219

6.3.2. <i>Limitações do Estudo</i> .....	224
6.3.2.1. Limitações da Escolha dos Informantes .....	224
6.3.2.2. Limitações da Pesquisadora .....	224
6.3.2.3. Limitações do Método .....	225
6.3.3. <i>Recomendações gerenciais</i> .....	225
<b>7 Referências</b> .....	<b>228</b>
<b>8 Apêndices</b> .....	<b>236</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados a origem e a importância do estudo, sua relevância acadêmica e gerencial e a estrutura do estudo.

### 1.1. Origem e Importância do Estudo

Os investimentos em patrocínio vêm crescendo constantemente ao longo dos anos, chegando a US\$ 57,5 bilhões durante o ano de 2015 e com projeção para alcançarem o valor de US\$ 60,2 bilhões no ano de 2016, com US\$ 5,5 bilhões desse montante projetado para ser investido nas Américas Central e do Sul. Comparado com publicidade e outras ações de marketing e promoção, a projeção é que, para o ano de 2016, o investimento em patrocínio realizado mundialmente tenha um crescimento ainda maior. Enquanto publicidade, ações de marketing e promoções têm crescimento projetado de 4,5%, o patrocínio deve crescer 4,7%, evidenciando a relevância de seu papel para a comunicação das marcas. (IEG Sponsorship, 2016). Dentre os diversos tipos de patrocínio – entretenimento, causas, artes, feiras e festivais, entre outros –, o que mais se destaca é o patrocínio esportivo. Apenas na América do Norte, onde o investimento em patrocínio projetado é de US\$ 22,4 bilhões, 70% do valor será dedicado ao patrocínio esportivo, em suas mais diversas formas. (IEG Sponsorship, 2016).

Dentre os diversos eventos esportivos patrocinados, se destacam os megaeventos Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos de Verão.

A Copa do Mundo FIFA é o maior evento de esporte único do mundo. A FIFA, organizadora do evento, obteve durante o ciclo de 2011 a 2014, a receita US\$ 5,7 bilhões. Desse montante, US\$ 5,1 bilhões são provenientes de eventos, como a Copa do Mundo de 2014 e a Copa das Confederações de 2013, ambas realizadas no Brasil. O valor proveniente desses eventos foi gerada da seguinte forma: US\$ 2,484 bilhões de direitos de transmissão da Copa do Mundo, US\$ 185 milhões em hospitalidade, US\$ 115 milhões em licenciamento e US\$ 1,629 bilhões em direitos de marketing, o que inclui patrocínio, transações em *value in kind*, entre outros, gerados pela Copa do Mundo. Isso significa que a receita gerada a partir da venda de direitos de patrocínio desse megaevento correspondeu a 31% da receita total gerada pelo evento Copa do Mundo. (FIFA, 2014)

O maior evento multiesportivo do mundo são os Jogos Olímpicos de Verão, realizados a cada quatro anos e intercalados com os Jogos Olímpicos de Inverno, ambos geridos pelo

Comitê Olímpico Internacional (COI). No ciclo olímpico de 2009 a 2012, o COI gerou uma receita de US\$ 8,0 bilhões, dos quais US\$ 3,8 bilhões foram gerados a partir da venda de direitos de transmissão, US\$ 1,2 bilhões através da venda de ingressos, US\$ 170 milhões de licenciamento e US\$ 2,8 bilhões através da venda de patrocínios, divididos em US\$ 950 milhões vindos do TOP Program e US\$ 1,8 bilhões dos programas de patrocínio local. Isso significa que o patrocínio aos Jogos Olímpicos é responsável por 35% da receita total obtida pelo COI. (International Olympic Committee, 2012)

Por isso, a realização dos principais megaeventos esportivos do mundo ocorrendo no Brasil nos últimos três anos, em especial os Jogos Olímpicos Rio 2016, representa uma oportunidade frutífera para o aprendizado e entendimento sobre o processo de decisão do patrocínio esportivo.

#### 1.1.1. Os Jogos Olímpicos

A realização dos Jogos Olímpicos possui duas fases: Antiguidade e Modernidade e, embora alguns dos elementos dos Jogos da Antiguidade tenham sido revividos no ressurgimento dos Jogos Olímpicos como os conhecemos hoje, outros tantos foram criados, removidos ou modificados. (IOC, The Olympic Museum, 2013)

##### 1.1.1.1. Os Jogos Olímpicos da Antiguidade

Os Jogos Olímpicos como conhecemos hoje têm suas origens nos Jogos Olímpicos da Antiguidade, em Peloponense, na Grécia, há cerca de 3.000 anos. Os Jogos Olímpicos eram realizados no santuário de Olympia – daí seu nome – ao longo de um dia passando para cinco dias de competição durante sua história. Os Jogos Olímpicos surgiram com o intuito de criar unidade no mundo Helênico que, na época, dividido em cidades-estados, se encontrava em constante guerra, e para mostrar as qualidades físicas e a evolução atingida pelos jovens gregos. Os Jogos Olímpicos, assim como são hoje, eram realizados a cada quatro anos – períodos ao qual se dá o nome de Olimpíadas. (International Olympic Committee, 2012)

No dia da cerimônia de premiação oficial dos vencedores dos Jogos Olímpicos, o nome e a terra natal do vencedor eram anunciados e o ganhador era premiado pelo Hellanodikis (juiz grego) com uma coroa de oliveiras em sua cabeça – símbolo até hoje atrelado aos Jogos Olímpicos. (International Olympic Committee, 2012)

Para participar dos Jogos Olímpicos da Antiguidade, o atleta deveria cumprir três pré-requisitos: (i) ele deveria ser homem, (ii) de origem grega e, finalmente, (iii) ter nascido como “homem livre”, ou seja, não escravo. A exceção era feita à mulheres que fossem donas de cavalos e, em 146 a.C., quando a Grécia foi conquistada por Roma, os romanos também puderam começar a competir nos Jogos Olímpicos. (International Olympic Committee, 2012)

Os Jogos da Antiguidade contavam com os seguintes esportes: corrida (dividida em três eventos: *stade*, competição de velocidade realizada ao longo do comprimento do estádio; *diaulos*, realizado ao longo do comprimento de dois estádios; e *dolichos*, realizado ao longo do comprimento de 20 estádios), luta livre, boxe, *pankration* (forma primitiva de luta marcial que combinava luta livre e boxe), competições equestres e pentatlo (corrida, salto em distância, disco, dardo e luta livre). (International Olympic Committee, 2012)

Com a conquista da Grécia por Roma, iniciou-se um período de declínio dos Jogos Olímpicos, culminando com a sua abolição pelo imperador Theodosius I em 393 d.C. O imperador cristão, decidiu abolir todos os cultos e centros pagãos que incluía o santuário de Olímpia. Este foi abandonado e somente redescoberto por arqueólogos em 1766.. As descobertas advindas da exploração, em 1875, incentivaram Pierre de Coubertin a criar os Jogos Olímpicos da Modernidade. (International Olympic Committee, 2012)

#### 1.1.1.2. Os Jogos Olímpicos da Modernidade

A volta dos Jogos Olímpicos aconteceu em Atenas em 1896, portanto, mais de 1.500 anos após o fim dos Jogos Olímpicos da Antiguidade e contou com participantes de 14 países. Desde então, já foram realizadas outras 49 edições em diversos países. (Olympic Games, 2016), sendo a edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016 a primeira a ser realizada na América do Sul. Nesta edição, 10.500 atletas de 205 Comitês Olímpicos Nacionais participarão do evento.

Desde o retorno da realização dos Jogos Olímpicos, ocorreram diversas mudanças em relação a edição realizada em 1896, como a criação dos Jogos Olímpicos de Inverno, para esportes de gelo, os Jogos Paralímpicos, para atletas com deficiências físicas, e os Jogos Olímpicos da Juventude, voltado para atletas na adolescência.

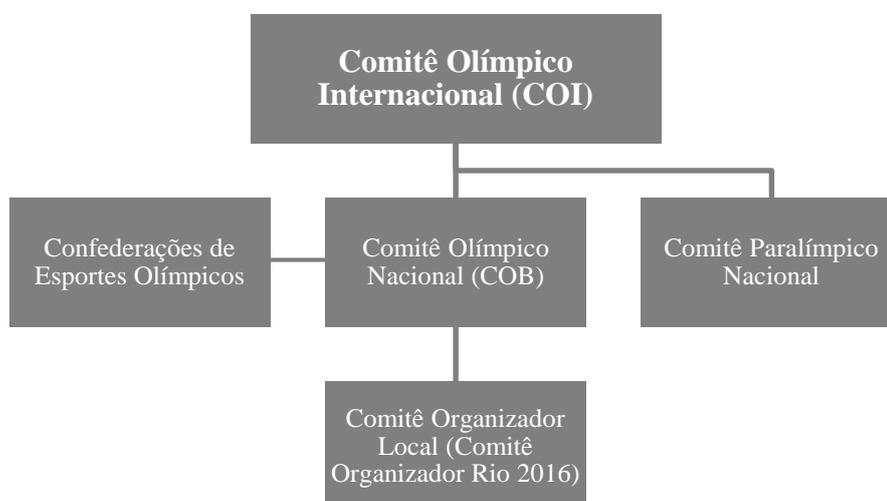
O Movimento Olímpico é formado por todas as federações internacionais de esportes que inclui os Comitês Olímpicos Nacionais e os Comitês Organizadores Locais para os Jogos Olímpicos. O COI é a entidade responsável pela realização dos Jogos Olímpicos, cabendo a ele

a escolha das cidades-sede, o levantamento de investimentos para a realização do megaevento esportivo e a escolha dos esportes que participarão de cada uma das edições. Também cabe a ele a proteção dos símbolos olímpicos, como o logotipo dos Jogos Olímpicos, os aros, a tocha, entre outros.

Os legados deixados pela realização dos Jogos Olímpicos, com a necessidade de criação de infraestrutura para que as cidades-sede possam recebe-los de forma adequada, são um dos principais motivos para o interesse de governo em sua realização (Horne, 2007). Além disso, a transmissão dos eventos pela mídia permite que ele alcance audiências globais e gere um potencial interesse turístico pela cidade que o sedia. (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010). Só a edição de Londres 2012, por exemplo, foi assistida por 3.635 milhões de espectadores em 220 países e territórios. (International Olympic Committee, 2012)

Para a realização da edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a estrutura de organização configurou-se como na Figura 1.

**Figura 1** Estrutura de Organização dos Jogos Olímpicos Rio 2016



O Comitê Olímpico Internacional (COI) possui, abaixo dele, os Comitês Olímpicos Nacionais, como o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), e os Comitês Paralímpicos Nacionais. Os Comitês Olímpicos Nacionais se relacionam com as Confederações de Esportes Olímpicos. Na realização de uma edição dos Jogos Olímpicos, monta-se um Comitê Organizador Local, como o Comitê Organizador Rio 2016, formado a partir do Comitê Olímpico Nacional, do Comitê Paralímpico Nacional e as das Confederações de Esportes Olímpicos. Vale ressaltar

que os Comitês Organizadores Locais são de caráter provisório, enquanto que o COI e os Comitês Olímpicos Locais, como o COB, são fixos ou permanentes.

### 1.1.2. Marketing Olímpico

Em conjunto com a receita gerada pelos direitos de transmissão do evento, o patrocínio é importante fonte de receita para os Jogos Olímpicos. No COI, o programa de patrocínio The Olympic Partners é responsável por uma receita de US\$ 194 milhões, anualmente (Sponsorship, 2014). E, além do valor do patrocínio, é esperado que cada um desses patrocinadores ainda invista o mesmo montante, ou mais, na ativação do patrocínio (O'Reilly, Lyberger, McCarthy, Séguin, & Nadeau, 2008).

Os objetivos do marketing Olímpico são: 1) manter a estabilidade financeira do Movimento Olímpico; 2) criar e manter programas de marketing de longo prazo e, portanto, garantir a segurança financeira do Movimento Olímpico e dos Jogos Olímpicos; 3) usar as atividades bem-sucedidas desenvolvidas por cada Comitê Organizador Local para os Jogos Olímpicos como base, para que não seja necessário recriar a estrutura de marketing a cada edição dos Jogos Olímpicos; 4) criar receita a ser distribuída entre todos os níveis do Movimento Olímpico (incluindo Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos, Comitês Organizadores Nacionais, Federações Internacionais e outras organizações), além de oferecer suporte financeiro para o esporte em países emergentes; 5) assegurar que os Jogos Olímpicos possam ser experimentados pelo maior número de pessoas, inclusive através de transmissão; 6) promover e proteger a equidade inerente à imagem e aos ideais dos Jogos Olímpicos; 7) controlar e limitar a comercialização dos Jogos Olímpicos e 8) obter apoio dos parceiros de marketing na promoção dos ideais Olímpicos. (International Olympic Committee, 2016)

O Movimento Olímpico gera receita através de vários programas e cada nível de organização do movimento é responsável por programas diferentes. O COI é responsável pelos parceiros de mídia, pelo programa TOP Worldwide Sponsorship e pelos programas de fornecedores e licenciamento. Os Comitês Organizadores Locais dos Jogos Olímpicos (ex.: Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016) são responsáveis pelo programa de patrocínio local, venda de ingressos e licenciamento local, submetido ao COI. Os Comitês Olímpicos Nacionais (ex.: Comitê Olímpico Brasileiro) geram receita através de programas comerciais locais.

No quadriênio de 2009 a 2012, foi gerada uma receita de US\$ 8.046 milhões através da venda de direito de transmissão, programa TOP de patrocínio, programa local de patrocínio, venda de ingressos e licenciamento. Dessa renda gerada, o COI distribui 90% às organizações ligadas ao Movimento Olímpico, para tornar possível a realização dos Jogos Olímpicos e a promoção do esporte. Os outros 10% são usados para a operação e administração do Movimento Olímpico (International Olympic Committee, 2016).

#### 1.1.2.1. Patrocínio Olímpico

Como foi mostrado, parte importante da arrecadação aos Jogos Olímpicos é feita através dos programas de patrocínio desenvolvidos pelo COI (o programa TOP, no quadriênio 2009 a 2012 gerou US\$ 950 milhões de receita e os programas de patrocínio local geraram US\$ 1.838 milhões) (International Olympic Committee, 2016). O patrocínio Olímpico é um acordo celebrado entre a organização Olímpica e uma empresa, na qual é concedido o direito a uma propriedade Olímpica e oportunidades de marketing em troca de apoio financeiro ou através da contribuição de bens ou serviços. Os benefícios recebidos pelo Movimento Olímpico através do patrocínio são: 1) recebimento de contribuição financeira; 2) recebimento de apoio para a operacionalização dos Jogos Olímpicos através de contribuição em produtos, serviços, tecnologia, expertise e pessoal; 3) o patrocínio oferece apoio ao treinamento e desenvolvimento dos atletas Olímpicos; 4) patrocinadores fornecem produtos e serviços essenciais a mídia; 5) a ativação dos patrocínios melhora a experiência vivida pelos espectadores durante os Jogos Olímpicos; 6) o patrocínio contribui para o sucesso educacional, ambiental e cultural das iniciativas do Movimento Olímpico e 7) os patrocinadores desenvolvem publicidade e atividades promocionais que aumentam a promoção dos ideais Olímpicos, *awareness* dos Jogos Olímpicos e apoio aos atletas (International Olympic Committee, 2016).

O COI, entretanto, observa a importância da prioridade do esporte sobre a comercialização do evento e, portanto, mantém políticas rígidas sobre as atividades comerciais relacionadas ao Movimento Olímpico e aos Jogos Olímpicos. Entre elas, o COI não permite a existência de propaganda ou qualquer outro tipo de mensagem comercial visível dentro ou ao redor das instalações onde os Jogos Olímpicos são realizados visíveis ao espectador na localidade ou na transmissão. Isso significa que nenhum tipo de exposição de marca é permitido nos estádios, nas roupas dos espectadores ou no uniforme dos atletas, treinadores e juízes. Na transmissão televisiva não é permitida nenhum tipo de associação comercial; para que haja controle dos programas de patrocínio e número de patrocinadores, o COI permite que apenas

poucas empresas sejam patrocinadoras e se assegura de que, no programa TOP, cada um dos patrocinadores possua exclusividade global em sua categoria; para garantir que seus patrocinadores sejam compatíveis com os ideais Olímpicos, o COI não aceita associações comerciais com empresa de tabaco, bebidas alcóolicas (a exceção de cervejas e vinhos) e outros produtos que possam ser considerados inapropriados a missão do COI e ao espírito Olímpico (International Olympic Committee, 2016).

#### 1.1.2.2. História do Patrocínio nos Jogos Olímpicos

A história do marketing Olímpico se inicia na primeira edição dos Jogos Olímpicos da Modernidade, em 1896, na cidade de Atenas na Grécia. Já naquela edição, empresas contribuíram para a receita dos Jogos Olímpicos através da publicidade.

Em 1912, em Estocolmo, 10 empresas locais compraram os direitos para a venda de memorabilia, lembranças com o tema do evento, e para fazer o registro fotográfico dos Jogos Olímpicos.

Nos Jogos Olímpicos da Antuérpia, em 1920, o programa oficial distribuído durante a competição contava com várias páginas de publicidade corporativa.

Os Jogos Olímpicos de Paris, em 1924, pode ser considerado um marco na história do Patrocínio dos Jogos, pois foram os únicos Jogos a permitir que houvesse exposição de marca nas arenas onde as competições eram realizadas (International Olympic Committee, s.d.). Atualmente isso vai de encontro às determinações do COI sobre os direitos de exposição de marca dos patrocinadores (International Olympic Committee, 2016).

Em 1928, em Amsterdam, a Coca-Cola – patrocinadora oficial mais antiga dos Jogos Olímpicos – iniciou sua parceria com o COI. Além disso, o programa oficial contou com espaço para publicidade e também foram vendidos os direitos sobre as operações dos restaurantes nos estádios. Foi nesta edição, também, que a determinação sobre não exposição de marca nos locais de realização das competições foi decretada.

Em 1932, durante os Jogos Olímpicos de Inverno de Lake Placid e os de Verão em Los Angeles, o COI solicitou as empresas relacionadas aos eventos que elas oferecessem *merchandising* e publicidade. Assim, lojas e outros negócios começaram a exibir vitrines com marcas dos Jogos Olímpicos e a criar campanhas publicitárias com o evento como tema.

Em 1936, em Berlim, os Jogos Olímpicos tiveram transmissão televisiva pela primeira vez em sua história. Contudo, essa transmissão limitou-se à localizações próximas dos estádios que ocorriam os jogos. Em Londres 1948, a questão da transmissão se torna parte integrante do marketing olímpico, quando seus direitos são vendidos para a BBC. Mais de 500.000 telespectadores ao redor de Londres acompanharam as 64 horas de transmissão dos Jogos Olímpicos.

Os Jogos Olímpicos de Helsinki, 1952, foram os primeiros a possuir um programa de marketing internacional, com empresas de 11 países diferentes fornecendo bens e serviços aos Jogos Olímpicos. Além disso, o Comitê Organizador Local realizou pela primeira vez uma negociação apropriada dos direitos de transmissão dos Jogos Olímpicos.

Os Jogos Olímpicos de Inverno de 1956, em Cortina, foram os primeiros Jogos Olímpicos de Inverno a serem transmitidos ao vivo. Os Jogos Olímpicos de Verão do mesmo ano, em Melbourne, falharam nas negociações dos direitos de transmissão, o que fez com que grandes audiências não pudessem acompanhar os Jogos Olímpicos naquele ano.

A edição de 1960 dos Jogos Olímpicos foi realizada em Atenas e seu programa de patrocínio contou com 46 empresas de diversos países. A transmissão desta edição foi feita, pela primeira vez, em 18 países europeus, com transmissão ao vivo, enquanto em outros países – Estados Unidos, Canadá e Japão – acompanharam a transmissão com algumas horas de diferença.

Em Tóquio, no ano de 1964, 250 empresas tornaram-se parceiras dos Jogos Olímpicos. A época, ainda era possível o patrocínio por marcas de cigarro, o que gerou uma receita para os Jogos Olímpicos de mais de US\$ 1 milhão, através da parceria com a marca Olympia. Nesta edição, houve a transmissão dos Jogos Olímpicos via satélite pela primeira vez, o que tornou possível a transmissão ultramarina.

Os Jogos Olímpicos de Sapporo, 1972, estabeleceram o modelo de transmissão vigente hoje, ao permitir que emissoras responsáveis pela transmissão internacional selecionassem uma cobertura específica para ser transmitida.

Em Munique, 1972, o Comitê Organizador Local contratou uma empresa privada de publicidade para atuar como agente de licenciamento pela primeira vez, os direitos de uso da marca oficial dos Jogos Olímpicos foi vendido e acordos de licenciamento e publicidade foram

fechados. Também foi em Munique que, pela primeira, os Jogos Olímpicos contaram com um mascote – Waldi – cuja imagem também foi licenciada para venda.

Em Montreal, 1976, a receita de patrocínio atinge o número de US\$ 7 milhões, após o fechamento de parcerias com 628 empresas. Os valores de receita e número de patrocinadores se repetiu nos Jogos Olímpicos de Inverno de Lake Placid e nos Jogos Olímpicos de Verão de Moscou, ambos realizados no ano de 1980.

Em 1984, na cidade de Sarajevo, o número de patrocinadores é reduzido para 447. Os Jogos Olímpicos de Los Angeles de 1984 limitaram o programa de marketing aos Estados Unidos e às empresas americanas. O programa foi dividido em categorias diferentes pela primeira vez, cada uma delas recebendo direitos diferentes, além de direito de exclusividade na categoria. Essa edição dos Jogos Olímpicos foi acompanhada por 2,5 bilhões de pessoas através da transmissão por TV e rádio em 156 países. (International Olympic Committee, s.d.) Essa edição dos Jogos Olímpicos foi a primeira a obter resultado positivo (Lenskyj, 2014) e esse resultado pode ser atribuído ao fato de terem conseguido diminuir seus gastos ao utilizar voluntários em todos os níveis da organização, usarem instalações que já existiam, venderem direito de patrocínio e *naming rights* de quatro das novas instalações que foram concluídas e terem utilizado os alojamentos das faculdades como vila dos atletas. (Gold & Gold, 2007) Também foi em Los Angeles de 1984 que as ações de marketing de emboscada realizadas durante os Jogos Olímpicos se intensificaram, com o caso da Kodak e Fuji (Sandler & Shani, 1989), em que a Fuji era a patrocinadora oficial, mas a Kodak realizou uma série de ações de marketing de emboscada para desviar a atenção da sua concorrente. Tais ações fizeram o COI iniciar, no ano de 1985, o programa TOP de patrocínio. (Giannoulakis, Stotlar, & Chatziefstathiou, 2008)

Em Calgary e Seoul, em 1988, o programa de patrocínio TOP foi utilizado pela primeira vez, baseado no modelo de exclusividade por categoria iniciado em Los Angeles. Antes desse programa, menos de 10 Comitês Olímpicos Nacionais possuíam fonte de renda vinda do marketing.

Nos Jogos Olímpicos de 1992 em Albertville e Barcelona, o número de patrocinadores do programa TOP passou de 9 para 12 e a transmissão dos Jogos Olímpicos teve uma estrutura de vários níveis em diferentes países.

Nos Jogos Olímpicos de Inverno de Lillehammer, em 1994, foram gerados mais de US\$ 500 mil com a venda de direitos de transmissão e o programa de marketing.

Os Jogos Olímpicos de 1996 realizados na cidade de Atlanta foram os primeiros a ser financiados integralmente via iniciativa privada e foram transmitidos para 214 países.

Em Sydney no ano de 2000, a receita superou arrecadação do evento anterior em US\$ 492 milhões e novos padrões para a proteção da marca foram criados. Dois anos depois, em Salt Lake City, foi criada a OPUS (The Olympic Properties of the United States), uma *joint-venture* de marketing para captar recursos para a realização dos Jogos Olímpicos de Inverno daquele ano e para o delegação olímpica dos Estados Unidos. Essa iniciativa conseguiu quebrar recordes de arrecadação, tanto em relação aos Jogos de Inverno quanto aos de Verão.

Em 2004, os Jogos Olímpicos retornaram a cidade de Atenas, onde foi gerada uma receita 50% maior do que o esperado através do patrocínio da tocha, e a meta de arrecadação de patrocínio foi batida dois anos antes do acontecimento dos Jogos Olímpicos. Pela primeira vez, a transmissão dos Jogos Olímpicos foi realizada também por internet.

Nos Jogos Olímpicos de Inverno de Torino, em 2006, a verba de patrocínio investida pelo mercado italiano nos Jogos Olímpicos representou 6,14% do total e superou a arrecadação de Salt Lake, em 2002, em 35 vezes. Houve inovação na transmissão dos Jogos Olímpicos que, pela primeira vez, foi realizada para aparelhos celulares e em HDTV.

Os Jogos Olímpicos de Beijing no ano de 2008 foram os mais assistidos da história, com 5.000 horas de transmissão em HDTV. O programa de patrocínio nacional foi bem-sucedido, garantindo parte substancial do valor necessário para a realização da competição.

O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de Inverno Vancouver, em 2010, montou um dos programas de patrocínio mais completos da história dos Jogos Olímpicos, com nove patrocinadores globais, além de outros 50 patrocinadores e fornecedores. A transmissão dessa edição dos Jogos Olímpicos quebrou recordes, sendo assistida por 1,8 bilhões de espectadores no mundo.

Os Jogos Olímpicos de Londres no ano de 2012 tiveram uma audiência de 3,6 bilhões de pessoas em 220 países. O programa de marketing dessa edição foi um sucesso, capitando valores necessários para a realização dos Jogos Olímpicos. O programa TOP contou com 11 patrocinadores, sete patrocinadores locais, sete apoiadores oficiais e 28 fornecedores oficiais.

Os últimos Jogos Olímpicos de Inverno realizados até o momento, Sochi em 2014, também foram sucesso de transmissão e captação de patrocínio, com os 10 patrocinadores do programa TOP oferecendo produtos, serviços, tecnologia e expertise necessários para sua realização.

#### 1.1.2.2.1. TOP: *The Olympic Partners*

Os parceiros do programa TOP são patrocinadores mundiais. O programa foi criado em 1985 pelo COI para desenvolver uma base diversificada de receita para os Jogos Olímpicos e estabelecer parcerias de longo-prazo que beneficiassem o Movimento Olímpico como um todo, já que o programa opera em contratos no período de quatro anos, chamado de quadriênio Olímpico. Os parceiros deste programa apoiam os Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos de Verão e de Inverno, além dos Comitês Olímpicos Nacionais e o COI.

A estes parceiros são oferecidas oportunidades de marketing globais exclusivas, tendo eles direito à parceria com o COI, todos os Comitês Organizadores Nacionais ativos e seus times Olímpicos, além dos dois Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos de cada quadriênio. No quadriênio de 2009 a 2012, o programa TOP foi responsável pela receita de US\$ 950 milhões.

Atualmente, no quadriênio de 2013 a 2016, 10 empresas participam do programa TOP (Tabela 1), obtendo direitos sobre os Jogos Olímpicos de Inverno de Sochi e os Jogos Olímpicos Rio 2016, além de todos os times Olímpicos que competiram em Sochi e no Rio de Janeiro.

**Tabela 1** Empresas Patrocinadoras do TOP Program (2013-2016)

<b>Ano de Início</b>	<b>Empresa</b>	<b>Categoria</b>
1986	Coca-Cola	Bebidas
1986	Visa	Serviços de pagamento
1987	Panasonic	Equipamento de áudio, TV e rádio
1997	McDonald's	Varejo serviços alimentícios
1997	Samsung	Comunicação wireless
2001	Atos	Tecnologia da informação
2003	Omega	Relógio, resultado e pontuação
2005	GE	Iluminação, geração e distribuição de energia, transporte e tratamento de água, entre outras atividades

2010	P&G	Produtos de cuidado pessoal e do lar
2010	Dow	Companhia química
2014	Bridgestone	Rolamento de isolamento sísmico, bicicletas não motorizadas e pneumáticos

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a evolução do programa TOP desde o quadriênio de sua criação, em 1985, até os Jogos Olímpicos de Londres em 2012.

**Tabela 2** A Evolução do Programa TOP (1985-2012)

Quadriênio	Jogos	Parceiros	Número de Comitês Olímpicos Nacionais	Receita (milhões)
1985-1988	Calgary / Seoul	9	159	US\$ 96
1989-1992	Albertville / Barcelona	12	169	US\$ 172
1993-1996	Lillehammer / Atlanta	10	197	US\$ 279
1997-2000	Nagano / Sydney	11	199	US\$ 579
2001-2004	Salt Lake / Atenas	11	202	US\$ 663
2005-2008	Torino / Beijing	12	205	US\$ 866
2009-2012	Vancouver / Londres	11	205	US\$ 950

(International Olympic Committee, 2016)

#### 1.1.2.2.2. Olympic Games Domestic Sponsorship – Programa de Patrocínio Local

O programa de patrocínio local é gerenciado pelo Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos em cada país sede e sob a supervisão do COI. Esse programa, que pode contar com diferentes níveis de patrocínio, como patrocinador, apoiador e fornecedor, oferecendo apoio às operações dos Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos, o planejamento e a execução dos Jogos Olímpicos, ao Comitê Olímpico Nacional e ao time Olímpico do país-sede. Esse programa oferece direitos de marketing apenas localmente, dentro do país sede.

Nos Jogos Olímpicos Rio 2016, esses patrocinadores são:

- Patrocinadores: Bradesco, Bradesco Seguros, Correios, Embratel, Claro e Nissan
- Apoiadores: Aliance Shopping Centers, Cisco, Estácio, Ernest Young, Globo, Sadia, Skol, LATAM, LATAM Travel, 361°

- Fornecedores Oficiais: Airbnb, CEG, Editora Globo, EF Education First, Eventim, ISDS, Karcher, Komeco, Localiza, ManpowerGroup, Microsoft, Mondo, Nielsen, Nike, RGS Events, RIOgaleão, SEG Gymnastics, Symantec, Technogym
- Fornecedores: Bauerfeind, Casa da Moeda do Brasil, EMC, Hospital dos Olhos, Posterscope Brasil

Além deles, os Jogos Olímpicos Rio 2016 também contaram com um inédito patrocínio retroativo, realizado pela Petrobras. Ao anunciar o patrocínio no valor R\$ 10,5 milhões aos Jogos Paralímpicos, a empresa negociou com o Comitê Organizador Rio 2016 o direito de usar e comunicar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Isso permitiu que a empresa, que possuísse um time patrocinado de atletas – Time Petrobras –, utilizasse expressões olímpicas como “Jogos Olímpicos” e “medalhistas olímpicos”, além do uso do logotipo dos Jogos Olímpicos, direitos exclusivos, pelas regras do COI, dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos (Máquina do Esporte, 2016).

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a evolução do programa de patrocínio local, a partir dos Jogos Olímpicos de 1996 em Atlanta até os Jogos Olímpicos de Inverno de Sochi, em 2014.

**Tabela 3** A Evolução do Programa de Patrocínio Local (1996-2014)

<b>Jogos</b>	<b>Número de Parceiros</b>	<b>Receita (milhões)</b>
1996 Atlanta	111	426
1998 Nagano	26	163
2000 Sydney	93	492
2002 Salt Lake City	53	494
2004 Atenas	38	302
2006 Turin	57	348
2008 Beijing	51	1.218
2010 Vancouver	57	688
2012 Londres	42	1.150
2014 Sochi	46	1.189

(International Olympic Committee, 2016)

### 1.1.3. Megaeventos no Brasil e no Rio de Janeiro

Além da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o Brasil sedia, anualmente, um grande megaevento típico, inclusive com a geração de legados: o carnaval do Rio de Janeiro, Salvador, Recife e São Paulo, que produzem milhares de empregos, movimentam bilhões de reais em negócios e atraem milhões de turistas. Mas foi em 1963 que o país recebeu seus primeiros megaeventos esportivos, os Jogos Mundiais Universitários e os Jogos Pan-Americanos de 1963. Na década de 1970, eventos de grande participação esportiva popular, como corridas de rua, maratonas aquáticas e passeios de bicicleta, começaram a ocorrer no país, chegando a atingir a um milhão de participantes, ao se somar o resultado de todas as regiões. Na década de 1990, os megaeventos esportivos tiveram um grande impulso com a Fórmula 1 de Automobilismo. Em 2007, a realização dos Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro, junto aos Jogos Parapan-americanos, representou a maturidade dos megaeventos esportivos no Brasil (DaCosta & Miragaya, 2008), sendo seguido pelos Jogos Mundiais Militares de 2011, no Rio de Janeiro, e a Copa do Mundo de Futebol, em 2014.

A história dos eventos internacionais esportivos no Rio de Janeiro começa em 1919, com a realização da Copa Sul-Americana de Futebol que, embora não possa ser considerado um megaevento devido ao baixo número de participantes e espectadores, foi um marco para a história dos eventos esportivos internacionais na cidade de grande escala. O campeonato voltou a ser realizado, em 1922,, novamente no Estádio das Laranjeiras, pertencente ao Fluminense Football Club.

Em 1947, a FIFA selecionou o Brasil como cidade-sede para a Copa do Mundo de Futebol de 1950, culminando na construção do Estádio Jornalista Mário Filho (o Maracanã) para sediar os jogos.

Entre 1950 e 2007, porém, o Rio de Janeiro não sediou nenhum grande evento esportivo internacional, embora tenha participado do *bid* para as edições dos Jogos Olímpicos de 2002 e 2008.

Em 2002, o Rio de Janeiro ganhou o direito a sediar a edição de 2007 dos Jogos Pan-Americanos na cidade. Através do relativo sucesso do evento, que incluiu a construção de infraestrutura dos Jogos e a oportunidade de apresentar à população da cidade esportes de alto nível, mas que possuíam pouca presença no país, a cidade do Rio de Janeiro adquiriu a experiência necessária para que pudesse se candidatar como cidade-sede dos Jogos Olímpicos.

Após a realização dos Jogos Pan-Americanos, a FIFA escolheu, ainda em 2007, o Brasil como país-sede da Copa do Mundo de Futebol 2014. Com a escolha do país, o Comitê Organizador Local sugeriu que o Rio de Janeiro se tornasse a central de comunicação e mídia do campeonato e que o Maracanã fosse palco da final.

Em 2009, em sua terceira candidatura, o Rio de Janeiro foi escolhido pelo COI como cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016. Com a proposta vencedora do *bid* olímpico, o governo local, alinhado aos ideais olímpicos, pretende usar os Jogos Olímpicos para deixar um legado sócio espacial para a cidade, que inclui desenvolvimento social e educacional, promoção do Brasil, aceleração de planos de longo prazo na cidade-sede e legado esportivo que beneficiasse toda a América do Sul.

## **1.2. Objetivos do Estudo**

O objetivo deste estudo é contribuir para o entendimento do fenômeno do patrocínio de megaeventos esportivos sob a perspectiva do patrocinador, usando os Jogos Olímpicos Rio 2016 como contexto. Com isso, espera-se aumentar a compreensão sobre (i) quais as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio e como os objetivos do patrocínio olímpico estão alinhados a essa estratégia ampla da empresa com o seu portfólio pré-existente de patrocínio; (ii) como ocorre a seleção ao *tier* de patrocínio escolhido no megaevento esportivo e a alocação de recursos feitas pelo patrocinador, (iii) quais as ativações realizadas como forma de alavancar o patrocínio realizado a um megaevento esportivo e como ocorre a formação de um portfólio correlato de patrocínio realizado para aumentar o resultado do patrocínio olímpico; (iv) como ocorre a mensuração dos resultados do patrocínio realizado e os indicadores-chaves de desempenho (KPIs) utilizados para isso; e (v) como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia a definição de objetivos estratégicos, a seleção de patrocínio e as ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes. Dessa forma, é esperado que se entenda como o processo de patrocínio em megaeventos esportivos difere do processo de patrocínio esportivo convencional e como o entendimento desse caso específico pode contribuir para o entendimento do patrocínio esportivo. O estudo conduzido espera fazer possíveis contribuições para o Modelo de Decisões de Patrocínios Esportivos (MDPE) de Sá e Almeida (2016).

### 1.3. Relevância Acadêmica

As pesquisas envolvendo o patrocínio de megaeventos esportivos e, mais especificamente, o patrocínio realizado aos Jogos Olímpicos, englobam os seguintes assuntos: estratégias da comercialização dos Jogos Olímpicos, estratégias de ativação e objetivos do patrocínio Olímpico, mensuração de resultados do patrocínio, envolvimento olímpico como vantagem competitiva, recordação de marca, reconhecimento e resposta ao patrocínio e alocação de recursos.

Problemas e estratégias que surgem a partir da comercialização dos Jogos Olímpicos são descritos por Giannoulakis, Stotlar, & Chatziefstathiou (2008) em sua revisão sobre a evolução do patrocínio olímpico e as questões emergentes da atividade, como a crescente dependência do Movimento Olímpico das receitas de patrocínio e um suposto consequente “aprisionamento” das decisões do COI, que devem levar em consideração os interesses dos seus patrocinadores. Os autores também discutem o crescente aumento dos valores cobrados pelo programa TOP. A possível percepção positiva do público sobre o patrocínio se dar devido as pesquisas sobre o assunto serem realizadas com participantes viesados pelo fato de serem convidados e a super-comercialização dos Jogos Olímpicos, apesar da não exposição de marcas nas instalações dos Jogos Olímpicos e nos uniformes de atletas e juízes.

Já Davies e Tsiantas (2008) estudam estratégias de ativação e objetivos do patrocínio Olímpico, com a criação de um modelo feito para a ativação dos patrocinadores locais dos Jogos Olímpicos e que considera o tipo de envolvimento da categoria de produto ou serviço (alto, médio ou baixo) e o tipo de processamento da informação que ocorre (cognitivo ou afetivo) gerando contribuições de como a comunicação de marketing deve ser realizada para o aumento do valor da marca. Para categorias de alto envolvimento, como o aumento nas vendas só pode ocorrer a longo-prazo, é necessário que se aumente o reconhecimento da marca, enquanto aquelas de baixo envolvimento, a comunicação deve ser feita com foco nas vendas, já que a compra pode ser feita por impulso.

Ludwig e Karabetsos (1999) também exploram os objetivos do patrocínio Olímpico, através da análise dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos de Atlanta, em 1996, além da forma como essas empresas avaliam o sucesso do patrocínio e o impacto que marketing de emboscada tem sobre esses resultados. Os autores concluem que os objetivos principais dos patrocinadores do programa TOP de patrocínio são aumentar o *awareness* de sua marca, contribuir para a

imagem do produto ou da marca e, o principal, obter direitos de exclusividade de produto/serviço dentro da sua categoria. Os resultados para a avaliação do patrocínio mostram que o patrocínio é visto como tendo obtido sucesso a depender das oportunidades de hospitalidade criadas, número de vendas, cobertura de mídia e imagem e percepção pública, enquanto o *awareness* sobre o patrocínio é considerado como o último fator relevante para o sucesso da atividade.

Mensuração dos impactos e resultados do patrocínio são tópicos de interesse da pesquisa conduzida por Wally e Hurley (1998), que analisou os impactos nas empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos, a magnitude do patrocínio e a duração do patrocínio na reputação corporativa. Os autores concluem que o patrocínio impacta de forma positiva a imagem corporativa do patrocinador, mas que a extensão do patrocínio e o comprometimento financeiro com ele não são significantes para essa melhora da reputação. Assim como Wally e Hurley, Stipp e Schiavone (1996) também confirmam que a atividade de patrocínio impacta de forma positiva a imagem do patrocinador e concluem que o sucesso do patrocínio é determinado pelo grau da qualidade da propaganda realizada, atitude positiva sobre os patrocinadores Olímpicos e visibilidade durante os Jogos Olímpicos.

O envolvimento Olímpico como vantagem competitiva adquirida através do patrocínio é analisado por Papadimitriou e Apostolopoulou (2009) através de um estudo de casos múltiplos realizados com 10 patrocinadores nacionais dos Jogos Olímpicos de Atenas em 2004. As autoras analisam as ativações do patrocínio por parte dos patrocinadores e a consequente vantagem competitiva obtida através do patrocínio e as agrupam em sete categorias: 1) mídia (eletrônica e impressa), 2) promoção de vendas, 3) publicação, 4) eventos especiais, 5) novos produtos/serviços, 6) hospitalidade e 7) programas para os colaboradores internos. As autoras concluem que as empresas que utilizaram o patrocínio como atividade estratégica e tiveram um maior comprometimento com a sua ativação durante os Jogos Olímpicos, buscaram alcançar uma vantagem competitiva através dos benefícios oferecidos pelo patrocínio olímpico. Para Papadimitriou e Apostolopoulou, essas empresas alcançam vantagem competitiva através do patrocínio ao utilizar seus ativos tangíveis (investimento financeiro feito para a compra dos direitos de patrocínio, assim como para a ativação do mesmo), ativos intangíveis (o valor de marca que pode ser construído a partir da relação de patrocínio e a reputação de marca, que não pode ser imitada pela competição) e a capacidade organizacional da empresa em utilizar o patrocínio para criar essa vantagem competitiva.

Recordação de marca, reconhecimento e resposta ao patrocínio esportivo foi assunto abordado por Sandler e Shani (1993) em estudo realizado sobre o patrocínio nos Jogos Olímpicos de 1992, concluindo que, para o patrocínio ser efetivo no ponto de vista de lembrança de marca, é necessário que outras formas de ativação, como publicidade e promoção, sejam realizadas além da ação do patrocínio em si. Os autores também concluem que os consumidores possuem uma relação ambivalente sobre o patrocínio, já que, ao mesmo tempo em que apoiam a prática e acreditam que ela deva ser mantida, não acreditam que o patrocínio seja capaz de influenciar suas decisões de compra. Sandler e Shani ainda sugerem que as empresas patrocinadoras mantenham objetivos de longo prazo com o patrocínio, dada a sua capacidade de criação de imagem da marca. Sobre o mesmo assunto, Stotlar (1993), ao medir a habilidade do consumidor em identificar diferentes patrocinadores dos Jogos Olímpicos de Inverno de 1992 e a qual nível de patrocínio eles pertencem, conclui que os consumidores não conseguem distinguir os diferentes *tiers* de patrocínio e que o patrocínio Olímpico impacta positivamente as compras de 66% dos consumidores participantes da pesquisa.

Cornwell, Roy e Steinard II (2001) exploram, sob o ponto de vista gerencial dos patrocinadores e utilizando-se de uma pesquisa em duas fases com questionários respondidos por 50 gerentes, a forma como o patrocínio pode ajudar a construir os vários aspectos do valor de marca. Os autores selecionam as sete áreas do modelo conceitual de Aaker (2006) sobre valor de marca, incluindo os elementos gerais (*brand awareness*, *corporate image* e *brand image*) e distintivos (personalidade de marca, diferenciação de marca, qualidade percebida e lealdade de marca) e incluíram “adição de valor financeiro a marca”. O que os autores descobriram através da pesquisa é que o tempo em que um patrocínio é realizado é relevante para o aumento do valor de marca, tendo os valores de todas as dimensões analisadas elevados com um número maior de anos de vigência do patrocínio. Também concluem que a gestão ativa contribui apenas para um dos elementos distintivos do valor de marca, a diferenciação de marca, mas que também contribui para acrescer o valor financeiro da marca. A mesma conclusão se dá quanto a ativação do patrocínio: somente o elemento diferenciação de marca através do patrocínio é suportado pelos resultados, assim como a contribuição para o valor financeiro da mesma.

Além disso, algumas pesquisas compreendem vários desses tópicos, como a realizada por Papadimitriou, Apostolopoulou e Dounis (2008) com o método de estudo de casos múltiplos com sete dos patrocinadores do nível Grand National Sponsors dos patrocinadores locais dos

Jogos Olímpicos de Atenas de 2004 a respeito dos objetivos e motivadores do patrocínio aos Jogos Olímpicos, os recursos alocados na aquisição dos direitos de patrocínio e na ativação do mesmo, as iniciativas de ativação do patrocínio, planos para mensuração dos resultados do patrocínio e a percepção dos entrevistados sobre como o patrocínio contribui para a estratégia geral da empresa em relação a gestão de sua marca. Os autores concluem que a maioria dos patrocinadores não possui um objetivo claro ou mensurável com a atividade de patrocínio e que a gestão estratégica da marca é pouco considerada na tomada de decisão sobre o investimento do patrocínio olímpico. Também concluem que, embora na maioria dos casos, os patrocinadores não possuam um plano de mensuração do patrocínio, todos eles têm planos para investir recursos na ativação do patrocínio.

Existem, também, estudos que se propõem a criar modelos de decisão sobre o processo de patrocínio esportivo, como o Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo criado por Sá e Almeida (2016) e que divide o processo de patrocínio entre objetivos, seleção do patrocínio, ativação e mensuração dos resultados do patrocínio. O modelo, porém, foi realizado através de pesquisa com patrocinadores de eventos locais e nunca foi testado no contexto de megaeventos esportivos.

Desta forma, a contribuição acadêmica deste estudo reside na ampliação do conhecimento sobre o processo de patrocínio esportivo de megaeventos e espera-se contribuir para a melhora do modelo de Sá e Almeida (2016), de forma que ele seja eficiente, também, para o contexto específico de megaeventos esportivos.

#### **1.4. Relevância Gerencial**

Com mais de R\$ 3 bilhões arrecadados, o Comitê Organizador Rio 2016 anunciou que a organização ultrapassou sua meta de patrocínio esportivo vendido para o evento, e que, ainda no ano de 2016, continua negociando novas cotas de patrocínio. Dos valores negociados entre COI e patrocinadores, 60% do investimento é feito em *value in kind*, quando o patrocinador, além do investimento em dinheiro para compra do direito de associação com os Jogos Olímpicos Rio 2016, fornece produtos ou serviços aos Jogos Olímpicos. Um exemplo desse tipo de acordo é o celebrado entre o COI e os Correios, empresa que responsabilizará pela logística de 30 milhões de peças que serão transportadas para os locais de prova e vilas de atletas (Liskauskas, 2016).

Sabe-se ainda que o valor investido na compra de uma cota do patrocínio é apenas parte do investimento realizado pela empresa e que ainda é necessário que um valor extra seja investido para a ativação desse patrocínio. Embora esse valor varie conforme a empresa, uma média de US\$ 1,80 é investido em ativação para cada US\$ 1,00 investido na cota de patrocínio em si. (IEG Sponsorship, 2016)

Portanto, a ação de patrocínio é custosa e, ao optar pelo patrocínio de um megaevento esportivo, grandes empresas de todo o mundo investem cada vez mais para se aproximar de seus consumidores. Com o alto comprometimento financeiro realizado pelas empresas patrocinadoras a megaeventos esportivos, é necessário que os gestores responsáveis pela tomada de decisão sobre um patrocínio possuam ferramentas que os auxiliem em um processo de decisão mais estruturado, que os guie pelas etapas do processo e sejam úteis para o melhor gerenciamento dos recursos utilizados na ação de patrocínio. Os resultados do presente estudo pretendem, aumentar o entendimento do fenômeno do patrocínio de megaeventos esportivos sob a perspectiva do patrocinador e realizar possíveis contribuições para o MDPE de Sá e Almeida (2016), de forma a utilizá-lo no contexto de megaeventos esportivos.

### **1.5. Estrutura do Estudo**

O presente estudo está organizado em seis capítulos, conforme o detalhamento a seguir:

No primeiro capítulo foi apresentado os objetivos do estudo, sua relevância acadêmica e gerencial. No segundo capítulo, será apresentada a revisão de literatura relacionada a megaeventos e patrocínio esportivo, incluindo temas como objetivos, seleção, ativação, mensuração e portfólio de patrocínio. Já no capítulo três foca-se no método utilizado na pesquisa, assim como as principais questões que o estudo pretende investigar. No quarto capítulo serão apresentadas as descrições dos casos feitas a partir das entrevistas realizadas com os patrocinadores e de dados secundários. Finalmente, no capítulo cinco será realizada a análise dos casos investigados e a conclusão do estudo sendo apresentada no capítulo seis.

As referências bibliográficas e apêndices são apresentados ao final do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Megaeventos

Para começar a discussão sobre megaeventos, faz-se necessário definir que tipos de eventos podem ser considerados megaeventos e quais critérios são utilizados para esta definição. Esse tópico é discutido por diversos autores, que tanto classificam somente competições esportivas como megaeventos, quanto também podem incluir, além disso, exposições, convenções e festivais nessa categoria.

#### 2.1.1. Definição de Megaeventos

Megaeventos são eventos culturais (incluindo eventos comerciais e esportivos) de larga escala e que possuem caráter dramático, apelo popular de massa e significância internacional. São organizados por uma variável de combinações de governos nacionais e organizações não governamentais internacionais e, por isso, são elementos importantes para a versão oficial do que é a cultura pública de um lugar (Roche, 2000). São eventos de curta duração, mas que afetam a cidade que os abriga no longo prazo já que é necessário que haja a construção de infraestrutura e instalações que tenham uso futuro programado. Esses eventos projetam uma imagem positiva do lugar que os recebe através de mídia nacional e internacional, especialmente TV (Roche, 1994).

A definição de Roche para o que é um megaevento é a mais utilizada hoje (Horne & Manzenreiter, 2006), mas outros autores definem megaeventos de outras formas. Megaeventos podem ser considerados de formato de “processo”, ou seja, de curta duração, mas de preparação longas e, por vezes, intermitente, e que operam na escala de milhões de participantes, ou podem ser no formato “jogos” (DaCosta & Miragaya, 2008).

Eventos como feiras mundiais, exposições, a final da Copa do Mundo de Futebol ou os Jogos Olímpicos são eventos que podem ser descritos como “mega” devido ao seu tamanho em termos de público presente, ao alto grau de investimento financeiro público, a construção de instalações e infraestrutura e impacto social e econômico que é deixado sobre a sociedade que o sedia por um período mais longo do que somente o de sua realização (Hall M. , 2006).

O que define um evento como “mega” é o fato de ele ser “descontínuo”, extraordinário, internacional e grande em sua composição. Possuem a capacidade de transmitir mensagens

promocionais para bilhões de pessoas através da mídia televisionada e de outros meios de comunicação (Roberts, 2004).

Um megaevento causa efeitos significativos em sua cidade/região/país-sede e atrai considerável cobertura de mídia (Horne & Manzenreiter, 2006). Podem ser eventos culturais ou esportivos que atingem tamanho e escopo grande o bastante para afetar toda a economia local e que recebem atenção da mídia global (Gold & Gold, 2008).

Para alguns, para que um evento seja caracterizado como megaevento, ele precisa contar com a presença de mais de um milhão de espectadores/visitantes, seu custo deve ser de pelo menos US\$ 500 milhões e sua reputação deve ser de um evento “imperdível”. Através de seu tamanho ou significância, megaevento é aquele tipo de evento que consegue provocar um grande impacto em termos de turismo e que atinge altos níveis de cobertura de imprensa, prestígio e impacto econômico para a cidade anfitriã, seu local de realização ou seu organizador (Getz, 2005). Outros sugerem que, para ser considerado “mega”, um evento deve contar com um mínimo de um milhão de visitantes (definição por volume), ter receita ou custo de construções das instalações de CA\$ 500 milhões ou DM\$ 750 milhões ou FFr\$ 2,500 milhões (definição por valor) ou ser percebido pelos turistas e público como um evento imperdível (definição psicológica) (Marris, 1987).

Outras definições para megaeventos são mais simples e dizem que eles são eventos que acontecem apenas uma vez e que, em geral, possuem alcance internacional, mas que possuem prestígio e atraem atenção de público e mídia. São eventos custosos, que atraem fundos para a região que os recebe, demandam serviços e deixam legado (Jago & Shaw, 1998). Definição parecida é dada por Hiller (2000), que afirma que megaevento é um evento de renome, de curta duração, único e que é conhecido mundialmente através da mídia.

Megaeventos são eventos de grande escala, marcados por publicidade global, atraindo grande fluxo internacional de turistas e é associado a grandes impactos econômicos, sociais e ambientais. Existem três categorias de megaeventos: esportivo, cultural e de negócios. Os fundamentos dos três tipos de megaeventos são parecidos, embora o megaevento de negócios conte, ainda, com a geração de vendas por exportação e promova inovação (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010).

Megaeventos podem ser eventos únicos ou recorrentes, de duração limitada, e que servem para aumentar o reconhecimento, atratividade e rentabilidade, através do turismo, em

curto e longo prazo, do local que o recebe. Esses eventos dependem, para o seu sucesso, de sua singularidade, status e significância para criar interesse e atrair atenção (Yangzhou & Ritchie, 1987).

São competições significativas em termos nacionais ou globais e que possuem um alto grau de participação e de cobertura de mídia, que, com frequência, requerem considerável investimento público em infraestrutura, tanto para a realização do evento em si, como a construção de estádios, quanto infraestrutura geral, como obras de trânsito e moradia (Mills & Rosentraub, 2013).

Segundo Müller (2015), megaeventos são eventos que não possuem lugar de realização fixo, são de duração definida e atraem um grande número de visitantes, atraindo grande cobertura de mídia, usando grandes recursos financeiros e promovendo impacto no local de sua realização. O autor propõe um modelo para a categorização de eventos em três opções: grande evento, megaevento e gigaevento. Ele afirma que, para a definição de um evento entre um desses tamanhos, é necessário se levar em consideração quatro dimensões, citadas por outros autores:

1. Atratividade aos visitantes: medido, nesse caso, através do número de ingressos vendidos, embora o autor reconheça que esse critério gera uma estimativa para cima, já que mais de um ingresso pode ser vendido para a mesma pessoa, para dias ou atrações diferentes do mesmo evento, e que, portanto o critério ingressos vendidos não representa o número exato de visitantes únicos;
2. Alcance de mídia: já que, para consumir um megaevento, a pessoa não precisa, necessariamente, viajar e viver essa experiência *in situ*, podendo, portanto, consumi-lo através da mídia. A mídia é tão importante para um megaevento que, um megaevento que não possua cobertura midiática seria uma contradição em si (Horne, 2007). Essa dimensão é medida em valor em dólares dos direitos de transmissão;
3. Custos: dinheiro, em dólares, investido na infraestrutura necessária para a realização do evento, como transporte e instalações, além dos seus custos de organização; e
4. Transformação: capital investido, em dólares, para o desenvolvimento da infraestrutura local e renovação urbana, gerando transformações no local que recebe o megaevento, que não seriam normalmente executadas, e que são incentivadas pelas organizações como IOC e FIFA sob o nome de “legado”.

Muller então propõe que cada uma dessas dimensões seja dividida em três intervalos de tamanho e a soma da pontuação de cada dimensão dá a dimensão final do evento. A Tabela 4 mostra a matriz desenvolvida por Müller para a classificação dos eventos.

**Tabela 4** Matriz para classificação de eventos de acordo com o seu tamanho

<b>Tamanho</b>	<b>Atratividade</b>	<b>Alcance de Mídia</b>	<b>Custo</b>	<b>Transformação</b>
	Número de ingressos vendidos	Valor dos direitos de transmissão	Custo total	Capital investido
XXL (3 pontos)	>3 milhões	>USD 2 bilhões	>USD 10 bilhões	>USD 10 bilhões
XL (2 pontos)	>1 milhão	>USD 1 bilhão	>USD 5 bilhões	>USD 5 bilhões
L (1 ponto)	>0,5 milhão	>USD 0,1 bilhão	>USD 1 bilhões	>USD 1 bilhão
Gigaevento	11–12 pontos totais			
Megaevento	7–10 pontos totais			
Grande evento	1–6 pontos totais			

Müller (2015)

### 2.1.2. O Papel da Mídia nos Megaeventos

A mídia tem um crescente papel na própria definição do termo megaevento. Houve uma diminuição na atratividade de megaeventos como feira e exposições, ao mesmo passo em que eventos esportivos se tornaram mais relevantes, através da globalização da mídia, da diminuição do espaço-tempo associado aos desenvolvimentos tecnológicos em transporte e comunicação (Hall M. , 2006). As transmissões por TV dos megaeventos diminuíram de semanas ou meses o tempo gasto para se viver a experiência de um evento para horas ou mesmo nada, através das transmissões televisionadas ao vivo (Hall M. , 2006). Além das novas tecnologias de transmissão, que permitem que os eventos sejam televisionados em tempo real e que gerem uma audiência global, as principais razões para que os megaeventos crescessem em atratividade são o crescimento em patrocínio corporativo e as oportunidades promocionais geradas para as cidades e regiões que os sediam (Horne, 2007).

Megaeventos esportivos e a cultura global do esporte são centrais nas sociedades capitalistas modernas, pois oferecem recursos culturais para uma reflexão sobre sua identidade e agência, e são importantes elementos na orientação de nações para uma sociedade internacional (Horne & Manzenreiter, 2006).

Também são importantes para a transformação do ambiente urbano, sendo as mudanças ocorridas em virtude do megaevento usadas como diretrizes para o desenvolvimento futuro da cidade em que ele ocorre (Muñoz, 2006). O crescimento da importância dos megaeventos esportivos e as razões para isso são tópicos também discutidos por Horne e Manzenreiter (2006). Os autores citam o desenvolvimento das tecnologias de comunicação em massa – em especial o desenvolvimento das TVs por satélite – como responsável pela criação das “audiências globais”, responsáveis por atrair maior interesse da mídia e de parceiros comerciais, que competem pela compra dos direitos de transmissão de tais megaeventos televisionados. Outro motivo para a expansão dos megaeventos, segundo os autores, é a formação do negócio mídia-esporte, que causou uma transformação no esporte profissional. Através do modelo de pacote que inclui direitos de patrocínio, direitos exclusivos de transmissão e *merchandising*, patrocinadores de grandes eventos, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol, são atraídos a associação com o esporte e as grandes audiências globais que esses eventos alcançam. O terceiro motivo pelo qual os eventos esportivos cresceram é a sua capacidade de promover oportunidades para a promoção das cidades e países onde eles acontecem.

A cultura esportiva – especialmente eventos esportivos televisionados internacionalmente – fornece oportunidades em que dimensões internacionais, transnacionais e universais da sociedade humana no período contemporâneo podem ser experimentadas de forma dramática e memorável tanto pelos seus participantes quanto pelos espectadores, que assistem os eventos através da mídia (Roche, 2002). Portanto, megaeventos esportivos em especial os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol, devido ao grande número de pessoas que atingem através da transmissão ao vivo televisionada, são também definidos como “eventos de mídia” (Dayan & Katz, 1992).

A transmissão simultânea para todo o mundo dos eventos transmitidos pela mídia cria um espaço cultural único, no qual distâncias temporais e sociais são dissolvidas, criando a noção de uma comunidade global e promovendo, ainda que de forma temporária, a consciência de “um mundo” (Roche, 2002).

Por uma perspectiva de “globalização básica” (Roche, 2002, p. 2) - conjunto de suposições que dizem que globalização é um processo determinístico, que requer a promoção da padronização de todas as esferas da vida, que, através dos impactos das comunicações em massa e tecnologias de transporte, cria uma experiência de “um só mundo” e suprime as noções de tempo e espaço, e cujos impactos são sentidos em um nível nacional-, por exemplo, os Jogos

Olímpicos, transmitidos pela TV, promovem valores universais, mas também promovem uma padronização cultural, tanto de forma direta (por exemplo, a propagação da organização desportiva internacional e da cultura esportiva de consumo), quanto indireta (através de sua comercialização), através do uso do veículo de marketing que eles oferecem para marcas globais e cultura do consumo. Sob a mesma perspectiva, a transmissão ao vivo global dos Jogos Olímpicos comprime o espaço-tempo, já que todo o mundo passa a poder ver o mesmo evento ao mesmo tempo (Roche, 2002).

Como consequência do papel da mídia em transmitir o megaevento para audiências globais, ela também cria um potencial para o interesse turístico pela cidade que o sedia. Como a mídia, em geral, chega ao local do evento e começa a veicular notícia sobre a localidade bem antes do megaevento ocorrer, ela acaba por utilizar-se de histórias sobre o local que não são relacionadas ao evento. Isso pode ter um impacto positivo na cidade-sede, se a mídia promover histórias positivas sobre o lugar, ou negativos, se enfatizar os problemas da localização. E, como notícias ruins normalmente recebem mais atenção, é normal que histórias de grupos mobilizados negativamente no país devido ao megaevento sejam exploradas (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010), como ocorreu no Brasil às vésperas da realização da Copa do Mundo de Futebol em 2014, com a constante veiculação de notícias sobre os protestos que ocorreram no país contra a realização do megaevento. Para evitar que esse tipo de problema ocorra, é preciso que a cidade-sede não apenas evite esse tipo de ocorrências e atritos, mas que esteja preparada com uma série de histórias e assuntos a serem distribuídos a mídia sobre as dimensões positivas que tem a oferecer (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010).

Além da mídia convencional, novas tecnologias também começam a ter um papel crescente na divulgação dos eventos e da localidade que o sedia, através da transmissão via web, divulgação de vídeos do evento no YouTube e o impacto da divulgação através das mídias sociais. As novas tecnologias também passam a atuar no próprio evento de forma mais ativa, especialmente no caso dos megaeventos esportivos, em que decisões de juízes podem ser revistas através do uso de *replays*, por exemplo, e transmissão do evento ao vivo em grandes telões na própria cidade-sede, fora do estádio de jogo (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010), como no caso da FIFA Fan Fest, evento que ocorre durante a realização da Copa do Mundo de Futebol e que conta com a transmissão aberta ao público dos jogos em telões distribuídos em várias partes do mundo.

### 2.1.3. A Atratividade dos Megaeventos

A história dos megaeventos data dos conchaves tribais e festividades religiosas. Porém, o primeiro megaevento relevante no meio esportivo foram os Jogos Olímpicos na Grécia, que ocorreram em 776 a.C. Tais eventos sempre tiveram sua importância como elementos da cultura da maioria dos povos e, com o crescimento do turismo internacional na metade do século XX, passaram a ser um dos elementos a atrair turistas para determinadas localidades. Porém, apenas nos últimos 30 anos eles passaram a ser vistos como fundamentais no desenvolvimento do turismo e *branding* local (Lenskyj, 2014). Existem evidências de que a realização de um megaevento pode fazer com que haja um *rebranding* da cidade que o sedia, já que os indivíduos acabam por associar, de forma subconsciente, o sucesso do evento em si com o da própria sede (Yuan & Chong, 2007). Os megaeventos tornam-se, portanto, parte integrada das estratégias para promover as cidades como destinos turísticos (Law, 1996).

Nas últimas quatro décadas, o termo megaeventos vem sendo associado a megaeventos esportivos. A força do megaevento de esporte surgiu, em especial, após os Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, quando, pela primeira vez, os Jogos Olímpicos tiveram resultado positivo. Desde então, as cidades candidatas, ao verem a oportunidade oferecida por esse tipo de evento, têm competido para sediá-lo (Lenskyj, 2014).

Tradicionalmente, megaeventos eram realizados por países desenvolvidos. Porém, um número crescente de países em desenvolvimento passou a interessar-se por sediá-los, para usá-los como alavanca para seu próprio desenvolvimento (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010).

Nas décadas de 1980 e 1990, a questão do megaevento começou a ser analisada através de conceitos de imagem urbana e *branding* local (Lenskyj, 2014). Hall (1994) explica que o discurso para justificar o objetivo de se sediar um megaevento passa a ser o de transformar a cidade-sede em um destino turístico, livre de problemas sociais, mas que, todavia, essa justificativa não necessariamente é verdadeira, já que sediar um megaevento também traz consequências negativas para populações marginalizadas.

O esporte é visto como gerador de desenvolvimento de economias locais e nacionais, através do qual as cidades-sedes podem se renovar estrategicamente, além de ser peça importante para o desenvolvimento social urbano, ajudando na diminuição da exclusão social e da criminalidade. Portanto, esses legados – sociais, culturais, ambientais, políticos

econômicos e esportivos – deixados pelos megaeventos são comumente citados como responsáveis pela sua atratividade (Horne, 2007). Para os países em desenvolvimento, ganhar o direito de sediar um megaevento pode ser uma forma de promover o desenvolvimento local e criar um perfil internacional que pode atrair o turismo para o país a longo prazo (Cornelissen & Swart, 2006).

Além da melhoria estrutural, a realização de megaeventos pode contribuir para a melhoria da imagem da cidade ou país que sedia um evento desse tipo. No caso dos Jogos Olímpicos, valores como paz, *fair play*, exclusividade, tradição e trocas culturais são atrelados à marca dos Jogos Olímpicos e perpetuados através do uso de sua imagem (marca, logo, anéis olímpicos, mascotes). Por isso, os Jogos Olímpicos possuem alta atratividade não somente para cidades interessadas em realizá-los, mas também para aqueles patrocinadores que buscam uma transferência de imagem para absorver esses atributos positivos. Um exemplo disso foi a realização dos Jogos Olímpicos em Pequim, em 2008. A imagem atribuída a China, de forma geral, é negativa, devido as inúmeras denúncias sobre violação dos direitos humanos e a produção em massa de produtos falsificados e de baixa qualidade. Para solucionar esse problema, o governo chinês utilizou-se dos Jogos Olímpicos em uma tentativa de melhoria da sua imagem (Nadeau, O'Reilly, & Heslop, 2013).

Megaeventos também dão oportunidade aos governos locais de solucionar questões de desigualdade sociais, devido ao número de empregos criados para a construção da infraestrutura necessária para o evento e a mão de obra especializada desenvolvida, assim como o dinheiro injetado na economia local, através da compra de produtos e serviços para o desenvolvimento da infraestrutura necessária (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010).

Apesar de megaeventos terem a capacidade de trazer impactos positivos para a cidade que os sedia, é necessário dar-se atenção aos possíveis impactos negativos também, tanto em curto, quanto em longo prazo. Megaeventos podem redefinir prioridades no desenvolvimento urbano, criar debates sobre o uso do espaço urbano pós-evento e promover o crescimento da economia (Hiller, 2000). Porém, é importante lembrar que existe uma lacuna grande entre os benefícios previstos e o crescimento que, de fato, é alcançado através da sua realização (Horne & Manzenreiter, 2006). Isso ocorre muitas vezes porque os organizadores dos megaeventos tendem a vê-los como um fim por si só, não como parte de uma estratégia de longo prazo, criando, na população da cidade-sede, uma desilusão em relação aos benefícios de se sediar um evento desse porte (Jago, Dwyer, Lipman, Van Lill, & Vorster, 2010).

A academia afirma que a realização de megaeventos traz tanto impactos positivos quanto negativos. A revisão de literatura socioeconômica, sociocultural, física e política dos impactos dos Jogos Olímpicos, por exemplo, concluem que os benefícios econômicos (Malfas, Theodoraki, & Houlihan, 2004), como a geração de empregos, o aumento do número de turistas, o efeito da cobertura de mídia sobre o local de realização do evento e outros impactos sociais, são os principais motivos para que uma cidade tenha interesse em sediá-los (Horne & Manzenreiter, 2006).

Megaeventos são, portanto, um componente significativo para a promoção de uma cidade ou país, porque deixam legados sociais, econômicos e físicos que impactarão a comunidade sede por mais tempo do que simplesmente o da realização do evento. As feiras e exposições tiveram sua importância diminuída, ao passo em que outros megaeventos, especialmente os esportivos, tornaram-se crescentemente significativos, devido ao legado deixado, já que, se comparado ao legado dos megaeventos esportivos, a capacidade de feiras e exposições em promover o desenvolvimento e crescimento dos locais em que são realizadas é menor (Hall M. , 2006).

Outro impacto que a realização de megaeventos exerce diz respeito a cultura, crenças e atitudes das comunidades locais em que eles são realizados. Como no período pré-evento e durante as cerimônias de abertura, em geral, a identidade da população é apresentada de forma estereotipada, cabe ao megaevento, além de exibir a cidade ou país-sede para o mundo, também apresentar o mundo para os locais. Os megaeventos, portanto, convidam os moradores da cidade ou país-sede a assumir uma nova identidade como cidadão do mundo (Horne & Manzenreiter, 2006).

Além da importância que os megaeventos têm para os países que buscam desenvolvimento através de sua realização, eles também são importantes para empresas que possuem uma base de clientes globais e para os próprios participantes que têm interesse em seu tema (Heslop, Nadeau, O'Reilly, & Armenakyan, 2013).

Roche (2000) identifica quatro fatores relevantes para o estudo dos megaeventos: pessoal, histórico-nacional, histórico-cultural e razões sociológicas gerais. No nível pessoal, é comum que pessoas meçam e pontuem períodos de suas vidas usando a ocorrência de eventos públicos como marcação, como, por exemplo, fazem ao mencionar guerras, revoluções e até mesmo ciclos de moda. No nível histórico-nacional, a realização de megaeventos torna-se parte

da história do país que o sedia, por representar um momento histórico em que o país e sua população tiveram sua imagem reconhecida aos olhos do mundo e também por oferecer uma oportunidade para que passado, presente e futuro da nação possa ser inventado e imaginado não apenas pela própria população ou líderes políticos, mas por outras nações. No nível histórico-cultural, megaeventos exercem influência por serem interdisciplinares (envolvem mais do que o evento em si, ao trazerem exposições e outras formas de exibições culturais nos campos da ciência, tecnologia, arte e arquitetura), populares (atraem visitantes nacionais e internacionais em grande escala) e, conseqüentemente, têm efeitos institucionais e atitudinais, ao provocarem a criação de museus, galerias e parques temáticos, que se instalam no local de realização do megaevento de forma permanente.

## **2.2. Patrocínio**

Patrocínio é a provisão de recursos por parte de uma organização comercial (patrocinador), em dinheiro ou em bens e serviços, a uma propriedade esportiva (patrocinada), em troca do direito a associar-se a ela com o intuito de obter alguma vantagem comercial ou econômica (Tripodi, 2001). Uma visão de patrocínio é de que ele é um acordo em que duas ou mais partes trocam algum tipo de recurso e em que os recursos oferecidos por uma das partes são valorizados de forma igualitária pelas outras partes envolvidas (Crompton, 2004). Nesse tipo de troca, a marca patrocinadora oferece investimentos financeiros, serviços ou produtos, em troca de ter o direito de associar sua marca a do evento/categoria, ter sua marca aplicada em materiais de sinalização, uniformes de atletas, presença de atletas em eventos corporativos, anúncios de televisão, revistas e jornais, além de ter direito a cotas de ingressos do evento patrocinado para serem distribuídos entre seus clientes, fornecedores e funcionários.

Uma perspectiva diferente analisa a atividade de patrocínio sob o ponto de vista do consumidor e diz que empresas conectam suas marcas a eventos ou outras oportunidades em uma tentativa de influenciar seus consumidores, através dessa conexão (Rifon, Choi, Trimble, & Li, 2004). Essa influência, que ocorre através da transferência de imagem entre evento/propriedade patrocinado e patrocinador, é um dos principais benefícios buscados por uma marca patrocinadora (Gwinner & Eaton, 1999) e a própria eficácia de um patrocínio pode ser medida através dessa transferência de imagem entre as partes envolvidas no acordo (Crompton, 2004).

A capacidade de uma organização esportiva em atrair patrocinadores se dá devido a exposição de mídia que a modalidade/evento recebe, o número de participantes que o praticam (Berrett & Slack, 2001), além de bom desempenho recente em determinadas competições recentes, o que explica esportes não tão populares, mas que tenham se saído bem em competições internacionais, comecem a receber uma atenção inesperada de potenciais patrocinadores. (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005)

A princípio, a atividade de patrocínio não era exercida devido a motivações corporativas, mas era vista como uma ação filantrópica, em que empresas faziam doações para causas que escolhiam como caridade (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005). Somente quando as empresas começam a procurar algum retorno sobre investimento é que o patrocínio passa a ser visto como uma ferramenta de marketing e torna-se, de fato, estratégico para as empresas que nele investem, sendo hoje uma atividade considerada como vantagem competitiva para as empresas que fazem uso dele (Sandler & Shani, 1989), desde que os resultados gerados pelo patrocínio sejam difíceis de imitar (Amis, Slack, & Berrett, 1999). O crescimento do uso do patrocínio como parte do *mix* de marketing das marcas se deve ao fato de essa atividade ser uma alternativa mais barata ao uso de mídias tradicionais para promoção (Shani & Sandler, 1998), que iam se tornando cada vez mais fragmentadas e custosas, passando patrocínio a ser usado em larga escala, com alcance global e com objetivos corporativos definidos (Meenaaghan, 1998a). Além disso, o uso do patrocínio é de especial importância para indústrias em países que possuam alta regulação de suas atividades publicitárias, tendo seus anúncios em televisão, jornais e revistas proibidos ou limitados. Por isso, empresas no ramo de bebidas e cigarros veem no patrocínio de eventos uma oportunidade para divulgarem seus produtos (Meenaghan, 2001).

As pesquisas acadêmicas envolvendo a área de patrocínio focam, principalmente, nas motivações que levam as empresas a patrocinar eventos/atletas/modalidades e quais objetivos elas possuem ao fazê-lo, e a avaliação das atividades de patrocínio, que, embora meça os impactos do patrocínio, não dá informações sobre o envolvimento do consumidor com a marca patrocinadora. (Meenaghan, 2001)

### 2.2.1. Funcionamento do Patrocínio

A forma como o patrocínio atinge o consumidor é diferente daquela como os anúncios e promoções afetam o mesmo consumidor: a relação que é estabelecida entre consumidor e

marca patrocinadora se dá através de uma relação emocional que o consumidor tenha com a atividade patrocinada, o que não ocorre com a utilização de mídias tradicionais. Sendo assim, dependendo do nível de envolvimento do consumidor com a atividade patrocinada, gera-se *goodwill*, o que, por fim, influencia a atitude e o comportamento do consumidor em relação a marca patrocinadora. (Meenaghan, 2001)

Para compreender a forma como o patrocínio funciona, Meenaghan (2001) divide a atividade em princípios-chaves: *goodwill*, transferência de imagem e envolvimento do fã.

O *goodwill* gerado pela atividade de patrocínio é um diferenciador fundamental entre patrocínio e publicidade, fazendo com que o patrocínio seja visto como benéfico para a sociedade, indireto, possuindo uma intenção disfarçada de persuadir o consumidor, fazendo com que ele abaixe seus mecanismos de defesa. Já a publicidade é vista como egoísta, trazendo benefícios apenas para aquele que a faz; é coercitiva e faz com que o consumidor mantenha altas suas defesas. A intensidade do *goodwill* gerado está relacionada a cada um de seus possíveis três níveis: genérico, no qual o consumidor vê a ideia do patrocínio como algo positivo, mas não é atingido de forma profunda; de categoria, quando o consumidor percebe o patrocínio de determinada categoria, como, por exemplo, esportes, como algo positivo; e de atividade individual, no qual o *goodwill* é gerado pela relação do consumidor com o patrocínio de uma atividade muito específica com a qual o consumidor esteja envolvido, como, por exemplo, seu time de futebol. (Meenaghan, 2001)

Em relação à transferência de imagem, Meenaghan (2001) foca em três aspectos: imagem no nível de categoria de patrocínio, indicando que diferentes categorias a serem patrocinadas trazem, também, diferentes valores de imagem ao patrocinador; imagem no nível da atividade específica patrocinada, que indica que cada uma das atividades/propriedades patrocinadas possui uma personalidade distinta, o que faz com que os valores de imagem transferidos para o patrocinador também sejam outros; e congruência de imagem e patrocínio, que diz respeito sobre o consumidor perceber congruência entre a marca patrocinadora e a propriedade patrocinada., percepção esta influenciada pelo conhecimento que o consumidor possui sobre ambos patrocinador e patrocinado.

É importante notar que, ambos os princípios de *goodwill* e transferência de imagem, podem ser afetados pelo momento em que o patrocinador decide patrocinar determinada propriedade. Aqueles que entram em um momento tardio podem ser vistos como

“aproveitadores”, patrocinando a atividade apenas por ela já ter se tornado popular, enquanto aqueles que iniciam sua atividade de patrocínio bem no início são vistos com gratidão pelo consumidor, gerando *goodwill* extra. O momento de encerramento do patrocínio também é crítico para esses mesmos princípios, já que é necessária que essa saída seja feita de forma a minimizar danos e manter o *goodwill* conquistado durante o período de duração do patrocínio. (Meenaghan, 2001)

Além disso, Meenaghan (2001) fala sobre o envolvimento do fã com a atividade patrocinada e sobre como o nível desse envolvimento age como mediador e explica as diferentes relações que diferentes consumidores estabelecem com o patrocinador de determinada propriedade.

Os efeitos da comunicação de patrocínio variam de acordo com o envolvimento do público com a atividade patrocinada. Quando o público não é envolvido, o efeito máximo obtido é de uma boa impressão sobre o patrocínio. Porém, quando existe um alto grau de envolvimento e as pessoas possuem grande conhecimento sobre os valores embutidos na propriedade patrocinada, conseguem transferir tais valores para a marca patrocinadora, fazendo com que, dentro desse grupo, as pessoas sejam mais propensas a expressar preferência pela marca patrocinadora do que por outras marcas concorrentes, podendo se manter fiéis a essas marcas – caso já a utilizem – ou mesmo trocando o consumo de produtos/serviços pelos oferecidos pela marca patrocinadora, ao menos nos casos de produtos de baixo envolvimento (Meenaghan, 2001).

O consumidor é atingido pelo patrocínio em situações em que ele possui baixa atenção ao patrocínio em si, por estar focado na própria atividade patrocinada. Por isso, para que o espectador perceba, de fato, o patrocínio de forma efetiva, é necessário que esse estímulo seja realizado diversas vezes, com exposição repetida da marca patrocinadora ao consumidor e essa exposição gera *recall* da marca como patrocinadora do evento, o que, por fim, afeta positivamente a imagem da marca patrocinadora. Além disso, a congruência entre marca e propriedade patrocinada é importante para que ocorra uma mudança na imagem da marca patrocinadora. Porém, uma incongruência no sentido de a propriedade ser melhor avaliada, inicialmente, do que a marca patrocinadora, pode gerar uma melhoria da imagem da patrocinadora após a realização do patrocínio (Woisetschläger & Michaelis, 2012).

Existem dois modelos aceitos para o funcionamento do patrocínio, um baseado no Hierarchy Model of Effects e o outro baseado no Awareness Trial Reinforcement (ATR).

O Hierarchy Model of Effects indica que o consumidor se move através de diferentes estágios durante o ato da compra e se sustenta através dos traços psicológicos de cognição (conhecimento sobre a marca, seus níveis de desempenho e seus atributos), afeto (sentimentos e emoções que o consumidor possui sobre a marca) e conação (intenção de ação, de compra da marca). A Tabela 5 representa esse modelo.

**Tabela 5** Hierarchy of Effects

Movimento para a Compra	Dimensão Comportamental	Pesquisa relacionada
Compra	Conação – motivos	Teste split-run Intenção de compra Técnicas projetivas
Convicção		
Preferência	Afeto – emoções	Medição da preferência de marca Medição de imagem Técnicas projetivas
Gosto		
Conhecimento	Cognição – pensamentos	Awareness surveys Aided recall
Awareness		

(Lavidge & Steiner, 1961)

De acordo com esse modelo, uma marca que tenha como o objetivo do patrocínio alavancar suas vendas precisa passar pelos estágios inferiores do modelo para alcançar sua meta. Por isso, não é razoável que uma empresa acredite que, com ações de patrocínio de curto prazo, ela consiga obter aumento em suas vendas de imediato.

O modelo Six Step Effects Sequence de Rossiter e Percy (1985), na Tabela 6, também explica o funcionamento do patrocínio de acordo com a Hierarchy of Effects. Neste modelo, o

sucesso do patrocínio de determinada propriedade ocorre através da sequência dos seguintes passos: 1. O consumidor é exposto ao patrocínio, via mídia ou evento; 2. O consumidor processa o patrocínio, o que causa atenção e aprendizagem imediatas; 3. Esses efeitos imediatos produzem respostas permanentes de *brand awareness* e *brand image*, determinando o posicionamento da marca na mente do consumidor; 4. Os efeitos de posicionamento da marca induzem o consumidor a ter a ação de compra da marca; 5. A ação de compra da marca permite que o patrocinador aumente suas vendas e *market share*, além de aumentar seu *brand equity*; 6. O aumento das vendas implica no aumento dos lucros da companhia.

**Tabela 6** Six Step Effects Sequence

Passo 1	Passo 2	Passo 3
Exposição (Mídia)	Processamento (Propaganda)	Efeitos de Comunicação (Marca)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção (alcance)</li> <li>• Programação (frequência)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção</li> <li>• Emoções evocadas</li> <li>• Pontos aprendidos</li> <li>• Pontos aceitos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Categoria</li> <li>2. Brand awareness</li> <li>3. Brand attitude</li> <li>4. Intenção de compra</li> <li>5. Compra</li> </ol>
Passo 4	Passo 5	Passo 6
Ação do Público-Alvo (Comprador)	Vendas / Market Share (Mercado)	Lucro (Empresa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos usuários da categoria (experimental)</li> <li>• Consumidores leais a marca (aumentar uso)</li> <li>• Consumidores que trocam de marca (comprar com mais frequência)</li> <li>• Consumidores leais a outras marcas (converter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda em mercados estagnados ou em declínio</li> <li>• Ganho de market share em mercado em crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço mais alto</li> <li>• Maior volume</li> <li>• Menores custos</li> </ul>

(Rossiter & Percy, 1985)

A outra forma sobre como o funcionamento do patrocínio ocorre se baseia no Modelo Awareness Trial Reinforcement (ATR) de Ehrenberg (1974). Esse modelo diz que a escolha do consumidor por uma marca é realizada em três etapas: primeiro, ele precisa ter uma ciência inicial da existência da marca, ainda que só descubra seu nome após a compra (*awareness*), para então fazer uma primeira compra e uso dela (*trial*) e, só então, desenvolver e manter um

hábito de compra daquela marca, se o consumidor perceber que existe uma satisfação maior no consumo dela no que da marca anterior (*reinforcement*). Esse modelo se opõe aos modelos anteriores, já que os primeiros indicam que, para que o consumo de uma marca seja feito, ela deve ser primeiramente reconhecida e seguir uma série de passos até o consumo, então o patrocínio teria seu papel inicial nas suas bases, desenvolvendo o *awareness* da marca até levar ao ato da compra pelo consumidor. Na teoria ATR, Ehrenberg advoga não pelo papel do patrocínio em iniciar o processo de reconhecimento até a compra, mas no papel que ele possui em fortalecer e consolidar o hábito de recompra de uma marca. De acordo com esse modelo, portanto, a função cognitiva do patrocínio é periférica ao seu papel fundamental de reforçar a compra em repetição da marca patrocinadora. Seu papel seria o de fortalecer a afeição do consumidor pela marca após o seu consumo.

Petty, Cacioppo e Schumann (1983) sugerem diferentes processamentos cognitivos, dependendo do nível de envolvimento de um produto: aqueles com alto envolvimento seguiriam a Hierarchy of Effects, enquanto o processamento para produtos de baixo envolvimento iria diretamente de *awareness* para o *trial*. O que é sugerido, portanto, é que a comunicação de marketing e a atividade do patrocínio deve ser realizada de forma diferente, a depender do tipo de envolvimento da categoria do produto.

Durante o ciclo Olímpico, para uma categoria de alto envolvimento, é possível que o consumidor só compre determinado produto por uma ou nenhuma vez, então a comunicação feita deve garantir que o patrocínio produza associações fortes e duradouras e que diferencie a marca do patrocinador dos concorrentes. O uso da *corporate brand* e não de uma de suas submarcas pode influenciar o consumidor no futuro a realizar uma compra de qualquer uma das marcas do portfólio da empresa. (Davies & Tsiantas, 2008)

Já nas categorias de baixo envolvimento, como o processamento da informação é feito diretamente do *awareness* para o *trial*, é importante que a comunicação realizada garanta que a marca seja considerada pelo consumidor, que não seja esquecida, e que melhore a imagem da marca para que ela seja percebida como sendo superior a concorrência, alavancando as vendas e criando um grau de lealdade de marca. (Davies & Tsiantas, 2008)

Reed e Ewing (2004) dizem que, em uma primeira compra feita por um consumidor de um determinado produto ou marca, ou seja, quando ele possui um *awareness* inicial apenas, ocorrem associações cognitivas (como a categoria do produto, função, atributos) e afetivas

(sentimentos associados a propaganda que cria o *awareness*, local em que é veiculada, nome da marca, logo). Isso gera uma implicação gerencial, pois, já que ambos os processamentos ocorrem mesmo em uma situação em que a intenção é, a princípio, apenas criar *awareness*, faz-se necessário que já nesse primeiro contato a dimensão afetiva seja considerada na comunicação, ou seja: é necessário atingir as fases de *awareness*, mas também a de associações.

### 2.2.2. Clutter e Ambush Marketing

Duas ameaças para o sucesso de um patrocínio são o *clutter* (excesso de marcas no ambiente de publicidade, fazendo com que o consumidor exposto a uma determinada marca tenha mais dificuldade em percebê-la) e *ambush* marketing (marcas criam determinadas ações que geram confusão na mente do consumidor, ao se apropriarem indevidamente dos benefícios da associação com a propriedade patrocinada, sem ser, de fato, um patrocinador, e diminuindo a força do efeito do patrocínio oficial de outras marcas). Ambas as práticas fazem com que os efeitos do patrocínio sejam menores, fazendo, portanto, com que potenciais patrocinadores vejam menos valor em propriedades patrocinadas tornando, por si, tais propriedades menos valiosas. Isso representa um problema grave, já que para muitos eventos, modalidades esportivas e atletas individuais, o patrocínio representa importante fonte de receita. Quando ele tem seu valor percebido diminuído, portanto, cria-se uma ameaça para a própria existência de tais propriedades. (Séguin & O'Reilly, 2008)

Embora a prática do marketing de emboscada pareça desleal e antiética, ela pode ser percebida como uma tática legítima, em um ambiente competitivo onde não se pode esperar que determinadas marcas privem-se de competir utilizando os benefícios do patrocínio para isso (Shani & Sandler, 1998). Mesmo para o público, esse tipo de prática não parece errado, eles não se importam e nem boicotam a empresa que esteja praticando *ambush* marketing, já que percebem essa tática como uma situação normal de mercado em que duas empresas estão brigando pelo mesmo consumidor. E, mesmo que essa tática pareça ser fonte principal de problemas para os patrocinadores, ela apenas contribui para o *clutter*, que inclui não apenas as marcas que se utilizam do marketing de emboscada, mas mesmo daquelas que são patrocinadoras oficiais de determinada propriedade e que podem se encontrar em categorias muito semelhantes, sem muitos pontos de diferenciação. Muitas vezes existe uma superposição dos direitos de propriedades de cada marca patrocinadora de um evento/modalidade, o que faz com que elas tenham os mesmos direitos e precisem competir para se sobressair. Esse excesso de competição – interna e externa – fragmenta o mercado e faz com que a difusão da mensagem

pretendida pelas marcas se torne mais difícil. Além disso, traz dificuldades para que o consumidor possa diferenciar as marcas patrocinadoras das não-patrocinadoras e identificar a qual *tier* de patrocínio cada uma delas pertence. (Séguin & O'Reilly, 2008).

### 2.2.3. Motivadores e Objetivos

Definir os objetivos bem delimitados a serem alcançados com a atividade de patrocínio é importante para se fazer a mensuração necessária sobre o patrocínio afim de verificar se ele obteve sucesso. Portanto, um gerenciamento de patrocínio eficaz deve definir um objetivo de modo que quatro componentes sejam cobertos: 1. Variável de marketing a ser alcançada (ex.: aumento do *brand awareness*); 2. Público-alvo específico; 3. Período de tempo; e 4. Quantidade mensurável do ganho com o patrocínio. (Tripodi, 2001).

Os grupos que podem ser atingidos pelo resultado da atividade de patrocínio de uma empresa são: consumidores já existentes, consumidores em potencial, fornecedores, colaboradores da empresa, público em geral, comunidade local, comunidade de negócios / tomadores de decisão, shareholders (Crowley, 1991). Os objetivos de uma empresa com o patrocínio podem variar de acordo com o público alvo que pretendem atender. Por exemplo, para o público em geral, é possível que um patrocinador pretenda melhorar sua *brand awareness*, mudar a percepção da marca ou melhorar a sua imagem. Se o público a ser alcançado são fornecedores, o objetivo do patrocínio pode estar relacionado a melhora da relação empresa-fornecedor, o que pode ser alcançado através de hospitalidade (Tripodi, 2001).

Os motivos que fazem com que marcas utilizem o patrocínio como parte de sua estratégia corporativa são diversos. Sandler e Shani (1993) reúnem em três grupos os objetivos buscados pelas empresas na utilização de patrocínio: objetivos corporativos amplos, relacionados à imagem; objetivos de marketing, promoção de marcas e vendas; e objetivos de mídia, com alcance do público-alvo, com custos reduzidos. A imagem corporativa da marca e o *goodwill* gerado pelo patrocínio também são objetivos citados, embora o objetivo final normalmente seja relacionado ao aumento de vendas (Shank, 2001). Ainda há casos em que o motivo da escolha pela ação de patrocínio não é estratégico, sendo feita devido ao fato de o CEO de uma empresa ter um gosto por determinada modalidade esportiva ou evento e/ou ter uma crença de que, através dessa ação, pode ter um impacto positivo sobre alguma causa em que acredita (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005).

Dois dos objetivos mais importantes na decisão de uma empresa com a atividade de patrocínio são aumentar o reconhecimento de sua marca e estabelecer, fortalecer ou modificar sua imagem. (Gwinner K. , 1997). Para que o reconhecimento de marca seja estabelecido, é necessário que a marca seja exposta ao maior número de consumidores possível (Aaker, 1991), tornando, assim, a atividade de patrocínio relevante para alcançar esse objetivo.

Irwin e Asimakopoulos (1992) separam os objetivos do patrocínio em duas áreas: objetivos corporativos, que incluem 1. Aumento do *awareness* da empresa e de seus produtos/serviços; 2. Melhora da imagem da empresa; 3. Mudança da percepção da empresa; 4. Aumento do envolvimento com a comunidade; 5. Construção de relações comerciais e geração de *goodwill*; e 6. Engajamento/aumento da motivação dos colaboradores, e objetivos relacionados a marca ou produto: 1. Aumento do *awareness* da marca pelo público alvo; 2. Criação de posicionamento da marca entre o público alvo; 3. Aumento de vendas e ganho de *market share*; e 4. Bloquear ou se antecipar a concorrência.

No Brasil, através de leis de incentivo, empresas são encorajadas a investir parte do montante que seria pago aos governos (municipal, estadual ou federal) no patrocínio de eventos ou atividades esportivas e esse uso dos benefícios fiscais oferecidos pelo Estado tem se mostrado como importante motivador do patrocínio ao esporte (Sá & Almeida, 2016). Em eventos realizados no Rio de Janeiro, as empresas podem se utilizar de leis de incentivo nos três níveis de governo.

#### 2.2.4. Seleção do Patrocínio Esportivo

Os critérios para a seleção de um patrocínio são diversos e dependem da empresa que realizará o patrocínio e de seus objetivos. Alguns dos critérios de seleção utilizados pelas empresas são a afinidade percebida entre os produtos/serviços do patrocinador e a atividade patrocinada, público-alvo semelhante entre a empresa patrocinadora e a atividade patrocinada, a imagem da atividade patrocinada, o alcance geográfico do patrocínio, a frequência e qualidade do contato, o custo-benefício esperado da atividade patrocinada, os direitos adquiridos com o patrocínio e a possibilidade de integrar o patrocínio a estratégia de comunicação da empresa. (Walliser, 2003)

O nível (*tier*) de patrocínio escolhido por uma empresa em uma propriedade patrocinada tem impacto nos resultados obtidos com a atividade de patrocínio. É esperado que *tiers* mais altos de patrocínio e que, portanto, requerem um comprometimento financeiro maior por parte

do patrocinador, por oferecerem maior visibilidade e maior nível de integração com o evento, ofereçam maiores benefícios aos patrocinadores que os comprem (Wakefield, Becker-Olsen, & Cornwell, 2007). Nos *tiers* de patrocínio menores, o efeito buscado pelas empresas com a atividade de patrocínio pode ser diluído entre as diversas marcas patrocinadoras de uma propriedade, alcançando somente um *awareness* limitado. Por isso, o nível de exclusividade do patrocínio em cada *tier* é um componente importante para a eficácia do patrocínio (Henseler, Wilson, & Westberg, 2011). Porém, Wakefield, Becker-Olsen & Cornwell (2007) mostram que a lembrança de marca de patrocinadores menos proeminentes ou sem congruência com a atividade patrocinada, mesmo em níveis de patrocínios mais altos, não é influenciado pelo *tier* de patrocínio escolhido, não podendo este ser considerado o único fator decisivo para o sucesso de uma ação de patrocínio.

#### 2.2.5. Ativação de Patrocínio

A literatura mostra que o patrocínio por si só raramente produz resultados eficazes e que, portanto, para que uma marca atinja seus objetivos mercadológicos com essa atividade, é necessário que ela se utilize também de outras ações (ou ativações) para a alavancagem do patrocínio realizado. Para a promoção do patrocínio, a empresa patrocinadora pode utilizar-se da publicidade, com anúncios veiculados sobre a atividade de patrocínio para que seus potenciais consumidores tenham ciência dessa ação, e também utilizar-se de toda a campanha de marketing, em geral, usando-a para a divulgação do patrocínio da empresa ao evento. (O'Reilly, Lyberger, McCarthy, Séguin, & Nadeau, 2008). Os serviços de hospitalidade, que incluem recepção e entretenimento dos convidados dos patrocinadores, também são ações possíveis para alavancar o patrocínio, através da geração de *goodwill* e do desenvolvimento das relações entre o patrocinador e seus *stakeholders*, sejam eles clientes, fornecedores, outros parceiros comerciais ou simplesmente funcionários. Essas ativações são importantes para que as marcas sejam capazes de firmar sua posição como patrocinadoras de determinada propriedade ou evento e para que possam se diferenciar em um ambiente onde outras inúmeras marcas também praticam ações de patrocínio (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005).

Essas outras atividades de marketing realizadas têm por objetivo promover o patrocínio e normalmente necessitam de um investimento ainda maior do que o feito para a compra da cota de patrocínio propriamente dita (Meenaghan, 2001). Os valores empregados para o desenvolvimento das ativações variam e autores diferentes citam números muito distintos, podendo variar de três a dez vezes o valor inicial utilizado na compra dos direitos de patrocínio

em si, embora seja usualmente aceito que os valores investidos na ativação de um patrocínio devam ser de, pelo menos, o mesmo valor da cota que foi comprada pelo patrocinador (Meenaghan, 2001).

#### 2.2.6. Mensuração dos Efeitos de Patrocínios

A avaliação da eficácia de um patrocínio é uma tarefa ainda não totalmente dominada, já que os objetivos pelos quais as organizações utilizam essa atividade de marketing são muito diversos, não existindo ainda modelo teórico que permita uma medição precisa dos efeitos do patrocínio, e também pela dificuldade em isolar o impacto do patrocínio e se atribuir somente a ele os objetivos alcançados, já que outras ações da empresa patrocinadora também podem ser responsáveis essa mudança.

Os resultados do patrocínio esportivo podem ser avaliados de diferentes formas, sendo comumente usados o *return on objectives* (ROO), que tradicionalmente monitora nível de *brand awareness*, satisfação do consumidor e intenção de compra; exposição de mídia, que é definida pela exposição que a marca tem, calculada a partir dos valores de compra de mídia; análise de valor de mercado, que inclui todos os benefícios recebidos com o patrocínio, como hospitalidade, direitos comerciais e ingressos – além da exposição de mídia –, para determinar o valor justo da cota de patrocínio; e o *return on investment* (ROI), calculado a partir do lucro obtido com o patrocínio dividido pelo total investido no patrocínio. O cálculo do ROI, porém, encontra desafios, pelas dificuldades em se isolar os efeitos do patrocínio do resto das ações da empresa, correlacionar os lucros às métricas de marketing e medir as mudanças ocorridas, sem uma base anterior a realização do patrocínio (Maestas, 2009).

Outras formas de avaliar o resultado do patrocínio realizado incluem avaliação de lembrança de marca – método criticado, já que o *recall* pode indicar a popularidade da marca e não necessariamente a lembrança de sua associação com a propriedade patrocinada–, métodos de avaliação de anúncios adaptados para a avaliação de patrocínio ou simplesmente não fazem avaliação nenhuma, confiando em sua percepção sobre a atividade de patrocínio para julgar se ela foi bem sucedida e alcançou seus objetivos ou não (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005). Algumas empresas podem fazer uso de questionários, avaliação de mídia espontânea, grupos focais, *feedback* informal dos seus clientes, reconhecimento da relação entre marca patrocinadora e propriedade patrocinada e outros relatórios de avaliação da ação de patrocínio.

A mensuração dos resultados do patrocínio sob a perspectiva do consumidor é realizada a partir da avaliação sobre os níveis de reconhecimento atingidos com o patrocínio, com as atitudes criadas ou alteradas, com a avaliação sobre lembrança de marca e extensão da cobertura de imprensa (Bennett, 1999).

#### 2.2.7. O Portfólio de Patrocínio

Portfólio de patrocínio é a coleção de patrocínios realizados por uma empresa e que compreendem propriedades patrocinadas sequencial ou simultaneamente, utilizadas para a comunicação com públicos diferentes. Esse portfólio de patrocínios pode incluir propriedades patrocinadas que possuem imagens distintas e até mesmo incompatíveis. (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011). O tipo, o número de patrocínios realizados por uma marca e a congruência entre eles é relevante para determinar o sucesso do seu portfólio de patrocínio. (Bruhn & Holzer, 2015)

Quando o consumidor é exposto a um patrocínio, ele busca em sua memória referências que permitam a comparação entre a imagem do patrocinador e imagem da atividade patrocinada por ele (Chien, Cornwell, & Stokes, 2005). Um patrocínio inicial cria uma imagem prototípica em relação a categoria da atividade patrocinada e, através dessa imagem, o consumidor começa a interpretar os patrocínios seguintes no portfólio de uma empresa (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011). Então, os efeitos gerados pela associação feita pelo consumidor a marca podem ser únicos, se o consumidor nunca foi exposto previamente ao patrocinador e só possui uma atividade patrocinada como referência, ou combinados, caso já tenha havido exposição prévia a outras atividades patrocinadas pela marca. (Chien, Cornwell, & Stokes, 2005).

Os efeitos da transferência de imagem e a associação de imagem da marca dependem da congruência percebida entre os patrocínios realizados por uma empresa a diferentes propriedades. Por isso, eventos diferentes, como duas competições de modalidade esportivas distintas, podem se associar na memória do consumidor através de uma estrutura existente em comum entre eles, como a marca patrocinadora. Sendo assim, patrocínios de categorias relacionadas devem aumentar a percepção de congruência dentro do portfólio da empresa e fornecer base para avaliação do consumidor (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011).

A congruência entre os patrocínios realizados por uma mesma empresa pode se dar de duas formas: 1. Congruência de categoria (eventos esportivos, causas sociais ou arte), quando as propriedades patrocinadas por uma marca estão dentro de uma mesma categoria; e 2.

Congruência por personalidade do evento, quando as propriedades patrocinadas possuem similaridades em relação as suas personalidades. Como a assimilação do portfólio de patrocínio é feita de forma individual pelo consumidor, é possível que cada indivíduo perceba a personalidade de uma propriedade patrocinada de forma distinta, o que levaria, em consequência, a uma percepção diferente sobre a congruência das atividades patrocinadas. Sendo assim, propriedades patrocinadas de diferentes categorias podem ser percebidas por um indivíduo como possuindo a mesma personalidade. (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011).

Um portfólio de patrocínio que possui propriedades relacionadas no nível de categoria possui uma percepção de congruência maior do que aquele que possui propriedades que não se relacionam no nível de categoria. Quando duas ou mais propriedades possuem congruência de personalidade baixa, então a congruência de categoria é capaz de agrupá-las, fazendo com que a marca patrocinadora seja vista pelo consumidor como coerente. Então, se um portfólio de patrocínio possui propriedades de diferentes categorias, faz-se necessário que os traços da personalidade dessas propriedades sejam ressaltados, para que o consumidor processe o portfólio de patrocínio da empresa e perceba a marca como possuindo uma imagem coerente. (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011).

Quando uma mesma empresa possui objetivos estratégicos de marca diferentes e que, portanto, não são passíveis de serem atingidos somente com um patrocínio, é necessário que haja o gerenciamento de um portfólio de patrocínios que englobe diferentes categorias de eventos, cada uma delas possuindo determinadas características que facilitaríamos necessidades particulares estratégicas da marca. Eventos de nicho ajudariam a construir a imagem e personalidade da marca; eventos com apelo de massa têm a capacidade de aumentar o *awareness* de uma marca; eventos proprietários criam experiências únicas que aumentam a lealdade e experiência de marca, enquanto eventos voltados a comunidade, como os de caridade, possuem a capacidade de gerar *goodwill*, como conceituado na Figura 2.

**Figura 2** Cliffe & Motion, 2005

(Cliffe & Motion, 2005)

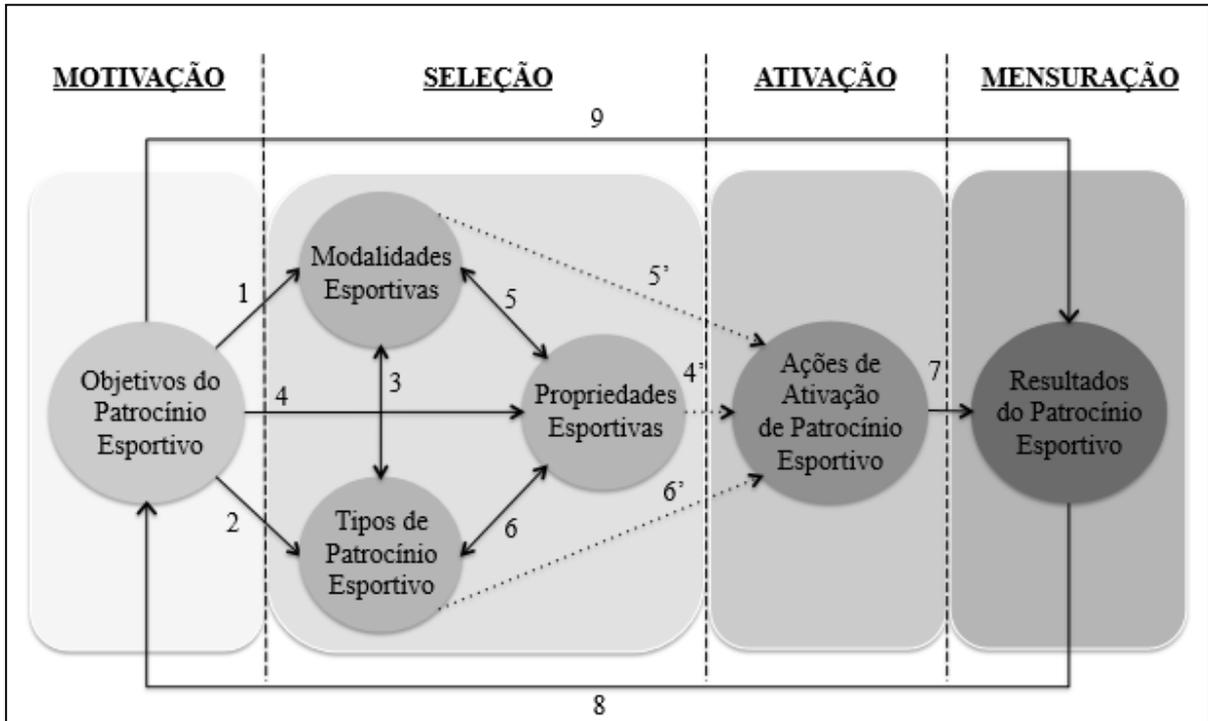
Bruhn e Holzer (2015) definem o tamanho de um portfólio de patrocínio considerando tanto o número de categorias com as quais uma empresa se envolve na atividade de patrocínio (amplitude de portfólio), quanto o número de atividades patrocinadas dentro de cada uma dessas categorias (profundidade de portfólio). O tamanho do portfólio de patrocínio de uma empresa afeta de forma positiva a atitude do consumidor em relação ao patrocinador. Por isso, é importante que não apenas a congruência entre os patrocínios realizados seja analisada, mas também o tamanho do portfólio, incluindo as categorias patrocinadas e a quantidade de atividades patrocinadas dentro de cada uma delas. (Bruhn & Holzer, 2015)

Embora a congruência seja vista como importante para assimilação e reação do consumidor a um patrocínio, patrocínios incongruentes, normalmente percebidos como maléficos a atividade patrocinada, podem aumentar o valor da marca do evento patrocinado, quando no *tier* de patrocínio “apresenta”. Já no *tier title sponsor*, o patrocínio incongruente causa diminuição do valor da marca da atividade patrocinada. Porém, nessa situação, um aumento no número de patrocínios congruentes no *tier* “apresenta” é capaz de aumentar o valor da marca do evento (Groza, Cobbs, & Schaefer, 2012).

#### 2.2.8. Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo – MDPE

Sá e Almeida (2016) elaboraram um modelo sobre decisões de patrocínio esportivo baseado em quatro blocos sequenciais de decisões tomadas por empresas patrocinadoras que se envolvem em atividades esportivas, como mostrado na Figura 3.

**Figura 3** Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo – MDPE – de Sá e Almeida (2016)



O primeiro bloco diz respeito aos objetivos que as empresas patrocinadoras buscam atingir com a realização do patrocínio esportivo, que envolvem objetivos de relacionamento, econômico-financeiros, de marca, de público/audiência ou objetivos pessoais. O segundo bloco, de critérios de seleção, envolve três outros grupos de decisões: as que determinam a modalidade a ser patrocinada, o tipo de patrocínio a ser desenvolvido pela empresa e a escolha da propriedade esportiva a ser patrocinada. No terceiro bloco, de ativação, são consideradas as decisões de exploração da propriedade patrocinada, que podem envolver publicidade, utilização de mídias eletrônicas, hospitalidade corporativa, ações promocionais e utilização da propriedade para ações na empresa, e, no quarto e último bloco, são consideradas as decisões sobre as escolhas de indicadores para a mensuração do resultado do patrocínio esportivo.

### 3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar o método usado para o desenvolvimento desta pesquisa. Serão apresentados o problema da pesquisa e as perguntas a ele relacionadas. Também será apresentado o modelo conceitual a partir do qual a análise dos resultados foi desenvolvida e será discutida a natureza do estudo realizado, a escolha do método de pesquisa e os procedimentos para a coleta e análise dos dados. Por fim, serão identificadas as limitações deste estudo.

#### 3.1. Problema da Pesquisa

Essa pesquisa pretende investigar o processo do patrocínio de megaeventos, usando os Jogos Olímpicos Rio 2016 como contexto. Com isso, espera-se aumentar a compreensão sobre (i) quais as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio e como os objetivos do patrocínio olímpico estão alinhados a estratégia ampla da empresa com o seu portfólio pré-existente de patrocínio; (ii) como ocorre a seleção ao *tier* de patrocínio escolhido no megaevento e a alocação de recursos feitas pelo patrocinador, (iii) quais as ativações realizadas como forma de alavancar o patrocínio realizado a um megaevento e como ocorre a formação de um portfólio correlato de patrocínio realizado para aumentar o resultado do patrocínio olímpico; (iv) como ocorre a mensuração dos resultados do patrocínio realizado e os indicadores-chaves de desempenho (KPIs) utilizados para isso; e (v) como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia a definição de objetivos estratégicos, a seleção de patrocínio e as ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes. Com isso espera-se entender como o processo de patrocínio em megaeventos esportivos difere do processo de patrocínio esportivo convencional e como o entendimento desse caso específico pode contribuir no entendimento do patrocínio esportivo.

#### 3.2. Perguntas do Estudo

Este estudo tem o objetivo de ampliar a compreensão sobre o patrocínio esportivo de megaeventos, respondendo a seguinte pergunta de pesquisa “Como o processo de decisão do patrocínio ao megaevento esportivo é diferente do processo de decisão do patrocínio esportivo convencional?”. Para auxiliar na resposta dessa pergunta geral, foram propostas algumas perguntas específicas:

- a) Quais as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio esportivo?
  - a.1) Como é feito o gerenciamento do portfólio pré-existente de patrocínio esportivo da empresa?
  - a.2) Quais são os objetivos que a empresa patrocinadora espera atingir ao realizar o patrocínio de um megaevento esportivo, como a edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, e como eles se ajustam a estratégia geral de patrocínio da empresa?
- b) Quais são os elementos distintivos no processo de seleção do patrocínio aos Jogos Olímpicos?
  - b.1) Como foi selecionado o *tier* de patrocínio comprado pelas empresas nos Jogos Olímpicos Rio 2016?
  - b.2) Como foram selecionados os outros tipos de patrocínio esportivo que integram o portfólio correlato de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?
  - b.3) Como é decidida a alocação de recursos para a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?
- c) Quais são os elementos distintivos na ativação do patrocínio aos Jogos Olímpicos?
  - c.1) Como as regras impostas pelo COI limitam as possibilidades de ativação?
  - c.2) Como é feita a ativação do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?
- d) Como é feita a mensuração dos resultados do patrocínio e que KPIs são utilizados pela empresa para realizar essa mensuração?
  - d.1) Como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia os objetivos estratégicos, a seleção de patrocínio e as ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes?

### 3.2.1. Modelo Conceitual

Para investigar as questões do presente estudo, foi utilizado o Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo (Figura 3) de Sá e Almeida (2016).

### 3.2.2. Categorias de Análise

Para responder as questões de pesquisa, foram escolhidas as categorias de análise representadas na Figura 4. As categorias de objetivos do patrocínio, ativação do patrocínio e

mensuração dos resultados derivam do modelo de Sá e Almeida (2016). As categorias de alinhamento com portfólio pré-existente de patrocínio, critérios para a seleção de *tier* de patrocínio, alocação de recursos e acesso a portfólio correlato de patrocínio surgiram a partir da interpretação dos dados dessa pesquisa. A especificação de categorias a priori, vindas da literatura, ajudam na construção do design da pesquisa, pois permite que o pesquisador dialogue os construtos de forma mais precisa. Quando essas categorias surgem nos dados durante o decorrer da pesquisa, elas fornecem uma base empírica mais sólida para o trabalho desenvolvido. (Eisenhardt, 1989)

**Figura 4** Categorias de Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE		DESCRIÇÃO
MOTIVAÇÃO	OBJETIVOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	Objetivos que a empresa patrocinadora busca alcançar através da realização do patrocínio. Esses objetivos podem ser de marca, relacionamento, geração de novos negócios, aumento de vendas, <i>giving back</i> , introdução de novos produtos e serviços.
	ALINHAMENTO COM O PORTFÓLIO PRÉ-EXISTENTE DE PATROCÍNIO	Alinhamento entre os objetivos, público-alvo e categorias do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e os objetivos, público-alvo e categorias que a empresa patrocinadora busca alcançar através do patrocínio esportivo de outras propriedades esportivas pré-existentes.
SELEÇÃO	CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE <i>TIER</i> DE PATROCÍNIO	Cré debates relevantes para a escolha do <i>tier</i> (nível) de patrocínio realizado aos Jogos Olímpicos Rio 2016, quando essa escolha é possível.
	ALOCAÇÃO DE RECURSOS AO PATROCÍNIO DOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	Alocação dos recursos destinados ao patrocínio esportivo do megaevento esportivo, incluindo a origem e utilização dos recursos financeiros e a sua governança.

<b>ATIVACÃO</b>	ATIVACÃO DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	Atividades realizadas para aumentar o potencial de retorno do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Podem incluir uso de mídia online e off-line, hospitalidade, mídia <i>out of home</i> , TV.
	ACESSO A PORTFÓLIO CORRELATO DE PATROCÍNIO	Criação de portfólio de patrocínio com propriedades – criadas ou dependentes do COI e externas ao COI – utilizadas para aumentar os efeitos do patrocínio e associação com os Jogos Olímpicos Rio 2016.
<b>MENSURAÇÃO</b>	MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	Avaliação realizada pelos patrocinadores do patrocínio olímpico e KPIs utilizados para verificação dos resultados.

### 3.3. Natureza do Estudo e Unidade de Análise

#### 3.3.1. Natureza do Estudo

Dado que esse estudo se baseia em um modelo conceitual existente, Sá e Almeida (2016), evidenciando os aspectos particulares do patrocínio de megaeventos esportivos e como esses contribuem para o aprimoramento do modelo, esse é um estudo de caráter descritivo. O estudo descritivo descreve diferentes características de um fenômeno e requer uma teoria que embase a coleta de dados (Yin, 2001).

A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno e pode estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos, mas serve como base para essa explicação (Vergara, 2008).

#### 3.3.2. Unidade de Análise

A unidade de análise deste estudo é a empresa patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016, através do relato de executivos da empresa e de executivos de agências que atendam a empresa, em relação a atividade de patrocínio no que diz respeito ao seu processo (Yin, 2001).

### 3.4. Seleção do Método de Pesquisa

Para desenvolver um maior conhecimento sobre os objetivos, seleção, ativação, mensuração do patrocínio esportivo no contexto do megaevento Jogos Olímpicos Rio 2016, foi realizado um estudo através do método de estudo de casos múltiplos.

Com a pesquisa de estudo de caso, o pesquisador ganha entendimento ou insight sobre um fenômeno contemporâneo, já que esse método permite ao pesquisador analisá-lo no contexto em que ocorre (Farquhar, 2012). A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos (Schramm, 1971).

Para realizar a investigação de determinado fenômeno, o estudo de caso pode estudar uma unidade de pesquisa única ou múltiplas unidades de pesquisa, através de diversos métodos de coleta de dados, usando a ideia de triangulação. Triangulação significa utilizar em um estudo mais de uma fonte de dados, a fim de obter uma imagem mais completa do fenômeno estudado, ao observá-lo por ângulos diferentes. Ao se realizar a triangulação, é possível combinar métodos qualitativos e quantitativos para a coleta, embora seja comum utilizar somente um método de pesquisa. Por exemplo, para um mesmo estudo, uma triangulação pode incluir informações de documentos publicados e não publicados, entrevistas, etnografia e observação (Myers, 2011).

O estudo de caso pode ser utilizado em três tipos de pesquisa: 1) Exploratória, na qual o design da pesquisa tenta definir a pergunta de pesquisa e hipóteses, e na qual a coleta de dados ocorre antes de teorias ou perguntas de pesquisa serem realizadas; 2) Descritiva, que descreve diferentes características de um fenômeno e que requer uma teoria que embase a coleta de dados; ou 3) Explanatória, usada para quando o conhecimento no campo da pesquisa já está maduro e serve para explicar o curso dos acontecimentos e a relacionar a forma como determinados fatos aconteceram (Yin, 2001).

Para realizar um estudo de caso, cinco componentes são relevantes: 1. Perguntas de pesquisa; 2. Proposições; 3. Unidades de análise; 4. A ligação lógica entre os dados e as proposições; 5. O critério para interpretação dos achados (Yin, 2001).

O método, porém, possui limitação, que consiste em, ao analisar um pequeno número de casos, não ser possível ao pesquisador fazer afirmações que possam ser generalizadas.

Porém, essa limitação é compensada pelo fato de que, através deste tipo de estudo, é possível obter consciência de como esse entendimento aprofundado sobre um fenômeno pode contribuir para o conhecimento (Yin, 2001).

#### 3.4.1. Estudo de Casos Múltiplos

O uso de casos únicos é feito quando existe um caso incomum, raro, crítico e revelador, por definição. Na ausência dessas condições, o uso do estudo de casos múltiplos é escolhido. Ele possui vantagens sobre o estudo de caso único, já que, por fornecer uma base mais consistente, permite a construção de uma teoria mais robusta, generalizável e testável, a adição de um pequeno número de casos aumenta substancialmente a qualidade da teoria emergente (Yin, 2001) e permite comparações que clarificam se os achados são características próprias de um caso em específico ou se pode ser replicado a diversos casos (Eisenhardt, 1991).

No estudo de casos múltiplos, é necessário que cada caso seja cuidadosamente selecionado de forma que eles prevejam resultados semelhantes (replicação literal) ou produzam o oposto, resultados contrastantes (replicação teórica). O estudo deve gerar o desenvolvimento de um *framework* teórico que mencione as condições em que um fenômeno pode ocorrer e as condições em que o mesmo fenômeno não é susceptível a ser encontrado. O referencial teórico, mais tarde, se torna o veículo para a generalização de novos casos. Além disso, assim como com a ciência experimental, se alguns dos casos empíricos não funcionam como previsto, alterações devem ser feitas com a teoria (Yin, 2001).

Em relação ao número de casos necessário para o estudo de casos múltiplos, não existe uma regra específica. O ideal é tomar uma decisão baseada no número de casos de replicação literal e de replicação teórica que o pesquisador gostaria de incluir no estudo, dependendo do grau de certeza que o pesquisador gostaria de ter sobre o resultado de sua pesquisa, observando que um maior número de casos é capaz de fornecer um maior grau de certeza (Yin, 2001). Um número adequado para os casos seria algo entre quatro e dez. Com menos de quatro casos, é difícil gerar uma teoria com complexidade e suas bases empíricas tornam-se pouco convincentes. Já com mais de dez casos, a menos que cada caso contenha mini-casos, torna-se muito difícil e complexo trabalhar com a quantidade de informação gerada (Eisenhardt, 1989).

### 3.5. Seleção dos Casos

Para a seleção dos casos, o conceito de população é crucial, uma vez que ela define o grupo de entidades a partir das quais a amostragem será feita. Além disso, a correta escolha da população ajudará a definir os limites da generalização do estudo. Entretanto, a definição da amostra não precisa, nem deve, ser aleatória e sim uma amostragem teórica, baseada nas características dos casos (Eisenhardt, 1989).

No caso dos Jogos Olímpicos Rio 2016, as marcas apoiadoras do evento são divididas em seis categorias: Patrocinadores Olímpicos Mundiais (TOP Program), Patrocinadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 1*), Apoiadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 2*), Fornecedores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 3*) e Fornecedor dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 3b*).

No presente estudo, foram investigadas cinco empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A seleção se deu de forma a ter representatividade de todos os *tiers* de patrocínio realizados nos Jogos Olímpicos Rio 2016, envolvendo os níveis de patrocínio Patrocinadores Olímpicos Mundiais (TOP Program), Patrocinadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 1*) e Apoiadores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (*Tier 2*). Os outros níveis (Fornecedores Oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e Fornecedor dos Jogos Olímpicos Rio 2016) não foram investigados, por caracterizarem apenas uma relação comercial e não um patrocínio efetivamente.

A partir de uma listagem inicial de patrocinadores e contatos, fornecida por especialistas da área, algumas empresas de cada *tier* de patrocínio foram selecionadas usando como critério sua importância para a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, tanto em relação aos anos de parceria mantidos com o COI, quanto a relevância que as empresas possuem para a operação do evento. Porém, nem todas as empresas contatadas para a realização da pesquisa se dispuseram a participar do presente estudo.

As empresas utilizadas no seguinte estudo foram: Coca-Cola, Visa, Embratel, LATAM e LATAM Travel e Estácio.

### 3.6. Desenvolvimento da Pesquisa

Para este estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os executivos de cinco empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016, além de, quando possível, com especialistas de agências que atendem a essas empresas patrocinadoras e que têm ligação direta com a operacionalização do patrocínio, especialmente, com a parte de ativação do patrocínio esportivo. Também foram utilizados dados secundários complementares, obtidos de fontes como websites das empresas patrocinadoras; site dos Jogos Olímpicos Rio 2016; reportagens de revistas e meios eletrônicos; entrevistas publicadas em revistas e meios eletrônicos com os executivos das empresas patrocinadoras; documentos e relatórios das empresas patrocinadoras e do Comitê Olímpico Internacional (COI).

#### 3.6.1. Método de Coleta de Dados

As evidências utilizadas em um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Nenhuma dessas fontes, porém, possui vantagem indiscutível sobre a outra e devem, portanto, serem utilizadas de forma complementar. A triangulação dos dados feita a partir do uso de várias fontes de evidências permite que o pesquisador desenvolva linhas convergentes de investigação ao tornar as descobertas e conclusões do estudo mais convincentes e acuradas ao se basear em fontes de informação distintas de pesquisa para corroborar o mesmo fato ou fenômeno (Yin, 2001).

Para o bom desenvolvimento de um estudo de caso, é necessário que sejam usadas evidências provenientes de duas ou mais fontes convergentes em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; a criação de um banco de dados que reúna evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso; e desenvolver um encadeamento das evidências para ligar as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chega (Yin, 2001).

A principal fonte de informação utilizada nesse estudo foram as entrevistas em profundidade realizadas com os patrocinadores da edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A gravação das entrevistas, feita mediante autorização dos entrevistados, foi realizada utilizando dois *smartphones*. Posteriormente, essas entrevistas foram transcritas para serem utilizadas para a descrição e análise dos casos (Yin, 2001).

Durante a coleta de dados para um estudo de caso, o ambiente no qual a coleta ocorre não é controlável pelo pesquisador. Por isso, para a realização das entrevistas com os informantes-chave dos casos, trabalhou-se de acordo com a disponibilidade de horário e local dos entrevistados. Também foram respeitadas as limitações impostas aos entrevistados por suas próprias organizações ou contratos celebrados com o COI para a resposta das questões apresentadas (Yin, 2001).

### 3.6.2. Roteiro Semiestruturado para Entrevistas

Entrevistas podem ser classificadas em três tipos básicos: estruturadas, em que há o uso de um roteiro com perguntas pré-formuladas, normalmente feitas em uma ordem específica e, às vezes, com um tempo limite; desestruturadas, em que o pesquisador tem um número reduzido – ou nenhuma – de perguntas pré-formuladas e o entrevistado tem liberdade para responder o que quiser; e semiestruturadas, em que existe um roteiro com perguntas pré-formuladas, mas em que o pesquisador tem a liberdade de fazer novas perguntas que surjam durante a entrevista e esse tipo de improvisação é encorajado. Uma das grandes vantagens da entrevista semiestruturada é a consistência entre as entrevistas realizadas. (Myers, 2013)

Esse estudo se iniciou com dois roteiros semiestruturados de entrevista, um para os profissionais responsáveis em cada uma das empresas entrevistadas pela parte de decisão e gerenciamento do patrocínio e outro para os profissionais responsáveis pela operacionalização do patrocínio. Porém, durante a realização das primeiras entrevistas com uma das empresas investigadas, notou-se que a quebra em dois roteiros dificultava a obtenção das informações pretendidas, já que, na prática, os profissionais envolvidos na questão do patrocínio não são divididos em tomadores de decisão e operadores do patrocínio. Na verdade, muitos profissionais concentram em si informações sobre as duas atividades. Sendo assim, os roteiros foram consolidados em um só e todas as perguntas feitas aos entrevistados. Estes, ao não saberem a resposta para alguma das perguntas, por não se tratar de sua área de expertise, indicaram um novo entrevistado.

### 3.6.3. Entrevistas

Para que se obtivesse o resultado esperado das entrevistas com os patrocinadores, foram utilizados princípios e estratégias propostos por Poupart (2008). Para obter a colaboração do entrevistado e vencer suas possíveis resistências, como falta de tempo ou interesse, sentimentos de servir como cobaia, temor de ter a intimidade invadida ou não estar à altura das entrevistas

ou sofrer consequências negativas por sua participação, os entrevistados foram abordados, no processo de agendamento, com uma explicação breve sobre a pesquisa desenvolvida e sobre a sua importância acadêmica e gerencial, para despertar o seu interesse na participação da pesquisa. Em alguns casos, foi necessário recorrer as redes sociais ligando pesquisadora e informante, apelando para laços profissionais e de amizade para facilitar o recrutamento do entrevistado. Para que o entrevistado estivesse a vontade durante a realização das entrevistas, estas foram agendadas no horário mais propício para o entrevistado, de forma que ele estivesse a vontade e tivesse tempo para responder às questões, e em seu local de trabalho. Duas entrevistas foram realizadas por telefone, no horário e dia mais adequado à disponibilidade do entrevistado. Para a gravação, foram utilizados dois *smartphones*, de forma a fazer com que o entrevistado se sentisse a vontade com um objeto que já lhe é familiar. Ainda para que o entrevistado ficasse a vontade e fizesse um relato o mais espontâneo possível, a pesquisadora evitou interromper ou contestar o seu informante, dando sempre sinais de escuta e empatia, respeitando os momentos de silêncio e utilizando técnicas de reformulação com o objetivo de explicitar ou esclarecer os temas abordados.

### 3.6.3.1. Eleição dos Executivos nas Empresas Patrocinadoras

Uma vez selecionados os casos a serem investigados, foram selecionados nas empresas os executivos que melhor contribuiriam com o estudo. Por isso, foram entrevistados vice-presidentes, diretores, gerentes e coordenadores envolvidos no patrocínio das empresas aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Também, sempre que possível, foram ouvidos especialistas de agências que atendem aos patrocinadores e que estavam envolvidos, em especial, com a parte de ativação do patrocínio esportivo.

A Figura 5 apresenta as informações sobre os profissionais entrevistados em cada uma das empresas selecionadas.

**Figura 5** Profissionais Entrevistados

	CASO	ENTREVISTADO	EMPRESA	ÁREA	CARGO
TOP PROGRAM	Coca-Cola	Adriana Knackfuss	Coca-Cola	Comunicação Integrada de Marketing	Diretora
		Flavio Camelier	Coca-Cola	Jogos Olímpicos Rio 2016	Vice-Presidente

	Visa	Eduardo Solis	Visa	Global Sponsorship Marketing	Senior Director
		Christopher Sonntag	WME   IMG (Agência da Visa)		Vice-President
TIER 1	Embratel	Mariana Abreu	Embratel	Comunicação	Diretora
		André Alcântara	Embratel	Jogos Olímpicos Rio 2016	Gerente de Relacionamento Comercial
		Silvia Bogéa	Embratel	Jogos Olímpicos Rio 2016	Gerente de Prontidão Operacional
TIER 2	LATAM & LATAM Travel	Daniel Aguado	LATAM	Comunicação e Marca	Gerente
		Daniel Milagres	LATAM Travel	Marketing	Gerente
		Diarmuid Crowley	LATAM Travel / IMM		Managing Director
	Estácio	Claudia Romano	Estácio	Responsabilidade Social e Parcerias	Diretora
		Pilade de Moraes	Estácio	Responsabilidade Social e Parcerias	Coordenador
		Mariana Kuchnir	Octagon (Agência da Estácio)		Account Manager

### 3.7. Redação dos Casos

Dentre os tipos de relatórios possíveis para um estudo de caso (escrita, oral ou audiovisual), se optou pelo desenvolvimento de um produto escrito. Yin (2001) cita quatro tipos de relatórios escritos possíveis. O primeiro, de estudo de caso único, utiliza narrativa simples para descrever e analisar o caso e pode realçar as informações da narrativa através do uso de tabelas, gráficos e imagens. O segundo é um relatório de casos múltiplos, com várias narrativas, geralmente apresentadas em capítulos ou seções separadas para cada um dos casos. Nesse tipo de relatório também há um capítulo que apresenta a análise e o resultado dos casos cruzados. O terceiro tipo de relatório, que serve tanto para caso único como para casos múltiplos, não apresenta a estrutura narrativa tradicional, mas elabora, para cada caso, uma série de perguntas e respostas. O último tipo de relatório se aplica apenas a estudos de casos múltiplos e não prevê

capítulos destinados a casos individuais. O relatório é, em sua totalidade, uma análise cruzada entre os casos e cada capítulo dele é destino a uma questão distinta de caso cruzado, com as informações dos casos individuais sendo distribuídas ao longo do capítulo.

Para a redação dos casos do presente estudo, optou-se por utilizar o segundo tipo de relatório descrito por Yin (2001), em que cada caso é descrito de forma individual, com a análise dos casos cruzados sendo apresentada em um capítulo posterior.

Para a redação de relatórios de estudo de caso, Yin (2001) sugere seis estruturas: analíticas lineares, cuja sequência de subtópicos inclui o problema que está sendo estudado, uma revisão da literatura existente, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões e implicações feitas a partir das descobertas; comparativas, que repete o mesmo estudo de caso duas ou mais vezes, comparando as descrições alternativas do mesmo caso para mostrar até que ponto os fatos adaptam-se a cada modelo; cronológicas, que apresenta as evidências do estudo de caso em ordem cronológica; de construção da teoria, em que a sequência dos capítulos segue uma lógica de construção da teoria, de forma a cada capítulo fornecer uma nova parte do argumento teórico que está sendo feito; de “incerteza”, que apresenta o resultado do estudo de caso no capítulo inicial e, os capítulos seguintes desenvolvem uma explanação do resultado apresentado; e não sequenciais, em que a ordem dos capítulos não possui uma importância especial. Para o presente estudo, foi usada a estrutura comparativa, para que fosse possível estabelecer um modelo comparável de desenvolvimento do estudo.

Os casos narrados nesta pesquisa seguem uma ordem específica de informações baseadas nas categorias de análise identificadas na revisão da literatura e nos dados obtidos na fase de entrevistas em profundidade com os patrocinadores. Isso permite que os casos sejam comparados e semelhanças e diferenças entre eles sejam identificadas.

### **3.8. Análise dos Casos**

Eisenhardt (1989) diz que a análise dos casos é a parte mais difícil e menos codificada do processo do estudo de casos. O processo sugerido pela autora é a realização da análise de cada um dos casos e, para isso, é necessário que se faça a descrição de cada um dos casos para que o pesquisador possa lidar, na etapa de análise, com o enorme volume de dados gerados durante a pesquisa. Esse processo permite a identificação de padrões nos casos individuais e que, posteriormente, são utilizados para a generalização entre os casos. Após a análise dos casos

individuais, é feita a análise entre os casos para a busca de padrões. Isso pode ser feito através de três estratégias: seleção de categorias que são comparadas entre os casos a procura de semelhanças e diferenças; a seleção de pares de casos com a listagem entre suas semelhanças e diferenças; e a divisão e comparação dos dados entre as fontes de evidências.

Para a análise dos casos do presente estudo, foi utilizada a primeira técnica sugerida por Eisenhardt (1989), através da análise das categorias listadas no item 3.2.2, para identificação das semelhanças e diferenças entre eles. Algumas das categorias de análise utilizadas para a análise dos casos derivam da literatura, mais especificamente, do modelo de Sá e Almeida (2016), sendo, portanto, categorias a priori, e outras surgiram da coleta de dados durante o decorrer da pesquisa. (Eisenhardt, 1989)

Após a transcrição do material obtido na fase de entrevistas com os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o material foi inserido no ATLAS.ti para a organização e categorização dos dados. O ATLAS.ti é um software para a organização de dados qualitativos, como textos, áudios e vídeo. Em cada uma das entrevistas, os trechos compatíveis com os assuntos abordados neste estudo foram destacados e codificados por assunto. Posteriormente, os assuntos foram agrupados de acordo com as categorias de análise identificadas.

#### **4 DESCRIÇÃO DOS CASOS**

Os cinco casos investigados neste estudo serão descritos sob a perspectiva dos executivos, além de, quando possível, especialistas de agências que atendem a essas empresas patrocinadoras e que têm ligação direta com a operacionalização do patrocínio, especialmente, com a parte de ativação do patrocínio esportivo das empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016: Coca-Cola, Visa, Embratel, LATAM e LATAM Travel e Estácio. A maior parte das informações constantes dos casos foram obtidas através das entrevistas em profundidade realizadas com esses informantes, mas os casos foram complementados com dados obtidos através de outras fontes, como websites das empresas patrocinadoras; site dos Jogos Olímpicos Rio 2016; reportagens de revistas e meios eletrônicos; entrevistas publicadas em revistas e meios eletrônicos com os executivos das empresas patrocinadoras; documentos e relatórios das empresas patrocinadoras e do Comitê Olímpico Internacional (COI).

A descrição dos casos será iniciada com um resumo contendo a história das empresas dos patrocinadores, de seus produtos e serviços, assim como informações sobre o envolvimento deles com atividades de patrocínio, que podem ser culturais, sociais e esportivos. O envolvimento de alguns dos patrocinadores com megaeventos esportivos anteriores também é descrito.

## 4.1. Embratel

Para a descrição deste caso, foram utilizadas informações obtidas durante as entrevistas com Mariana Abreu, Diretora de Comunicação, André Alcântara, Gerente de Relacionamento Comercial, e Silvia Bogéa, Gerente de Prontidão Operacional da Embratel. Além disso, também foram consultados o site da empresa, releases e notícias divulgadas pela assessoria de imprensa da Embratel, assim como reportagens e entrevistas disponíveis em mídia eletrônica.

### 4.1.1. Sobre a empresa

A Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. (Embratel), é uma operadora de telecomunicações que atua no Brasil desde sua criação em 1965. A empresa faz parte do Grupo América Móvil, líder em Telecomunicações na América Latina. Com serviços de voz (telefonia local, longa distância nacional e internacional), mobilidade, transmissão de dados, vídeo, Internet, telepresença, *Cloud Computing*, *Data Center*, soluções via satélite e soluções de TI e Telecomunicações, a Embratel fornece serviços de TI, Telecom e Mobilidade para importantes órgãos do governo e grandes empresas privadas nacionais. Além disso, é responsável pela infraestrutura e transmissão de grandes eventos.<sup>1</sup>

A fundação da Embratel ocorreu, em 1965, como empresa pública, durante o governo militar de Castelo Branco, e, em 1969, realizou sua primeira transmissão via satélite sobre o lançamento da nave Apollo IX, seguida da chegada do homem à Lua. Em 1970, a Embratel foi responsável pela transmissão da Copa do Mundo do México e, em 1972, pela primeira transmissão a cores – a Festa da Uva em Caxias do Sul (RS)<sup>2</sup>. Em 1975, a Embratel lançou o serviço de Discagem Direta Internacional (DDI) e, em 1980, deu o primeiro passo em direção ao estabelecimento da Internet no País, ao criar o primeiro serviço exclusivo de comunicação de dados da América do Sul, chamado de Transdata, ligando Rio-São Paulo e São Paulo-Brasília.<sup>3</sup>

A transmissão de imagens de Jogos Olímpicos pela Embratel começou na edição de Seoul, em 1988, e, desde então, os maiores eventos esportivos, nacionais ou internacionais, são transmitidos pela empresa<sup>4</sup>.

Em maio de 1998, a holding Sistema Telebrás, que detinha participações em várias empresas de telecomunicações brasileiras, possuindo participação majoritária da Embratel foi cindida em 12 empresas holdings, entre elas a Embratel Participações S.A.<sup>5</sup>. Em julho do mesmo

ano, por meio do Plano Nacional de Desestatização (PND), houve a privatização do Sistema Telebrás e o controle acionário da Embratel foi adquirido pela empresa norte-americana MCI International por R\$ 2,65 bilhões<sup>6</sup>.

Em 2004, a mexicana Teléfonos de México SA – Telmex – subsidiária da América Móvil, adquire o controle acionário da Embratel Participações S.A., mas mantém a marca Embratel<sup>7</sup>. Além da Embratel, a América Móvil também possui, como subsidiárias, a Claro e a NET<sup>8</sup>.

Em 2014, a Embratel passou por uma reestruturação societária e foi incorporada à Claro S.A. Hoje, o Grupo América Móvil atua no Brasil com as marcas Embratel, Claro e NET, que atuam de forma complementar oferecendo serviços para empresas, pessoas e residências, respectivamente.

#### 4.1.2. Motivação

A política de patrocínio da Embratel se concentra em três áreas – patrocínio esportivo, patrocínio cultural e patrocínio social – com o objetivo de promover o desenvolvimento social, cultural, sustentável, esportivo e científico. A seguir, será apresentado o atual portfólio pré-existente de patrocínios da empresa e algumas propriedades já encerradas.

##### 4.1.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

No campo cultural, a Embratel já patrocinou diversos tipos de eventos e propriedades, como o Réveillon do Rio de Janeiro e de São Paulo; a exposição “Mayas: revelação de um tempo sem fim”; a restauração do Palácio Guanabara no Rio de Janeiro; a restauração do Theatro Municipal do Rio de Janeiro; o projeto “Oficina de Reciclagem de Lonas – Tem Quem Queira”, que promove o reuso de lonas vinílicas e a transformação em bolsas pela ONG “Tem Quem Queira” com o uso de mão de obra carcerária; patrocínio ao projeto “Ação Social pela Música” para incentivar a prática musical para crianças e adolescentes de comunidades de baixa renda; Festival Vale do Café de música e cultura para incentivo da economia local e preservação do patrimônio histórico do interior do Estado do Rio de Janeiro; Prêmio Imprensa Embratel Claro para reconhecimento dos melhores trabalhos jornalísticos do Brasil, além de outros.

Na área de patrocínio social, a empresa apoia projetos de desenvolvimento tecnológico, social e educacional, como Educação para o Desenvolvimento Sustentável, que consiste na disponibilização de Internet banda larga para os projetos Educação nas Reservas Extrativistas

(desenvolvimento sustentável dos povos da floresta), Parintins (primeira cidade digital da Amazônia) e Projeto Embratel Educação em quatro escolas na Ilha da Marchantaria, Iranduba e Careiro (AM). Outro destaque foi o Projeto Embratel Educação no Semiárido de Pernambuco, que consiste no desenvolvimento sustentável local e agricultura familiar, Projeto Tecnologia a serviço da Educação Ambiental na Ilha Grande (RJ), EcoMuseu Ilha Grande (RJ) e Rede + Criança.

A Embratel também patrocinou a Casa Rio Digital, em parceria com a Fundação Xuxa Meneghel, para ampliar o atendimento às comunidades e capacitar jovens e adultos em cursos oferecidos pela Intel e CISCO; o programa Gente Capaz, voltado para a formação e qualificação profissional de pessoas com deficiência e dá apoio ao “Projeto 123 alô! A voz da criança e do adolescente”, cobrindo integralmente os custos das ligações do projeto que oferece serviços voltados a crianças e adolescentes, garantindo a elas o direito de comunicação e informação.

O Projeto Ponto Comunidade é outra iniciativa que contou com o apoio da empresa para promover o acesso a meios de comunicação modernos com o intuito de usar a cultura de digital como forma de inclusão social, beneficiando mais 130.000 pessoas e o Programa de Desenvolvimento Humano, criado em 1980, pela associação civil mexicana ASUME A.C., com o intuito de promover a realização plena do homem nos aspectos físico, afetivo, social, econômico, estético, intelectual, moral e espiritual.

Além disso, por meio do Instituto Embratel Claro NET, mantém parceria com a Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia da Cidade do Rio de Janeiro para a promoção das Naves do Conhecimento que são espaços voltado para a aprendizagem e que promovem cultura, diversão e arte, com Internet disponibilizada pela Embratel para inserir jovens e adultos no mercado de trabalho, nas áreas de comunicação e tecnologia da informação. O Instituto também viabiliza a distribuição de 20 pontos de acesso à Internet em 19 escolas municipais e um telecentro da cidade de Bacabeira (MA) para o Projeto Educando para incluir, que realiza programas de reforço escolar e de inclusão digital, direcionados aos alunos com baixo rendimento e com defasagem de idade/série na rede municipal de ensino.

O Programa Dupla Escola, instituição de ensino médio pública do modelo integral e integrado à formação técnico profissionalizante em Telecomunicações, é possibilitado pela parceria entre o Instituto Embratel Claro NET, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e a Fundação Xuxa Meneghel, além do Projeto Embratel Claro Educação, que leva

novas Tecnologias da Informação e da Comunicação às escolas do campo situadas em regiões remotas e em áreas periféricas urbanas, com baixo Índice de Desenvolvimento Humano ("IDH"). Pelo projeto, a Embratel também oferece cursos online de informática, conteúdos da TV PontoCom (canal de televisão do Instituto Embratel Claro NET) e o acervo da Biblioteca Digital Multimídia.

Antes do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Embratel possuía iniciativas isoladas em patrocínio esportivo. A partir do anúncio de seu patrocínio à edição Rio 2016, ela reformulou o seu portfólio, criando uma plataforma de esportes de forma a intensificar as ações de patrocínio dessa categoria. Com o intuito de atingir o público corporativo, para a geração de novos negócios, a Embratel fechou parcerias com eventos esportivos que atraem o seu público-alvo e que têm alta demanda de tecnologia, como o GP Brasil de Fórmula e o Rio Open, dos quais é fornecedora oficial de telecomunicações. O seu portfólio de patrocínio, atualmente, é gerenciado pelo Grupo América Móvil e contempla ações para as três marcas - Embratel, Claro e NET.

Além disso, a categoria esportiva foi escolhida pela Embratel como plataforma a ser trabalhada pela empresa como um de seus pilares institucionais para mostrar que é possível vencer barreiras sociais e culturais. A escolha do esporte ocorreu por permitir a aproximação com todos os seus públicos de interesse, para a construção de um relacionamento próximo e duradouro<sup>9</sup>. A Embratel concentra seus esforços de patrocínio esportivo em duas frentes principais: automobilismo e esportes olímpicos e paralímpicos<sup>10</sup>.

A Embratel consolida sua presença no automobilismo mundial, associando sua marca à modernidade e à tecnologia de ponta. Para isso, Embratel e Claro patrocinam diversas ações, pilotos e oferecem a infraestrutura de telecomunicações para os grandes prêmios que ocorrem no Brasil.

O propósito da Embratel ao patrocinar atletas olímpicos e paraolímpicos é oferecer apoio para que os atletas patrocinados, na ocasião do patrocínio, pudessem seguir sua missão com as melhores condições para superarem seus limites. O Time Embratel Claro contou com a participação de atletas como Cesar Cielo (natação), Sarah Menezes (judô), Martine Grael e Kahena Kunze (vela), Thomaz Bellucci (tênis), Emanuel (vôlei de praia), Alison (vôlei de praia), Arthur Zanetti (ginástica artística) e João Feijão (tênis).<sup>11</sup>

Os eventos esportivos já patrocinados pela empresa são:

1. Travessia dos Fortes, maratona aquática criada em 2003 e que parte da Praia de Copacabana, próximo ao forte, e tem como chegada a Praia do Leme, também próximo ao Forte. A Travessia dos Fortes é a maratona aquática mais disputada da América Latina e conta com cerca de 2.000 participantes por edição. A Embratel foi patrocinadora da prova nos anos de 2010, 2011 e 2012 no *tier naming rights*.<sup>12</sup>
2. Desafio dos Mares, prova de revezamento aquático entre 24 equipes formadas por seis nadadores cada e que competem na Praia de Copacabana.<sup>13</sup>
3. Rio Up Run, primeira corrida realizada em comunidade pacificada no Rio de Janeiro, nos morros da Babilônia e Chapéu Mangueira, no Leme. O evento ocorreu em 2011, 2012 e 2013.<sup>14</sup>
4. Rocinha de Braços Abertos, corrida na Rocinha que ocorreu em 2012, e que contou com a participação de mais de dois mil atletas. O projeto tem apoio da Prefeitura do Rio de Janeiro e do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) e outras provas patrocinadas pela Embratel, também em comunidades, já ocorrem no Borel, Vidigal, Manguinhos e Jacarezinho.<sup>15</sup>
5. Meia Maratona Faz um 21, circuito de corrida de rua disputado em duplas e proprietário da Embratel desde 2008. O circuito Meia Maratona faz um 21 consiste em corridas que ocorrem em várias cidades do interior do Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de estimular a atividade física entre a população.<sup>16</sup>
6. Rei e Rainha da Praia, a competição de vôlei de praia que ocorre desde 1999 possui a Embratel como sua principal patrocinadora. O torneio conta com a presença de atletas de destaque na modalidade e, a cada edição, consagra o melhor jogador e a melhor jogadora do vôlei de praia.<sup>17</sup>
7. Rio Open, maior torneio de tênis da América do Sul e único a reunir uma etapa do ATP World Tour 500 e do WTA International, contou com o patrocínio da Embratel e Claro em suas duas edições até então. A Embratel, além de patrocinadora, também é Fornecedora Oficial de TI e Telecomunicações do evento.<sup>18</sup>
8. Mano a Mano, desafio de atletismo realizado na Quinta da Boa Vista, com pista montada sobre as águas e que, em 2016, conta com o americano Justin Gatlin como principal destaque. O evento já havia tido três edições anteriores e, em 2016, a Embratel entra como patrocinadora substituindo a TIM, patrocinadora do ano de 2015.<sup>19</sup>

Com o foco no mercado corporativo, a Embratel direcionou sua participação em eventos, reduzindo a participação em ações voltadas para o público em geral e que impactam consumidores finais, como era o caso das maratonas.

#### 4.1.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Em 2008, a Embratel foi uma das primeiras a anunciar seu patrocínio oficial à candidatura do Rio de Janeiro como sede da edição dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016<sup>20</sup>.

Além disso, no período anterior ao anúncio da escolha da cidade-sede dos Jogos de 2016, a Embratel realizou publicidade com a contagem regressiva, demonstrando seu apoio à cidade do Rio de Janeiro. Também apoiou a festa de comemoração realizada após o anúncio do Rio como cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016<sup>21</sup>.

Dois anos depois, o COI lançou uma *Request for Proposal* (RFP), documento de solicitação de propostas para o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, através de um processo de *bid*, e a Embratel foi escolhida como patrocinadora e como fornecedora oficial de Serviços de Telecomunicações do evento, tendo o apoio da Claro e da NET na estrutura a ser desenvolvida. Durante o período anterior aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Embratel utilizou o Time Embratel Claro para a veiculação de campanhas publicitárias, com imagens dos atletas em ação, mostrando sua conexão com os Jogos Olímpicos Rio 2016<sup>22</sup>.

Um dos objetivos que a Embratel tem ao realizar o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é de se associar a imagem do Rio e ao momento de otimismo que o país vivia na época da candidatura da cidade à sede dos Jogos Olímpicos e às possibilidades de transformação que o Brasil receberia com a chegada dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Segundo Mariana Abreu, “Era um momento de muito otimismo, de crescimento, de acreditar no país e aquilo, a gente olhando pelo que acontece nos outros países que, nas cidades-sede, na transformação que aconteceu, tinha um potencial muito grande sobre o Rio de Janeiro. E eu acho que essa relação da Embratel com o Rio e essa possibilidade de movimentar e trazer uma nova dinâmica pra cidade[...]”. A visão da Embratel como uma marca carioca era de extrema importância para José Formoso, ex-presidente da empresa, e foi fundamental para a decisão da empresa sobre a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, desde a candidatura do Rio à cidade-sede.

Uma segunda motivação da empresa é o *giving back* a sociedade. Essa é uma responsabilidade de grandes empresas e a Embratel, que já era grande antes mesmo de se tornar parte do Grupo América Móvil e é ainda maior agora, sob o guarda-chuva da Claro, tem o papel de tornar a vida das pessoas gigante e reverter seu desempenho para algo bom para a sociedade.

Um terceiro objetivo da empresa ao realizar o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi a possibilidade de demonstrar a qualidade da operação e da entrega dos produtos e serviços da Embratel ao seu público-alvo corporativo. Como patrocinador e fornecedor do Rio 2016, a Embratel obteve destaque para sua marca em um evento global que foi vitrine para seus serviços e para ampliação do relacionamento com clientes B2B durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Segundo Abreu, “A excelência que a gente vai entregar pros Jogos Olímpicos é a mesma excelência que a gente entrega todos os dias, para todos os nossos clientes, aonde quer que eles estejam” e, a chancela dos Jogos Olímpicos no serviço da Embratel, seria o grande benefício que a empresa recebe em troca do apoio realizado ao evento. Por fim, o aval de excelência dada pelos Jogos Olímpicos Rio 2016 à Embratel serve como alavancagem dos negócios.

Embora o objetivo de novos negócios seja importante para a empresa, entende-se que ele é um objetivo que “orbita” o objetivo principal, que é de marca. Segundo Bogéa, “Claro que tem um retorno financeiro, mas eu não sei se uma empresa que busca o retorno financeiro só pelo retorno financeiro, ela se meteria num projeto desse. Ela busca pela marca, então, você entrar num viés financeiro dá errado, porque não é isso que move, move é a marca. É a valorização da marca.” Assim, um dos principais objetivos citados pela empresa para a realização do patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é a associação da marca Embratel aos atributos dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e como a empresa pode reforçar o que há de comum entre os Jogos Olímpicos e os seus próprios atributos ao realizar o patrocínio olímpico.

O objetivo de motivação dos funcionários também foi citado. Abreu contou que, desde o início do relacionamento da empresa com os Jogos Olímpicos Rio 2016, sempre houve envolvimento dos funcionários em cada grande marco Olímpico que ocorria (patrocínio da candidatura, contagem de 2 anos para os Jogos Olímpicos Rio 2016, ida e chegada dos atletas do Time Embratel Claro aos Jogos Olímpicos de 2012, etc.), criando orgulho entre o time de colaboradores por fazerem parte desse projeto.

Apesar de não ter sido um objetivo inicial da empresa, já que a época da RFP, a Embratel era uma empresa que atuava de forma autônoma da Claro, atualmente, segundo Alcântara, um dos objetivos do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é mostrar ao público a integração entre as marcas Embratel, Claro e NET.

#### 4.1.3. Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

O contrato celebrado entre Embratel e a Rio 2016 oferece apenas a possibilidade de associação entre a marca Embratel e a dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e o direito de realizar

compras adicionais para a ativação da marca durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Por isso, outros fatores para a seleção do patrocínio, como realização de patrocínios de outras atividades ligadas aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e o nível de patrocínio em que a empresa está, são relevantes.

#### 4.1.3.1. *Tier* de Patrocínio

A Embratel foi patrocinadora do “*tier* 1, acima dos Apoiadores e Fornecedores dos Jogos Olímpicos Rio 2016, e abaixo dos patrocinadores globais do TOP Program. A definição do *tier* foi feita pelo COI, durante a realização da RFP dos Jogos Olímpicos Rio 2016, não cabendo às empresas patrocinadoras fazerem essa escolha. Por determinação do COI, serviços de Telecomunicação são naturalmente patrocinadores de *tier* 1.

#### 4.1.3.2. Alocação de Recursos

Por ser parte de um grupo maior, o América Móvil, a decisão sobre a realização do patrocínio da Embratel aos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi aprovada pela sede do grupo, no México. Apesar disso, a Embratel, desde o início do projeto, teve algum grau de independência para a realização do patrocínio, após o orçamento aprovado e metas definidas em Conselho de Administração pela América Móvil. Essa relativa autonomia era relacionada à ativação, comunicação e compra de outros patrocínios sem prévia autorização do Conselho da matriz mexicana.

Por contrato, os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 não podem tornar pública a informação sobre os valores investidos na compra do patrocínio ou o investimento feito para a sua ativação. Na Embratel, o valor gasto em ativação é “grandioso”, segundo Alcântara, e muito mais significativo do que o investimento feito na compra do patrocínio em si, “Porque, na verdade, quando você compra o patrocínio, ainda que ele seja bem oneroso, você compra o direito de usar a marca. Você só tem basicamente isso [...] Todo o resto, invariavelmente, com raríssimas exceções, você compra o direito adicional.” (Alcântara)

Para a gestão do patrocínio Olímpico, a Embratel criou uma diretoria exclusiva dedicada para as ações relativas aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Para essa diretoria, foram alocadas pessoas de outros setores e que trabalharam de forma integral nas decisões ou ativações do patrocínio ou entrega dos serviços (*value in kind*) definidos em contrato com o Comitê Organizador Rio 2016. A Embratel também direcionou boa parte de sua estrutura da empresa – jurídico, tributário, contabilidade, financeiro, suprimentos e engenharia – para

suportar o Projeto Olímpico. A terceirização de serviços só aconteceu em áreas em que naturalmente já ocorriam, como cabeamento, sendo feitas principalmente dentro do Grupo América Móvil.

#### 4.1.4. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

No momento do anúncio do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Embratel utilizou-se de muita mídia *out of home*, com o uso da imagem dos atletas do Time Embratel. Apesar de ser uma mídia com alta visibilidade, a localização escolhida pela empresa não foi pensando em atingir o público de massa e já tinha como objetivo focar nos seus clientes corporativos. Por isso, o trajeto, que contava com o uso de outdoors e outros mobiliários urbanos, foi escolhido por ser o caminho que a empresa acreditava que os empresários que moravam na Zona Sul e que poderiam se tornar clientes Embratel fariam de suas residências até o Centro da cidade do Rio de Janeiro.

Durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa concentrou a sua comunicação em veículos de mídia que acredita serem consumidos pelos tomadores de decisão de médias e grandes empresas e formadores de opinião, tais como os principais jornais impressos do país - Valor Econômico, Estado de São Paulo, Folha de São Paulo e O Globo. O *mix* de mídia também abrange revistas semanais, como Veja, Isto É e Época, revistas de negócios, como Exame, além de outras com perfil mais segmentado, como as revistas de Bordo das principais cias aéreas. Na TV, destaca-se o do patrocínio da cobertura do evento no canal Globonews, e, no Rádio, o patrocínio da cobertura da Rede Band News. Em mídia exterior, a empresa esteve presente nos principais aeroportos do Brasil, como Congonhas, Galeão, Santos Dumont e Guarulhos. Toda essa comunicação foi sustentada pela presença digital, tendo como principal foco o Google e a mídia programática em canais de consumo do público corporativo, como notícias, assim como o patrocínio dos canais olímpicos pelos jornais O Globo, Estadão, Olhar Digital e Valor Econômico. Além disso, a empresa atuou fortemente junto à assessoria de imprensa, tendo a mídia espontânea como uma importante frente na divulgação de seu patrocínio.

Ainda seguindo o objetivo de estreitar relacionamento com executivos de grandes empresas, a Embratel desenvolveu um programa de hospitalidade que possibilitou a ida de seus clientes a alguns jogos em um ambiente que propiciou a geração de novos negócios. No Parque Olímpico, a Embratel teve, junto com Claro e NET, uma área reservada para ativação de clientes, feita através de uma compra adicional ao contrato inicial de patrocínio, e que foi amplamente utilizada durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Segundo Alcântara, o uso de uma

ou mais marcas do grupo (Embratel, Claro ou NET) na ativação depende de aprovação do COI e da compra adicional realizada. Quando do uso concomitante das marcas, é necessário que seja bem definido qual serviço está sendo oferecido por qual marca e que todas elas são do segmento de telecomunicações.

A Embratel utilizou as mídias sociais para ativar o seu patrocínio, com a criação e postagens de vídeos no Facebook e no Youtube, que mostraram Emanuel Rego, ex-atleta Olímpico do vôlei de praia, parte do Time Embratel Claro, explicando a estrutura (*backbone*) que a Embratel desenvolveu para interligar os quatro principais centros envolvidos nos Jogos Olímpicos Rio 2016, e conversando com Carlos Arthur Nuzman, presidente do Comitê Olímpico Rio 2016, em uma série chamada #VençaSuaOlimpíada, sobre o papel da Embratel no desenvolvimento dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A Embratel também fez postagens mostrando a rotina e os sucessos de seus atletas olímpicos em outros eventos esportivos, como forma de preparação para os Jogos Olímpicos Rio 2016. O trabalho de comunicação com a Imprensa foi potencializado durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 para divulgar os diferenciais da Embratel e para proteger a marca diante de eventuais crises que poderiam surgir.

Em sua sede, no Centro do Rio de Janeiro, a empresa também desenvolveu painéis no andar térreo que mostra o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e vídeos em televisores com executivos da companhia explicando o papel que a Embratel está desempenhando para o desenvolvimento dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

#### 4.1.4.1. Portfólio Correlato

Para complementar o patrocínio realizado aos Jogos Olímpicos Rio 2016, na época, Embratel optou por reforçar a plataforma de esporte com dois pilares: eventos e patrocínio de atletas.

Para isso, a Embratel buscou patrocinar atletas de alto rendimento individualmente e deu a esse conjunto de atletas patrocinados o nome de “Time Embratel Claro”. Além deles, outros atletas em início de carreira, mas que se destacam em suas modalidades, também foram patrocinados pela empresa em um projeto chamado “Campeões do Futuro”.

No pilar de eventos, foram criados eventos proprietários para a Embratel, como a Meia Maratona Faz um 21, e foram patrocinados outros eventos, como o Rei e Rainha da Praia, competição de vôlei de praia realizada anualmente no Rio de Janeiro durante o verão, Rio Open, torneio de tênis que conta com um ATP 500 e o WTA, entre outros. Porém, com a mudança da

empresa do foco em consumidor final para foco no cliente corporativo, algumas propriedades patrocinadas no pilar de eventos e que possuíam apelo de massa deixaram de ser apoiadas.

A marca Claro foi apoiadora do Revezamento da Tocha Olímpica e a Embratel teve acessos a uma cota de condutores, gerando uma oportunidade de ação de relacionamento com clientes e de engajamento dos funcionários. A Embratel poderia ter escolhido patrocinar o Revezamento da Tocha, mas optou por não o fazer, por entender que o alto investimento demandado por essa propriedade não teria retorno para o tipo de cliente que a Embratel espera atingir, já que a tocha possui apelo popular. Segundo Abreu, “Se a gente tivesse seguido a comunicação da 21, era um serviço que tinha uma comunicação mais ampla, aí a gente teria esse tipo de desejo, de necessidade. Mas isso demandaria muito, porque tem muitas propriedades são adicionais ao contrato.”

O Revezamento da Tocha foi um exemplo de propriedade adicional ao contrato de patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016. As propriedades adicionais compradas pelos patrocinadores, são desenvolvidas durante a preparação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e são, então, oferecidas aos patrocinadores para compra em reuniões realizadas a cada dois meses entre o Comitê Organizador Rio 2016 e os seus patrocinadores. Um exemplo de compra adicional realizada pela Embratel foi a participação nos eventos-testes de preparação para os Jogos Olímpicos Rio 2016, que somaram mais de 40 competições realizadas <sup>23</sup>.

#### 4.1.5. Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A Embratel mede o resultado dos patrocínios realizados por meio do *feedback* de seus clientes. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa realizará uma pesquisa qualitativa com seus clientes para entender se foi atendido o objetivo de geração de novos negócios. O retorno dos clientes e formadores de opinião é de grande importância para a percepção do sucesso ou não do patrocínio. Embora diga que seria útil medir de forma mais consistente e com metodologia específica o resultado dos esforços de patrocínio, Abreu diz que, como a empresa atua em um segmento de B2B em que tem alta penetração em médias e grandes empresas, o *feedback* através do relacionamento feito com os clientes é o importante. A opinião de diretores e presidentes dessas empresas, sobre as ativações do patrocínio, é considerada para medir o resultado das ativações de marca.

Abreu e Alcântara citam, como exemplo do sucesso do patrocínio já alcançado pela Embratel, mesmo antes da realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o *feedback* recebido pela NBC, maior detentora de direitos de transmissão dos Jogos Olímpicos no mundo, ao informar

que nunca tinha visto uma entrega de telecomunicação com a qualidade que a empresa está proporcionando para a edição dos Jogos Olímpicos no Rio.

Além disso, os negócios gerados pela própria Família Olímpica (todas as pessoas e empresas ligadas aos Jogos Olímpicos Rio 2016, incluindo patrocinadores de outras categorias) são uma das medidas utilizadas para avaliar o sucesso da sua atuação como patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Esses negócios gerados não são uma entrega dos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas é uma demanda gerada por eles e que gerou novas oportunidades e parcerias.

Para a Embratel, pesquisas de lembrança de marca não são tão significativas para a mensuração do seu sucesso, já que, na amostra utilizada para esse tipo de pesquisa, a representatividade dos seus clientes corporativos é baixa e que, por isso, é esperado que seus resultados não sejam bons. Abreu cita uma pesquisa de lembrança de marca em que a Embratel aparece posicionada como uma das últimas marcas lembradas pelo público, mas explica que, para ser diferente, a empresa precisaria fazer investimentos massivos, se comunicar com o grande público, que não é o objetivo da empresa. Segundo Alcântara, no segmento corporativo, não existe clientes que estariam confundindo outra empresa como patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016 no lugar da Embratel.

Embora cite que um dos objetivos com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 era o de associação a imagem do Rio de Janeiro, a empresa mostra que os resultados sobre esse objetivo foram parcialmente impactados pelo momento de crise vivido pelo país. “Eu acho que a Embratel tem uma relação muito forte com o Rio. [...] E aí eu acho que era um evento que, naquela época, a gente estava num momento econômico muito diferente no Brasil [...], era um momento de muito otimismo, de crescimento, de acreditar no país e, aquilo, a gente olhando pelo que acontece nos outros países que, nas cidades-sede, a transformação que aconteceu, tinha um potencial muito grande sobre o Rio de Janeiro. E eu acho que essa relação da Embratel com o Rio e essa possibilidade de movimentar e trazer uma nova dinâmica para a cidade... Que de certa forma a gente vê que aconteceu, que ela tá culminando no momento errado. Mas tem algumas transformações que a gente tá vendo aqui e a gente vai aproveitar. Não tanto quanto a gente gostaria.” (Abreu)

Um dos resultados do patrocínio esportivo, mas que não é mensurado pela empresa, é o aprendizado gerado. A Embratel é patrocinadora e fornecedora de outros megaeventos esportivos, como a Copa das Confederações. Com isso, a empresa conseguiu desenvolver conhecimentos para o desenvolvimento de sua plataforma de relacionamento.

A Embratel também desenvolveu conhecimentos sobre os processos de planejamento, produção e realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Como previsto no contrato de Patrocínio, a Embratel teve acesso a informações do patrocinador de Telecomunicações dos Jogos de Londres 2012 (no caso, a empresa British Telecom). Isto foi uma das bases usadas para os processos de planejamento da Embratel para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Da mesma forma, a Embratel está repassando os conhecimentos adquiridos para os patrocinadores de Telecom dos próximos Jogos Olímpicos: Pyeongchang 2018 (empresa Korea Telecom) e Tokio 2020 (empresa NTT).

- 
- <sup>1</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>2</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/9/05/2016>>.
- <sup>3</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>4</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>5</sup> EMBRATEL. Relação com Investidores - Acionistas Oriundos do Plano de Expansão/ Acionistas da Antiga Telebrás . Disponível em <[http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0,2997,RI\\_P\\_1048,00.html](http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0,2997,RI_P_1048,00.html)>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>6</sup> FOLHA ONLINE. Entenda o que foi vendido no leilão da Telebrás. **Folha Online**. 29 jul 2003. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u70994.shtml>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>7</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>8</sup> AMÉRICAN MÓVIL. Subsidiaries & Affiliates. Disponível em <<http://www.americamovil.com/amx/about/footprint?p=30#country>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>9</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Rio 2016. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/rio2016/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/rio2016/)>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>10</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/)>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>11</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Patrocínio Atletas. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/esportes\\_olimpicos/atletas/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/esportes_olimpicos/atletas/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>12</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>13</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>14</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>15</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>16</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>17</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>18</sup> EMBRATEL. Patrocínio Esportivo – Eventos Esportivos. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/eventos/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/eventos/)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>19</sup> LOPES, Duda. Sem Bolt, ‘Mano a Mano’ apresenta novos patrocinadores. Máquina do Esporte. 04 mai 2016. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/sem-bolt-mano-mano-apresenta-novos-patrocínios\\_30349.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/sem-bolt-mano-mano-apresenta-novos-patrocínios_30349.html)>. Acesso em 30/05/2016.
- <sup>20</sup> EMBRATEL. A Empresa. Disponível em <<http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa/>>. Acesso em 29/05/2016.
- <sup>21</sup> EMBRATEL. Rio 2016. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/rio2016/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/rio2016/)>. Acesso em 11/07/2016.
- <sup>22</sup> EMBRATEL. Rio 2016. Disponível em <[http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio\\_esportivo/rio2016/](http://portal.embratel.com.br/embratel/patrocínios/patrocínio_esportivo/rio2016/)>. Acesso em 11/07/2016.
- <sup>23</sup> EMBRATEL. A Embratel está pronta para o início dos eventos-teste de 2015. 20 jul 2015. Disponível em <[http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0,2997,PO\\_P\\_161\\_1899,00.html](http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0,2997,PO_P_161_1899,00.html)>. Acesso em 11/07/2016.

## 4.2. Estácio

Para a descrição deste caso, foram utilizadas informações obtidas durante as entrevistas com Claudia Romano, Diretora de Responsabilidade Social e Parcerias, Pilade de Moraes, Coordenador de Responsabilidade Social e Parcerias, e Mariana Kuchnir, Account Manager na Octagon, agência que atende a Estácio nas áreas de hospitalidade e ativação. Além disso, também foram consultados o site da empresa, releases e notícias divulgadas pela assessoria de imprensa da Embratel, reportagens e entrevistas disponíveis em mídia eletrônica e o Relatório de Sustentabilidade de 2015 da empresa.

### 4.2.1. Sobre a empresa

A Estácio de Sá é uma organização privada no setor de educação e que possui 587,8 mil alunos matriculados em um de seus 78 cursos de graduação e pós-graduação, presencial ou na modalidade de ensino a distância. A instituição possui 36 faculdades e 170 polos de ensino a distância em 22 estados do país, além do Distrito Federal. O público-alvo da Estácio são estudantes e trabalhadores das classes média e média-baixa e, por isso, seus campi se localizam próximo a seus locais de residência ou trabalho.<sup>1</sup>

A Estácio de Sá foi fundada em 1970, na Zona Norte do Rio de Janeiro e, inicialmente, possuía somente o curso de Direito. Dois anos depois, a instituição, antes chamada de Faculdade de Direito Estácio de Sá, torna-se Faculdades Integradas Estácio de Sá, com a criação de novos cursos de graduação. Em 1988, a instituição foi conferida o status de Universidade<sup>2</sup>.

Quatro anos após tornar-se Universidade, a Estácio de Sá começa a expandir sua atuação na cidade do Rio de Janeiro, com a criação do campus da Barra da Tijuca e, em 1996, com a criação das unidades Resende, Niterói e Nova Friburgo.<sup>3</sup> Em 1998, a universidade iniciou sua expansão para fora do Estado do Rio de Janeiro, criando suas primeiras unidades em São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Bahia, Pernambuco, Pará e Ceará.<sup>4</sup>

Em 2005, foi iniciado o processo de transformação das subsidiárias da Estácio de Sá de sociedades civis sem fins lucrativos para com fins lucrativos e, em 2007, ocorreu o IPO da empresa na BM&FBovespa. No ano seguinte, a GP, empresa de *private equity*, tornou-se detentora de 20% do controle da empresa. E, em 2010, ocorreu uma oferta pública secundária e primária de ações da companhia, totalizando um valor de R\$ 685,6 milhões, sendo 32,8

milhões de ações vendidas pelos fundadores da instituição e emissão de outras 3,2 milhões de ações, deixando 76% das ações da empresa destinadas a livre negociação.<sup>5</sup>

O período de 2011 e 2012 foram anos marcados por aquisições, tanto de outras faculdades (Faculdade Atual da Amazônia, Faculdade de Natal, Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte, SEAMA, Faculdade São Luís, Faculdade iDez, FARGS, UNIUOL) quanto pela da Academia do Concurso, empresa no segmento de cursos preparatórios para concursos públicos.<sup>6</sup>

Em 2013 foi feita mais uma oferta pública de ações da companhia, com mais de 3,6 milhões de ações vendidas pela Private Equity Partners C, LLC e GPCP4 e outras mais de 14,6 milhões emitidas pela própria companhia, totalizando um montante de R\$ 768,7 milhões em ações<sup>7</sup>.

Ainda em 2013 houve a aquisição da FACITEC, ASSESC e UniSeb, em 2014, da Faculdade LITERATUS, Faculdade IESAM e Faculdade CEUT e, no ano seguinte, da Faculdade Nossa Cidade<sup>8</sup>.

Em julho de 2016, a Kroton, maior instituição de ensino superior privado do Brasil, e a Estácio anunciaram que seus conselhos de administração aprovaram a combinação dos dois negócios, ficando à conclusão do negócio submetida à aprovação de seus acionistas. A negociação fez com que a Kroton seja titular da totalidade de ações de emissão da Estácio.<sup>9</sup>

#### 4.2.2. Motivação

Na Estácio, a área de Marketing é dividida em duas diretorias executivas: a Diretoria Executiva de Relações Corporativas e Sustentabilidade e a Diretoria Executiva de Mercado. A área responsável pela gestão de patrocínios é a área de Responsabilidade Social e Parcerias, submetida a primeira. Essa área é responsável pelo recebimento e avaliação das propostas de patrocínio para garantir que se adequem às estratégias da empresa. A partir daí, as propostas seguem para um comitê que, a depender do tamanho do evento e comprometimento financeiro necessário, pode contar com a área de mercado, a área de relações institucionais e mesmo presidência e conselho de administração da empresa, como foi o caso do patrocínio a Rio 2016.

O programa de Responsabilidade Social da Estácio, chamado de “Educar para Transformar” se divide em quatro pilares: esporte, cultura, cidadania e escola e todos os

programas, eventos ou outras propriedades apoiados ou patrocinados pela empresa precisam, obrigatoriamente, impactar ao menos um desses pilares.

#### 4.2.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

Para a montagem do seu portfólio de patrocínio, a empresa busca propriedades que estejam inseridos no cunho de “Educar para Transformar” e atinjam um dos quatro pilares da empresa, além de serem benéficas para os três envolvidos: Estácio, alunos e parceiro. Normalmente, a empresa busca patrocínios de longo prazo e que permitam que a empresa possa participar do desenvolvimento da propriedade, como ela faz no Rock in Rio e no Rio Open. Alguns patrocínios são fechados a partir de oportunidades que surgem por outros patrocínios já realizados: um exemplo é o patrocínio que a empresa realizou ao tenista Cuevas durante a realização do Rio Open, evento que já contava com o patrocínio da empresa.

A montagem do portfólio de patrocínio da empresa, incluindo os quatro pilares de atuação da responsabilidade social, é fundamental para o próprio credenciamento da instituição junto ao Ministério da Educação (MEC). Como regra, instituições de ensino passam por períodos de recondição a cada 10 anos e, para se manterem operando, precisam atender a três critérios: ensino, pesquisa e extensão. O critério de ensino é atingido pelas aulas na graduação, o de pesquisa pelas pesquisas desenvolvidas nos cursos de mestrado e doutorado e o terceiro critério, extensão, é atingido através da plataforma de responsabilidade social, pois oferecem oportunidade para o aluno realizar a parte prática do curso em eventos patrocinados nas chamadas “atividades acadêmicas complementares”, que são parte da carga horária dos cursos de graduação e pré-requisito para a formação do aluno.

A empresa acredita no papel transformador da cultura, através do desenvolvimento da cidadania, na formação dos sentidos crítico e estéticos e na ampliação da visão de mundo dos indivíduos. Por isso, ela apoia projetos teatrais, musicais, exposições, filmes e publicação de livros e que tenham alguma relação com os cursos oferecidos pela instituição.

Alguns dos projetos apoiados pela Estácio na área de cultura são o “Rio Eu Amo Eu Cuido”, movimento que mobiliza voluntários para a melhoria do Rio e que contou com a colaboração de alunos de Arquitetura e Urbanismo da instituição para elaborar projetos de ocupação da praça Ziembski na Zona Norte da cidade; “Rolé Brasil”, projeto de resgate a história e curiosidades dos bairros cariocas e que oferece visitas guiadas a turistas feitas pelos alunos de Turismo; “ArtRio”, feita de arte contemporânea que ocorre anualmente no Rio de

Janeiro; “Rock in Rio”, festival de música que oferece a possibilidade para 600 alunos da Estácio trabalharem nos bastidores do festival, apoiando o atendimento, a organização interna e os artistas do evento; “Livros nas Praças”, projeto que visa estimular a leitura e utiliza um “ônibus-biblioteca” para levar acervos de livros para áreas carentes de bibliotecas; “Expedição Oriente – Família Schurmann”, expedição de volta ao mundo a bordo de um veleiro e com previsão de duração de dois anos; “Música na Estrada”, turnê de música, dança e teatro que se apresenta em diversas cidades da região Norte do país; “Roda Gigante”, projeto formado por atores profissionais, médicos e educadores que visita crianças internadas em cinco hospitais públicos do Rio de Janeiro; “Hospital Pequeno Príncipe”, projeto de hospital paranaense de oncologia pediátrica, com apoio feito via Lei Rouanet; além da produção de diversas obras literárias, como “São Sebastião do Rio de Janeiro”, “MIMO”, festival de música instrumental; e “Taste of São Paulo”, festival gastronômico.

Através do pilar cidadania, a Estácio identificou diversas instituições e ONGs que possuíam atuação concentrada nos Ensinos Fundamental e Médio. Com a entrada na Estácio nesse ramo, foi possível oferecer, também, apoio aos jovens assistidos por essas instituições no Ensino Superior. Esse é um pilar que não conta com patrocínio, mas são iniciativas diretas criadas pela Estácio para promover o programa de responsabilidade social da empresa.

Entre os projetos desenvolvidos pela Estácio no pilar cidadania estão o “Portal Estácio Voluntário”, que estimula o engajamento de docentes e funcionários administrativos a se envolver com as ações da área de responsabilidade social; “I Fórum de Responsabilidade Social”, fórum organizado pela empresa e que contou com um painel de responsabilidade social com temas como investimento social, gestão de negócios sociais, leis de incentivo e formação de jovens em vulnerabilidade social; “Trote Solidário”, atividades de integração que incluem atividades de voluntariado, educação, saúde, arrecadação de alimentos e roupas, mutirões de limpeza, campanhas de doação de sangue, reciclagem e oficinas; e “Dia E”, iniciativa para disseminar a cultura de voluntariado.

No pilar Escola, a Estácio desenvolve atividades que estimulam e qualificam a realidade educacional do país, promovendo um diálogo e impactando professores e estudantes da rede pública de ensino. As iniciativas apoiadas pela Estácio nesse pilar são “III Mostra de Licenciaturas”, evento realizado em parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e que promove uma troca de experiências entre os docentes da instituição e os alunos do Ensino Normal, para estimulá-los a cursar licenciatura; “Educação Estácio”, projeto

realizado em campi da instituição e que promove atividades para alunos do Ensino Médio, conduzidas por alunos e professores da Estácio, e que envolve temas como sustentabilidade, direito ou mostras de educação; “Prêmio Territórios Educativos”, desenvolvido com o Instituto Tomie Ohtake para premiar ações educativas que extrapolem o espaço escolar e integrem educadores, alunos e comunidade em propostas educativas inovadoras; e “Solar Meninos de Luz”, projeto apoiado por meio de apoio financeiro e concessão de bolsas de estudos para alunos e funcionários do Solar, instituição que atende 400 crianças e jovens em vulnerabilidade social das comunidades Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, no Rio de Janeiro.

O pilar de esportes da empresa é a plataforma de apoios e patrocínios mais desenvolvida da Estácio. A empresa acredita que esse pilar está muito relacionado a sua missão de “Educar para Transformar” – construção de valores, estímulo à superação, espírito coletivo e compromisso social –, por isso ela investe em ações e projetos sociais que integram esporte e educação com o compromisso de gerar transformações.

Uma das iniciativas realizadas no pilar esporte é a “Bolsas de Estudo”; projeto em que a Estácio fornece bolsas de estudo nas modalidades presenciais ou a distância para alunos de instituições que ela apoia e que se destaquem em categorias de base de diversos esportes e atletas de alto rendimento. Desde 2014 a empresa também apoia o crescimento do esporte no Brasil e o desenvolvimento do Movimento Olímpico Brasileiro através de parceria com o COB, realiza o projeto Apoio ao Atleta, que consiste em oferecer bolsas de estudos de três modalidades: 1) “Atletas Jovens Talentosos”, 2) “Atletas de Alto Rendimento”; 3) “Atletas em Transição de Carreira” e o projeto Academia Brasileira de Treinadores, que tem como objetivo potencializar os treinadores dos atletas de alto rendimento do país<sup>10</sup>, oferecendo bolsas de graduação e pós-graduação, orientação vocacional e planejamento de pós-carreira para atletas como Emanuel (vôlei de praia), Nalbert (vôlei) e Daiane dos Santos (ginástica artística). Para esse programa, a Estácio se inspirou no modelo americano de integração entre educação e esporte, garantindo que os atletas ainda em atividade ou em transição de carreira tenham acesso à educação e continuem sua vida profissional em outras áreas, quando sua trajetória competitiva se encerrar.

Além da iniciativa de concessão de bolsas, a Estácio se envolve diretamente no patrocínio de atletas, como Daniele Hypólito (ginástica artística), Adriano Mineirinho (surf) e Bárbara Leôncio (atletismo).

A empresa também realiza o patrocínio de equipes, como o basquete do Flamengo, um dos mais proeminentes do país e atual campeão da NBB (Novo Basquete Brasil, liga oficial do Campeonato Brasileiro de Basquete)<sup>11</sup>.

Alguns dos eventos patrocinados pela Estácio são: Brasil Open, Copa Davis e Rio Open. Neste último a empresa patrocinou a sala de imprensa e apresentou um jogo virtual com Guga ensinando sobre a prevenção contra o mosquito transmissor do zika vírus<sup>12</sup>. Além disso, no mesmo evento, a empresa conta com a presença de alguns de seus atletas patrocinados, como Bruno Soares, Teliana Pereira, Fabiano de Paula, Marcelo Demoliner, Guilherme Clezar e Thiago Monteiro.<sup>13</sup> A instituição também é patrocinadora da Taça das Favelas, competição de futebol de campo realizada pela Central Única de Favelas (CUFA) e que reúne 80 equipes compostas por moradores de comunidades do Rio de Janeiro <sup>14</sup>. Durante a realização do projeto Taça das Favelas, a Estácio organiza uma competição de redação entre os competidores e os 10 melhores recebem como prêmio uma bolsa integral em um dos cursos de graduação da instituição<sup>15</sup>.

ONGs que possuem projetos sociais envolvendo o esporte também são patrocinadas pela Estácio, como os Institutos Kinder, Fernanda Keller, Tennis Route, Guga Kuerten, Reação (do ex-judoca Flávio Canto) e Instituto Rumo Náutico (do ex-velejadador Lars Grael). A empresa também mantém parcerias com o COB, o Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), as Confederações Brasileiras de Vôlei, Tênis, Tênis de Mesa, Basketball e Desportos Aquáticos. Em maio de 2015, a empresa fez uma parceria com a seleção brasileira de futebol de areia, garantindo que os jogadores da equipe tenham bolsas de estudo<sup>16</sup>. Em maio de 2016, a empresa fechou parceria com a Seleção Brasileira de Rugby, para a concessão de bolsas, para que eles se tornassem parte do Time Estácio.<sup>17</sup>

#### 4.2.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A Estácio é a primeira empresa de educação a patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016. A categoria de ensino superior, antes, não existia e foi criada a partir de uma oportunidade gerada pelo relacionamento pré-existente entre a empresa e o COB, através da capacitação dos voluntários do Pan-Americano e da parceria desenvolvida com o IOB, que usa as instalações da Estácio para viabilizar provas da instituição. Assim, em setembro de 2014, a empresa firmou contrato de Apoiador Oficial da edição Rio 2016 dos Jogos Olímpicos com o Comitê

Organizador Rio 2016 e tornou-se uma das principais parceiras dos Jogos Olímpicos Rio 2016 na área de treinamento.<sup>18</sup>

O patrocínio feito pela empresa aos Jogos Olímpicos Rio 2016, assim como o de outras empresas, inclui uma parcela do pagamento da cota de patrocínio em dinheiro e outra parte em *value in kind*. Para isso, a Estácio lançou seis Centros de Treinamento da Força de Trabalho dos Jogos Olímpicos Rio 2016, localizados no Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Manaus – as cinco últimas cidades também serão palco dos jogos de futebol dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Nesses CTs, 120 professores da instituição trabalharão para a capacitação de mais de 50 mil voluntários, seis mil colaboradores e outros 85 mil contratados do Comitê Organizador Rio 2016, através de aulas presenciais e a distância. Esses professores são responsáveis pela produção de 1.600 conteúdos de cursos diferentes, com módulos de 4 a 12 horas de duração e com temas determinados pela Rio 2016, como excelência em serviços, liderança, entre outros<sup>19</sup>, e pela adequação acadêmica do conteúdo já fornecido pelo Comitê Organizador Rio 2016, alguns dos quais ficarão como conteúdo da instituição: “O grande legado que envolve Jogos Olímpicos e o processo de formação de voluntários está no conteúdo. São mais de 200 programas que ficarão não só para professores e alunos da Estácio, mas para o Rio de Janeiro e o Brasil”, diz Eduardo Pitombo, diretor de Soluções Corporativas da Estácio.<sup>20</sup> Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a Estácio também foi responsável, em seu Centro de Treinamento, pelas entrevistas e recrutamento dos voluntários para os Jogos Olímpicos Rio 2016, processo iniciado em 2015.<sup>21</sup>

Em março de 2016, a empresa realizou o lançamento do Time Estácio, equipe de atletas de diversas modalidades que são patrocinados pela empresa. A Estácio, ao fazer o patrocínio de atletas, falava sobre a importância da união entre o esporte e a educação e acreditava que contribuía, assim, para que os atletas possam continuar competindo, ao mesmo tempo em que estejam estudando.

Para isso, a empresa também conta com o ex-tenista Gustavo Kuerten, embaixador da Estácio desde abril 2015. A Estácio, através do patrocínio individual do ex-atleta, faz uma associação entre sua marca e os valores de excelência, superação, hospitalidade, simpatia, responsabilidade social, educação e cidadania transmitidos pelo tenista<sup>22 23</sup>.

O compromisso da Estácio com o esporte não se encerra nos Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa negocia uma renovação de seu contrato com o COB para após a realização dos Jogos

Olímpicos Rio 2016. Com isso, a instituição manteria o programa de concessão de bolsas de estudos a atletas. O presidente da Estácio, Rogério Melzi, explica “O que nós fazemos com atleta, em longo prazo constrói uma imagem vencedora da Estácio, uma imagem associada a pessoas de bom caráter, dedicadas. Para nós, é a projeção de uma imagem vitoriosa”. Para manter o pilar de treinamento corporativo desenvolvido nos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa pretende patrocinar outros eventos.<sup>24</sup>

A Estácio não possui um objetivo principal para a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas uma série de objetivos equilibrados.

Um desses objetivos é a possibilidade de novos negócios corporativos que a empresa busca alcançar através do reconhecimento das suas soluções em treinamentos customizados, como o que ela vem fazendo para a equipe de voluntariado dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa acredita que o treinamento dos voluntários mostra a força que Estácio tem na área e que, se a empresa é capaz de oferecer esse serviço à um projeto tão grandioso quanto os Jogos Olímpicos Rio 2016, ela passa a ser reconhecida por potenciais clientes como capaz de oferecer soluções para os seus treinamentos.

As soluções corporativas oferecidas pela Estácio também ajudam a fortalecer a marca da empresa: A Estácio entende que se associar aos Jogos Olímpicos Rio 2016 dá uma chancela de qualidade para a empresa e aumenta o seu valor percebido:

“Na parte de branding, óbvio, que é marca, reputação. A gente entendeu que você estar atrelado a um evento que tem 500 mil regras, 500 mil exigências e, de repente, a Estácio é escolhida... [...] Então a gente também entende que a gente também tem um valor aí pela transparência, pela idoneidade, seriedade do trabalho que a gente vem desempenhando ao longo dos anos.” (Romano)

A associação entre a marca da Estácio e os valores Olímpicos, especialmente a capacidade de transformação, também é um dos motivos que levam a empresa a patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016, seguindo a mesma lógica que a empresa já utiliza para manter a sua plataforma de esporte. Como “transformação”, valor central para a empresa, é também um dos valores olímpicos, a instituição acredita que existe sinergia entre as suas marcas e que essa associação entre elas é naturalmente buscada.

Com o patrocínio da Rio 2016, a Estácio pretende consolidar o programa de responsabilidade social, em especial o pilar de esporte, dentro da própria instituição e ser reconhecida por deixar um legado como instituição de ensino que mais incentiva o esporte no Brasil. Para eles, a chegada dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é uma forma de dar continuidade a

um trabalho que já vinha sendo desenvolvido pela instituição: “A gente acredita que esporte e educação têm um poder de transformação social muito grande e, com os dois alinhados, você consegue transformar a vida de muita gente, então cada vez mais a Estácio busca desenvolver o esporte. E as Olimpíadas no Brasil acontecendo esse ano veio super a calhar em um momento que a gente já estava desenvolvendo esse pilar.” (Moraes)

Um outro objetivo da Estácio ao realizar o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é criar oportunidades para seus alunos vivenciarem a parte prática do evento, trabalhando em sua produção como voluntários. Além disso, para a empresa, o patrocínio e consequente participação de seus alunos em um evento como os Jogos Olímpicos Rio 2016 melhora a imagem de seus currículos e aumenta a sua empregabilidade. A criação de oportunidades de voluntariado para os alunos durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 também é importante para que a empresa mantenha seu cadastramento junto ao MEC, já, assim, ela está cumprindo o critério de extensão, ao oferecer ao aluno a realização da parte prática do curso em uma “atividade acadêmica complementar” e que é parte da carga horária dos cursos de graduação e pré-requisito para a formação do aluno.

Embora boa parte do foco da Estácio ao realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 seja de gerar novos negócios, essa é uma busca feita apenas no mercado corporativo, já que a captação de novos alunos para a instituição não foi um dos objetivos buscados com o patrocínio. Com o patrocínio realizado aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa buscou, além dos novos negócios corporativos, consolidar a sua plataforma de responsabilidade social, através de um maior desenvolvimento do seu pilar de esporte.

#### 4.2.3. Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Assim como com outros patrocinadores que não são do TOP Program, a compra da cota de patrocínio da Estácio somente permite que ela associe sua marca a marca dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e utilize outros *assets* olímpicos, conjunto de elementos que compõem a propriedade patrocinada, tais como o mascote, o *slogan* e o *look* do evento. O único outro direito adicional que a empresa possui, fora a marca, é o de fazer compras adicionais ao patrocínio. Por isso, outras propriedades patrocinadas e a escolha de *tier* pela companhia são decisões importantes que podem afetar o sucesso do seu patrocínio.

#### 4.2.3.1. *Tier* de Patrocínio

Como nunca existiu na história dos Jogos Olímpicos Rio 2016 uma categoria de educação de ensino superior entre os patrocinadores, houve uma negociação sobre o *tier* de patrocínio da Estácio e não uma imposição de categoria atrelada a *tier*. A princípio, como fornecedor de ensino, a Estácio poderia entrar somente no *tier* 3, de Fornecedores Oficiais. Porém, a partir do relacionamento prévio da empresa com o COB, foi possível negociar, mediante ao aumento do valor investido no patrocínio, uma mudança para o *tier* 2 (Apoiadores Oficiais). Dessa forma, a empresa ganha direitos adicionais, como a possibilidade de ter seu logotipo e não somente seu nome apresentado nos materiais oficiais da Rio 2016.

#### 4.2.3.2. Alocação de Recursos

Por questões contratuais, o valor investido na compra da cota de patrocínio e o valor em *value in kind* são informações sigilosas. Por ser uma empresa de capital aberto, a decisão sobre o investimento realizado aos Jogos Olímpicos Rio 2016 partiu não somente das diretorias executivas, mas também passou pelo conselho da empresa, que aprovou a realização do patrocínio.

Para a gestão do patrocínio olímpico, foi criado um comitê interno na empresa, formado por funcionários que a instituição já possuía, e que é responsável por avaliar as regras do contrato, as decisões de marca e ativações do patrocínio, investimento realizado. Esse comitê é formado por pessoas do jurídico, financeiro, marketing e relações institucionais da companhia. Além dele, a empresa contratou uma agência especialista em grandes eventos, a Octagon, para ajudar a gerir o trabalho feito aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Segundo Romano, “A Estácio, ela tem a marca, o dia a dia dela, a rotina dela [...], então a gente trouxe uma agência que tem expertise nisso, em se relacionar com a Rio 2016, e no dia a dia, nessa rotina, essa agência faz muito isso. E, quando é alguma coisa especial, específica ou que eles não conseguem dominar, porque eles não têm as informações, a gente tá aqui pra atuar da melhor maneira.”

#### 4.2.4. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Através da agência Octagon, a Estácio desenvolveu um extenso programa de ativações do seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016:

A primeira ativação realizada pela empresa foi o que eles chamaram de “olimpificação” dos escritórios da Barra da Tijuca e do Centro do Rio de Janeiro. Isso significa que as unidades receberam adesivos e outras formas de sinalização com o tema olímpico, para começar a gerar o clima olímpico entre os funcionários. Além disso, a empresa também forneceu cordões de crachás com o tema da Rio 2016 para todos os seus professores usarem em aula. Para a Estácio, o envolvimento do professor é relevante, porque ele é considerado um formador de opinião, que tem influência sobre o aluno e assume o papel de captar e envolver os alunos no projeto olímpico.

A Estácio, como apoiadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016, tem direito a uma cota de carregadoras no Revezamento da Tocha. Sendo assim, a segunda ativação realizada pela empresa foi a participação de seus colaboradores no revezamento. A empresa usou o critério de meritocracia e selecionou gestores de diversas regiões do país, para, dessa forma, levar às outras unidades, que não vivem tão intensamente os Jogos Olímpicos como as unidades do Rio de Janeiro, a experiência olímpica. A Estácio selecionou apenas colaboradores internos para esse revezamento, porque, por contrato, não tem direito a utilizar essas vagas para promoções ou como relacionamento com clientes.

Para divulgar o intenso programa de treinamento desenvolvido pela instituição para os Jogos Olímpicos Rio 2016 e gerar oportunidade de novos negócios corporativos, a Estácio promoveu eventos no Rio de Janeiro e em São Paulo com equipes de Recursos Humanos de clientes e potenciais clientes. Além desses eventos, também foram feitos eventos de lançamento para cada um dos Centros de Treinamento presenciais que a empresa inaugurou.

Embora a comunicação da empresa tenha se mantido a mesma do período anterior aos Jogos Olímpicos Rio 2016 – apenas com a inclusão do *composite logo* da Estácio e Jogos Olímpicos Rio 2016 –, a empresa criou um vídeo lançado em mídia social mostrando Gustavo Kuerten entregando diplomas de formação para alguns dos voluntários treinados pela Estácio para o evento. As outras comunicações feitas pela empresa sobre os Jogos Olímpicos Rio 2016 em mídias sociais se utilizam dos atletas do Time Estácio.

Para atender a demanda de hospitalidade para seus clientes, a Estácio contará com dois pontos de encontro. Um dos pontos é a Casa Estácio, localizada no campus Tom Jobim da instituição na Barra e que servirá para recepcionar os convidados antes de leva-los para o Parque Olímpico, próximo ao local. A Casa Estácio também será uma área de experimentação do

esporte e de conteúdo sobre os Jogos Olímpicos. Diferentemente de outras Casas, onde prevalece a diversão, a Estácio pretende desenvolver uma estrutura que apresente conhecimentos sobre esportes e a história dos Jogos Olímpicos, para representar o seu papel de instituição educadora. O segundo ponto de encontro se localizará no Centro da cidade e servirá como apoio logístico para o transporte dos convidados para Maracanã e Copacabana, outras duas regiões de realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

No Rio Media Center, a instituição disponibilizará postos de trabalho para os seus alunos. Os de jornalismo poderão usar a mesma estrutura dos jornalistas credenciados no espaço, inclusive estúdio de rádio e TV, para fazer a cobertura do evento em uma mini-redação da Estácio que haverá no local. Os alunos de Educação Física trabalharão com os jornalistas fazendo ginástica laboral e atividades funcionais. Os alunos de Fisioterapia farão massagem e *shiatsu* e os de gastronomia darão workshops de gastronomias para ensinar aos jornalistas estrangeiros receitas típicas da culinária brasileira.

Na Casa Time Brasil – casa que pertence ao COB e onde os atletas brasileiros vão celebrar suas vitórias –, a empresa fará a entrega de bolsas de estudos para os atletas que forem campeões de alguma modalidade.

No Parque Olímpico em si, a Estácio não estará presente e não terá nenhuma ativação.

O momento de crise vivido pelo país e todas as polêmicas envolvendo os Jogos Olímpicos Rio 2016, desde obras atrasadas<sup>25 26</sup>, declaração de falência do Estado do Rio de Janeiro<sup>27</sup>, até o sacrifício da onça Juma<sup>28</sup> durante o revezamento da Tocha Olímpica são questões que são avaliadas pela Estácio, embora a empresa não acredite que, por si só, elas possam causar um impacto negativo em sua marca.

A empresa acredita, porém, que todos os acontecimentos impactam na escolha da hora de dar início a ativação do patrocínio realizado: “Então é o momento mesmo de você começar a falar disso, de você integrar, de mostrar que a Estácio tá patrocinando. Eu vejo essa evolução do período desde o ano passado e agora a gente percebe esse cuidado de todas as áreas pra comunicar isso [...] Tem que cuidar e ver exatamente onde vai investir”. (Kuchnir)

#### 4.2.4.1. Portfólio Correlato

Para complementar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa realiza patrocínio em mais duas frentes: o Time Estácio, seleção de atletas de diversas modalidades patrocinada pela empresa, e o Rio Media Center.

O Rio Media Center é um espaço na Cidade Nova, no Rio de Janeiro, destino a jornalistas de todo o mundo que não são credenciados oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016. O espaço possui 130 estações de trabalho<sup>29</sup> e espera um público de 8 mil jornalistas durante toda a duração dos Jogos Olímpicos Rio 2016. O Rio Media Center é uma iniciativa da Prefeitura do Rio, em parceria com o Governo Federal, o Governo do Estado, a Autoridade Pública Olímpica (APO) e parceiros privados, como a Estácio. Para a empresa, essa propriedade é importante por oferecer a oportunidade dos seus alunos se envolverem com os Jogos Olímpicos Rio 2016.

#### 4.2.5. Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Para a mensuração do resultado de patrocínios, a Estácio utiliza as agências Artplan, MediaCenter e Unipress e que entregam pesquisas com o resultado sobre o investimento feito pela Estácio. Eles costumam cruzar as informações fornecidas por essas agências com as informações fornecidas nos relatórios pós-eventos – normalmente parte da contrapartida em contrato - enviados pelos seus proponentes, com informações sobre número de pessoas impactadas, horas de TV que o evento teve, número de exposições da marca. A empresa ainda contrata os serviços de uma assessoria de imprensa que faz o clipping do número de vezes que o evento apareceu na mídia e realiza a mensuração do retorno dessa mídia espontânea. A empresa também considera para a mensuração do resultado do seu patrocínio o número de pessoas que foram aos eventos patrocinados e a quantidade de pessoas que entraram no seu stand e fizeram parte da ativação.

Além disso, para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa conta com as pesquisas entregues pela Ernest Young, também Apoiadora Oficial da Rio 2016, e que, embora não sejam específicas para a Estácio, fornecem a empresa uma percepção do público brasileiro e estrangeiro em relação aos Jogos Olímpicos Rio 2016 em geral e às marcas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Essa pesquisa é importante para a tomada de decisão sobre o timing em que os investimentos em ativação e comunicação precisam ser feitos.

Para os Jogos Olímpicos Rio 2016 em si, além de utilizar as agências que fazem uso em todos os eventos, a Estácio pretende realizar, através da Octagon, uma pesquisa qualitativa sobre a hospitalidade oferecida aos seus clientes. Essa pesquisa ocorrerá durante todo o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e com o intuito de melhorar o serviço oferecido aos clientes, para que a entrega seja o melhor possível durante a fase final do evento, quando os maiores clientes são recepcionados.

A empresa ainda pretende fazer outras pesquisas para avaliar a diferença percebida pelo público entre ela ser ou não ser patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas ainda não fecharam a definição de como esse tipo de avaliação será realizada.

Um dos resultados do patrocínio esportivo, mas que não é mensurado pela empresa, é o aprendizado gerado. Embora não tenha patrocinado nenhum outro megaevento esportivo, a Estácio contratou uma agência, a Octagon, que participou da ativação do patrocínio da Copa do Mundo de um cliente da categoria de ensino, o curso de línguas Wise Up. Com isso, a empresa adquiriu conhecimento sobre o número e frequência de patrocinadores dos eventos, probabilidade de ser vítima de *ambush* marketing e desenvolvimento de pesquisas de satisfação para os clientes convidados para as áreas de hospitalidade oferecidas pela empresa.

- 
- <sup>1</sup> ESTÁCIO. Perfil Corporativo. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>2</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>3</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>4</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>5</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>6</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>7</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>8</sup> ESTÁCIO. Histórico. Disponível em <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30092)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>9</sup> VALOR. Kroton e Estácio aprovam proposta de fusão de negócios. **Valor Econômico**. 08 jul 2016. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/4629205/kroton-e-estacio-aprovam-proposta-de-fusao-de-negocios>>. Acesso em 12/07/2016.
- <sup>10</sup> ESTÁCIO. Comitê Olímpico do Brasil certifica Estácio . 04 fev 2015. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>11</sup> ESTÁCIO. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educar-para-transformar/>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>12</sup> BETING, Erich. Estácio usa Rio Open para ganhar status no esporte. **Máquina do Esporte**. 22 fev 2016. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-usa-rio-open-para-ganhar-status-no-esporte\\_29926.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-usa-rio-open-para-ganhar-status-no-esporte_29926.html)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>13</sup> ESTÁCIO. A Estácio no Rio Open. 26 fev 2015. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>14</sup> ESTÁCIO. Taça das Favelas, um projeto campeão. 07 abr 2015. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>15</sup> ESTÁCIO. Taça das Favelas, um projeto campeão. 07 abr 2015. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>16</sup> LOPES, Duda. Estácio se "desapega" de Olimpíada e fecha com futebol de areia. **Máquina do Esporte**. 11 mai 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-se-desapega-de-olimpiada-e-fecha-com-futebol-de-areia\\_28293.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-se-desapega-de-olimpiada-e-fecha-com-futebol-de-areia_28293.html)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>17</sup> ESTÁCIO. Seleção de Rugby integra o Time Estácio. 25 mai 2016. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>18</sup> ESTÁCIO. Estácio vai capacitar 120 mil pessoas para os Jogos Olímpicos Rio 2016. 01 set 2014. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>19</sup> ESTÁCIO. Estácio vai capacitar 120 mil pessoas para os Jogos Olímpicos Rio 2016. 01 set 2014. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.

- 
- <sup>20</sup> ESTÁCIO. Estácio Abre o 1º Centro de Treinamento dos Voluntários dos Jogos Rio 2016. 20 abr 2016. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>21</sup> ESTÁCIO. Estácio Abre o 1º Centro de Treinamento dos Voluntários dos Jogos Rio 2016. 20 abr 2016. Disponível em <<http://portal.estacio.br/educarparatransformar/teste/esporte-noticia.html>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>22</sup> ESTÁCIO. Gustavo Kuerten é o novo embaixador da Estácio. Disponível em <<http://portal.estacio.br/noticias/2015/6/gustavo-kuerten-e-o-novo-embaixador-da-estacio.aspx>>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>23</sup> BETING, Erich. Com Estácio, Gustavo Kuerten consolida projeto de patrocínios pessoais. **Máquina do Esporte**. 16 abr 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/com-estacio-gustavo-kuerten-consolida-projeto-de-patrocínios-pessoais\\_28193.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/com-estacio-gustavo-kuerten-consolida-projeto-de-patrocínios-pessoais_28193.html)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>24</sup> LOPES, Duda. Estácio negocia renovação com COB para pós-Jogos Olímpicos. **Máquina do Esporte**. 02 mar 2016. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-negocia-renovacao-com-cob-para-pos-jogos-olimpicos\\_29988.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estacio-negocia-renovacao-com-cob-para-pos-jogos-olimpicos_29988.html)>. Acesso em 20/06/2016.
- <sup>25</sup> MELLO, Káthia. Rio 2016: confira o andamento das obras de legado a 100 dias dos Jogos. **Globo.com**. 27 abr 2016. Disponível em <<http://especiais.g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas-rio-2016/obras-das-olimpiadas-100-dias-para-os-jogos/>>. Acesso em 21/07/2016.
- <sup>26</sup> KONCHINSK, Vinicius. Rio rescinde contrato e abandona último legado ambiental da Olimpíada. **UOL**. 17 mar 2016. Disponível em <<http://olimpiadas.uol.com.br/noticias/2016/03/17/rio-rescinde-contrato-e-abandona-ultimo-legado-ambiental-da-olimpiada.htm>>. Acesso em 21/07/2016.
- <sup>27</sup> LOYOLA, Leandro. Francisco Dornelles: “O Rio de Janeiro está falido”. **ÉPOCA**. 17 jun 2016. Disponível em <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/06/francisco-dornelles-o-rio-de-janeiro-esta-falido.html>>. Acesso em 21/07/2016.
- <sup>28</sup> FELLET, João. Sacrifício de onça exibida em passagem da tocha por Manaus revela drama de espécie ameaçada. **BBC Brasil**. 21 jun 2016. Disponível em <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36584894>>. Acesso em 21/07/2016.
- <sup>29</sup> RIO MEDIA CENTER. Perguntas Frequentes. Disponível em <<http://www.riomediacycenter.com.br/>>. Acesso em 13/07/2016.

### 4.3. LATAM e LATAM Travel

Para a descrição deste caso, foram utilizadas informações obtidas durante as entrevistas com Daniel Aguado, Gerente de Comunicação e Marca da LATAM e Diarmuid Crowley, COO da IMM, agência de esporte e entretenimento, e Managing Director da *joint-venture* entre IMM e LATAM Travel para venda de hospitalidade aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e Daniel Milagres, Gerente de Marketing da LATAM Travel. Além disso, também foram consultados o site da empresa, *releases* e notícias divulgadas pela assessoria de imprensa da LATAM, assim como reportagens e entrevistas disponíveis em mídia eletrônica.

#### 4.3.1. Sobre a empresa

A LATAM é uma empresa aérea que surgiu a partir da associação da empresa brasileira TAM S.A. e a LAN Airlines S.A., assim como as subsidiárias dessas duas empresas. A fusão das duas empresas no ano de 2012 gerou um dos maiores grupos de aviação do mundo, com serviço para 144 destinos em 24 países, 328 aeronaves e 53.000 empregados<sup>1</sup>. Somente no ano de 2015 a marca LATAM é criada<sup>2</sup> e, em 28 de abril de 2016, ela começou a ser utilizada, com a apresentação ao público do novo envelopamento dos aviões da companhia, incluindo o logotipo da nova marca. A primeira aeronave utilizando a identidade da nova LATAM ocorreu em 1º de maio de 2016, partindo do Rio de Janeiro e com destino a Genebra, e retornou ao Brasil para ser utilizada no Revezamento da Tocha Olímpica.<sup>3</sup>

##### 4.3.1.1. TAM

A TAM iniciou como Táxi Aéreo Marília, empresa criada em 1961, e, em 1967, ao ser adquirida por Orlando Ometto, muda-se para São Paulo e começou a fazer apenas o transporte de malotes. 10 anos após sua fundação, o comandante Rolim Amaro foi convidado para tornar-se sócio minoritário da empresa com 33% das ações, número que sobe para 67%, quando, em 1976, a marca TAM Linhas Aéreas é criada.<sup>4</sup>

A TAM cresceu durante a década de 1980, atingindo a marca de um milhão de passageiros transportados em 1981 e expandindo sua atuação para o Centro-Oeste e Norte do país em 1986. Em 1993, a TAM lança o pioneiro Programa Fidelidade no Brasil, que oferece aos passageiros mais frequentes assentos grátis em suas aeronaves e em 1996 seus voos passam a alcançar todo o Brasil<sup>5</sup>.

Em 1996, após a aquisição da empresa aérea paraguaia Lapsa, a TAM cria a TAM Mercosur. Em 1998, a empresa realiza o seu primeiro voo internacional, saindo de São Paulo com destino a Miami e, em 1999, ela chega a Paris, em uma parceria da empresa com a Air France<sup>6</sup>.

Em 2003, a TAM iniciou o compartilhamento de voos com a Varig, fechando o ano com lucro de R\$ 174 milhões. Em 2004, a TAM aumentou seus o número de voos para a Europa e os Estados Unidos, além de iniciar uma estratégia de crescimento para a América Latina e adicionar 25 novos destinos nacionais, através de parcerias com empresas aéreas regionais (Passaredo, Ocean Air, Total, Trip e Pantanal).<sup>7</sup>

Em 2007, a empresa estabeleceu parcerias com TAP, LAN, United Airlines e Lufthansa e começou a operar três voos semanais para Frankfurt (Alemanha) e sete para Madrid (Espanha).<sup>8</sup>

Em 2008, a marca se reposicionou e anunciou sua entrada na aliança de companhias aéreas Star Alliance, além de ter ampliado seus acordos internacionais com a TAP, Lufthansa e Air Canadá, e, na América do Sul, com LAN Chile, LAN Peru, LAN Argentina e Pluna<sup>9</sup>.

Em julho de 2009, a TAM anunciou o Multiplus, programa de fidelidade que permite acumular pontos de diversos programas de fidelização e que oferece resgate de prêmios de empresas de diversos ramos.<sup>10</sup>

Em 2010, a TAM anunciou a intenção de unir sua LAN, criando a LATAM Airlines Group. No ano seguinte, a LATAM recebeu autorização para a sua criação dos órgãos de defesa da concorrência na Espanha, Itália, Alemanha, além do Tribunal de Livre Concorrência do Chile (TDLC) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), no Brasil, e em 2012 a união das duas companhias foi efetivada.<sup>11</sup>

Em 2014, a empresa foi líder nos mercados doméstico e internacional de passageiros entre as companhias aéreas brasileiras, com 38,1% do passageiros-quilômetros pagos transportados (RPK) no mercado doméstico e 84,6% no mercado internacional. A TAM foi a segunda empresa que mais transportou passageiros em voos domésticos, com 32,2 milhões de clientes e a que mais transportou em voos internacional (4,4 milhões). A TAM também empresa foi responsável por 39,4% da carga paga doméstica transportada em 2014.<sup>12</sup>

A TAM S/A é controladora da TAM Linhas Aéreas, da TAM Airlines e Multiplus. A TAM Linhas Aéreas tem em sua estrutura as unidades TAM Viagens (operadora de turismo da TAM e que, em uma joint-venture com a IMM, é responsável pela venda dos pacotes de hospitalidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016<sup>13</sup>), renomeada LATAM Travel após o *rebranding* do grupo, e o Museu TAM Asas de um Sonho (museu da empresa em São Carlos, SP, que conta com um acervo de 120 aeronaves).<sup>14</sup>

O Grupo LATAM tem em sua estrutura a TAM Cargo (unidade de cargas que atua no mercado brasileiro com as aeronaves de passageiros da frota da TAM Linhas Aéreas e com cargueiros) e a TAM MRO (Unidade de Negócios de Manutenção, Reparo e Revisão de aeronaves e componentes aeronáuticos).<sup>15</sup>

#### 4.3.1.2. LAN

A LAN Airlines S.A. (Línea Aérea Nacional de Chile) foi uma empresa aérea fundada em 1929 pelo comandante Arturo Merino Benítez e que possuía subsidiárias no ramo de transporte de passageiros no Peru, na Argentina, no Equador e na Colômbia, e no Brasil, México, Chile e Colômbia no transporte de carga<sup>16</sup>.

Em 1946, a empresa iniciou o seu serviço internacional, realizando o primeiro voo para Buenos Aires, Argentina. Depois, em 1956, aconteceu seu primeiro voo para Lima, no Peru, em 1958, para Miami, Estados Unidos e, na década de 1970, a companhia finalmente passa a operar voos para a Europa, tendo como destinos Madrid, Frankfurt e Paris.<sup>17</sup>

Em 1989, o governo chileno iniciou a privatização da LAN que, até então, era uma estatal, ao vender 51% de suas ações para investidores locais e para a companhia aérea Scandinavian Airlines System (SAS). A privatização da companhia foi finalizada em 1994, quando 98,7% de suas ações já haviam sido vendidas.<sup>18</sup>

Em 1999, a empresa iniciou sua expansão ao criar a subsidiária LAN Peru. No ano seguinte, ela se juntou ao Oneworld Alliance, ampliando o mapa de rotas oferecido a seus passageiros. Em 2001, se aliou a Iberia e inaugura um terminal de carga em Miami e, em 2002, se alia a Qantas e a Lufthansa Cargo. Em 2003, a empresa continuou sua expansão pela América do Sul ao criar a subsidiária LAN Ecuador e em 2005 a LAN Argentina. <sup>19</sup>Em 2007, a empresa implementou um modelo *low cost* nos mercados domésticos<sup>20</sup> e, em 2009 a empresa iniciou sua operação de transporte de carga na Colômbia e de transporte doméstico de passageiros no

Equador. Em 2010, adquiriu a companhia aérea colombiana Aires e, em 2011, assinou com a TAM o acordo sobre a futura união das duas companhias.<sup>21</sup>

#### 4.3.2. Motivação

Ao realizar algum patrocínio, a empresa foca no desenvolvimento *brand equity* de sua marca e opta por patrocinar eventos que tenham algo a dizer sobre a marca TAM e que tenha amplitude. É importante que os dois critérios sejam cumpridos, já que a marca opta por não patrocinar eventos grandes e conhecidos, mas que não possuam congruência com sua marca.<sup>22</sup>

##### 4.3.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

A empresa possui uma política de patrocínio que atua em diferentes segmentos:

1. Educação: apoio a programas de complemento escolar, desenvolvimento humano, melhoria de qualidade de vida, promoção do emprego e respeito ao meio ambiente;
2. Meio Ambiente: apoio a programas que diminuam o impacto das emissões de gases de efeito estufa; que trabalhem pela conservação ambiental; uso inovador dos recursos naturais e tratamento de resíduos;
3. Esporte: apoio a programas que promovam as atividades coletivas, viabilizem o estar em comunidade, família e amigos e que tenham potencial para engajar cada vez mais brasileiros. A preferência, dentro desse segmento, é pelos esportes tênis, basquete e corrida de rua;
4. Cultura e Comportamento: apoio a projetos que promovam música e gastronomia e que tenham potencial para gerar visibilidade a marca e relacionamento com consumidores e sociedade. A preferência, dentro desse segmento, é por turnês e shows musicais nacionais e internacionais, festivais tradicionais regionais e projetos gastronômicos.<sup>23</sup>

O patrocínio, de forma geral, realizado pela LATAM nos últimos anos tem como diretriz priorizar o patrocínio esportivo, já que as ações de patrocínio nesse campo seriam mais amplas. A prioridade da LATAM, dentro dos esportes, é o patrocínio de eventos relacionados ao tênis e ao futebol. Mas a empresa também atua no patrocínio nos campos da gastronomia, trazendo chefs de toda a América Latina para elaborar o menu do serviço de bordo e realizando jantares para os clientes da empresa, e da cultura, investindo em eventos que fomentem o turismo.<sup>24</sup>

A empresa possui uma área de patrocínio global, que é quem faz o gerenciamento do portfólio da LATAM. A responsabilidade dessa área é analisar os patrocínios de forma que eles

formem uma história coesa entre propriedades patrocinadas que façam sentido entre si, não somente localmente, mas globalmente também. “Eu não posso estar aqui no Brasil fazendo todo o festival de gastronomia latino-americana e nos Estados Unidos eles estão fazendo um festival de *bungee jump*. Isso não pode acontecer, o discurso para a marca não funciona. [...] Você precisa criar pelo menos um repertório para a sua marca em um ambiente de patrocínio, então, a gente tem esse cuidado.” (Aguado)

Com a realização de patrocínios de diversas propriedades, a LATAM acredita que está alcançando o objetivo de construção de imagem da marca. Aguado diz que o patrocínio é um dos fatores responsáveis pela construção da comunicação da marca LATAM, contribuindo para que ela seja construída e para a geração de negócios em determinadas frentes.

Atualmente, a empresa não realiza patrocínio de nenhuma outra propriedade esportiva além dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Isso foi feito de forma consciente, para que todos os esforços de Marketing fossem direcionados a operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Entretanto, outros patrocínios esportivos realizados pela empresa ao longo dos anos são Rio Open, patrocínio da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e do São Paulo Futebol Clube. A LATAM Travel – à época, ainda chamada de TAM Viagens – era patrocinadora, também, do evento de pré-temporada da NBA, e da Fórmula 1, evento em que também era responsável pela comercialização de pacotes de hospitalidade.

#### 4.3.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A avaliação da proposta de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi feita sob a perspectiva do lançamento da marca LATAM, considerando a forte associação existente entre os atributos dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a união dos povos, a excelência e a superação, aos atributos da marca LATAM. Assim, o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 faz parte da construção da marca LATAM, que está surgindo ao mesmo tempo em que os Jogos Olímpicos Rio 2016 ocorrem. Como a LATAM é uma marca genuinamente latino-americana (LATino-AMericana), por ter em sua origem empresas de diversos países da região, é importante para o grupo que o patrocínio da primeira edição dos Jogos Olímpicos na América Latina seja feito por eles<sup>25</sup>.

O processo de troca das antigas identidades visuais da TAM e LAN para a nova da LATAM só deve ser concluído no ano de 2018. Segundo a presidente da TAM, Claudia Sender, é importante que as marcas originais não desapareçam de imediato, para que a nova marca possa

ser bem assimilada pelos passageiros: "A marca TAM vai dar força para a marca LATAM. Hoje, se o passageiro passar a voar numa companhia desconhecida, talvez exista rejeição. É importante transferir a força de uma marca para outra para garantir que não percamos passageiros nesse processo"<sup>26</sup>.

É importante ressaltar que a LATAM, como grupo, possui duas empresas como patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016: a LATAM, operadora de voos, e a LATAM Travel. Cada uma das empresas possuía um contrato em separado com o COI e, para isso, foram feitos dois *bids* separados. O contrato da LATAM englobava, além do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 em si, um acordo para a venda de passagens aéreas. O contrato com a LATAM Travel englobava, além do patrocínio, a venda de pacotes de hospitalidade para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Devido à falta de experiência da empresa no mercado B2B – a LATAM Travel, historicamente, vende pacotes de turismo para o consumidor final – a operação da venda B2B de pacotes de hospitalidade aos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi realizada por uma *joint-venture* entre LATAM Travel e IMM Esporte & Entretenimento, tendo as duas se unido para participar do *bid* para o patrocínio. De acordo com Milagres:

“As duas tinham um interesse em estar associadas aos Jogos Olímpicos, [...]porque a gente não faz nada sozinho como estratégia de marca. A gente se comporta muito como duas marcas de um mesmo grupo e a gente tem uma coerência na hora de se manifestar para o público final. Era uma intenção de irmos em grupo, mas não existia essa possibilidade, [...]tinha que ser bid separado, mas a gente, sim, corria o risco de uma vencer e a outra não.” (Milagres)

Com a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa tinha uma série de objetivos que espera alcançar.

O principal objetivo da LATAM com o patrocínio olímpico era de marca. a LATAM pretende gerar *awareness* de marca e sobre a sua proposta. Outro resultado desejado era em relação à percepção de marca, a incorporação pelo público dos atributos e valores da LATAM, que estão alinhados com o espírito olímpico, como diversidade, resultado e paixão por tentar superar cada limite.<sup>27</sup> Por ser uma marca nova e que estava sendo introduzida ao público agora, um grande evento como os Jogos Olímpicos Rio 2016 ofereceu oportunidade singular para que a marca comece a ser conhecida pelos seus consumidores. Como a LATAM é uma empresa com atuação global, para a empresa foi importante estar associada a um evento que também tivesse alcance global. Além disso, como o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 tinha grande impacto nas marcas de seus patrocinadores, a LATAM acreditava que essa associação traz benefícios para a reputação da marca, já que, por ser nova no mercado, ainda estaria criando

seu repertório de marca. Os Jogos Olímpicos Rio 2016, então, foram importantes para que, a partir deles, as pessoas comecem a conhecer e entender a marca LATAM.

A empresa também possuía interesse na própria operação dos voos realizados pelo COI e seus atletas durante a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016 (a empresa não dá passagens de graça como parte da negociação, mas oferece condições especiais de venda para o Comitê Organizador Rio 2016). E, para que isso fosse possível, para que a LATAM pudesse fornecer o serviço de transporte aérea, era necessário que ela se tornasse patrocinadora.

Um outro objetivo da LATAM relacionado a operação de voos é o legado operacional deixado pela companhia para o período pós-Jogos. Os Jogos Olímpicos Rio 2016 oferecem um desafio operacional grande e fizeram com que reajustes na malha aérea sejam criados. Além disso, devido ao número de atletas paraolímpicos, a empresa esperava desenvolver, junto aos aeroportos mobilizados nas operações para os Jogos Olímpicos Rio 2016, uma melhoria no serviço oferecido aos clientes portadores de deficiência física.

A LATAM também possuía o objetivo de aumentar o número de vendas de passagem no período dos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas também nos períodos anterior e posterior a sua realização. Com a experiência adquirida na Copa do Mundo, a empresa entendia que as cidades que recebem megaeventos esportivos acabavam recebendo, próximo ao período do evento, um grande fluxo de turistas que não quiseram vir ao evento em si, mas que ainda pretendiam aproveitar a visita para desfrutar o clima de festividade emanado pela cidade-sede nessa época. Patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016 foi de grande importância para a geração de vendas para a empresa, devido ao momento de diminuição de passagens aéreas gerada pela crise que o país enfrenta.

Além disso, a empresa também tinha o objetivo de relacionamento com seus clientes do Programa Fidelidade. A empresa se utilizou de vagas que possui no Revezamento da Tocha para convidar alguns de seus principais clientes para conduzirem a Tocha e também levou alguns deles para assistirem a jogos de diferentes modalidades.

Outro objetivo da companhia ao realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 era a de aumentar a motivação de seus colaboradores internos. Ela acreditava que os Jogos Olímpicos Rio 2016 dariam oportunidade para atingir esse tipo de objetivo ao permitir que a empresa leve mascotes, a tocha e maquetes de aviões adesivados com o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para as unidades da empresa. Além disso, os funcionários participariam de

eventos-testes dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e alguns deles seriam convidados para participar do voo que trouxe a Chama Olímpica ao Brasil.

Para a LATAM Travel, de acordo com Crowley, os objetivos com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 eram aumentar o reconhecimento da marca como operadora de turismo, além do objetivo financeiro, de venda dos pacotes de hospitalidade. Milagres também cita os objetivos de marca e financeiro como os principais da empresa ao realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016:

“Pra marca, [...] levar a nossa criatividade, a nossa capacidade como latino-americanos de organizar um evento de projeção mundial e fazer disso algo bacana pra história. E [...] também reforçar, porque esse ano a gente tá lançando a marca LATAM, [...] num evento de uma projeção mundial muito grande. Quando a gente olha do lado negócio, é a comercialização de pacotes. É efetivamente estimular o turismo interno, o turismo nacional [...]” (Milagres)

#### 4.3.3. Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Para a escolha de um patrocínio esportivo, a empresa considera s três critérios decisivos: 1) o potencial de visibilidade da marca na propriedade patrocinada, 2) a geração de benefício para os clientes LATAM e 3) o aumento do número de passageiros. Esses três itens precisam estar em equilíbrio e serem atingidos ao mesmo tempo, para que o patrocínio seja escolhido. Com os Jogos Olímpicos Rio 2016, essas três questões foram atingidas, através da exposição global que os Jogos Olímpicos Rio 2016 ofereceram, as oportunidades de relacionamento e hospitalidade para os clientes e a operação dos voos do COI e dos turistas que chegam ao Brasil para assistir o evento.

A empresa está implementando um formulário de patrocínio, que será disponibilizada no seu website para proponentes, que representará a diretriz da empresa para realizar apoio a eventos. Esse formulário, de acordo com as informações que o proponente inserir, ranqueará o projeto dentro das premissas da LATAM e será enviado para a área responsável com uma nota. Essa nota servirá de base para que a empresa faça a avaliação do projeto e consequente escolha do patrocínio. Embora ainda não esteja no ar, as diretrizes consideradas nesse formulário também foram usadas para a decisão sobre o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, como a promoção da cultura do continente e mobilização de pessoas.

#### 4.3.3.1. *Tier* de Patrocínio

A LATAM foi patrocinadora de *tier 2* dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A razão para a empresa ter optado por realizar o patrocínio desse *tier* especificamente tem a ver com a capacidade de investimento da LATAM ao longo do período do evento e também ao papel que ela desempenha nos Jogos Olímpicos Rio 2016. Aguado acreditava que, por ser uma empresa que possui um papel prático importante para o desenvolvimento do evento, a LATAM pode escolher um *tier* de menor visibilidade, já que, através dos seus serviços prestados, já vai ter a visibilidade necessária. Para ele, empresas que possuam uma participação menor na operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 devem optar por *tiers* maiores, para que tenha mais possibilidades de associar sua marca a dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A mesma lógica se aplica ao *tier* de patrocínio da LATAM Travel. O COI já havia decidido previamente que a categoria e que a empresa seria de patrocinadora de *tier 2*. Ainda assim, para a empresa, considerando o investimento que seria feito em comunicação para divulgar a venda dos pacotes de hospitalidade e a visibilidade de marca que essa comunicação geraria naturalmente, o *tier 2* de patrocínio seria o ideal.

#### 4.3.3.2. Alocação de Recursos

A participação da LATAM nos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi composta por três itens: cota de patrocínio, incentivos comerciais para cotas de passagens aéreas e transporte de carga com desconto. A soma dos investimentos em comunicação e os investimentos para a operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi de aproximadamente R\$ 20 milhões, sendo cerca de 75% desse investimento aplicado somente para a ativação do patrocínio.

Para a gestão do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, o grupo LATAM montou um comitê interno de comunicação para os Jogos Olímpicos Rio 2016, responsável pelo mapeamento das iniciativas de comunicação institucional, marketing, relações públicas e produtos. Como, em aviação, os prazos para a implementação de alguma ação, como pintura de aeronaves ou embalagem especial de sanduíches de bordo, é longa, esse comitê foi responsável por monitorar semanalmente as atividades a serem desenvolvidas. Dessa forma, a empresa garantiu que as ações de comunicação pretendidas foram realizadas no *timing* correto. Além desse monitoramento semanal pelo comitê, a empresa também realizou um outro fórum semanal com o foco na operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016, para checagem do *status* do

desenvolvimento operacional relativo às entregas de aviação com as quais a empresa se comprometeu com o Comitê Organizador Local.

Como as empresas participaram de *bids* separados, a LATAM Travel foi responsável pelo pagamento de sua cota de patrocínio. O investimento realizado foi informação confidencial, mas Milagres afirma que o valor empregado para a ativação do patrocínio corresponde a 4,5 ou 5 vezes o valor pago pela cota de patrocínio em si.

#### 4.3.4. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A principal ativação de patrocínio feita pela companhia foi relacionada ao Revezamento da Tocha. Para trazer a Chama Olímpica de Genebra para o Brasil, a LATAM adesivou um de seus aviões com o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a mensagem “Sonho Olímpico a Bordo”. Como a chegada da chama ao Brasil foi muito noticiada e teve, inclusive, cobertura de TV ao vivo de diversos canais, a nova marca LATAM foi muito exposta, beneficiando a empresa com mídia espontânea.

Em todas as ações publicitárias realizadas pela LATAM, estava sendo utilizado o *composite logo*. A empresa fez um vídeo, que mostra imagens aéreas do Rio de Janeiro com atletas treinando para os Jogos Olímpicos Rio 2016 e com a mensagem “Sonhos não conhecem distâncias. Sonhe alto”. O vídeo foi ao ar anterior ao anúncio do lançamento da marca LATAM, então ainda se utilizava do *composite logo* com a marca da TAM. Outro vídeo, usado para pontuar o fim do transporte da tocha, mostra como foi o processo de buscar a Chama Olímpica de Genebra até a sua chegada ao Brasil. Um terceiro vídeo mostra uma mulher esportista e seu caminho de chegada até o Rio para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Nas redes sociais, a maior parte dos *posts* feitos na página da empresa utilizam a temática dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A empresa também fez uso dos *assets* que os Jogos Olímpicos Rio 2016 disponibilizam aos patrocinadores, como os mascotes Tom e Vinícius. A companhia levou os mascotes dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para visitar a sala VIP do aeroporto de Guarulhos – que também estava toda adesivada com o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 –, onde os clientes presentes puderam interagir com ele e tirar fotos.

A LATAM utilizava a sua mídia de bordo para ativar o seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Desde o início do patrocínio, a LATAM criou conteúdo de bordo – vídeos

que passavam na TV dos aviões e também a revista de bordo – que promova os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Por contrato, a LATAM possuía o direito de realizar promoções com seus clientes. Uma delas, alinhada com o posicionamento da empresa de realizar sonhos, levou um cliente para viver uma experiência memorável na abertura dos Jogos Olímpicos Rio 2016, onde, além de assistir à cerimônia, o vencedor da promoção contou com o serviço de hospitalidade e se encontrou com atletas olímpicos. Para concorrer, os participantes responderam a pergunta “O que você sonha em viver nos Jogos Rio 2016?”.

A empresa, com a LATAM Travel, montou um serviço de hospitalidade, que consiste em, além da área de hospitalidade nos locais de competição, criação de um ponto de encontro LATAM, *transfer* do ponto de encontro até os locais de competição e ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

As atividades de ativação da LATAM Travel eram limitadas e focadas, especificamente, na venda dos pacotes de hospitalidade:

“Nós não estamos comunicando que somos o fornecedor oficial de turismo e hospitalidade, só porque queremos que as pessoas saibam disso. Nós estamos comunicando, porque queremos que as pessoas comprem os pacotes. Por isso, tudo que nós fazemos é para encorajar pessoas e indivíduos a compra de pacotes de hospitalidade”. (Crowley)

As ativações criadas pela LATAM Travel para a venda dos pacotes de hospitalidade para o público B2B, incluíam eventos de lançamento da venda de pacotes no Rio de Janeiro e em São Paulo, uma campanha *above the line*, que incluía anúncios no Valor Econômico, na Veja e no O Globo, além do uso extensivo de campanha de marketing direto, utilizando as bases de dados da LATAM, LATAM Travel, IMM e Rio 2016. Para o B2C, a empresa ambientou suas lojas com o tema dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e contou com o uso de mobiliário urbana no Rio de Janeiro e em São Paulo.

#### 4.3.4.1. Portfólio Correlato

Além do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 em si, a LATAM também foi apoiadora do Revezamento da Tocha Olímpica. A negociação desse apoio foi secundária à negociação do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e ocorreu de forma natural, já que, por conectar áreas muito distantes do país, essa era uma propriedade que demandaria o serviço de transporte aéreo.

Embora sua diretriz de patrocínio incluía a realização de outros eventos esportivos, a empresa optou por não realizar nenhum outro tipo de patrocínio esportivo durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016, para que pudesse direcionar todos os seus esforços de operação de marketing para os Jogos Olímpicos Rio 2016. “A gente tem uma crença que é melhor fazer menos, mas com mais qualidade, do que fazer um monte de pequenas coisas pulverizadas, então, por isso que esse ano no Brasil a gente tá olhando, basicamente, os Jogos Rio 2016.” (Aguado)

#### 4.3.5. Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A LATAM tem a disciplina de fazer mensuração de resultados de todas as ações realizadas pela empresa, seja de patrocínios, publicidade ou campanhas de venda.

Globalmente, a empresa faz o mapeamento dos indicadores de saúde da marca, que é utilizado para medir o sucesso de patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016: *awareness*, *lembrança de marca*, *lift* de marca, associação da marca aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e transferência de imagem entre LATAM e Jogos Olímpicos. A empresa também faz mensuração de mídia espontânea e monitora o ambiente de redes sociais, para garantir que a coerência entre o que é comunicado em diferentes canais seja mantida.

Aguado cita o exemplo do Rio Open, evento de tênis patrocinado por dois anos pela empresa, e cujo patrocínio tinha o objetivo de impactar clientes LATAM Fidelidade. Para descobrir se o contato entre empresa e cliente em um ambiente de ativação, a empresa fazia o monitoramento da porcentagem dos clientes LATAM Fidelidade Black Signature convidados para o evento que eram impactados, como esses mesmos clientes performaram em relação ao uso da LATAM como linha aérea nos meses subsequentes ao evento.

Como um dos objetivos da empresa ao realizar o patrocínio era aumentar o número de transações realizadas, ela também fez o *tracking* de indicadores que monitoram a taxa de ocupação dos voos, taxa de venda, taxa de venda de pacotes de hospitalidade e perfil do cliente que compra passagens, para verificar se o público-alvo desejado pela empresa está sendo impactado de forma positiva pela ação do patrocínio.

Embora faça o monitoramento quantitativo do patrocínio, a empresa também acredita que a impressão deixada no cliente sobre o patrocínio realizado, a congruência entre a marca e a propriedade patrocinada e o engajamento espontâneo que ele tem com a marca e suas

ativações a partir disso é importante: “Sucesso é fazer com que as pessoas saiam dali com a sensação de que faz todo o sentido a sua marca estar naquele evento, pra gente é sempre isso. [...] Quando a chave vira espontaneamente, que as pessoas se engajam com aquilo, que as pessoas querem falar daquilo, que as pessoas de verdade compraram aquilo que você está fazendo, aí eu acho que é um grande sucesso” (Aguado)

Para a LATAM Travel, que tinha um objetivo financeiro específico, a mensuração do resultado do patrocínio se deu através do número de vendas de pacotes de hospitalidade. A situação político-econômica enfrentada pelo país durante a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, causou preocupação e impactou os resultados financeiros da empresa:

“Confesso que ninguém esperava que o cenário em 2016 fosse tão adverso quanto foi. [...] Obviamente, em termos práticos, isso impactou, por exemplo, na venda da TAM Viagens. A gente sabe que as empresas reviram o seu *budget*, muitas deixaram de investir, de enviar funcionários, de presentear fornecedores e colaboradores com uma ida ao evento.” (Milagres)

Um dos resultados do patrocínio esportivo é o aprendizado gerado. A experiência adquirida pela LATAM na realização e patrocínio da Copa do Mundo realizada em 2014 foi fundamental para a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016:

Como a gente tinha tido uma experiência muito bem-sucedida na operação da Copa do Mundo, tanto do ponto de vista de operação mesmo, de como a companhia respondeu as necessidades de negócio, a necessidade dos consumidores no período da Copa, e do ponto de vista publicitário, porque a gente também teve uma campanha muito bem-sucedida na Copa do Mundo, como a gente pegaria todo esse aprendizado e não desperdiçaria pra um evento na sequência que estava, tá para acontecer agora, no nosso país. (Aguado)

Para a operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa trouxe conhecimentos adquiridos durante a operação realizada na Copa, como a introdução das aeronaves de *backup*, e espera, através da realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, também gerar conhecimento que fique como um legado para a aviação da companhia: “São coisas que a gente já está aprendendo a colocar de uma maneira muito mais simples, porque da primeira vez tudo era muito novo, mas agora de uma maneira mais estruturada. [...] então, algumas coisas daqui já saem como aprendizados fortes. Acho que talvez o grande legado operacional que a gente tenha nesse evento vai ser todo o transporte que a gente vai ter de paraolímpicos. Então, isso é algo que é bastante desafiador para a estrutura dos aeroportos brasileiros e pra gente vai ser um grande desafio também, e, tudo o que a gente aprender disso, a gente não vai deixar de usar, porque a gente, normalmente, transporta passageiros com necessidades especiais” (Aguado)

Além da transferência de conhecimento interna, a empresa também buscou, através da sua relação com a IAG, grupo dono da British Airlines, patrocinadora da categoria companhia aérea dos Jogos de Londres, e com a South African, patrocinadora da Copa do Mundo 2010, o conhecimento operacional necessário para o transporte de atletas paraolímpicos e para a realização do transporte da chama olímpica acesa dentro da aeronave que a trouxe de Genebra ao Brasil.

---

<sup>1</sup> LATAM. Company Information. Disponível em

- 
- <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=81136&p=irol-homeprofile2>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>2</sup> LATAM. Relatório Anual 2015. Disponível em <<http://memoria2015.marketinglatam.net/?lang=pt#>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>3</sup> AGUIAR, Victor. Grupo da TAM e da LAN estreia nova marca global LATAM. **Exame.com**. 28 abr 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-da-tam-e-da-lan-estrela-nova-marca-global-latam>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>4</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>5</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>6</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>7</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>8</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>9</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>10</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>11</sup> TAM. Conheça-nos – História. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/sobre-nos/historia/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/sobre-nos/historia/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>12</sup> ANAC. Anuário do Transporte Aéreo 2014. Disponível em <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/anuario/anuario-2014>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>13</sup> MELO, Luísa. TAM venderá pacotes com ingressos para Olimpíadas 2016. **Exame.com**. 29 jun 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/tam-vendera-pacotes-com-ingressos-para-olimpiadas-2016>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>14</sup> TAM. Sala de Imprensa - Release Institucional. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/sala-de-imprensa/release-institucional/](http://www.tam.com.br/pt_br/sala-de-imprensa/release-institucional/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>15</sup> TAM. Sala de Imprensa - Release Institucional. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/sala-de-imprensa/release-institucional/](http://www.tam.com.br/pt_br/sala-de-imprensa/release-institucional/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>16</sup> LAN. Annual Report 2010. Disponível em <[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_lan\\_inmprimible\\_ingles.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_lan_inmprimible_ingles.pdf)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>17</sup> LAN. Annual Report 2010. Disponível em <[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_lan\\_inmprimible\\_ingles.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_lan_inmprimible_ingles.pdf)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>18</sup> LAN. Annual Report 2010. Disponível em <[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_lan\\_inmprimible\\_ingles.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_lan_inmprimible_ingles.pdf)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>19</sup> LAN. Annual Report 2010. Disponível em <[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_lan\\_inmprimible\\_ingles.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_lan_inmprimible_ingles.pdf)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>20</sup> LATAM. Construindo LATAM. Disponível em <<https://www.latam.com/construindo-latam/construindo-1>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>21</sup> LAN. Annual Report 2010. Disponível em <[http://www.lan.com/files/about\\_us/lanchile/memoria\\_lan\\_inmprimible\\_ingles.pdf](http://www.lan.com/files/about_us/lanchile/memoria_lan_inmprimible_ingles.pdf)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>22</sup> BIANCHI, Daniella; MATIAS, André. Patrocínio Genuinamente Latino-Americano: A marca e a plataforma de patrocínio que vão levar a LATAM ainda mais longe. **Interbrand**. Disponível em <<http://www.rankingmarcas.com.br/patrocínios/entrevistas.php>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>23</sup> TAM. Política de Patrocínio. Disponível em <[http://www.tam.com.br/pt\\_br/conhecamos/politica-de-patrocínio/](http://www.tam.com.br/pt_br/conhecamos/politica-de-patrocínio/)>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>24</sup> BIANCHI, Daniella; MATIAS, André. Patrocínio Genuinamente Latino-Americano: A marca e a plataforma de patrocínio que vão levar a LATAM ainda mais longe. **Interbrand**. Disponível em <<http://www.rankingmarcas.com.br/patrocínios/entrevistas.php>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>25</sup> BIANCHI, Daniella; MATIAS, André. Patrocínio Genuinamente Latino-Americano: A marca e a plataforma de patrocínio que vão levar a LATAM ainda mais longe. **Interbrand**. Disponível em <<http://www.rankingmarcas.com.br/patrocínios/entrevistas.php>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>26</sup> AGUIAR, Victor. Grupo da TAM e da LAN estreia nova marca global LATAM. **Exame.com**. 28 abr 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-da-tam-e-da-lan-estrela-nova-marca-global-latam>>. Acesso em 05/05/2016.
- <sup>27</sup> AGUIAR, Victor. Grupo da TAM e da LAN estreia nova marca global LATAM. **Exame.com**. 28 abr 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-da-tam-e-da-lan-estrela-nova-marca-global-latam>>. Acesso em 05/05/2016.

#### 4.4. VISA

Para a descrição deste caso, foram utilizadas informações obtidas durante as entrevistas com Eduardo Solis, Senior Director of Global Sponsorship Marketing, e Christopher Sonntag, VP da WME | IMG, agência que atende a Visa. Além disso, também foram consultados o site da empresa, suas redes sociais, releases e notícias divulgadas pela assessoria de imprensa da Visa, assim como reportagens e entrevistas disponíveis em mídia eletrônica.

##### 4.4.1. Sobre a Empresa

A Visa Inc. é uma empresa global de tecnologia de pagamentos que conecta consumidores, instituições financeiras e comerciantes em mais de 200 países, através do seu sistema de processamento, o VisaNet. A Visa não é um banco e, portanto, não emite cartões, oferece crédito ou cobra taxas dos seus usuários, mas ela possibilita as instituições financeiras a realizar isso e a oferecer pagamentos por débito, crédito ou pré-pago para os consumidores.<sup>1</sup>

A empresa foi fundada nos Estados Unidos e tem o início de sua história atrelado ao Bank of America, quando este, em setembro de 1958, lançou na Califórnia, o BankAmericard, o primeiro cartão de crédito voltado para a classe média e pequenos ou médios comerciantes. Em 1965, a empresa começou a expansão da sua área de atuação e fechou parcerias com bancos localizados fora da Califórnia.

Em julho de 1970, os bancos emissores do cartão BankAmericard iniciaram uma operação conjunta denominada BankAmericard Incorporated (NBI)<sup>2</sup>. Em 1973, a NBI inaugurou o primeiro sistema eletrônico de autorização de crédito, permitindo que ela se tornasse mais rápida, o que possibilitou o crescimento do cartão nos Estados Unidos.

Em 1974, o cartão se expandiu globalmente com a venda das operações de cartão de crédito no estrangeiro para o IBANCO, grupo de bancos licenciados que formaram uma multinacional para administrar as operações internacionais do BankAmericard.<sup>3</sup> Em 1975, o primeiro cartão de débito é lançado.

Em 1976, ao saber que, nos países estrangeiros em que o BankAmericard era emitido, havia uma resistência por parte dos consumidores a associação do cartão ao Bank of America, o BankAmericard se tornou Visa, nome que facilita a expansão global da marca, por ser pronunciável em todas as línguas<sup>4</sup>.

Em 1983, a empresa criou os caixas eletrônicos, oferecendo saque de dinheiro aos seus clientes 24 horas ao dia. Em 1985, a empresa participou da co-criação do EMV, um chip para cartão que permite que uma interoperabilidade entre todos os cartões e terminais eletrônicos habilitados com a capacidade de leitura de chips. Em 1996, a empresa se envolveu com a educação financeira de seus clientes, criando um programa que se estende a mais de 20 países.

Em 2007, a empresa passou por uma reestruturação que visou unificar as diversas unidades da empresa, criando então a Visa Inc.<sup>5</sup> A única associação regional que não é abarcada naquele momento era a Visa Europe. Em 2015, porém, a Visa Inc. confirmou um acordo para a aquisição da Visa Europe por €16,5 milhões.<sup>6</sup>

A chegada da Visa ao Brasil ocorreu em 1971, em uma parceria com o banco Bradesco, passando a operar com a Credicard em 1986 e por conta própria pouco tempo depois. Em 1995, a Visa Inc., o Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco Real e o Banco Nacional se uniram e criaram o VisaNet Brasil para administrar o relacionamento com toda a rede de estabelecimentos que operam o sistema Visa. Após a criação do VisaNet, a Visa passou a operar com 100 mil comerciantes e, em 2009, se tornou a marca Cielo.<sup>7</sup>

Hoje, a empresa conta com uma extensa gama de produtos, como Visa Platinum, Visa Infinite, Visa Classic, Visa Gold, Visa Classic Compra Garantida, Visa Gold Compra Garantida, Visa Classic Cuidado Familiar, Visa Classic Proteção de Renda, Visa Gold Cuidado Familiar, Visa Gold Proteção de Renda, Visa TravelMoney, Visa TravelMoney Platinum, Visa Uso Geral Recarregável, Visa Presente, Visa Jovens, Visa Incentivos, Visa Salário, Visa Vale, Visa Cargo, Visa Cultura Visa Electron, Visa Mesada, Visa Agro, Visa Electron Empresarial, Visa Empresarial, Visa Platinum Empresarial, Visa Compras, Visa Corporativo, Visa CTA Aéreo, Visa CTA Hotel, Visa Pré-pago Corporativo e Visa Electron<sup>8</sup>.

A empresa também oferece serviços diversificados para seus clientes, como o Visa Concierge, Seguro para veículos, Proteção por Morte ou Invalidez Permanente em Transporte Público Autorizado, Serviço de Emergência Médica Internacional, Certificado de Schengen, Proteção de Preço, Proteção de Compra, Garantia Estendida Original, Serviço de Saque Emergencial, Visa Luxury Hotel Collection, Serviço de Assistência de Viagem, Atraso de Bagagem, Perda de Bagagem, Perda de Conexão, Seguro de Atraso de Viagem, Seguro de Cancelamento de Viagem, Seguro de Acidentes Durante a Estadia e Priority Pass<sup>TM</sup>.<sup>9</sup>

Além disso, a Visa investe no desenvolvimento de novas tecnologias de pagamento, como o Visa payWave (tecnologia sem fio atrelada a um cartão de crédito ou débito, a depender da disponibilidade da tecnologia também no terminal de pagamento), Visa Chip (elimina a assinatura nas compras e a necessidade de entrega do cartão ao lojista), Visa Checkout (cadastro do cartão, mediante criação de login e senha, permita que compras online sejam realizadas mais rápido), VCAST (sistema de autenticação do consumidor para a prevenção de fraudes) e Token Visa (permite que instituições financeiras, empresas e parceiros tenham uma plataforma consolidada para o processamento da compra, que pode ser realizada através de Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay, aplicativos customizados para Visa payWave e Visa Checkout).<sup>10</sup>

#### 4.4.2. Motivação

A Visa é patrocinadora de alguns dos megaeventos esportivos mais populares do mundo, como os Jogos Olímpicos e Jogos Paralímpicos, a Copa do Mundo de Futebol FIFA, o Super Bowl, Copa Bridgestone Libertadores, NASCAR e National Hockey League – Canadá (NHL). Com esses patrocínios, a empresa pretende criar receita para o seu portfólio ao criar experiências de marca que desenvolvam laços com o consumidor em momentos de paixão, criar afinidade e preferência pela Visa, por seus produtos e portfólio e influenciar o comportamento do consumidor, aumentando o seu uso dos serviços oferecidos pela Visa.<sup>11</sup>

Hoje, a atividade de patrocínio realizada pela Visa tem como foco as necessidades de seus clientes, enquanto, no passado, o objetivo principal para a realização do patrocínio era a visibilidade da marca Visa. Exemplos disso são as parcerias que a Visa estabeleceu com dois de seus grandes clientes corporativos, o JPMorgan Chase e o BBVA Compass, entrando em um patrocínio conjunto com o primeiro ao Madison Square Garden e ao Houston Dynamo com o segundo<sup>12</sup>. A empresa se utiliza do patrocínio esportivo como forma de fazer relacionamento. A Copa Bridgestone Libertadores, por exemplo, considerada o maior evento esportivo da América do Sul, oferece oportunidades para a empresa levar seus clientes de diversos países para acompanhar os jogos. Além disso, a Libertadores é transmitida para todo o mundo, então oferece oportunidade para uma exposição global da marca Visa.<sup>13</sup>

##### 4.4.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

Após se tornar uma empresa de capital aberto, a Visa se viu preocupada em oferecer um *return on investment* para os seus *stockholders* em todas as suas ações de patrocínio. Por isso, considerando o fato de determinados investimentos não estarem gerando o impacto esperado

nos negócios, o patrocínio realizado pela empresa a muitas propriedades locais, como o Campeonato Brasileiro e da Copa Libertadores, foi encerrado e a verba aplicada em outras frentes de negócio da companhia, como o Visa Affluent.

A nível global, o portfólio de patrocínio da empresa é formado por três principais eventos: National Football League (NFL), Copa do Mundo de Futebol FIFA e Jogos Olímpicos.

A relação com a National Football League (NFL) de futebol americano se iniciou em 1995, com a Visa sendo o patrocinador exclusivo na categoria de serviços de pagamentos de todos os eventos realizados pela liga. O patrocínio da NFL, além do patrocínio a times da liga, permite que a Visa se conecte aos seus clientes e crie valor para as instituições financeiras que emitem seus cartões, comerciantes parceiros e shareholders.

A empresa ativou seu patrocínio na temporada de 2013-2014 da NFL ao criar a campanha “MyFootballFantasy”, operacionalizada através da *hashtag* #myfootballfantasy no Twitter e no Instagram, além de um microsite da campanha, para que os fãs pudessem contar quais eram os seus sonhos que poderiam ser realizados através do esporte. Além disso, comerciais de televisão com a participação do treinador do San Francisco 49ers, do *wide receiver* do Atlanta Falcons e do *quarterback* do New Orleans Saints foram criados e transmitidos ao longo da temporada para mostrar ao público exemplos de sonhos que poderiam ser realizados.

Em 2016, a empresa se juntou a NFL e ao San Francisco 49ers para equipar o Levi’s Stadium, estádio do 49ers e local de realização do Super Bowl 50, com 700 terminais de pagamento via NFC (Near Field Communication, tecnologia sem fio que requer uma distância de no mínimo 4cm entre um aparelho de telefone equipado com a tecnologia e o terminal de pagamento para iniciar uma conexão). No estádio, também foi possível utilizar o serviço Visa Checkout, que permite que o consumidor utilize um aparelho celular com um cartão de crédito ou débito pré-existente para realizar pagamentos. Todos esses esforços foram feitos para que o Super Bowl 50 fosse uma vitrine para a mostrar a capacidade da Visa em promover o ambiente de pagamentos mais avançado até então<sup>14</sup>. A empresa também criou o Visa Digital Skyline Projections, uma projeção multitelas realizada na sede da Visa em San Francisco – o Visa’s One Market –, uma exibição que mostrou a iconografia do futebol americano e a história de San Francisco de 30 de janeiro de 2016 até a realização do Super Bowl 50, em 7 de fevereiro<sup>15</sup>.

A decisão do patrocínio da NFL é tomada pela unidade global, apesar de o futebol americano não ser um esporte com impacto global. O esporte é visto pela empresa como estratégico, porque é a principal liga dos Estados Unidos e o país é o maior mercado da Visa.

A parceria com a Copa do Mundo de Futebol se iniciou em 2007, sendo a Visa um dos seis parceiros globais da FIFA, e com contrato com a instituição até 2022. Além de ser parceira da FIFA, a empresa possui direitos exclusivos na categoria de serviços financeiros em todos os 40 eventos relacionadas à Copa do Mundo de Futebol FIFA no mundo, incluindo a 2018 FIFA World Cup Russia™, a 2019 FIFA Women's World Cup France™ e a 2022 FIFA World Cup Qatar, além de direito sobre os campeonatos Sub-17 e Sub-20 de futebol, campeonatos de futsal e de areia. Todos esses eventos podem ser ativados pelas instituições financeiras e comerciantes parceiros da Visa, criando oportunidade para impulsionar negócios, garantir exposição máxima, melhorar a promoção da marca e obter alcance global e relevância local. A decisão sobre ativar ou não esses patrocínios cabe às unidades de negócio locais, de acordo com os seus interesses comerciais. Embora sejam patrocinadores da Copa do Mundo de Futebol há cerca de 10 anos e o evento tenha importância estratégica para a empresa, Sonntag afirma que, devido a parceria relativamente recente, se comparada ao tempo em que a Visa patrocina os Jogos Olímpico, a empresa ainda está buscando, no futebol, o seu espaço para desenvolver o patrocínio, com a mesma eficiência dos Jogos Olímpicos.

Os clientes Visa têm acesso exclusivo aos ingressos para os jogos da Copa, com uma pré-venda realizada para eles. Além disso, os cartões de crédito, débito e pré-pago Visa são preferenciais em todas as lojas FIFA, estádios onde são realizados os jogos e no site FIFA.com. Na Copa do Mundo de Futebol FIFA no Brasil, em 2014, todas as lojas FIFA aceitaram apenas Visa e dinheiro como forma de pagamento, além de retirada de dinheiro nos caixas eletrônicos localizados nos estádios somente ter sido possível com cartões Visa.<sup>1617</sup>

A decisão sobre a montagem desse portfólio é feita considerando os interesses dos clientes da companhia e, portanto, são feitos de acordo com os interesses que esses clientes possam ter e que estejam de acordo com os seus valores e também com os valores de Visa.

“E a gente tenta utilizar isso com os nosso clientes, por isso que a gente tem esses três. Porque fica futebol, Copa e Olimpíada. Copa, todo mundo adora, seja você de Quênia, Senegal, seja do Brasil ou Argentina. Não tem nada a ver um com o outro, mas todo mundo é apaixonado pelo futebol. E os Jogos, esse pensamento da esperança... Então tem, no final do dia, tem essa esperança que ajuda a unir as pessoas e os países. Tem um poder para a marca e para os clientes que acho que não tem um valor, não dá pra valorar uma coisa assim.” (Solis)

#### 4.4.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Em 1986, a Visa tomou o lugar da American Express, patrocinadora dos Jogos Olímpicos em 1984, e patrocinou pela primeira vez uma edição dos Jogos Olímpicos, com a edição de verão em Seoul e Coreia do Sul e os Jogos Olímpicos de Inverno de Calgary. Em 1992, a Visa foi novamente patrocinadora dos Jogos Olímpicos, desta vez na edição de Barcelona. Na época, seu maior rival, a American Express, possuía 19,4% de market share, enquanto a Visa possuía 45,1%, logo as duas empresas usaram os Jogos Olímpicos como um meio de ganhar mercado.<sup>18</sup> Enquanto a Visa, como patrocinadora oficial, usava anúncios na televisão para lembrar os consumidores de que era mais aceito do que American Express, usando a *tagline* “The Olympics don’t take American Express” (“Os Jogos Olímpicos não aceitam American Express” em tradução livre), o American Express responde com uma campanha que dizia que “To visit Spain, you don’t need a visa” (“Para visitar a Espanha, não é necessário visto” em tradução livre).<sup>19</sup>

Um dos principais objetivos da Visa com a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos é a geração de novos negócios, com os seus três grupos de clientes: instituições financeiras, comerciantes e clientes finais que possuem o cartão Visa.

Para a geração desses novos negócios, a Visa foca em três frentes: 1) retenção, 2) aquisição e 3) uso. A primeira frente significa manter os consumidores que já possuem um cartão Visa como clientes da marca. Para isso, a empresa pode negociar com os seus clientes instituições financeiras um aumento da participação da Visa no portfólio do banco, oferecendo, em troca, oportunidades de promoção para os Jogos Olímpicos – os bancos, por não serem patrocinadores dos Jogos, só podem se comunicar sobre o evento utilizando-se de Visa para isso. Com a segunda frente, a empresa pretende que novos clientes, que ainda não possuem cartão Visa, se juntem a instituição. Para isso, ela realiza, junto aos bancos, promoções para novos clientes em que eles podem concorrer a pacotes para os Jogos Olímpicos Rio 2016 ao obterem um cartão Visa. A terceira última frente é utilizada para incentivar os comerciantes, o uso de cartões de crédito e débito com bandeira Visa. A empresa pode realizar, por exemplo, promoções em que o cliente que paga com Visa concorre a ingressos para os Jogos. Embora a frente de uso seja importante, Solis afirma que o número de vendas em cartão Visa durante os Jogos não é um objetivo da empresa e que “Nos eventos, comparado ao dia a dia, é pouca coisa. [...] O que acontece é que aqui nos Jogos, durante esses 15, 16 dias, a gente não tá ganhando dinheiro. A gente tá investindo muito dinheiro.” (Solis)

Um outro objetivo da empresa com a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi a possibilidade de relacionamento. A empresa realizou ações de hospitalidade com seus clientes globais e locais, trazendo seus principais clientes para a cidade do Rio de Janeiro para assistirem a alguns jogos, se hospedarem, jantarem, assistirem palestras e conversarem com os executivos da empresa em um ambiente de negócios. A empresa utilizou desse tipo de hospitalidade para os seus clientes corporativos, como os bancos, mas também ofereceu ações de hospitalidade para os Jogos Olímpicos Rio 2016 para os seus clientes finais, aumentando o número de aquisições e transações feitas em cartão Visa.

Um terceiro objetivo da companhia foi o lançamento no mercado de novas soluções de pagamento que atendam a um interesse do negócio local da empresa. Assim como ocorreu na Copa do Mundo de Futebol, quando a empresa disponibilizou para venda cartões pré-pagos para a competição e que, depois do evento, continuaram sendo vendidos pela Visa no país, para os Jogos Olímpicos Rio 2016 a empresa também apresentou aos consumidores novas soluções de pagamento. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa introduziu no mercado brasileiro a solução Samsung Pay e um *wearable* de pagamento, uma pulseira que contará com um chip e que realizará transações de pagamento através da tecnologia de *near field communication*. A pulseira, a princípio, foi utilizada por funcionários e convidados da Visa, além dos atletas patrocinados pela empresa, e esta e as outras soluções de pagamento seriam implementadas no mercado, após os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Além da geração de novos negócios e introdução de novos produtos, um outro objetivo da empresa com a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi de marca. A empresa, com o patrocínio, esteve preocupada em criar uma associação de marca com os Jogos Olímpicos Rio 2016 e de aumentar o seu *brand awareness*. Sobre *brand awareness*, Sonntag explica que a empresa quis criar um laço positivo e emocional em consequência do seu envolvimento e parceria com os Jogos Olímpicos.

Para a Visa, por se tratar de uma empresa global, é importante que sua marca também tenha relevância global. Por isso, um dos objetivos da empresa ao patrocinar o evento foi se comunicar com um grande número de pessoas, de diferentes demografias.

A crise política e econômica vivida pelo país foi uma preocupação que a Visa tem e que acredita que possa influenciar a percepção das pessoas do patrocínio realizado pela empresa aos Jogos Olímpicos Rio 2016, impactando a marca negativamente ou mesmo fazendo o patrocínio

passar despercebido, devido às inúmeras outras preocupações que a população possui durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016: “Com o tempo complicado aqui no Brasil, você também tem que ter consciência que tem muita gente agora que não tá pensando sobre os Jogos, porque tem coisas que são mais preocupantes. No momento, não tá *top of mind*. [...] Tem várias coisas acontecendo que, obviamente, a gente tem que ter uma consciência de ‘Olha, agora não parece que é o momento ainda não...’” (Solis)

Um último motivo para o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi a motivação de seus funcionários internos. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a Visa montou uma equipe com 65 pessoas que trabalhou durante o evento e que, normalmente, ficava no escritório da empresa em São Paulo. A empresa acredita que participar dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi uma oportunidade única para esses funcionários e que poder estar nos locais de competição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, vivendo o evento, trabalhando com as ativações, era importante para motivá-los e reconhecer o seu trabalho.

#### 4.4.3. Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A decisão sobre a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, assim como a outros megaeventos esportivos, foi feita pela equipe global da empresa, na Califórnia, considerando, também, o resultado do patrocínio sobre as unidades de negócio locais: “É uma empresa americana. Mas também a gente tem que pensar como isso impacta os negócios das próprias regiões do mundo. Se as Olimpíadas dão a plataforma para melhorar os negócios e fazer campanhas legais com os clientes, então a gente tem que definir” (Solis).

Apesar de a estratégia da empresa com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 ser global, é papel da equipe de marketing Brasil ativar o patrocínio com os clientes da empresa no país, adaptando a visão global às demandas locais, definindo as ativações que acreditam ser mais relevantes no mercado e considerando seus objetivos específicos.

##### 4.4.3.1. Tier de Patrocínio

Para a participação do TOP Program, o COI escolhe empresas que tenham presença global e que sejam líderes de mercado em suas categorias:

O COI quer o melhor prestador de serviços, com uma marca conhecida. E a marca quer ser conhecida como a melhor prestadora de serviços com essa associação dos Jogos. Então é uma coisa que acho que chega num nível que faz sentido dos dois lados. (Solis)

O *tier* de patrocínio em que a Visa está é definido pelo COI, que já possui a categoria “*payment services*” anteriormente, quando o patrocinador era a American Express.

A Visa foi patrocinadora dos Jogos desde 1986 e, ao final do patrocínio de cada Ciclo Olímpico, a empresa foi procurada pelo COI para a renovação do patrocínio. Como atual patrocinadora, ela tem direito ao *first right of refusal*, por isso precisa ser sempre procurada pelo COI, antes que ele faça propostas a outras empresas. Caso a Visa não se interesse mais em dar continuidade ao patrocínio, então o COI pode lançar uma *request for proposal* para outras empresas da categoria de serviços de pagamento.

Como patrocinador do TOP Program, a Visa tem direito de associação aos Jogos Olímpicos de Verão e de Inverno, aos Jogos Olímpicos da Juventude e aos Comitês Olímpicos Nacionais.

#### 4.4.3.2. Alocação de Recursos

O patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi realizado pela equipe global da empresa e, portanto, o investimento foi executado integralmente pela Visa Inc. Patrocínios menores e que atendam a demandas de negócios locais são investimentos realizados pelas unidades de negócio locais, com a aprovação da unidade de patrocínio global.

A proporção entre o valor do investimento feito na cota de patrocínio e o investimento feito em ativações é difícil de ser calculada, devido ao longo período de contrato que a empresa possui com os Jogos Olímpicos e com o diferente nível de investimento em ativações durante o período que antecede a realização do evento, mas são valores que se equilibram.

A empresa mantém dois níveis de equipe na organização do trabalho de marketing esportivo e que trabalham de forma combinada, uma global e uma local. A primeira é permanente e possui ampla experiência na operação de diversos patrocínios, enquanto que a segunda é apenas temporária, estabelecida na cidade ou país que recebe a Copa do Mundo de Futebol FIFA ou os Jogos Olímpicos<sup>20</sup>. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa montou uma estrutura no Rio de Janeiro e, durante a realização do evento, contou com parte da equipe do seu escritório de São Paulo atuando para a realização das ativações da Visa.

#### 4.4.4. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Segundo Sonntag, os atletas sempre foram elemento importante do programa de patrocínio da empresa aos Jogos Olímpicos. Por isso, foi criado o “Time Visa”, formado por atletas Olímpicos patrocinados pela empresa, que é utilizado pela companhia em sua comunicação e para participação em eventos de hospitalidade. A empresa divulgou em redes sociais uma série de vídeos que diziam “Os atletas estão chegando” e mostravam brevemente alguns de seus atletas saindo de casa pela manhã e, depois, chegando ao Rio de Janeiro. No final de junho de 2016, a empresa lançou um o vídeo completo em que figuram os atletas do seu time. No vídeo, os atletas mostravam o seu caminho, saindo de casa ou dos treinos, utilizando as diversas soluções Visa para fazer todos os pagamentos necessários, até chegar ao Rio de Janeiro, onde todos se encontraram para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Uma das ativações do patrocínio da Visa aos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi realizada na Comunidade da Maré e fez parte do programa de *financial literacy* da empresa. Solis afirma que, com o patrocínio, a Visa adquire o direito de ativá-lo em programas e plataformas que a empresa já desenvolve em seu dia a dia e, uma delas, é o de educação financeira para comunidades. Para isso, a empresa leva algum atleta do seu time até uma dessas localizações e apresenta a eles informações sobre finanças práticas e educação.

Em parceria com o Bradesco, a empresa realizou, em São Paulo, um evento de lançamento da pulseira de pagamento desenvolvida entre as instituições e que será testada pela primeira vez no país durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.. Além disso, a empresa também foi o único sistema de pagamento aceito pelos Jogos Olímpicos Rio 2016, então houve a presença da Visa e de materiais informando sobre o seu patrocínio em todos os pontos de venda dos locais de realizações dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A bandeira Visa também foi a única aceita na *megastore* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 montada nas areias de Copacabana e lá a empresa montou uma área de ativação com telas informando sobre o seu patrocínio e o funcionamento do *wearable* de pagamento lançado por ela.

A empresa também teve forte presença em mídia *out of home*, como quiosques, bancas de jornal, empenas de prédios, *outdoors* e outros mobiliários urbanos montados na cidade do Rio de Janeiro.

No Parque Olímpico, a empresa possuiu um espaço de ativação disponibilizado através do seu contrato com o COI que serviu de *showcase* para a companhia. Além disso, lá a empresa

também possuiu caixas eletrônicos, em parceria com o Bradesco, que fez a emissão de cartões pré-pago e que teve promotoras de venda ajudando na divulgação.

A empresa, junto de seus clientes instituições financeiras e comerciantes, também realizou ações promocionais para aumentar o uso de seus cartões. Os clientes finais da empresa, através do uso ou assinatura de cartões com bandeira Visa tinham a oportunidade de ganhar pacotes de hospitalidade para irem aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Além disso, a empresa mostrou, em redes sociais, vídeos de alguns dos seus atletas brasileiros, contando sua história e sua trajetória de carreira. No Facebook, a empresa também fez o *countdown* para o início dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e divulgou suas promoções para concorrer a ingressos dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A empresa realizou ações de hospitalidade com seus clientes globais e locais, trazendo seus principais clientes para a cidade do Rio de Janeiro para assistirem a alguns jogos, se hospedarem, jantarem, assistirem palestras e conversarem com os executivos da empresa em um ambiente de negócios. A empresa utilizou desse tipo de hospitalidade para os seus clientes corporativos, como os bancos, mas também ofereceu ações de hospitalidade para os Jogos Olímpicos Rio 2016 para os seus clientes finais, aumentando o número de aquisições e transações feitas em cartão Visa.

O momento vivido pelo país também impactou a segurança oferecida para a realização das ativações da Visa, especialmente na questão de hospitalidade. “A gente viveu isso na Copa das Confederações. A gente tava (sic) bem preocupado sobre a situação aqui no Brasil na Copa das Confederações e impactou um pouco do que que a gente queria fazer pra Copa [...]Tava (sic) bem feio o negócio na Copa das Confederações e assustou muita gente. E, obviamente, que a gente não queria tomar esse risco de colocar nossos clientes, com medo de colocá-los em risco assim, e, obviamente, também, o risco de ser esse sentimento negativo contra a marca ser patrocínio da Copa.” (Solis)

#### 4.4.4.1. Portfólio Correlato

Além do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa também patrocinou o Time Visa. Em 2015, a Visa anunciou os 30 atletas, olímpicos e paraolímpicos, que participariam do programa de patrocínio para a edição Rio 2016, entre eles Carli Lloyd (EUA), Ashton Eaton (EUA), Sally Pearson (Austrália), Ryan Cochrane (Canadá), Kim Jae-Bum

(Coréia do Sul), Daiya Seto (Japão), Ivan Garcia (México) e Yana Kudryavtseva (Rússia). O programa, desde a sua fundação, já patrocinou 300 atletas<sup>21</sup>. Os brasileiros inclusos no Time Visa são Emanuel Rego (vôlei), Tiago Splitter (basquete), Bruno Rezende (vôlei), Rebeca Andrade (ginástica) e Terezinha (velocista das Paraolimpíadas).

O apoio feito pela Visa a esse time de atletas foi anterior ao período de suas classificações para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Como a empresa se vê como parte do caminho para que as pessoas cheguem aos Jogos Olímpicos Rio 2016 – oferecendo a possibilidade de pagamento para que elas venham ao Rio de Janeiro –, ela usou esse time de atletas para reforçar esse discurso. Assim, a empresa ofereceu a eles apoio e condições para que eles atinjam o seu sonho de se tornarem atletas olímpicos e estarem presentes na edição Rio 2016.

#### 4.4.5. Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

De acordo com Sonntag, uma característica da indústria financeira é ter o processo de tomada de decisão orientado por dados. A Visa, até por cobranças de seus *stockholders*, tem uma grande preocupação com os resultados alcançados através do patrocínio e, por isso, ela possui rotinas de avaliação rígidas e estruturadas, que avaliam se a empresa está usando o patrocínio em sua maior capacidade, se está dando oportunidade de ativação para todos os seus clientes corporativos e consumidores finais, e o ROI do patrocínio.

Para a mensuração do resultado das atividades de patrocínio, a Visa se guia por três grandes medidas: a saúde da marca, o uso do cartão e o quanto os seus clientes se beneficiam em função de cada um dos patrocínios. Isso significa que a mensuração verifica o aumento de uso dos cartões com bandeira Visa e a participação de Visa no total de transações durante um evento, além do efeito diferencial na resposta do consumidor em relação a marca ser, ou não, patrocinadora dos Jogos Olímpicos 2016. Ademais, também consideram o aumento do interesse das instituições financeiras na emissão de novos cartões Visa e indicadores de performance de marca, avaliando o *recall* da marca e o quanto as pessoas preferem ou não a Visa.<sup>22</sup>

As métricas usadas pela companhia no momento da entrevista ainda não haviam sido totalmente definidas, mas alguns KPIs importante para a Visa são *reach* da ativação, seja com clientes instituições financeiras, comerciantes ou consumidores, seja de promoções realizadas pela empresa ou em plataforma social da empresa, que utiliza Twitter, Facebook e Youtube. A empresa monitora a quantidade de cliques, compartilhamentos e *retweets*.

A empresa também fez, através de agências de mídia contratadas, análises de lembrança de marca e *brand awareness* e pretende realizar alguma pesquisa com os consumidores que estiverem na Megastore dos Jogos Olímpicos Rio 2016 na Praia de Copacabana.

Apesar de fazer uso de métricas específicas para a mensuração do resultado do patrocínio, a empresa não acredita que o sucesso do patrocínio seja apenas financeiro e definido pelo ROI. Para a Visa, uma evidência do sucesso do seu patrocínio é o retorno que recebe de seus clientes corporativos sobre as ativações da empresa e sobre a oportunidade de novos negócios gerados para esses clientes a partir do patrocínio da Visa.

A empresa também entende que o resultado do patrocínio não pode ser medido a curto prazo e que o volume de transações durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, se comparado com o volume global no mesmo período, não chega a ser relevante, mas que a construção do relacionamento com o cliente feito a longo prazo a partir das suas ações de patrocínio é que cria o retorno final esperado pela empresa.

Para Solis, a definição de sucesso do patrocínio também pode se dar pelo aprendizado tirado dele para aprimoramento de futuros patrocínios realizados pela empresa:

“Acho que, no final do dia, a gente olha o patrocínio e fala ‘Aqui foi um sucesso, deu tudo certo, a gente conseguiu convidar 600 clientes de todo o mundo, a gente fez uma campanha bem bacana e reconhecida no social, e, nos eventos mesmo, nunca tinha problema com o pagamento, com o sistema de pagamento da Visa, todo mundo conseguiu pagar com o cartão Visa’ e aí, obviamente, que a gente tem também que olhar o que que não funcionou, para entender como é que você pode fazer melhor na próxima vez.” (Solis)

O aprendizado é um dos resultados dos patrocínios realizados por Visa a propriedades esportivas. Os eventos patrocinados pela Visa no Brasil nos últimos anos, como a Copa das Confederações em 2013 e a Copa do Mundo em 2014 serviram como base para o aprendizado da empresa em relação a operação do patrocínio no país.

Outras edições dos Jogos Olímpicos também foram importantes para a construção do conhecimento sobre o patrocínio olímpico e a empresa possui, internamente, um processo de transferência de conhecimento, que conecta as equipes que atuam em diferentes edições dos Jogos Olímpicos: “Tá chegando aqui pro evento o time do Visa Japão, porque eles têm o próximo. Pra olhar, pra observar, pra aprender. Tá chegando o time da Coreia. Parece que tem algumas pessoas que vêm da Rússia, porque tem a Copa lá... Então é transferência de conhecimento. Aprender, o que eu falar pra eles... [...] Então é isso também, tem isso, porque continua, porque, acabando aqui, tem o próximo. A gente vai se preparar.” (Solis)

- 
- <sup>1</sup> FIFA. FIFA Partners. Disponível em <<http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/partners/visa.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>2</sup> DIAS, Kadu. Visa. **Mundo das Marcas**. 7 mai 2006. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/visa-all-it-takes.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>3</sup> VISA. Visa USA – Our Business – History of Visa. Disponível em <[https://usa.visa.com/about-visa/our\\_business/history-of-visa.html](https://usa.visa.com/about-visa/our_business/history-of-visa.html)>. Acesso em 28/04/2016.
- <sup>4</sup> Reference For Business. Visa International - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Visa International. Disponível em <<http://www.referenceforbusiness.com/history2/18/Visa-International.html>>. Acesso em 28/04/2016.
- <sup>5</sup> VISA. Visa USA. Disponível em <[https://usa.visa.com/about-visa/our\\_business/history-of-visa.html](https://usa.visa.com/about-visa/our_business/history-of-visa.html)>. Acesso em 28/04/2016.
- <sup>6</sup> VISA. Annual Report 2015. Disponível em <[http://s1.q4cdn.com/050606653/files/doc\\_financials/annual/VISA-2015-Annual-Report.pdf](http://s1.q4cdn.com/050606653/files/doc_financials/annual/VISA-2015-Annual-Report.pdf)>. Acesso em 28/04/2016.
- <sup>7</sup> DIAS, Kadu. Visa. **Mundo das Marcas**. 7 mai 2006. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/visa-all-it-takes.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>8</sup> VISA. Visa - Pessoas. Disponível em <<https://www.visa.com.br/site/pessoas/cartoes#credito>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>9</sup> VISA. Benefícios do Visa Infinite Brasil. Disponível em <<http://www.visa-infinite.com/br/beneficios>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>10</sup> VISA. Visa - Novas Tecnologias. Disponível em <<https://www.visa.com.br/site/pessoas/novas-tecnologias>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>11</sup> VISA. Visa Sponsorship - Connect with more customers through Visa sponsorships. Disponível em <<https://www.visa.com/regionals/assets/document/visa-sponsorships.pdf>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>12</sup> IEG. Inside Visa's Evolving Sponsorship Strategy. 20 jan 2015. Disponível em <<http://www.sponsorship.com/iegr/2015/01/20/Inside-Visa-s-Evolving-Sponsorship-Strategy.aspx>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>13</sup> LORDELLO, Vinicius. O impacto dos negócios no Brasil é fundamental para nós, diz Visa. **Exame**. 9 ago 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/esporte-executivo/2013/08/09/o-impacto-dos-negocios-no-brasil-e-fundamental-para-nos-diz-visa/>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>14</sup> ATKINS, Hunter. Visa Implements Future of Sports Venue Payment at Super Bowl. **Forbes**. 30 jan 2016. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/hunteratkins/2016/01/30/visa-implements-future-of-sports-venue-payment-at-super-bowl/#581db0eac73e>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>15</sup> VISA. Visa Lights Skyline with Rich Digital Experience. Disponível em <<https://usa.visa.com/visa-everywhere/super-bowl-50/visa-lights-skyline-with-rich-digital-experience.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>16</sup> VISA. FIFA World Cup™ Media Kit. Disponível em <<https://usa.visa.com/about-visa/newsroom/media-kits/fifa.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>17</sup> FIFA. FIFA Partners. Disponível em <<http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/partners/visa.html>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>18</sup> Reference For Business. Visa International - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Visa International. Disponível em <<http://www.referenceforbusiness.com/history2/18/Visa-International.html>>. Acesso em 28/04/2016.
- <sup>19</sup> EMMETT, James. Rise of the pseudo-sponsors: A history of ambush marketing. **SportsPro Media**. 16 jun 2010. Disponível em <[http://www.sportspromedia.com/notes\\_and\\_insights/rise\\_of\\_the\\_pseudo-sponsors\\_a\\_history\\_of\\_ambush\\_marketing](http://www.sportspromedia.com/notes_and_insights/rise_of_the_pseudo-sponsors_a_history_of_ambush_marketing)> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>20</sup> LORDELLO, Vinicius. O impacto dos negócios no Brasil é fundamental para nós, diz Visa. **Exame**. 9 ago 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/esporte-executivo/2013/08/09/o-impacto-dos-negocios-no-brasil-e-fundamental-para-nos-diz-visa/>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>21</sup> OLYMPIC.ORG. TOP Partner Visa Announces Team Visa Rio 2016. 23 setembro 2015. Disponível em <<http://www.olympic.org/news/top-partner-visa-announces-team-visa-rio-2016/247208>> Acesso em 28/04/2016.
- <sup>22</sup> LORDELLO, Vinicius. O impacto dos negócios no Brasil é fundamental para nós, diz Visa. **Exame**. 9 ago 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/esporte-executivo/2013/08/09/o-impacto-dos-negocios-no-brasil-e-fundamental-para-nos-diz-visa/>> Acesso em 28/04/2016.

## 4.5. COCA-COLA

Para a descrição deste caso, foram utilizadas informações obtidas durante as entrevistas com Flavio Camelier, Vice-Presidente para Jogos Olímpicos Rio 2016 e Adriana Knackfuss, Diretora de Comunicação Integrada de Marketing, Além disso, também foram consultados o site da empresa, hotsite da campanha “Isso é ouro”, perfis da companhia em redes sociais, assim como reportagens e entrevistas disponíveis em mídia eletrônica.

### 4.5.1. Sobre a empresa

A The Coca-Cola Company é uma produtora de bebidas não-alcóolicas criada em Atlanta, nos Estados Unidos, em 1886. A princípio, a empresa possuía um único produto, a própria Coca-Cola, que era vendido apenas em uma farmácia, em uma máquina de refrigerantes. O contador da empresa foi o responsável pela criação do nome Coca-Cola e também por seu logotipo caligráfico, utilizado até hoje com poucas mudanças.<sup>1</sup>

Entre 1888 e 1892, Asa Griggs Candler obteve os direitos sobre a marca Coca-Cola, obtendo sua fórmula e patente, e tornou-se, então, o primeiro presidente da empresa. Candler passa a investir na marca Coca-Cola, autorizando verba de marketing para distribuição de cupons de degustação de Coca-Cola e distribuição aos farmacêuticos de relógios, urnas, calendários e balanças farmacêuticas com a marca da Coca-Cola. Com isso, a marca se tornou visível em todos os lugares e, até 1895, quando Coca-Cola já era vendida em todos os territórios dos Estados Unidos, Candler construiu fábricas de xarope em Chicago, Dallas e Los Angeles.<sup>2</sup>

Em 1906, Coca-Cola se expandiu para fora dos Estados Unidos e começou a ser engarrafada no Canadá, em Cuba e no Panamá e, em 1912, a empresa chega a Ásia. Em 1919, foi a vez da Europa receber as primeiras unidades engarrafadoras de Coca-Cola em Paris e Bourdeaux. Em 1959, Coca-Cola já era distribuída por 1.700 engarrafadores em mais de 100 países.<sup>3</sup>

Em 1915, a The Coca-Cola Company pediu para que seus produtores de garrafa criem um design distinto para a garrafa de Coca-Cola. Assim a icônica garrafa da Coca-Cola foi criada, aprovada pela associação dos engarrafadores e se tornou a garrafa padrão do refrigerante. A garrafa foi patenteada em novembro do mesmo ano e sua produção começou a ocorrer a partir do ano seguinte, tendo sido a única garrafa utilizada pela empresa por 40 anos.

Em 1960, o escritório de patente dos Estados Unidos liberou o registro do design da garrafa como uma *trademark* da The Coca-Cola Company<sup>4</sup>.

O *Foreign Department* da Coca-Cola foi criado, em 1926, para fornecer o xarope de Coca-Cola para engarrafadores em países como Bélgica, Bermuda, China, Colômbia, Alemanha, Haiti, Itália, México, Holanda e Espanha. Em 1930, a *Coca-Cola Export Corporation* foi criada para negociar Coca-Cola nos mercados estrangeiros.<sup>5</sup>

Em 1960, a linha Fanta foi lançada nos Estados Unidos. Ainda esse ano, a empresa adquire a The Minute Maid Corporation, incorporando uma linha de sucos em seu portfólio. Nos anos seguintes, outros produtos como Sprite, TaB (primeira bebida diet da empresa), Fresca, Mr. PiBB, Georgia Coffee, Hi-C e Mello Yello foram lançadas. Em 1982, a Diet Coke foi lançada, sendo a primeira extensão da marca Coca-Cola. Em 1995, a empresa adquiriu a marca de cerveja não-alcóolica Barq's. Em 1999, a empresa adquiriu a Inca Kola, popular bebida no Peru, e a Schweppes. No ano de 2001, em conjunto com a Nestlé, a Coca-Cola fundou a Beverage Partners Worldwide, para oferecer chás e produtos de café da manhã. Em 2002, a Vanilla Coke foi lançada nos EUA. Em 2004, foi a vez da Diet Coke versão Lime e em 2005 foi lançada a Coca-Cola Zero.<sup>6</sup>

#### 4.5.1.1. Modelo de Negócio da Empresa

Coca-Cola, a princípio, era uma bebida vendida apenas em máquinas de refrigerante. Porém, a sua popularidade gerou a necessidade do seu consumo em outras ocasiões. Em 1899, o modelo de negócio da Coca-Cola passa a se basear em parcerias com engarrafadores, quando os direitos para engarrafar a Coca-Cola na maior parte dos Estados Unidos foram vendidos para Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead. Em 1986, as engarrafadoras da própria Coca-Cola e as engarrafadoras independentes se unem para formar a Coca-Cola Enterprises (CCE), uma engarrafadora independente e de capital aberto. Em 2006, a companhia forma a The Bottling Investments Group, organização criada para controlar as operações de todas as engarrafadoras próprias que ela possui em todo o mundo.<sup>7</sup>

#### 4.5.1.2. A Empresa no Brasil

No Brasil, a Coca-Cola chegou em 1940, tendo apenas o seu produto principal sendo produzido na Fábrica de Água Mineral Santa Clara, em Pernambuco. Em 1942, a companhia criou sua primeira fábrica própria no Rio de Janeiro, com a filial de São Paulo sendo aberta no

ano seguinte. Em 1945, a unidade do Brasil adotou o modelo americano com o sistema de fábricas franqueada, sendo a primeira delas em Porto Alegre. Em 47, o concentrado utilizado para a fabricação do refrigerante continua sendo trazido dos Estados Unidos, enquanto o xarope passa a ser produzido no Rio de Janeiro, situação que mudou em 1962, quando a unidade do Rio de Janeiro passou a produzir o próprio concentrado, o que facilitou a inauguração de outras unidades da empresa no país. Hoje, a empresa produz uma gama de 100 produtos para atender a diferentes segmentos de mercado<sup>8</sup>.

#### 4.5.2. Motivação

A partir da definição da estratégia da empresa para um determinado período de tempo, são identificados *passion points*. Esses pontos de interesse visam atingir o atual público alvo da companhia, que são os adolescentes e, a partir da sua identificação, a empresa pode desenvolver patrocínios que estimulem o engajamento dos jovens com a marca.

##### 4.5.2.1. Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

O portfólio de patrocínio da empresa é baseado em necessidades globais, locais e regionais. A visão global da empresa permitiu a realização de patrocínio como o dos Jogos Olímpicos Rio 2016, que proporcionou uma plataforma para a necessidade da empresa de se comunicar com seu público-alvo. Localmente, a empresa faz a opção por ativar aqueles *assets* que tenham impacto dentro da sua localização, como é o caso do Revezamento da Tocha e do patrocínio aos Jogos Escolares da Juventude. Regionalmente, a empresa pode realizar, em conjunto com o *bottler* da região impactada, o patrocínio de outros eventos, como o Réveillon do Rio de Janeiro, o festival de música Planeta Atlântida e o patrocínio do Grêmio, ambos no Sul.

Como um todo, ao montar seu portfólio de patrocínio, a Coca-Cola busca atingir o objetivo global de se relacionar com o público adolescente e, por isso, se conecta a eventos e outras propriedades que sejam *passion points* – assuntos de interesse e preferência dos seus consumidores, que causem engajamento – e que possam gerar oportunidades de experiência de marca. Um exemplo disso é a relação que a Coca-Cola desenvolveu com a música, através do patrocínio de eventos como Rock in Rio, Coca-Cola Music e Estúdio Coca-Cola. Uma vez que a empresa escolhe uma estratégia para determinado período, ela busca patrocinar eventos afins que se combinem para montar a plataforma que a empresa pretende usar para alcançar seus objetivos.

Nos esportes, a história de patrocínio da Coca-Cola se inicia com os Jogos Olímpicos, em 1928. O presidente da companhia, Robert Woodruff, deu início ao patrocínio dos Jogos Olímpicos com o intuito de apresentar a marca Coca-Cola ao mundo. Para isso, ele montou quiosques que vendiam Coca-Cola no entorno dos locais de realização das competições em Amsterdam. A parceria com os Jogos Olímpicos se estende até hoje, com as ativações tendo se desenvolvido ao longo do tempo, passando de pequenos quiosques para experiências mais complexas oferecidas aos fãs<sup>9</sup>. Além disso, a Coca-Cola também é uma das patrocinadoras do Revezamento da Tocha Olímpica desde a edição de Barcelona em 1992.<sup>1011</sup>

Em 1955, a Coca-Cola criou campanhas em que figurariam o time de basquete Harlem Globetrotters e os atletas Olímpicos Jesse Owens e Alice Coachman. Em 1970, Coca-Cola lançou a sua primeira bebida esportiva, chamada Olympade, com uma embalagem em que aparecem os anéis olímpicos. O isotônico Powerade foi lançado em 1992 como a bebida esportiva oficial dos Jogos Olímpicos. Os Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996 foram uma oportunidade para a Coca-Cola criar a “Cidade Olímpica Coca-Cola”, uma forma de ativar seu patrocínio e entreter os fãs.<sup>12</sup>

Em 1976, Coca-Cola estabeleceu o que foi o primeiro patrocínio entre uma companhia e uma federação internacional de esporte, a FIFA, tornando-se, assim, o primeiro patrocinador da entidade e seus torneios<sup>13</sup>.

Em 1979, a empresa passou a patrocinar a Special Olympics<sup>14</sup>, organização esportiva voltada para crianças e adultos com deficiências intelectuais e que oferece treinamento e cria competições para esses atletas. A entidade, assim como o Comitê Internacional Paraolímpico, também é reconhecido pelo Comitê Internacional Olímpico, porém não tem suas competições realizadas junto aos Jogos Olímpicos<sup>15</sup>.

Em 1998, a empresa novamente se envolveu com o patrocínio esportivo ao anunciar uma parceria de 100 anos com a National Basketball Association (NBA) e, em 2001, a Coca-Cola França patrocinou o Tour de France pelo 15º ano consecutivo. No mesmo ano, a Coca-Cola assinou patrocínio com a NASCAR<sup>16</sup>.

Em 2002, a empresa patrocinou a Copa do Mundo de Futebol FIFA no Japão e Coréia.

Durante a realização dos jogos da Copa do Mundo realizada no Brasil em 2014, a Coca-Cola se destacou por suas ativações: uma das recordações mais buscadas pelos torcedores

durante os jogos foram os copos comemorativos lançados pela empresa com a data de cada jogo e as seleções que se enfrentariam.<sup>17</sup> Além disso, a empresa também aproveitou a ocasião para reforçar a sua parceria de longo prazo com a competição e lançou a promoção “Juntos em Todas as Copas”, em que sorteou ingressos vitalícios para três torcedores<sup>18</sup> e, em São Paulo, a estação de metrô Corinthians-Itaquera, que dava acesso ao estádio onde eram realizados os jogos, teve todos os seus espaços dedicados a publicidade contratados pela Coca-Cola.<sup>19</sup>

O patrocínio da Copa também rendeu a Coca-Cola oportunidades de fazer relacionamento. Ela aproveitou o jogo de abertura da competição para oferecer uma experiência de marca durante dois dias seguintes para 1.000 convidados. A experiência consistia em jantares, shows e ingresso para o jogo, além da oportunidade de fazer com que seus convidados vivenciassem a experiência Coca-Cola em um espaço construído pela empresa no estacionamento de um shopping ao lado da Arena de São Paulo, local de realização dos jogos na capital paulista. O espaço, assim como o que foi construído próximo ao Maracanã, no Rio de Janeiro, foi utilizado durante todo o mundial para fazer relacionamento com clientes e convidados da marca<sup>20</sup>.

Outra ação da Coca-Cola que ficou conhecida durante a realização da competição no Brasil foi o QG montado pela empresa no seu escritório do Rio de Janeiro, que contou com estúdio fotográfico profissional e ilhas de edição, e que reuniu uma equipe de 50 profissionais multidisciplinares de nove agências contratadas pela empresa para atuar no real time marketing durante todas as partidas da competição. O projeto monitorou através de várias fontes tudo que estava sendo dito sobre Coca-Cola durante a Copa do Mundo. Além de atualizar as redes sociais conforme o andamento dos jogos, os profissionais reunidos nesse projeto avaliavam as métricas em tempo real para que as decisões de como as marcas (Coca-Cola e Powerade) deveriam ser trabalhadas e comunicadas aos consumidores.<sup>21</sup>

#### 4.5.2.2. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Para o planejamento da marca Coca-Cola nos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa começou a montar uma equipe logo após o fim dos Jogos de Londres em 2012. Para isso, contratou, inclusive, o ex-nadador Gabriel Mangabeira, que participou dos Jogos Olímpicos de Atenas, 2004, após ele ter participado de um programa de capacitação oferecido pelo Comitê Olímpico Brasileiro. A justificativa para a contratação de Mangabeira é a de que a vivência olímpica do atleta pode trazer grandes contribuições ao planejamento, além de estar alinhada

ao objetivo da marca de promover um estímulo a uma vida mais ativa e a prática de atividades físicas<sup>22</sup>. A equipe montada para os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro liderou os trabalhos no país, após a experiência que 22 executivos tiveram durante os Jogos de Londres, sob a supervisão da matriz da marca em Atlanta<sup>23</sup>.

Na edição carioca dos Jogos Olímpicos, a Coca-Cola pretendeu repetir o sucesso da distribuição/venda de memorabilia que ocorreu na Copa, quando copos especiais para cada jogo foram criados, mas, desta vez, com uma coleção de broches olímpicos. A coleção de broches possuirá a marca da empresa e dos Jogos Olímpicos Rio 2016, além de referências a cidade do Rio de Janeiro. A ideia é que os torcedores se engajem para trocar uns com os outros, além de voluntários e atletas, os pins produzidos. A empresa ainda estuda a possibilidade de utilizar-se novamente dos copos lançados na Copa<sup>24</sup>.

A Coca-Cola, além de patrocinadora dos Jogos Olímpicos, foi também patrocinadora do Revezamento da Tocha Olímpica, junto de Bradesco e Nissan, ação que obteve R\$ 500 milhões de patrocínio, ao todo<sup>25</sup>. A Coca-Cola pretende se conectar a juventude brasileira para selecionar os condutores da tocha e promover uma vida ativa. Para isso, ela lançou uma campanha, a #IssoÉOuro, em que jovens maiores de 12 anos deveriam enviar suas histórias inspiradoras para o site da empresa, onde seriam selecionados os 1.100 jovens carregadores da Tocha Olímpica. A campanha é divulgada através de mídia *out of home*, além de ser apresentada nas redes sociais<sup>26</sup>. A importância do patrocínio ao Revezamento da Tocha se deve a oportunidade criada de expor em todo o país a associação da empresa com os Jogos Olímpicos por um período maior do que somente o dos Jogos Olímpicos Rio 2016 em si<sup>27</sup>.

Após a realização da Copa do Mundo de Futebol, em que a Coca-Cola possuía muitos objetivos diferentes, a empresa optou por realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 mantendo o foco em três objetivos estratégicos principais.

O primeiro deles era o incentivo à vida ativa; a empresa constatou que o nível de atividade física entre os jovens é muito baixo e, por isso, passou a realizar a apoio à iniciativas esportivas, como Jogos Escolares da Juventude, que estimulassem a prática do esporte em diferentes camadas da população.

O segundo objetivo era a aceleração das embalagens menores de refrigerantes, as chamadas *entry packs*: Camelier explica que a categoria de refrigerantes é constantemente atacada por sua ligação com a obesidade, então, como forma de oferecer solução ao problema,

a empresa passou a fornecer embalagens reduzidas de refrigerante, permitindo que o consumidor possa fazer uma escolha adequada de produto a sua dieta. Além disso, devido ao seu preço reduzido, as *entry packs* também permitem que novos consumidores tenham acesso ao produto.

O terceiro objetivo era o de se aproximar do público adolescente, que é o público-alvo global da Coca-Cola, hoje. Para isso, a empresa precisou buscar formas de conectar esse público a um evento esportivo que, segundo eles, não possuía tanto engajamento dos jovens, pois o público desse tipo de evento é majoritariamente formado por adultos.

O quarto objetivo da Coca-Cola ao realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 era o de associação de marca aos valores dos Jogos Olímpicos, como otimismo, superação, felicidade, de ver o lado positivo das coisas, são valores que a própria Coca-Cola também possui. Além disso, a empresa entende que os Jogos Olímpicos Rio 2016, assim como foi a Copa do Mundo de Futebol, eram excelentes oportunidades para a marca se conectar as grandes paixões globais, já que *brand love* é uma das métricas que são usadas internamente para a mensuração de sucesso.

O quinto e último objetivo da Coca-Cola com o patrocínio do evento era o aumento de vendas. Contudo, Knackfuss e Camelier deixam claro que esse é um objetivo esperado no longo prazo:

“Nenhuma marca faz um investimento por caridade, definitivamente. Por mais que existam benefícios mútuos entre o Comitê Olímpico e Coca-Cola, o nível de investimento entre o patrocínio [...] precisa ser um retorno positivo. Não só a Coca-Cola faz isso, mas qualquer patrocínio deveria estar calcado em cima de pilares básicos como esse. [...] acho que você ter vendas especificamente no evento, não é uma finalidade chave, mas, na verdade você associar os Jogos com atividades promocionais que sejam nacionais, globais e que gerem mais vendas, isso é uma prioridade de negócio.” (Camelier).

A empresa também busca gerar novos negócios com *key accounts*, que são grandes varejistas de todo o mundo e, por isso, a empresa utiliza os Jogos Olímpicos Rio 2016 como uma plataforma de relacionamento para que eles venham ao Rio participar dos Jogos Olímpicos em um ambiente de relacionamento.

A empresa também utiliza seu patrocínio como fator motivacional para aumentar o engajamento dos seus colaboradores. Ela faz isso através de convite para 1.000 funcionários, sendo metade de fabricantes de locais no Brasil fora do Rio de Janeiro, participarem da venda dos produtos Coca-Cola durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Para a empresa, essa foi uma

oportunidade que os funcionários recebem de ser parte do evento e tornar os Jogos Olímpicos Rio 2016 uma realidade.

Com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, porém, a Coca-Cola não pretendia se associar a imagem de esporte, de performance ou de uma marca saudável. O patrocínio esportivo, nesse caso, é utilizado apenas como um contexto, e não como objetivo, para a marca alcançar outras associações que são desejadas, como princípios e valores de integração, de relação de paz entre os povos, de respeito e de *fair play*.

#### 4.5.3. Seleção do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Ao fazer a escolha por um patrocínio, a Coca-Cola avalia o seu potencial para ser utilizado pelas suas estratégias de marca e a relevância desse patrocínio junto ao público-alvo que ela pretende atingir. Ainda analisa o tipo de exclusividade que a empresa obteria na propriedade patrocinada e a diferenciação que ela poderia gerar. Além disso, um fator relevante é o tipo de retorno financeiro que o patrocínio traria a Coca-Cola, considerando os valores necessários para a compra do patrocínio em si, mas também para a ativação dele.

A empresa não possui diretrizes para a escolha do patrocínio de nível global, porque são investimentos complexos e que precisam ter o *fit* entre propriedade patrocinada e Coca-Cola avaliado caso a caso. Localmente, o patrocínio é selecionado de acordo com necessidades específicas das unidades locais. Por isso, a decisão de escolha pelo patrocínio dos Jogos Olímpicos é tomada pela unidade da empresa em Atlanta, enquanto as decisões sobre os patrocínios complementares a serem realizados são tomados pela unidade brasileira da empresa.

##### 4.5.3.1. *Tier* de Patrocínio

A Coca-Cola, desde 1928, é patrocinadora dos Jogos Olímpicos. Ela participa do TOP Program, *tier* de patrocínio para o qual o Comitê Olímpico Internacional escolhe apenas empresas que sejam globais. A opção por estar nesse *tier* de patrocínio não foi feita pela empresa, mas foi um desenvolvimento natural do programa de patrocínio que vinha sendo desenvolvido pelo COI:

“O Comitê Olímpico Internacional entendeu que aqueles parceiros que eram parceiros globais tinham que ser já parceiros super relevantes mesmo, que tinham presença realmente em muitos países e que de fato conseguiriam fazer o Comitê Olímpico realmente espalhar a mensagem do Comitê Olímpico. Então foi criada não para a Coca-Cola, mas para esses parceiros globais, esse *tier* que é chamado de TOP” (Camelier)

Os participantes do TOP Program, diferentemente dos patrocinadores e apoiadores de outras categorias, fecham contratos de patrocínio com os Jogos Olímpicos que duram mais de um ciclo olímpico e não são percebidos como “patrocinadores”, mas sim como “parceiros” dos Jogos Olímpicos, isso porque, além do apoio financeiro e em *value in kind*, essas empresas ajudam a desenvolver outras propriedades dos Jogos Olímpicos, como o Revezamento da Tocha.

#### 4.5.3.2. Alocação de Recursos

Por questões contratuais, a empresa não pôde revelar o valor do investimento feito para a compra e ativação do patrocínio, mas Camelier afirma que, como regra geral, em qualquer evento patrocinado, os gastos com ativação do patrocínio acontecem em múltiplos de dois ou três aos gastos com a cota de patrocínio em si.

A divisão desses custos é feita a depender do *asset* patrocinada: o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, em si, é feito pela unidade global, de Atlanta, enquanto o valor do Revezamento da Tocha ou de outros *assets* que a unidade local deseje ativar é rateado entre a unidade local e os engarrafadores. Como os Jogos Olímpicos Rio 2016 se localizou no Rio de Janeiro, boa parte do investimento realizado pela companhia vem apenas da unidade local e um engarrafador local, o que torna a operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 muito mais desafiadora do que a da Copa do Mundo, por exemplo, quando os custos eram divididos entre engarrafadores de vários locais do país.

Para a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa criou um time interno, que ocupava todo um andar do seu edifício na Praia de Botafogo, no Rio e que estava focado integralmente no desenvolvimento do patrocínio e ativações aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Esse time contava com profissionais de diversas áreas da organização, como inovação, sustentabilidade, marketing e operação, além de outros que vieram do projeto Copa do Mundo, e tinha a tarefa de executar os programas adicionais aos Jogos Olímpicos Rio 2016, como o revezamento a as experiências de marca, que são ações que o *base business* da companhia não consegue atender. Porém, outras áreas da empresa, como marketing, jurídico e financeiro, e que atendem às atividades de dia a dia da marca, também foram envolvidas no patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

#### 4.5.4. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A empresa, para os Jogos Olímpicos Rio 2016, desenvolveu ativações de patrocínio diferenciadas para as marcas que pretendia ativar e públicos que pretendia atingir.

No *field of play*, por exemplo, a empresa utilizou a marca Powerade nas placas de campo, *squeezes* dos jogadores e em coolers em campo. Powerade, por se tratar de uma bebida isotônica, se conecta a imagem de esportes. “Powerade, é o que está mais atrelado ao universo da performance. Coca-Cola não é sobre performance.” (Knackfuss)

Para atingir o público adolescente, a empresa desenvolveu uma série de ativações. Uma delas foi a mecânica de escolha para os carregadores da Tocha Olímpica, que selecionou 2.000 jovens de todo o Brasil através da seleção dos melhores vídeos em que os jovens mostravam como eles influenciavam a sua comunidade e amigos a praticarem mais esportes e ter uma vida mais ativa. Além disso, a Coca-Cola criou um *motor-home* modificado para os adolescentes, que segue o trajeto da tocha, acompanhado, na sequência, de um outro *motor-home* com os influenciadores – jovens que possuem forte presença no meio digital e possuem muitos seguidores em mídias sociais. Esses influenciadores viajaram atrás da tocha e fazendo a postagens sobre a experiência que eles estariam vivendo com a Coca-Cola em redes sociais.

A empresa também aproveita o Revezamento da Tocha para impulsionar as vendas de suas embalagens *entry pack*: Para isso, a Coca-Cola preparou a rota do Revezamento e incluiu, em 24 mil pontos de venda, ativações voltadas para essa embalagem pequena. Dessa forma, o consumidor que recebesse no trajeto uma embalagem *entry pack* e se interessasse em comprar uma segunda, poderia encontrá-la facilmente distribuída nos pontos de venda ao seu redor.

Ainda focando no adolescente, a empresa criou, no Píer Mauá, no Rio de Janeiro, um espaço chamado Parada Coca-Cola. O espaço foi aberto ao público e dedicado exclusivamente aos jovens, onde a empresa promoverá shows e fez experiências de marca. A empresa contou, ainda, com um segundo espaço de ativação, localizado no Parque Olímpico, e que foi aberto a todas as pessoas que fossem aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Esse espaço, porém, tem foco em outros *stakeholders*.

Como seu foco principal é adolescente, para suas ações de comunicação, além de estratégias convencionais, como TV, a empresa utilizou conteúdo *mobile* e em mídias sociais por entender que esse é o tipo de mídia mais usado pelo seu público, além da rádio Coca-Cola

FM. Além disso, a empresa também fez uso intenso dos influenciadores apresentando o *tour* que eles estão realizando pelo Brasil, seguindo a tocha, em seu filme da televisão e também em mídia *out of home*. A empresa também apresentou seu icônico urso da Coca-Cola, em uma versão “*cool*” e adolescente, para conseguir dialogar com seu público preferencial.

Para trabalhar o relacionamento com *key accounts*, a empresa, através do seu time global, desenvolveu o serviço de hospitalidade que seria oferecido aos seus clientes durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Os alto executivos da companhia e seus clientes receberam pacotes de hospitalidade, que incluíam hospedagem, ida aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e outras atividades, objetivando a geração de novos negócios a partir de parcerias desenvolvidas nesse ambiente de relacionamento criado.

Outro grupo de *stakeholders* focados em ações de ativação da Coca-Cola foram os formadores de opinião de meio ambiente. Para eles, a Coca-Cola desenvolveu todo o processo de reciclagem de lixo para o Parque Olímpico, através do uso de 60 cooperativas do Rio que já são apoiadas pela empresa.

Se durante a Copa do Mundo a empresa desenvolveu os copos temáticos de cada partida e que foram sucesso de memorabilia, durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 o mesmo não foi possível, devido à dificuldade de operação desse tipo de produto e pouca aderência dele à icônica imagem da Coca-Cola. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa desenvolveu uma série de garrafas douradas, em acordo com o seu mote #IssoÉOuro, e também *pins* colecionáveis. O *pin trading* é tradição durante todas as edições dos Jogos Olímpicos e a ideia da Coca-Cola era estimular esse tipo de coleção e troca entre os participantes dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

#### 4.5.4.1. Portfólio Correlato

Em 1992, a empresa iniciou uma parceria com o Comitê Olímpico Internacional para patrocinar o revezamento da Tocha Olímpica. À época, o COI não tinha os recursos necessários para fazer um revezamento que espalhasse o espírito olímpico e, como a Coca-Cola precisava de um ativo que fosse exclusivo para justificar um investimento em um novo *asset*, ela optou por tornar-se patrocinadora do Revezamento. Passados alguns anos, a empresa, em parceria com o COI, abriu a possibilidade de outros patrocinadores investirem no Revezamento. Contudo, a Coca-Cola se manteve como principal patrocinadora oficial da propriedade. Para a empresa, a importância do Revezamento ocorre pelo fato de sua longa duração e dimensão

geográfica, permitindo, assim, que a Coca-Cola se comunique através dos Jogos Olímpicos Rio 2016 por diversas regiões do país ao longo de um período de até 4 meses.

Além do Revezamento, a empresa, também através de uma iniciativa local, fez o licenciamento de uma linha exclusiva de vestuário para os Jogos Olímpicos Rio 2016, que se chamará “That’s Gold”. A linha seria vendida nos espaços da Coca-Cola nos Jogos Olímpicos Rio 2016 e também nas lojas que a marca possui espalhadas pelo país.

A empresa não realiza patrocínio de atletas olímpicos em atividade, mas possui “embaixadores”, entre eles destaca-se o ex-jogador de vôlei Nalbert, que ajudam a marca a espalhar a mensagem da conexão entre Coca-Cola e o olimpismo.

#### 4.5.5. Mensuração dos Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

A Coca-Cola faz uma mensuração profissional, regular e precisa para verificar o sucesso de suas campanhas de publicidade e suas ações de patrocínio. Para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa se utilizou dos medidores *brand love*, transações de consumo imediato com as novas embalagens *entry pack*, engajamento de marca junto aos adolescentes, identificação de vida ativa dos jovens brasileiros, *reach*, *buzz* e associação com o evento.

A empresa também desenvolveu, assim como fez durante a Copa do Mundo de Futebol, uma operação de *real time* marketing, que contou com um time de funcionários e agências que atendem a empresa e que ficou instalado no Parada Coca-Cola, na área do Porto. A operação consistiu no monitoramento das redes sociais e geração de conteúdo e compra de mídia em tempo real, em resposta aos movimentos dessas redes. A operação funcionou durante todo o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016, 24 horas por dia e em dois turnos.

Apesar de fazer a mensuração através de métricas tão específicas, Camelier e Adriana acreditam que muito do sucesso de uma ação de patrocínio não pode ser capturada por elas e que parte desse sucesso é percebido pelos relatos de consumidores e espectadores em relação às experiências vividas por eles nos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a experiência deles com Coca-Cola.

Um dos resultados que a empresa obtém com os seus patrocínios é a geração de conhecimento sobre essa atividade. A Copa do Mundo realizada no Brasil em 2014 serviu de ensinamentos para a preparação da Coca-Cola para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Por exemplo, a empresa descobriu que deveria focar em um número menor de objetivos para alcançar os

melhores resultados: “A gente aprendeu muito com Copa do Mundo. Na Copa do Mundo, a gente tinha muitos objetivos e para as Olimpíadas a gente é focado, tem que ser poucos, são *trackeáveis*” (Knackfuss) e pôde, com isso, melhorar suas ativações: “E o que a gente faz, na verdade, é pegar os aprendizados de uma ativação de um evento para o outro para ver como a gente refina cada vez mais a maneira de como a marca se conecta com os Jogos.” (Camelier)

A equipe montada para o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 era formada por membros de diferentes partes da organização, incluindo pessoas que vieram da equipe da Copa 2014, mas também de outras edições dos Jogos Olímpicos e outros eventos patrocinados pela empresa. “Esse expertise não é de agora, é um expertise que vem de muitos Jogos, a galera que está lá fazendo já está fazendo há muito tempo, já sabe como fazer, sabe como ativar melhor, quais são os aprendizados. [...] Nossa intenção é continuar para sempre, então tem essa necessidade de melhorar Jogo após Jogo, cada um é melhor do que o outro.” (Knackfuss)

A questão da constante evolução da parceria desenvolvida entre a empresa e os Jogos Olímpicos é central para o patrocínio realizado pela Coca-Cola e, por isso, a empresa já possui internamente um programa de transferência de conhecimento. A empresa estabeleceu, internacionalmente, um programa chamado de Future Host Country Program. Através desse programa, executivos das edições futuras dos Jogos Olímpicos presenciam a edição atual, assim como o Revezamento da Tocha, e trabalham com a equipe local para entender os desafios das operações de patrocínio e ativações. Através desse programa, os executivos também passam pelo *after action review*, para entender como foi o projeto Olímpico durante a edição anterior, quais desafios e soluções foram encontrados, e participam do *three months out*, reunião de preparação para a realização dos Jogos Olímpicos. Esse processo de transferência de conhecimento envolve os setores de planejamento, hospitalidade, sustentabilidade, marketing, finanças, controles internos e outras áreas necessárias na operação do patrocínio aos Jogos Olímpicos, de forma a promover o melhoramento contínuo da ação de patrocínio da empresa e eliminar a necessidade de se reaprender tudo que já foi feito anteriormente ao longo dos anos da parceria com o COI.

- 
- <sup>1</sup> THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em <[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>2</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>3</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>4</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>5</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>6</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>7</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>8</sup> COCA-COLA BRASIL. História da Marca. Disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/historia-da-marca>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>9</sup> THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em <[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>10</sup> OLYMPIC.ORG. Coca-Cola helping to deliver the Olympic Torch Relay to Russia. 18 novembro 2013. Disponível em <<http://www.olympic.org/news/coca-cola-helping-to-deliver-the-olympic-torch-relay-to-russia/217887>>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>11</sup> RIO 2016. Revezamento da Tocha Olímpica – Rota e Condutores da Tocha Rio 2016. Disponível em <<http://www.rio2016.com/revzamento-da-tocha>>. Acesso em 02/05/2016.
- <sup>12</sup> THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em <[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>13</sup> THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em <[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>14</sup> THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em <[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf)>. Acesso em 01/05/2016.
- <sup>15</sup> SPECIAL OLYMPICS. Special Olympics: What we do. Disponível em <[http://www.specialolympics.org/Sections/What\\_We\\_Do/What\\_We\\_Do.aspx](http://www.specialolympics.org/Sections/What_We_Do/What_We_Do.aspx)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>16</sup> SPECIAL OLYMPICS. Special Olympics: What we do. Disponível em <[http://www.specialolympics.org/Sections/What\\_We\\_Do/What\\_We\\_Do.aspx](http://www.specialolympics.org/Sections/What_We_Do/What_We_Do.aspx)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>17</sup> FILHO, Adalberto Leister. Coca-Cola faz mistério sobre copos e aposta em pins. **Máquina do Esporte**. 12 nov 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-misterio-sobre-copos-e-aposta-em-pins\\_29374.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-misterio-sobre-copos-e-aposta-em-pins_29374.html)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>18</sup> LOPES, Duda; CAPELO, Rodrigo. Os acertos e os deslizes das marcas durante a Copa do Mundo. **Máquina do Esporte**. 15 jul 2014. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/os-acertos-e-os-deslizes-das-marcas-durante-copa-do-mundo\\_26778.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/os-acertos-e-os-deslizes-das-marcas-durante-copa-do-mundo_26778.html)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>19</sup> BETING, Erich; CAPELO, Rodrigo. Histórias da Copa: Coca-Cola monopoliza estação Corinthians-Itaquera. **Máquina do Esporte**. 2 jul 2014. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/historias-da-copa-coca-cola-monopoliza-estacao-corinthians-itaquera\\_26712.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/historias-da-copa-coca-cola-monopoliza-estacao-corinthians-itaquera_26712.html)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>20</sup> BETING, Erich. Coca-Cola usa jogos da Copa do Mundo para ‘vender’ marca. **Máquina do Esporte**. 13 jun 2014. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-usa-jogos-da-copa-do-mundo-para-vender-marca\\_26605.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-usa-jogos-da-copa-do-mundo-para-vender-marca_26605.html)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>21</sup> LEVIN, Teresa. Conheça o QG da Coca-Cola na Copa. **Meio & Mensagem**. 23 jun 2014. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2014/06/23/conheca-o-qg-da-coca-cola-na-copa.html>>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>22</sup> MÁQUINA DO ESPORTE. Coca-Cola terá ex-nadador em projeto olímpico. 30 dez 2014. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-tera-ex-nadador-em-projeto-olimpico\\_27626.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-tera-ex-nadador-em-projeto-olimpico_27626.html)>. Acesso em 03/05/2016.
- <sup>23</sup> STEINBERG, Fabio. Fidelidade Máxima. **Revista Viagens S.A.**. 17 out 2012. Disponível em <[http://www.steinberg.com.br/img/conteudo/Coca-Cola%20e%20Olimpiadas%20\(pdf\)-201451921940.pdf](http://www.steinberg.com.br/img/conteudo/Coca-Cola%20e%20Olimpiadas%20(pdf)-201451921940.pdf)>. Acesso em 03/05/2016.

---

<sup>24</sup> FILHO, Adalberto Leister. Coca-Cola faz mistério sobre copos e aposta em pins. **Máquina do Esporte**. 12 nov 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-misterio-sobre-copos-e-aposta-em-pins\\_29374.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-misterio-sobre-copos-e-aposta-em-pins_29374.html)>. Acesso em 03/05/2016.

<sup>25</sup> PANJA, Tariq. Coca, Nissan e Bradesco pagam R\$ 500 mi por patrocínio da tocha olímpica. **UOL**. 29 jan 2015. Disponível em <<http://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/economia/2015/01/29/rio-2016-coca-nissan-e-bradesco-pagam-quase-us-200-mi-por-tocha-olimpica.htm>>. Acesso em 03/05/2016.

<sup>26</sup> FILHO, Adalberto Leister. Coca-Cola faz campanha por vida ativa para escolha de condutores de tocha olímpica. **Máquina do Esporte**. 5 ago 2015. Disponível em <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-campanha-por-vida-ativa-para-escolha-de-condutores-de-tocha-olimpica\\_28837.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/coca-cola-faz-campanha-por-vida-ativa-para-escolha-de-condutores-de-tocha-olimpica_28837.html)>. Acesso em 03/05/2016.

<sup>27</sup> PANJA, Tariq. Coca, Nissan e Bradesco pagam R\$ 500 mi por patrocínio da tocha olímpica. **UOL**. 29 jan 2015. Disponível em <<http://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/economia/2015/01/29/rio-2016-coca-nissan-e-bradesco-pagam-quase-us-200-mi-por-tocha-olimpica.htm>>. Acesso em 03/05/2016.

## 5 ANÁLISE

Este capítulo apresenta a análise dos casos descritos, usando as categorias de análise: motivação, ativação, mensuração, alinhamento com portfólio pré-existente de patrocínio, critérios para a seleção de *tier* de patrocínio, alocação de recursos e acesso a portfólio correlato de patrocínio.

### 5.1. Motivação

Esta dimensão inclui as categorias de análise Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e Alinhamento com o Portfólio Pré-Existente de Patrocínio.

#### 5.1.1. Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Esta categoria de análise inclui os objetivos e os motivadores que fazem com que os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 tenham decidido realizar o patrocínio ao megaevento esportivo. Os objetivos identificados no estudo realizado foram corporativos, de marca, de produto e de relacionamento. Os quatro objetivos foram identificados previamente por Sá & Almeida (2016). Os autores também identificaram motivação pessoal – preferência de um gestor pela propriedade patrocinada–, o que não foi encontrado na presente pesquisa.

##### 5.1.1.1. Objetivos corporativos

Sá & Almeida (2016) citam, como objetivos corporativos, o aumento de vendas, a expansão de negócios já existentes e desenvolvimento de novos negócios. Esses objetivos foram encontrados em todas as empresas investigadas.

A Embratel aproveita o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para demonstrar a qualidade de sua entrega, já que, além de patrocinadora, ela também fornece serviços de telecomunicações ao megaevento esportivo. Assim, a empresa vê o evento como uma vitrine para o seu trabalho e que cria, naturalmente, um relacionamento com clientes corporativos que podem vir a contratar os seus serviços.

O objetivo de novos negócios com clientes corporativos também é um dos motivos pelos quais a Estácio realiza o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa possui soluções de treinamento customizado – serviço que ela ofereceu aos Jogos Olímpicos Rio 2016, para

treinamento dos seus voluntários. Assim, a empresa também utiliza o evento como uma vitrine que permite que novos clientes tomem conhecimento sobre o serviço prestado pela empresa e o contratem, posteriormente. Além disso, a instituição cita a oportunidade de voluntariado para os seus alunos como um dos objetivos a serem alcançados com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para a Estácio, isso é importante para manter o seu credenciamento junto ao MEC, já que o Ministério tem três critérios que devem ser cumpridos para a manutenção do credenciamento – ensino, pesquisa e extensão. Com a oportunidade de voluntariado gerada com o patrocínio, a empresa satisfaz o critério de extensão, através da plataforma de responsabilidade social, pois oferece oportunidade para o aluno realizar a parte prática do curso em eventos patrocinados, nas chamadas “atividades acadêmicas complementares”, que são parte da carga horária dos cursos de graduação e pré-requisito para a formação do estudante.

A Visa também usa o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para geração de novos negócios com seus clientes corporativos – instituições financeiras e comerciantes –, mas também para a criação de negócios com seus clientes finais. A empresa possui três frentes para a geração de negócios: retenção, aquisição e uso. Na frente de retenção, a empresa mantém os consumidores finais que já possuem um cartão Visa, ao negociar com os seus clientes instituições financeiras um aumento da participação da Visa no portfólio do banco, oferecendo, em troca, oportunidades de promoção para os Jogos Olímpicos Rio 2016. Já na frente de aquisição, a empresa tenta fazer com que clientes finais, que ainda não possuem cartão Visa, se juntem à instituição e, para isso, ela realiza junto aos bancos promoções para novos clientes em que eles podem concorrer a pacotes para os Jogos Olímpicos Rio 2016 ao obterem um cartão Visa. Por último, na frente de uso, a Visa incentiva junto aos comerciantes o uso de cartões de crédito e débito com bandeira Visa, ao realizar promoções em que o cliente que paga com Visa pode concorrer a ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016. O objetivo da empresa, portanto, é criar novos negócios e manter os antigos, mas a longo prazo, já que o aumento número de transações em cartão Visa durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 não é um objetivo da empresa.

A LATAM e a LATAM Travel também esperam, com o patrocínio, criar novos negócios entre o público corporativo, mas também com o cliente pessoa física. A LATAM, companhia aérea, busca aumentar o número de vendas de passagens durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e nos períodos anterior e posterior à realização do evento. Já a LATAM Travel pretende, com esse patrocínio, realizar a venda de pacotes de hospitalidade para clientes corporativos e pessoa física.

A Coca-Cola tem como objetivo corporativo o aumento do número de vendas dos seus produtos entre o consumidor final, em especial a venda de embalagens *entry packs*. A empresa se utiliza da oportunidade que tem com o Revezamento da Tocha para usar as localidades por onde ele passa como meta de cobertura para a nova embalagem do produto. Porém, a empresa entende que o objetivo de aumento de vendas, de uma forma geral, só pode ser alcançado a longo prazo e não espera um aumento desse número durante a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

#### 5.1.1.2. Objetivos de marca

Tripodi (2001), Sandler & Shani (1993) e Shank (2001) citam como objetivos de marca o aumento do *brand awareness*, a mudança da percepção da marca pelo consumidor e a melhoria de sua imagem. Irwin e Asimakopoulos (1992) ainda adicionam a criação de posicionamento da marca entre o público alvo como um dos objetivos de marca buscados por uma empresa que realiza patrocínio esportivo. Sá & Almeida (2016) encontram, em sua pesquisa, evidências de que os patrocinadores de eventos esportivos realizam o patrocínio tendo objetivos de marca, visando aumentar a sua visibilidade, criar um posicionamento ou melhorar a sua imagem.

O objetivo de marca mais citado pelas empresas neste estudo é o de associação de suas marcas aos atributos Olímpicos. Esse é um objetivo buscado pela Embratel, que pretende reforçar os valores em comum entre os Jogos Olímpicos e a empresa; pela Estácio, que busca se associar, em especial, ao valor Olímpico de transformação, por também ser um valor central para a empresa; e para a Visa e Coca-Cola, principalmente em relação aos valores de otimismo, superação, felicidade e positividade.

A associação entre a imagem da cidade do Rio de Janeiro e a da empresa ainda é um objetivo citado pela Embratel para justificar o seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A Estácio cita o aumento de sua reputação por ser fornecedora dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa acredita que, ao fornecer os serviços que presta para o Comitê Organizador Rio 2016, ela melhora sua imagem diante do público corporativo, pois, segundo a empresa, fornecer um serviço para os Jogos Olímpicos Rio 2016 dá uma chancela de qualidade à empresa e aumenta o seu valor percebido.

Coca-Cola e Visa, por serem empresas globais, buscam através do patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, que também possuem um impacto global, atingir diferentes demografias e se conectar a paixões globais. A Coca-Cola ainda busca, com sua ligação com os Jogos

Olímpicos, atingir o público adolescente, seu público-alvo global. Entre esse público, a empresa, que sofre ataques devido a associação entre o consumo de seus produtos e a obesidade, busca estimular o nível de atividade física entre os jovens, ao realizar o apoio a iniciativas esportivas que incentivem a prática do esporte em diferentes camadas da população.

Reconhecimento de marca é um objetivo citado pela Visa, embora a empresa admita que, devido ao seu tamanho e história, ela já é bastante conhecida. A empresa pretende, então, criar um laço positivo emocional em consequência da sua parceria com os Jogos Olímpicos.

Duas das empresas investigadas estavam passando por um período de *rebranding* ou de reconfiguração de sua estrutura corporativa e, conseqüentemente, de marca. A LATAM aproveitou o evento para introduzir a sua nova marca no mercado global, enquanto a Embratel utiliza o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para comunicar a integração das três marcas de seu grupo: Embratel, Claro e NET. Enquanto a avaliação da proposta de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, pela LATAM, foi feita sob a perspectiva do lançamento da nova marca, o mesmo não ocorreu com a Embratel, que decidiu realizar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 antes da mudança na estrutura do grupo ocorrer.

#### 5.1.1.3. Objetivos de produto

O objetivo de produto consiste no desenvolvimento ou aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa patrocinadora, como mostrado na pesquisa de Sá & Almeida (2016), em que alguns dos patrocinadores optam por realizar o patrocínio pensando nos ganhos técnicos que podem obter através do desenvolvimento de seu produto para a propriedade patrocinada. Dentre os patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 investigados, quatro deles possuem esse objetivo: Embratel, LATAM, Visa e Coca-Cola.

A Embratel não lançou serviços inteiramente novos durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Porém, a empresa adicionou robustez aos serviços praticados no dia-a-dia para seus clientes corporativos e se utiliza da oportunidade de servir aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para melhorar as suas operações:

Já a LATAM utilizou a oportunidade que o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 lhe deu para realizar a melhoria na operação dos seus voos, adicionando mais aviões à sua malha aérea, e melhorando a prestação do serviço prestado aos clientes com deficiência física

O grande legado operacional que a gente tem nesse evento vai ser todo o transporte que a gente vai ter de paraolímpicos. [...] Como a gente vai usar dessa prática com atletas, que são pessoas muito mais preparadas, pessoas que têm muito mais condições físicas para se locomover, como a gente vai pegar esse aprendizado e transportar para o dia-a-dia do passageiro comum que necessita de algum suporte especial nosso. (Aguado, LATAM)

Já a Visa utilizou os Jogos Olímpicos Rio 2016 como teste para o lançamento de novas tecnologias de pagamento, como o Samsung Pay e um *wearable* de pagamento.

A Coca-Cola utilizou os Jogos Olímpicos Rio 2016 como plataforma para o lançamento das embalagens *entry pack*, importantes para a empresa, por permitir ao consumidor uma escolha mais adequada a sua dieta e também por, devido ao seu preço reduzido, criar acesso a Coca-Cola para consumidores que não possam comprar a embalagem de tamanho padrão.

#### 5.1.1.4. Objetivos de relacionamento

Uma empresa pode ter como um dos objetivos do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 o desenvolvimento de ações de relacionamento com seus clientes estratégicos, investidores, colaboradores (Sá & Almeida, 2016) e com a comunidade.

O desenvolvimento do relacionamento e motivação dos colaboradores internos foi um objetivo citado por Embratel, LATAM, Visa e Coca-Cola.

A Embratel realizou encontros e gincanas com perguntas relacionadas aos Jogos Olímpicos com seus colaboradores. Além disso, a empresa utiliza o seu “Jornal Mural”, instrumento de comunicação interna, para dar notícias sobre os Jogos Olímpicos Rio 2016. Os funcionários também foram levados para conhecer os locais de competição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, participaram do sorteios de ingressos para os eventos-testes e alguns deles tiveram a oportunidade de conduzir a Tocha Olímpica.

Já a LATAM, para motivar os seus funcionários, usou os direitos que possui para levar para os seus escritórios os mascotes dos Jogos Olímpicos Rio 2016, além da Tocha e de maquetes dos aviões adesivadas com o tema Olímpico. Alguns funcionários também tiveram a oportunidade de participar de eventos-testes, do Revezamento da Tocha e do voo que trouxe a Chama Olímpica para o Brasil.

Visa e Coca-Cola utilizaram a oportunidade de trabalhar em um evento único no país como motivação de seus colaboradores, que puderam deixar os escritórios para participar das ativações das empresas e das vendas de seus produtos e serviços nos locais de competição.

O desenvolvimento de relacionamento com os clientes finais foi um objetivo buscado pela LATAM e pela Visa. Enquanto a LATAM utilizou seu Programa de Fidelidade para premiar seus clientes com vagas no Revezamento da Tocha e ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016, a Visa utilizou a oportunidade de relacionamento para realizar promoções com seus clientes finais, onde eles poderiam ser premiados com pacotes de hospitalidade, que incluíam hospedagem, acesso a área exclusiva de hospitalidade nos locais de competição e ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

A Visa, assim como a Coca-Cola, também utilizou os Jogos Olímpicos Rio 2016 para realizar ações de relacionamento com seus clientes corporativos nos *hospitality centers* das empresas. Para as duas patrocinadoras, o relacionamento nesse ambiente de negócios é importante pra a manutenção das relações com seus *key accounts* e consequente geração de novos negócios.

A Estácio utiliza as suas vagas no Revezamento da Tocha para motivar os colaboradores internos. Além disso, ela também utiliza a oportunidade de relacionamento para consolidar o seu programa de responsabilidade social, deixando para a sociedade um legado como instituição de ensino que mais incentiva o esporte no Brasil. A Embratel também cita o “*giving back*” como um dos seus objetivos.

A campanha da Claro, da NET é de um grupo grande, pra tornar a vida das pessoas gigante. Mas a Embratel já era gigante antes de fazer parte desse grupo. E a gente tem um papel na sociedade. (Abreu, Embratel)

A Figura 6 apresenta um resumo os objetivos do patrocínio esportivo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 Olímpicos Rio 2016 identificados nas empresas investigadas.

**Figura 6** Objetivos do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA	
OBJETIVOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	<p><b>Corporativo:</b> aumento de venda, aumento de ROI, novos negócios</p>	<p>Criação de novos negócios através de relacionamento B2B.</p>	<p>Geração de negócios para as suas soluções de treinamentos customizados.</p> <p>Geração de oportunidades de voluntariado para os seus alunos durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 e consequente manutenção do credenciamento da instituição junto ao Ministério da Educação (MEC).</p>	<p>Aumento do número de vendas de passagens no período dos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas também nos períodos anterior e posterior a sua realização.</p> <p>Venda de pacotes de hospitalidade.</p>	<p>Geração de novos negócios com três grupos de clientes: instituições financeiras, comerciantes e clientes finais.</p>	<p>Aumento de vendas, a longo prazo.</p>
	<p><b>Marca:</b> conhecimento e melhoria da imagem da marca, mudança na percepção do público</p>	<p>Associação a imagem do Rio de Janeiro.</p> <p>Associação da marca Embratel aos atributos dos Jogos Olímpicos e reforço do que há em comum entre os Jogos Olímpicos e os seus próprios atributos.</p> <p>Integração entre as marcas Embratel, Claro e NET.</p>	<p>Fortalecimento de reputação de marca, por entender que, ser fornecedor dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dá a empresa uma chancela de qualidade e aumenta seu valor percebido.</p> <p>Associação da marca Estácio aos valores Olímpicos, especialmente a capacidade de transformação.</p>	<p>Introdução da marca LATAM ao mercado através de associação com um evento de alcance global.</p> <p>Reconhecimento da marca LATAM Travel como operadora de turismo.</p>	<p>Associação de marca com os Jogos Olímpicos.</p> <p>Aumento de <i>brand awareness</i>.</p> <p>Criação de laço positivo e emocional em consequência da parceria com os Jogos Olímpicos.</p> <p>Comunicação com um grande número de pessoas e comunicação com diferentes demografias de todo o mundo.</p>	<p>Aproximação da marca do público adolescente, que é o seu público-alvo global.</p> <p>Associação da marca com os valores olímpicos como otimismo, superação, felicidade, ver o lado positivo das coisas.</p> <p>Oportunidade para a marca se conectar a grandes paixões globais.</p> <p>Incentivo a vida ativa, aumentando o nível de atividade física entre o seu público-alvo.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
<b>Produto</b>	Demonstração de qualidade do serviço de telecomunicações oferecido pela empresa.		Criação de legado operacional, ao desenvolver junto aos aeroportos <i>know how</i> a partir do transporte de atletas paraolímpicos para a operação dos voos para clientes portadores de deficiência física.	Lançamento de novas soluções de pagamento no mercado brasileiro.	Aceleração de embalagens <i>entry pack</i> .
<b>Relacionamento:</b> com clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores	<p>"Giving back" a sociedade.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento e motivação dos colaboradores internos, ao incluí-los em cada grande marco Olímpico que ocorria.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento com clientes B2B em ambiente corporativo de hospitalidade.</p>	<p>Consolidação do programa de Responsabilidade Social.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento e motivação dos colaboradores internos ao reservar vagas no Revezamento da Tocha para funcionários.</p>	<p>Desenvolvimento de relacionamento com os clientes através do Programa de Fidelidade, ao oferecer vagas de Revezamento da Tocha e ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento e motivação dos colaboradores internos ao levar para os escritórios da empresa mascotes, a tocha e maquetes de aviões adesivados com o look dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e permitir a participação dos funcionários nos eventos-testes e no voo que trouxe a Chama Olímpica ao Brasil.</p>	<p>Relacionamento, nas áreas de hospitalidade, com clientes globais e locais (clientes corporativos).</p> <p>Relacionamento, através de hospitalidade, com clientes finais, através de promoções.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento e motivação dos colaboradores internos, que ficam no escritório da empresa em São Paulo, e que, nos Jogos Olímpicos Rio 2016, tiveram a oportunidade de trabalhar com as ativações da empresa nos locais de competição.</p>	<p>Desenvolvimento de relacionamento com <i>key accounts</i>, para geração de novos negócios.</p> <p>Desenvolvimento de relacionamento e motivação dos colaboradores internos, ao convidar 1.000 funcionários para a participação de venda dos produtos Coca-Cola durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.</p>

### 5.1.2. Alinhamento com o Portfólio Pré-Existente de Patrocínio

Portfólio de patrocínio é a coleção de patrocínios realizados por uma empresa e que compreendem propriedades patrocinadas sequencial ou simultaneamente, utilizadas para a comunicação com públicos diferentes (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011). As empresas investigadas já tinham experiência prévia com patrocínio e, portanto, mantinham um portfólio de propriedades patrocinadas - chamado neste estudo de "portfólio pré-existente" - até a decisão do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, agrupados em diferentes categorias (patrocínios esportivos, causas sociais ou artes). O tipo, o número de patrocínios realizados pelas marcas e a congruência entre eles é relevante para determinar o sucesso do seu portfólio de patrocínio (Bruhn & Holzer, 2015). A congruência entre os patrocínios realizados pelas empresas pode se dar tanto pelo nível de congruência de categoria ou por congruência de personalidade da atividade patrocinada (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011).

Propriedades de diferentes categorias podem ter diferentes efeitos e, portanto, serem usadas para atingir diferentes objetivos estratégicos de uma empresa. Eventos de nicho ajudariam a construir a imagem e personalidade da marca; eventos com apelo de massa têm a capacidade de aumentar o *awareness* de uma marca; eventos proprietários criam experiências únicas que aumentam a lealdade e experiência de marca, enquanto eventos voltados a comunidade, como os de caridade, possuem a capacidade de gerar *goodwill* (Cliffe & Motion, 2005).

Esta categoria apresenta o alinhamento do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 ao portfólio pré-existente de patrocínio das empresas investigadas. Aqui são analisadas as congruências entre os Jogos Olímpicos Rio 2016 e o portfólio pré-existente, incluindo alinhamento de público-alvo, objetivos e categorias patrocinadas, e os efeitos negativos que o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 exerce sobre esse portfólio mantido pelas empresas.

#### 5.1.2.1. Congruência

O portfólio pré-existente da Embratel conta com propriedades patrocinadas nas categorias social, cultural e esporte. Com a categoria esportiva, a empresa objetiva a geração de novos negócios com o público corporativo e busca alcançar esse objetivo patrocinando eventos esportivos de nicho. O mesmo objetivo e mesmo público são buscados através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, portanto, existe congruência entre essas

propriedades. Porém, as suas outras categorias de patrocínio não mostram relação com os objetivos buscados com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

No caso da Estácio, a empresa busca, através de seus patrocínios, alcançar o objetivo de transformação e atingir a missão da empresa de “Educar para Transformar”. Através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa pretende associar a sua missão ao valor de transformação dos Jogos Olímpicos. Além disso, a empresa busca, com seu portfólio pré-existente, o patrocínio de propriedades que gerem oportunidades de trabalho para os seus alunos, impactando o critério de extensão exigido pelo MEC para manutenção do credenciamento da instituição e, através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa também tem acesso a essas vagas de trabalho voluntário para seus alunos. Em seu portfólio, a Estácio opta por patrocínios de longo prazo e que permitam que ela participe do desenvolvimento da propriedade. Apesar de o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, em específico, ser pontual, a empresa já tinha uma parceria de longa data com o COB e com o IOL, além de ter tido a oportunidade de desenvolver junto ao COI a categoria que patrocina nos Jogos Olímpicos Rio 2016. As outras categorias patrocinadas pela empresa (cultural, cidadania e escola) possuem congruência de personalidade com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, pelo seu potencial transformador.

Não é possível avaliar como o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é congruente as outras propriedades patrocinadas pela LATAM, já que a empresa não possui outros patrocínios em andamento. Porém, a empresa já realizou patrocínio de outras propriedades esportivas. A LATAM, operadora de voos, patrocinou a Confederação Brasileira de Futebol, o São Paulo Futebol Clube e o Rio Open. Já a LATAM Travel era patrocinadora do evento de pré-temporada da NBA e da Fórmula 1. As propriedades patrocinadas anteriormente têm congruência com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, ao tentarem atingir o mesmo público-alvo (corporativo e consumidor final de alta renda) e de gerar aumento das vendas de passagens aéreas e de pacotes de hospitalidade.

Em seu portfólio global de patrocínio, a Visa mantém três propriedades esportivas: NFL, Copa do Mundo de Futebol FIFA e Jogos Olímpicos. A escolha pelas três propriedades se dá devido ao objetivo da empresa de se conectar com eventos que atinjam públicos globais e que possam oferecer a seus clientes (instituições financeiras e comerciantes) oportunidades de associação, gerando novos negócios com seus públicos corporativos e consumidores finais.

Já a Coca-Cola divide seu portfólio de patrocínio entre global, que busca criar uma plataforma de comunicação com o público adolescente, e local/regional, que compreende patrocínios que atendam a interesses comerciais locais. Com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa busca atingir o público adolescente. Localmente, a Coca-Cola opta pelo patrocínio do Revezamento da Tocha buscando atingir as necessidades locais de negócio, como a aceleração de embalagens *entry pack*. A empresa redefine toda a sua plataforma de patrocínio e as categorias a serem patrocinadas a partir de identificação de *passion points* entre o seu público-alvo. Portanto, atualmente a empresa opta por patrocinar eventos na categoria de esporte e mantém o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 alinhado aos outros patrocínios que já realiza, tanto em termos de congruência de categorias quanto de objetivos e público-alvo.

Ao contrário do que é apresentado na literatura (Cliffe & Motion, 2005; Chien, Cornwell, & Pappu, 2011), na maior parte dos casos investigados, a formação do portfólio de patrocínio não é feita de forma a se comunicar com públicos diferentes ou alcançar objetivos estratégicos distintos. Embora a montagem do portfólio de patrocínio pudesse ser realizada dessa forma, os dados coletados indicam que quase todas as empresas investigadas realizam esses patrocínios de forma a atingir os mesmos públicos e objetivos, apenas potencializando os efeitos buscados ao adicionar mais propriedades aos seus portfólios.

#### 5.1.2.2. Impactos negativos

A decisão de patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016 também pode impactar de forma negativa o portfólio pré-existente de patrocínio, reduzindo ou eliminando a realização de outros patrocínios anteriores. Foi o que ocorreu na Embratel que, ao optar por focar seus esforços de comunicação no público corporativo, anunciou o encerramento de patrocínios com foco no consumidor final, como o Meia Maratona Faz um 21, e na LATAM, que encerrou todos os outros patrocínios realizados pela empresa, para dedicar o seu esforço de Marketing integralmente ao patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A Figura 7 apresenta um resumo do portfólio pré-existente de patrocínio das empresas investigadas.

Figura 7 Alinhamento com o Portfólio Pré-existente de Patrocínio

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
ALINHAMENTO COM O PORTFÓLIO PRÉ-EXISTENTE DE PATROCÍNIO	<p><b>Congruência:</b> público-alvo, objetivos e categorias patrocinadas</p> <p>Com o portfólio pré-existente, a empresa objetiva a geração de novos negócios com o público corporativo, patrocinando eventos esportivos de nicho. O mesmo objetivo e mesmo público são buscados através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.</p> <p>Outras categorias de patrocínio (cultural e social) não mostram relação com os objetivos buscados com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.</p>	<p>A empresa busca alcançar o objetivo de transformação e alcançar sua missão de “Educar para Transformar”. Através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa busca associar a sua missão ao valor de transformação dos Jogos Olímpicos.</p> <p>A empresa busca, com seu portfólio pré-existente, o patrocínio de propriedades que gerem oportunidades de trabalho para os seus alunos, impactando o critério de extensão exigido pelo MEC para manutenção do credenciamento da instituição. Através do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa tem acesso a essas vagas de trabalho voluntário para seus alunos.</p> <p>Em seu portfólio, a empresa opta por patrocínios de longo prazo e que permitam que ela participe do desenvolvimento da propriedade. Apesar de o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 ser pontual, a empresa já tinha parceria com o COB e com o</p>	<p>As empresas não possuem outros patrocínios em andamento, mas já realizaram patrocínio de outras propriedades esportivas. A LATAM, operadora de voos, patrocinou a Confederação Brasileira de Futebol, o São Paulo Futebol Clube e o Rio Open. Já a LATAM Travel era patrocinadora do evento de pré-temporada da NBA e da Fórmula 1. As propriedades patrocinadas anteriormente têm congruência com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, ao tentarem atingir o mesmo público-alvo (corporativo e consumidor final de alta renda) e de gerar aumento das vendas de passagens aéreas e de pacotes de hospitalidade.</p>	<p>A empresa mantém em seu portfólio global o patrocínio de três propriedades esportivas: NFL, Copa do Mundo de Futebol FIFA e Jogos Olímpicos. A escolha pelas três propriedades é devido ao seu objetivo de se conectar com eventos que atinjam públicos globais e que possam oferecer a seus clientes (instituições financeiras e comerciantes) oportunidades de associação, gerando novos negócios com seus públicos corporativos e consumidores finais.</p>	<p>A empresa divide seu portfólio de patrocínio entre global, que busca criar uma plataforma de comunicação com o público adolescente, e local/regional, que compreende patrocínios que atendam a interesses comerciais locais. Com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Coca-Cola busca atingir o público adolescente. Localmente, a empresa opta pelo patrocínio do Revezamento da Tocha buscando atingir as necessidades locais de negócio, como a aceleração de embalagens <i>entry pack</i>.</p> <p>A empresa redefine toda a sua plataforma de patrocínio a partir de identificação de <i>passion points</i> entre o seu público-alvo. Portanto, atualmente a empresa patrocina eventos na categoria de esporte.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
		<p>IOL. Ela também pôde desenvolver junto ao COI a categoria que patrocina.</p> <p>Outras categorias de patrocínio (cultural, cidadania e escola) possuem congruência de personalidade com o patrocínio aos Jogos Olímpicos, pelo potencial transformador.</p>			
<b>Impactos negativos</b>	Encerramento de patrocínios com foco no consumidor final, como o Meia Maratona Faz um 21.		Encerramento de todos os outros patrocínios realizados pela empresa, para dedicar todo o seu esforço de Marketing ao patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016.		

## 5.2. Seleção

Esta dimensão inclui as categorias de análise Critérios para a Seleção de *Tier* de Patrocínio e Alocação de Recursos.

### 5.2.1. Critérios para Seleção de *Tier* de Patrocínio

O *tier* de patrocínio escolhido por uma empresa em uma propriedade patrocinada tem impacto nos resultados obtidos com a atividade de patrocínio e é esperado que *tiers* mais altos de patrocínio, por oferecerem maior visibilidade e maior nível de integração com o evento, ofereçam maiores benefícios aos patrocinadores que os comprem (Wakefield, Becker-Olsen, & Cornwell, 2007), enquanto em *tiers* menores, o efeito do patrocínio pode ser diluído em meio a um maior número de marcas patrocinadoras.

Entre as empresas investigadas, apenas Estácio, LATAM e LATAM Travel apresentaram a possibilidade de escolha do *tier* a ser patrocinado. Na maior parte dos relatos das empresas investigadas, a decisão sobre o *tier* a ser patrocinado não cabe a empresa interessada, sendo imposto pela RFP lançada pelo COI, restando as empresas interessadas avaliarem apenas as potencialidades e restrições impostas pelo *tier* que poderiam aceitar para tomar sua decisão sobre patrocinar ou não a propriedade.

Nesta categoria, foram identificados três critérios para avaliação e seleção do *tier* a ser patrocinado: visibilidade de marca, direitos de associação e investimento a ser realizado.

#### 5.2.1.1. Visibilidade de marca

A Embratel, patrocinadora de *tier* 1, não pôde realizar a escolha do *tier* de patrocínio, pois, tradicionalmente, serviços de telecomunicações são patrocinadores de *tier* 1 e isso é definido pela RFP lançada pelo COI. Apesar de esse nível de patrocínio oferecer uma visibilidade alta, isso não era algo que a empresa buscava, já que seu público, que é corporativo, é mais restrito e seu patrocínio poderia ser comunicado a ele de outras formas.

Assim como a Embratel, Coca-Cola e Visa também não puderam fazer a escolha sobre o *tier* patrocinado, já que as categorias de serviços de pagamento e bebidas não-alcólicas são definidas pelo COI como patrocinadores do TOP Program. Porém, a visibilidade oferecida pelo *tier* patrocinado vai ao encontro com os seus objetivos. A Visa busca aumentar seu *brand awareness* e se comunicar com um maior número de pessoas ao redor do mundo, o que é

permitido pela exposição de marca recebida. Já para a Coca-Cola, a alta visibilidade de marca oferecida pelo *tier* torna possível a comunicação com um grande número de pessoas, atingindo, assim, seu público-alvo global, que são os adolescentes.

Estácio, LATAM e LATAM Travel afirmam que a visibilidade de marca foi fator importante para a decisão pelo *tier* patrocinado e mostram que puderam fazer a seleção sobre o *tier* mais adequado aos seus objetivos. A Estácio gostaria de utilizar o seu logotipo nas peças oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e de usar o *composite logo* em suas peças de comunicação. Por isso, optou por subir de *tier*, já que, devido a sua natureza de serviços, deveria ficar no *tier* 3 (fornecedores). A LATAM e a LATAM Travel entendem que a visibilidade de marca no seu *tier* (*tier* 2) é mais baixa, porém a consideram adequada aos seus patrocínios. Como a operação dos voos da empresa é muito visível e também seria necessário um esforço de comunicação grande para a divulgação sobre as vendas de pacotes de hospitalidade, a visibilidade de marca desejada pelas empresas viria da própria ativação do patrocínio e operação dos seus serviços.

#### 5.2.1.2. Direitos de associação

Os direitos recebidos com a compra do patrocínio esportivo também se mostram como um critério sobre a seleção do *tier* patrocinado.

Com a realização do patrocínio, Embratel, Estácio e LATAM recebem direitos de associação à edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dentro da categoria específica patrocinada. Isso significa que as empresas podem fazer uso do *composite logo* em sua comunicação e se utilizar de outros *assets* olímpicos como forma de ativar o seu patrocínio. Além disso, as empresas também podem realizar compras adicionais ao contrato e adquirir direitos sobre ativações desenvolvidas e vendidas pelo COI.

Já entre as empresas globais patrocinadoras – Visa e Coca-Cola – a quantidade de direitos de associação recebida é maior. As empresas podem se associar a todos os eventos do COI ocorridos durante o Ciclo Olímpico patrocinado, o que inclui Jogos Olímpicos de Verão, Jogos Olímpicos de Inverno e Jogos Olímpicos da Juventude, além de obterem associação com os Comitês Olímpicos Nacionais. As empresas também obtêm direito de uso do *composite logo* e outros *assets* olímpicos, além de espaço de ativação no Parque Olímpico, já definido por contrato. O acesso aos outros eventos realizados pelo COI é importante para essas empresas, pois permite que elas desenvolvam uma associação de longo prazo com os Jogos Olímpicos e

oferecem oportunidades de ativação para as suas unidades locais, de acordo com os seus interesses de negócio específicos.

#### 5.2.1.3. Investimento

No caso das empresas que não puderam realizar a seleção do *tier* de patrocínio mais adequado aos seus interesses, o critério de investimento empregado é considerado apenas para garantir que o orçamento disponível para ações que busquem alcançar seus objetivos estratégicos seja respeitado. Já para Estácio, LATAM e LATAM Travel, o investimento financeiro necessário para a compra da cota de patrocínio e para a realização das ativações tem papel decisório sobre a seleção do *tier*. A Estácio considerou que, dentro do seu orçamento existente para o patrocínio, era vantajoso fazer um investimento maior na compra da cota de patrocínio de *tier 2*, pelo direito de uso do logotipo durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, e não apenas só o seu nome, aumentando, dessa forma, a sua visibilidade de marca. Já a LATAM e a LATAM Travel acreditam que o alto investimento feito na comunicação sobre a venda de pacotes de hospitalidade e na operação dos voos durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, e a consequente maior exposição de sua marca junto ao público, justifica a escolha por um *tier* de patrocínio menor (*tier 2*), alcançando níveis de visibilidade de marca similares aos de patrocinadores de *tier 1* ao se somar a visibilidade obtida pelos três meios (cota de patrocínio, operação e ativação).

A Figura 8 apresenta um resumo dos critérios de seleção do *tier* de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 feita pelas empresas investigadas.

Figura 8 Critérios para Seleção de *Tier* de Patrocínio

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA	
CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE <i>TIER</i> DE PATROCÍNIO	<b>Visibilidade de marca</b>	A visibilidade de marca no <i>tier</i> 1 é alta, mas não foi critério para seleção por parte da empresa, já que tradicionalmente, serviços de telecomunicações são patrocinadores de <i>tier</i> 1 e isso é definido pela RFP lançada pelo COI. A Embratel não buscava uma visibilidade alta, já que seu público é corporativo.	A visibilidade de marca no <i>tier</i> 2 é um dos critérios para a empresa ter decidido pelo patrocínio nesse nível. A empresa gostaria de utilizar o seu logotipo nas peças oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e de usar o <i>composite logo</i> com os Jogos Olímpicos Rio 2016, por isso optou por subir de <i>tier</i> , já que, devido a sua natureza de serviços, deveria ficar no <i>tier</i> 3 (fornecedores).	A visibilidade de marca no <i>tier</i> das empresas ( <i>tier</i> 2) é mais baixa. Porém, as empresas consideram adequada ao seu patrocínio. Como a operação dos voos é muito visível e a empresa faria um esforço de comunicação grande para divulgar a venda dos pacotes de hospitalidade, a visibilidade de marca esperada viria da própria ativação do patrocínio e operação dos serviços.	A visibilidade de marca no <i>tier</i> TOP Program é alta, mas não foi critério para seleção por parte da empresa, já que tradicionalmente, serviços de pagamento são patrocinadores do TOP Program e isso é definido pelo COI. Porém, a visibilidade oferecida vai ao encontro dos objetivos da empresa e ajuda a aumentar seu <i>brand awareness</i> e a se comunicar com um maior número de pessoas ao redor do mundo.	A visibilidade de marca no <i>tier</i> TOP Program é alta, mas não foi critério para seleção por parte da empresa, já que tradicionalmente, bebidas não-alcólicas são patrocinadores do TOP Program e isso é definido pelo COI. Porém, a visibilidade de marca torna possível se comunicar com um grande número de pessoas, atingindo, assim, seu público-alvo global, que são os adolescentes.
	<b>Direitos de associação</b>	Os direitos de associação recebidos são apenas à edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dentro da categoria específica, e ao uso do <i>composite logo</i> e outros <i>assets</i> olímpicos.	Os direitos de associação recebidos são apenas à edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dentro da categoria específica, e ao uso do <i>composite logo</i> e outros <i>assets</i> olímpicos.	Os direitos de associação recebidos são apenas à edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dentro da categoria específica, e ao uso do <i>composite logo</i> e outros <i>assets</i> olímpicos.	Os direitos de associação recebidos são a todos os eventos ocorridos no Ciclo Olímpico (Jogos Olímpicos de Verão, Jogos Olímpicos e Inverno, Jogos Olímpicos da Juventude), aos Comitês Olímpicos Nacionais, ao uso do <i>composite logo</i> e outros <i>assets olímpicos</i> e espaço de ativação no Parque Olímpico.	Os direitos de associação recebidos são a todos os eventos ocorridos no Ciclo Olímpico (Jogos Olímpicos de Verão, Jogos Olímpicos e Inverno, Jogos Olímpicos da Juventude), aos Comitês Olímpicos Nacionais, ao uso do <i>composite logo</i> e outros <i>assets olímpicos</i> e espaço de ativação no Parque Olímpico.

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
Investimento		A empresa considera que, dentro do orçamento existente para o patrocínio, era vantajoso fazer um investimento maior na compra da cota de patrocínio pelo direito de uso do logotipo durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, e não apenas só o seu nome, aumentando a visibilidade de marca.	A empresa considera que o investimento considerável feito na comunicação sobre a venda de pacotes de hospitalidade e na operação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 justifica a escolha por um <i>tier</i> de patrocínio menor ( <i>tier 2</i> ), alcançando níveis de visibilidade de marca similares aos de patrocinadores de <i>tier 1</i> .		

## 5.2.2. Alocação de Recursos

A alocação de recursos é um elemento restritivo do processo de seleção do patrocínio esportivo. Esta categoria apresenta a alocação dos recursos financeiros, incluindo pagamento em dinheiro e em produtos ou serviços, e humanos (Papadimitriou, Apostolopoulou, & Dounis, 2008), descrevendo a origem do investimento financeiro, a utilização do investimento financeiro e a governança dos recursos.

### 5.2.2.1. Origem dos recursos

A origem dos recursos empregados ao patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é relevante, já que as unidades globais e locais das empresas investigadas podem ter objetivos diferentes e, portanto, os recursos são alocados de forma a atendê-los.

A Estácio é uma empresa de operação local e que não faz parte de nenhum grupo internacional. Por isso, ela é integralmente responsável pelo investimento realizado na compra da cota de patrocínio, ativação e operação dos seus serviços aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Por ser uma empresa de capital aberto, a aprovação sobre a decisão de investimento precisa passar por um comitê que envolve as áreas de mercado e presidência, além do conselho de administração da empresa.

Já a LATAM, como grupo, apesar de também realizar o investimento financeiro total localmente, divide os custos entre a operadora de voos e a Travel. As empresas participaram de *bids* separados para o patrocínio e possuíam objetivos diferentes. Por isso, cada uma das empresas é responsável pelo seu próprio investimento em patrocínio, ativação e operação.

A Embratel, apesar de fazer parte de um grupo maior e que é responsável pelo direcionamento de metas e orçamento da empresa, é responsável pelo investimento total em patrocínio, ativação e operação. Isso se deve ao fato de os objetivos buscados ao patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016 serem todos relacionados a objetivos estratégicos da marca e não ao do grupo América Móvil.

Visa e Coca-Cola dividem seus custos com suas unidades locais e regionais. O investimento na cota de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é realizado pela Visa Inc., unidade global da empresa, buscando atender ao interesse global da marca de se comunicar com diferentes demografias ao redor do mundo, enquanto a unidade local realiza investimentos menores em ativações para alavancar os interesses de negócios específicos. Na Coca-Cola, os

investimentos realizados pela empresa se dividem em três unidades: global, através da compra da cota de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para atender aos interesses globais de marca, como se conectar ao público adolescente; local e regional (através dos engarrafadores), ao realizar o patrocínio do Revezamento da Tocha de forma a utilizar os Jogos Olímpicos Rio 2016 como plataforma em regiões sem realização do evento. A maior parte do investimento regional, porém, é feita por um único engarrafador, já que muitas das ativações da empresa se localizam no Rio de Janeiro.

#### 5.2.2.2. Utilização dos recursos

A utilização dos recursos pelas empresas investigadas se divide entre compra da cota de patrocínio, operação ou entrega em produtos ou serviços e ativação do patrocínio. Entre as empresas locais, é possível observar que o investimento em ativação é normalmente muito mais relevante do que o investimento feito na compra do patrocínio em si. A Embratel, ao buscar se comunicar com o público corporativo, precisa realizar um investimento muito superior em suas ativações, embora não abra valores. A LATAM divide seus investimentos entre cota de patrocínio, ativação e operações e afirma que o valor total utilizado é de R\$ 20 milhões, com R\$ 15 milhões sendo aplicados na ativação do patrocínio. A LATAM Travel não revela os valores de investimento, mas afirma que o valor usado para ativação do patrocínio e divulgação da venda dos pacotes de hospitalidade é de quatro a cinco vezes o valor da cota de patrocínio.

Entre as empresas globais, existe uma variação entre os valores investidos. Enquanto a Visa afirma que os valores dos investimentos em ativação e cota de patrocínio se equilibram, a Coca-Cola apresenta uma informação distinta, informando que os investimentos empregados na ativação do patrocínio representam de duas a três vezes o valor investido na compra da cota de patrocínio.

A Estácio não revelou números ou proporções sobre a alocação dos recursos financeiros.

#### 5.2.2.3. Governança dos recursos

Em todos os casos estudados, foi observado que a governança dos recursos aplicados é feita através da criação de comitês de funcionários que administram as questões relevantes ao patrocínio. De forma geral, as empresas criam equipes internas com funcionários já atuantes em suas estruturas e que são responsáveis por tomar as decisões e realizar a ativação e as

operações do patrocínio. As empresas, ainda que criem essa equipe exclusiva, também seguem utilizando o restante da estrutura da empresa para dar suporte ao Projeto Olímpico.

A Visa possui uma estrutura mais definida para administração do patrocínio e que já existia antes da realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A estrutura de patrocínio da empresa é dividida em dois níveis: global e local. A equipe global é formada por colaboradores com *expertise* em eventos diversos e é responsável pela comunicação global da marca, enquanto a equipe local foi montada no Rio de Janeiro para a realização das ativações da Visa de acordo com os interesses específicos de negócio no país.

A Figura 9 apresenta um resumo da alocação e governança dos recursos feita aos Jogos Olímpicos Rio 2016 pelas empresas investigadas.

**Figura 9** Alocação de Recursos para o Patrocínio

CATEGORIA DE ANÁLISE		EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM & LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
ALOCÇÃO DE RECURSOS PARA O PATROCÍNIO	<b>Origem dos recursos</b>	Apesar de o direcionamento sobre metas da empresa vir da unidade global do Grupo, a Embratel é responsável pelo investimento total em patrocínio, ativação e operação. Isso se deve ao fato de os objetivos buscados ao patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016 serem todos relacionados a objetivos estratégicos da marca.	A empresa não possui nenhuma unidade global, portanto realiza o investimento total em patrocínio, ativação e operação. Por ser uma empresa de capital aberto, a aprovação sobre a decisão de investimento precisa passar por um comitê que envolve as áreas de mercado e presidência, além do conselho de administração da empresa.	LATAM e LATAM Travel participaram de <i>bids</i> separados para o patrocínio, portanto, cada uma das empresas é responsável pelo seu próprio investimento em patrocínio, ativação e operação.	Investimentos feitos através da Visa Inc., unidade global da empresa, e da unidade local de negócios. A unidade global realiza a compra do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, para atender ao interesse global da marca de se comunicar com diferentes demografias ao redor do mundo, enquanto a unidade local realiza investimentos menores, em ativações para alavancar os interesses de negócios locais.	Os investimentos realizados pela empresa se dividem em três unidades: global, através da compra da cota de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para atender aos interesses globais de marca, como se conectar ao público adolescente; local e regional (através dos engarrafadores), ao realizar o patrocínio do Revezamento da Tocha como forma de utilizar os Jogos Olímpicos Rio 2016 como plataforma em regiões sem realização do evento. A maior parte do investimento regional, porém, é feita por um único engarrafador, já que a maior parte das ativações se localizam no Rio de Janeiro.
	<b>Utilização dos recursos</b>	Para alavancar o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e se comunicar com seu público-alvo (corporativo) a empresa realiza investimento em ativação de valor muito mais relevante do que o feito na compra da cota de patrocínio, embora o valor não seja revelado.	Investimentos não revelados.	A LATAM divide seus investimentos entre cota de patrocínio, ativação e operações. O valor total utilizado é de R\$ 20 milhões, com R\$ 15 milhões sendo aplicados na ativação do patrocínio.  A LATAM Travel não revela os valores de investimento, mas afirma	Os valores dos investimentos em ativação e cota de patrocínio se equilibram.	Os investimentos empregados na ativação do patrocínio representam duas a três vezes o valor investido na compra da cota de patrocínio

				que o valor usado para ativação do patrocínio / divulgação da venda dos pacotes de hospitalidade é de quatro a cinco vezes o valor da cota de patrocínio.		
	<b>Governança dos recursos</b>	Para tomar as decisões e realizar a ativação e as operações do patrocínio, a empresa montou uma diretoria exclusiva, mas também utiliza o restante da estrutura da empresa para dar suporte ao Projeto Olímpico.	Criação de um comitê interno responsável por avaliar as regras do contrato, as decisões de marca e ativações do patrocínio e investimento realizado, formado por pessoas do jurídico, financeiro, marketing e relações institucionais da companhia.	Criação de um comitê interno de Comunicação para os Jogos Olímpicos Rio 2016, responsável pelas iniciativas de comunicação institucional, marketing, relações públicas e produtos.	Manutenção da sua estrutura de marketing esportivo pré-existente em dois níveis: global e local. A equipe global é formada por colaboradores com <i>expertise</i> em eventos diversos e é responsável pela comunicação global da marca, enquanto a equipe local foi montada no Rio de Janeiro para a realização das ativações da Visa, de acordo com os interesses específicos do negócio local.	Criação de equipe interna dedicada integralmente ao desenvolvimento do patrocínio e ativações aos Jogos Olímpicos Rio 2016, com colaboradores das áreas de inovação, sustentabilidade, marketing e operação, além de outros que vieram do projeto Copa do Mundo. A equipe é responsável por executar os programas adicionais aos Jogos Olímpicos Rio 2016, como o Revezamento a as experiências de marca.

### 5.3. Ativação

Esta dimensão inclui as categorias de análise Ativação do Patrocínio Esportivo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e Acesso a Portfólio Correlato de Patrocínio.

#### 5.3.1. Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

Para que uma marca atinja seus objetivos com a realização do patrocínio Olímpico, é necessário que ela se utilize também de outras ações (ou ativações). Essas ativações são importantes para que as marcas sejam capazes de firmar sua posição como patrocinadoras de determinada propriedade ou evento (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005). Nesta categoria de análise, estão incluídas as formas de ativação que os patrocinadores investigados optaram por alavancar seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Sá & Almeida (2016) identificam as seguintes possibilidades de ativação de patrocínio: publicidade, utilização de mídias eletrônicas, ações de hospitalidade corporativa, ações promocionais e utilização das propriedades para ações dentro da empresa. Nesta pesquisa, ainda foram identificadas ativações no *Field of Play* e a criação de um portfólio correlato de patrocínio. Esse portfólio consiste em propriedades patrocinadas – dependentes ou não de aprovação do COI – que têm como objetivo potencializar os efeitos do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a associação entre as empresas investigadas e o evento.

##### 5.3.1.1. Publicidade

Embora nem todas as empresas investigadas tenham utilizado a publicidade com o objetivo de divulgar o seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 – a Estácio optou por usar esse tipo de ativação apenas para alcançar seu objetivo de captação de alunos –, todas elas se associaram ao megaevento esportivo através do uso do *composite logo* (selo composto da marca da empresa patrocinadora e do logotipo dos Jogos Olímpicos Rio 2016) em suas peças de comunicação.

Outros *assets* olímpicos, como o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e mascotes, também tiveram importante papel na comunicação das empresas investigadas. Para a LATAM Travel, o direito ao uso do *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi fundamental para a venda de pacotes de hospitalidade para os clientes pessoa física, já que a empresa pôde ambientar suas lojas com o tema dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e se sinalizar como operadora oficial de

hospitalidade do evento. Além disso, a LATAM também levou os mascotes Tom e Vinícius para a sala VIP do aeroporto de Guarulhos – que também estava adesivada com o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 –, onde os clientes presentes puderam interagir com eles e tirar fotos. A empresa também fez uso da imagem do evento em suas mídias de bordo – TV e revista –, e criou um filme comunicando o seu patrocínio através das imagens da chegada da Tocha Olímpica ao Brasil a bordo de uma de suas aeronaves.

A imagem dos atletas patrocinados também foi amplamente utilizada pelas empresas que realizavam o patrocínio de algum time de esportistas. Esse foi o caso da Visa, que, durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, utilizou a imagem de seus atletas em peças gráficas em quiosques, bancas de jornal, empenas de prédios, outdoors e outros mobiliários urbanos montados na cidade do Rio de Janeiro para divulgar o seu patrocínio, e da Embratel, que criou uma campanha com imagens de seus atletas patrocinados, em mídia OOH, no momento do anúncio do seu patrocínio. A escolha pelos mesmos tipos de mídia por ambas as empresas se deu por razões diferentes: enquanto a Visa busca se comunicar com um grande número de consumidores, a Embratel, que possui um público corporativo e, portanto, mais restrito, optou pela mídia OOH para impactar os tomadores de decisão de empresas com potencial para se tornarem clientes. Para isso, a Embratel distribuiu suas peças em um trajeto que ela acreditava ser o provável caminho entre a residência do tomador de decisão, morador da Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, ao seu local de trabalho, no Centro. A Coca-Cola, apesar de possuir um time de atletas e ex-atletas embaixadores da marca, não fez uso dele em sua comunicação. Ela optou por utilizar a imagem de seus influenciadores para se comunicar com o público adolescente em mídia OOH e em filme de TV.

Embratel e LATAM Travel, duas empresas que tinham como público-alvo o segmento corporativo, se utilizaram de mídias tradicionais parecidas para divulgar seu patrocínio e serviços, ao fazer compra de mídias direcionadas ao seu público em veículos de nicho. Por acreditar que determinados veículos, com o jornal Valor Econômico e o canal de TV Globonews, são assistidos pelos executivos de grandes empresas que possam vir a tornar-se clientes, a Embratel optou por se comunicar através desses canais. O Valor Econômico também foi uma mídia escolhida pela LATAM Travel, que ainda realizou anúncios na Veja e no Globo.

A Visa distribuiu materiais impressos informando sobre o seu patrocínio em todos os pontos de venda dos locais de realizações dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e, além disso, na

*megastore* dos Jogos Olímpicos Rio 2016, localizada na Praia de Copacabana, a empresa montou uma área de ativação informando sobre o seu patrocínio e o funcionamento do *wearable* de pagamento lançado por ela.

#### 5.3.1.2. Utilização de mídias eletrônicas

Todas as empresas investigadas fizeram uso da internet como ferramenta para ativar o patrocínio esportivo.

A Embratel utilizou as mídias sociais para ativar o seu patrocínio e apresentar os seus serviços ao público corporativo, com a criação e postagem de vídeos no Facebook que mostram Emanuel Rego, ex-atleta Olímpico do vôlei de praia e que faz parte do Time Embratel, explicando a estrutura (*backbone*) que a Embratel desenvolveu para interligar os quatro principais centros envolvidos nos Jogos Olímpicos Rio 2016 e conversando com Carlos Arthur Nuzman, presidente do Comitê Organizador Rio 2016, em uma série chamada #VençaSuaOlimpíada, sobre o papel da Embratel no desenvolvimento da edição carioca do megaevento esportivo. A empresa também fez postagens mostrando a rotina e o sucesso de seus atletas olímpicos em outros eventos esportivos, como forma de preparação para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Já a Estácio lançou um vídeo em suas mídias sociais mostrando Gustavo Kuerten entregando diplomas de formação para alguns dos voluntários treinados pela Estácio para o evento. Outras comunicações feitas pela empresa sobre os Jogos Olímpicos Rio 2016 em mídias sociais se utilizam dos atletas do Time Estácio.

No caso da LATAM, a empresa fez posts em sua página no Facebook utilizando a temática dos Jogos Olímpicos Rio 2016, enquanto a LATAM Travel utilizou extensivamente uma campanha de marketing direto, através do uso das bases de dados da LATAM, LATAM Travel, IMM e Comitê Organizador Rio 2016, para a venda de seus pacotes de hospitalidade.

A Visa divulgou vídeos que diziam “Os atletas estão chegando” e mostravam alguns dos atletas do seu time saindo de casa ou dos treinos, utilizando as diversas soluções Visa para fazer todos os pagamentos necessários, até chegar ao Rio de Janeiro, onde todos se encontram para os Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa também divulgou, em suas mídias sociais, vídeos de alguns dos seus atletas brasileiros contando suas histórias e trajetórias de carreira. No Facebook, a empresa também fez o *countdown* para o início dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e divulgou suas promoções para concorrer a ingressos para o evento.

A Coca-Cola, devido ao público-alvo adolescente que pretendia atingir, utilizou conteúdo *mobile* e em mídias sociais para fazer suas ativações. Através da internet, a empresa fez a sua mecânica de promoção para os carregadores da Tocha Olímpica e contou com jovens influenciadores, que viajaram atrás da Tocha no trajeto do Revezamento e fizeram postagens em redes sociais sobre a experiência que eles estavam vivendo com a Coca-Cola.

#### 5.3.1.3. Hospitalidade corporativa

Os serviços de hospitalidade, que incluem recepção e entretenimento dos convidados dos patrocinadores, também são ações possíveis para alavancar o patrocínio, através da geração de *goodwill* e do desenvolvimento das relações entre o patrocinador e seus *stakeholders* (Séguin, Teed, & O'Reilly, 2005). O relacionamento é um dos objetivos citados pelos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e, por isso, uma forma de conseguir alcançá-lo é realizar a hospitalidade corporativa.

A Embratel lançou um programa de hospitalidade que possibilitou a ida de seus clientes a alguns jogos em um ambiente que propiciava a geração de novos negócios. Já a Estácio montou dois *hospitality centers* para os seus clientes, sendo um a Casa Estácio, localizada no campus Tom Jobim da instituição na Barra e que serviu para recepcionar os convidados antes de levá-los para o Parque Olímpico, e o outro localizado no Centro da cidade e que serviu como apoio logístico para o transporte dos convidados para Maracanã e Copacabana. A LATAM também possuiu uma área de hospitalidade nos locais de competição e ainda criou pontos de encontro LATAM, levando seus convidados, através de *transfers*, para os locais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e dando ingressos a eles.

A Visa também realizou ações de hospitalidade com seus clientes globais e locais, trazendo os principais para a cidade do Rio de Janeiro para assistirem a alguns jogos, se hospedarem, jantarem, assistirem palestras e conversarem com os executivos da empresa em um ambiente de negócios. A companhia utilizou esse tipo de hospitalidade para os seus clientes corporativos, como os bancos, mas também ofereceu ações de hospitalidade para os Jogos Olímpicos Rio 2016 para os seus clientes finais, aumentando o número de aquisições e transações feitas em cartão Visa.

Já a Coca-Cola utilizou a possibilidade de hospitalidade durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 para fazer relacionamento com seus principais *key accounts*. Os alto executivos da companhia e seus clientes receberam pacotes de hospitalidade, que incluía hospedagem, ida

aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e outras atividades, objetivando a geração de novos negócios a partir de parcerias desenvolvidas nesse ambiente de relacionamento criado.

#### 5.3.1.4. Ações promocionais

Com a compra da cota de patrocínio do megaevento, as empresas patrocinadoras investigadas ganharam direito de associar suas marcas à marca dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e, conseqüentemente, a realizar promoções envolvendo o evento.

A LATAM realizou uma promoção com seus consumidores em que ela levou um cliente selecionado para viver uma experiência memorável na abertura dos Jogos Olímpicos Rio 2016, onde, além de assistir à cerimônia, o vencedor da promoção contou com o serviço de hospitalidade e se encontrou com atletas olímpicos. A mecânica da promoção ocorreu a partir de um concurso em que os participantes deveriam responder a pergunta “O que você sonha em viver nos Jogos Rio 2016?”

Assim como a LATAM, a Visa também levou seus clientes – consumidores finais – para participar dos Jogos Olímpicos Rio 2016 através de promoções feitas entre a empresa e seus clientes instituições financeiras e comerciantes. Para incentivar o uso de cartões Visa, a empresa realizou ações promocionais onde os seus clientes finais, através do uso ou assinatura de cartões com bandeira da empresa, concorreram a pacotes de hospitalidade para irem aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

A Coca-Cola utilizou a propriedade do Revezamento da Tocha como forma de aproximar a propriedade Jogos Olímpicos Rio 2016 do seu público-alvo, que é adolescente. A mecânica de escolha para os carregadores da Tocha Olímpica selecionou 2.000 jovens de todo o Brasil através da escolha dos melhores vídeos em que os jovens mostravam como eles influenciavam a sua comunidade e amigos a praticarem mais esportes e ter uma vida mais ativa.

O grande desafio que existe, o nosso principal *target* é adolescente, mas os Jogos Olímpicos não são interessantes para o adolescente na maior parte das vezes. O nosso desafio é sempre achar o ângulo dos Jogos Olímpicos que vai interessar o *teen*. Aí para essa parte da Tocha foi um pouco isso. Era uma mecânica relativamente simples, mandar vídeo e aí a gente fazia uma curadoria e, por Estado, tinha lá um número de pessoas que vão carregar a Tocha. Isso é o ângulo que faz sentido para o adolescente. (Knackfuss, Coca-Cola)

Também foi identificada a distribuição de material promocional, como no caso da Coca-Cola, que, tendo em consideração seu objetivo de aceleração das embalagens *entry pack*, fez distribuição de refrigerantes durante o percurso de Revezamento da Tocha.

### 5.3.1.5. Utilização da propriedade para ações na empresa

Um dos objetivos que as empresas investigadas neste estudo possuíam era o de motivação de seus colaboradores. Por isso, muitas delas se utilizaram dos direitos que tinham sobre a propriedade para aproximá-los dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Essa comunicação interna melhora o relacionamento com os colaboradores da empresa e fortalece a sua imagem (Papadimitriou, Apostolopoulou, & Dounis, 2008).

A ambientação das suas unidades e lojas com temas olímpicos foi um dos usos das propriedades olímpicas mais realizados pelos patrocinadores investigados no presente estudo. A Embratel, em sua sede no Centro do Rio de Janeiro, desenvolveu painéis no andar térreo que mostravam o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e vídeos em televisores com executivos da companhia, explicando o papel que a Embratel está desempenhando para o desenvolvimento dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Já a Estácio realizou o que eles chamaram de “Olimpificação” dos escritórios, que consistiu em adesivar e utilizar outras formas de sinalização relacionadas aos Jogos Olímpicos Rio 2016 nos escritórios da Barra da Tijuca e do Centro do Rio de Janeiro. Além disso, a empresa também forneceu cordões de crachás com o tema do megaevento esportivo para todos os seus professores usarem em sala de aula.

Um outro uso da propriedade realizada pelas empresas patrocinadoras foi o de exploração do Revezamento da Tocha. Como patrocinadores, as empresas recebiam um número de vagas no revezamento. A quantidade de vagas e direitos de uso sobre elas variava de acordo com o *tier* de patrocínio e investimento feito pela empresa. A Estácio tinha direito a uma cota de carregadoras no Revezamento da Tocha, mas não podia utilizar essas vagas para promoções com clientes. Por isso, ela selecionou seus colaboradores para participarem, escolhendo gestores de diversas regiões do país, para levar às outras unidades, que não vivem tão intensamente os Jogos Olímpicos Rio 2016 como a unidade do Rio de Janeiro, a experiência olímpica.

O uso da cota de carregadores no Revezamento também foi feita pela LATAM, que convidou alguns dos seus clientes do Programa de Fidelidade para participar do Revezamento, mas também usou suas vagas para colaboradores da empresa. Além disso, a empresa, que foi responsável pelo transporte da Chama Olímpica entre as diversas regiões do país, ainda utilizou o voo que buscou a Chama Olímpica em Genebra e a trouxe para o Brasil como forma de envolvimento de seus funcionários. A LATAM adesivou um de seus aviões com o *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a mensagem “Sonho Olímpico a Bordo” e levou no voo alguns

dos seus colaboradores, que possuíam reconhecimento por partes dos clientes da empresa ou que tinham algum tipo de envolvimento com o esporte.

Coca-Cola e Visa ainda convidaram seus colaboradores, normalmente locados nos seus escritórios, para participarem das ativações e vendas das empresas nos locais de competição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, com o intuito de motivá-los ainda mais, já que ambas as companhias entendem que os Jogos Olímpicos no Brasil são uma oportunidade única e seus funcionários poderiam querer participar desse momento histórico.

#### 5.3.1.6. Field of Play

Embora as regras do Comitê Olímpico Internacional proibam a exibição de marcas nos locais de competição – um dos motivos pelos quais, nos Jogos Olímpicos Rio 2016, o investimento em outros tipos de ativação é tão intenso–, a Coca-Cola é o único patrocinador investigado que conseguiu flexibilidade nessas regras. A empresa utilizou a marca Powerade, isotônico ligado ao universo do esporte e da performance, no *field of play*, utilizando a marca em placas de campo, *squeezes* dos jogadores e em *coolers* em campo.

#### 5.3.2. Acesso a portfólio correlato de patrocínio

Além do portfólio pré-existente de patrocínio, aquele que as empresas investigadas já possuíam antes da realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, foi identificada a criação de um portfólio correlato de patrocínio.

Esse portfólio é representado por ações de patrocínio a outras propriedades, que não os Jogos Olímpicos Rio 2016 em si, mas que são relacionados ao evento. Ao realizar o patrocínio dessas propriedades correlatas, as empresas investigadas aumentam a percepção de congruência dentro de seu portfólio e fornecem base para avaliação do consumidor (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011), aumentando os efeitos da transferência de imagem e a associação de imagem da marca às propriedades patrocinadas e a categoria esporte.

Foi relatado, durante as investigações, o surgimento de oportunidades de patrocínio dentro de uma mesma categoria ao já se patrocinar uma propriedade anterior. A realização do patrocínio à uma dessas propriedades correlatas e a ativação de uma propriedade para aumentar os efeitos do patrocínio da outra se dá o nome de oportunidade cruzada.

### 5.3.2.1. Portfólio correlato de patrocínio (dependente do COI)

Algumas ativações e/ou novos patrocínios realizados na criação do portfólio correlato das empresas são propriedades criadas e vendidas pelo COI às empresas patrocinadoras interessadas.

Realizar ativações no Parque Olímpico não era um direito que todos os patrocinadores recebiam. Dependendo do *tier* de patrocínio escolhido, eles podiam já ter esse direito previamente acordado – caso da Visa e Coca-Cola – ou realizar uma compra adicional ao contrato inicial, como feito pela Embratel.

No Parque Olímpico, a Embratel possuiu, junto com Claro e NET, uma área reservada para ativação, mas, até o momento do contato com a empresa, não havia sido definido quais marcas seriam utilizadas no espaço e qual ativação seria feita. A empresa explica que, ainda que a compra dessa propriedade adicional tenha sido feita em conjunto com as outras empresas do seu grupo, a ativação deve seguir o regramento do COI, que inclui deixar claro as categorias que cada uma das marcas do grupo patrocina, e está sujeita a sua aprovação.

A Visa possui, por contrato com o COI, um espaço de ativação no Parque Olímpico que serviu de *showcase* para a companhia. A Coca-Cola, que possui na Praça Mauá um espaço de ativação voltado totalmente para o público adolescente, criou no Parque Olímpico uma segunda área dedicada a ativação de sua marca, aberta a todas as pessoas que forem aos Jogos Olímpicos Rio 2016, e com focos em *stakeholders* distintos do primeiro.

Apesar de todas as empresas investigadas terem acesso à vagas no Revezamento, apenas uma é patrocinadora da propriedade. O apoio realizado por Embratel, Estácio, LATAM e Visa garante às empresas uma cota de carregadores nessa propriedade, porém, a depender do tipo de acordo celebrado entre as companhias e o COI, as vagas disponíveis podem ser oferecidas para relacionamento com clientes ou somente utilizadas para relacionamento com público interno. A decisão da Embratel em não patrocinar essa propriedade se deve ao alto investimento necessário e à falta de retorno para o tipo de cliente que a empresa buscava atingir, já que o Revezamento é uma propriedade de apelo popular. Ainda assim, a propriedade é importante para a empresa, pois permite oportunidades de relacionamento com seus colaboradores e com seus clientes corporativos. A LATAM também possuiu vagas no Revezamento, mas optou por utilizá-las somente para seus colaboradores. Para a empresa, a negociação do apoio a essa propriedade foi natural, já que o transporte da Chama Olímpica está ligado diretamente às suas operações. A Visa também tinha direito a vagas no Revezamento e pôde utilizá-las para o

relacionamento com os seus clientes. A Estácio, apesar de possuir uma cota de carregadores, não tinha o direito a utilizá-la para relacionamento com seus clientes corporativos, somente para seus funcionários e alunos.

O único patrocinador dos Jogos Olímpicos Rio 2016 investigado e que também era patrocinador do Revezamento é a Coca-Cola. A empresa foi responsável pelo desenvolvimento da propriedade em 1992, a partir de uma necessidade de possuir um ativo exclusivo nos Jogos Olímpicos, mas, após alguns anos, a companhia abriu a possibilidade junto ao COI de outras marcas também patrocinarem o Revezamento. Essa propriedade é considerada importante para a empresa, pois permite que a Coca-Cola se comunique com o seu público através dos Jogos Olímpicos Rio 2016 por mais regiões do país e por um período de até quatro meses, diferentemente do que seria se ela optasse por patrocinar somente o evento, que ocorre em uma zona geográfica limitada e por um período mais curto de tempo. Como patrocinadora do Revezamento, a Coca-Cola tinha direito de associação de marca com a propriedade, além do direito a realizar promoções para escolher os carregadores das vagas recebidas por ela.

Como forma de utilizar seu patrocínio por um período maior do que somente a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Embratel realizou uma compra adicional ao seu contrato com os Jogos Olímpicos Rio 2016 e foi patrocinadora dos eventos-testes realizados pelo Comitê Organizador Rio 2016. Os eventos-testes fornecem às empresas patrocinadoras oportunidades de relacionamento tanto com seu público interno quanto para os seus clientes corporativos.

Um dos públicos que a Coca-Cola também tentou atingir com o seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é o de formadores de opinião de meio ambiente. Para eles, a Coca-Cola desenvolveu todo o processo de reciclagem de lixo do Parque Olímpico, através do uso de 60 cooperativas do Rio de Janeiro que já são apoiadas pela empresa.

Foi observado o licenciamento da marca olímpica. A Coca-Cola, através da Coca-Cola Jeans, colocou à venda uma coleção cápsula de vestuário com o tema “That’s Gold”, o mesmo utilizado em toda a sua campanha. A companhia também se aproveitou da tradicional prática de *pin trading*, que acontece em todas as edições dos Jogos Olímpicos, e foi a única empresa autorizada pelo COI a criar, desenvolver e vender os *pins* colecionáveis dos Jogos Olímpicos Rio 2016, estimulando esse tipo de coleção e troca entre os participantes do evento.

### 5.3.2.2. Portfólio correlato de patrocínio (externo ao COI)

Outras propriedades do portfólio correlato de patrocínio, apesar de manterem sua relação com o esporte ou o evento e serem importantes para a alavancagem do patrocínio olímpico e associação entre as empresas e os Jogos Olímpicos Rio 2016 e seus valores, não são pertencentes ou desenvolvidas pelo COI e, portanto, não dependem de sua aprovação para serem realizadas.

A principal propriedade correlata utilizada pelas empresa é o patrocínio de atletas. Embratel, Estácio, Visa e Coca-Cola possuem um time de atletas que são utilizados em sua comunicação durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A Embratel optou por patrocinar um time de atletas após o anúncio do seu patrocínio ao megaevento esportivo e buscou patrocinar esportistas de alto rendimento, formando o “Time Embratel Claro”, e atletas em início de carreira, mas que se destacam em suas modalidades, formando o projeto “Campeões do Futuro”. A Estácio já realizava o patrocínio ao seu “Time Estácio” antes do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e se utilizou dos seus atletas durante a comunicação da empresa para o evento. A Visa, patrocinadora que já mantinha contrato com o COI há várias edições dos Jogos Olímpicos, possui o “Time Visa”, que, ao longo de sua história, já patrocinou 300 atletas em atividade. A Coca-Cola é a única empresa com time de atletas que optou por não patrocinar atletas olímpicos em competição. A empresa acredita que, através do patrocínio que realiza ao COI, os fundos recebidos por ele são repartidos com todos os Comitês Olímpicos Nacionais e, conseqüentemente, são direcionados ao desenvolvimento de atletas. Por isso, ao invés de patrocinar um time de esportistas participantes dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a empresa mantém uma equipe que funciona como embaixadores da marca e que tem a missão de espalhar a mensagem da conexão entre Coca-Cola e o olimpismo.

O uso de eventos de lançamento foi relatado e é considerado importante não apenas para divulgação do patrocínio das empresas investigadas aos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas também por permitirem que as companhias demonstrem e vendam seus serviços prestados. Para o lançamento e divulgação de seu patrocínio e suas soluções de serviço, Estácio, LATAM e Visa realizaram eventos com seus público corporativos. A Estácio promoveu eventos no Rio de Janeiro e em São Paulo com equipes de Recursos Humanos de clientes e potenciais clientes. Além desses eventos, também foram feitos eventos de lançamento para cada um dos Centros de Treinamento presenciais que a empresa inaugurou. A LATAM, mais especificamente a LATAM Travel, realizou eventos de lançamento de vendas de pacotes de hospitalidade para

clientes corporativos nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Já a Visa, em parceria com o Bradesco, realizou em São Paulo um evento de lançamento da pulseira de pagamento desenvolvida entre as instituições e que foi testada pela primeira vez no país durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.

A realização de patrocínios a outros eventos esportivos foi identificada. A motivação para esses patrocínios é o aumento da congruência dentro do portfólio de patrocínio das empresas investigadas. A Embratel optou por patrocinar outros eventos esportivos como parte de sua plataforma para os Jogos Olímpicos Rio 2016 e, a partir do anúncio do seu patrocínio ao megaevento, criou eventos proprietários, como o Meia Maratona Faz um 21, e patrocinou eventos de esportes olímpicos, como o Rei e Rainha da Praia, de vôlei de praia, e o Rio Open, de tênis.

Outras propriedades correlatas também foram mencionadas. A Estácio realizou o patrocínio ao Rio Media Center, espaço na Cidade Nova, no Rio de Janeiro, destinado a jornalistas de todo o mundo que não são credenciados oficiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016. O patrocínio a esse espaço é importante para os objetivos da empresa, por permitir que os seus alunos coloquem em prática, em atividades extracurriculares, os ensinamentos aprendidos em sala de aula.

Já a Coca-Cola criou o Parada Coca-Cola, espaço aberto ao público, onde a empresa promoveu shows e experiências de marca. O intuito do patrocínio a esse espaço foi oferecer atividades que aproximasse a marca ainda mais do seu público-alvo, já que toda a sua comunicação e atividades desenvolvidas no Parada Coca-Cola eram dedicados à adolescentes.

A Figura 10 apresenta um resumo das ativações do patrocínio esportivo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 identificados nas empresas investigadas.

**Figura 10** Ativação do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ATIVACÃO DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016</p>	<p><b>Publicidade</b></p> <p>Uso da imagem dos atletas do Time Embratel Claro em mídia OOH.</p> <p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação de divulgação do patrocínio em veículos de nicho.</p>	<p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação de captação de novos alunos.</p>	<p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação de divulgação do patrocínio.</p> <p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação para venda de pacotes de hospitalidade em veículos de nicho.</p> <p>Criação de vídeos para comunicação do patrocínio, com a representação de atletas.</p> <p>Criação de vídeos para comunicação do patrocínio, com uso das imagens do transporte da Tocha Olímpica.</p> <p>Uso de <i>assets</i> olímpicos: <i>look</i> dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para adesivar lojas e sala VIP, uso de mascotes.</p> <p>Uso da imagem do evento em mídias de bordo (TV e revista).</p>	<p>Uso da imagem dos atletas do Time Visa em mídia OOH.</p> <p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação de divulgação do patrocínio em pontos de venda dos locais de competição do evento.</p> <p>Área de ativação na Megastore do evento com telas informando sobre o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e sobre o funcionamento do <i>wearable</i> de pagamento.</p>	<p>Uso da imagem de influenciadores (adolescentes) sobre o Revezamento da Tocha em mídias OOH e filme de televisão.</p> <p>Uso de mídias convencionais (TV e rádio) para divulgação do patrocínio.</p> <p>Uso de <i>composite logo</i> em peças de comunicação de divulgação do patrocínio.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
<b>Utilização de mídias eletrônicas</b>	Publicação em mídias sociais de vídeos com Emanuel Rego, ex-atleta Olímpico do vôlei de praia, e Carlos Arthur Nuzman, presidente do Comitê Organizador Rio 2016.	Publicação em mídias sociais: utilização dos atletas do Time Estácio.  Lançamento de vídeo em mídia social mostrando Gustavo Kuerten, patrocinado pela empresa, entregando diplomas de formação para alguns dos voluntários treinados pela Estácio para o evento.	Publicações em mídias sociais com o tema olímpico.  Marketing direto: venda de pacotes de hospitalidade para clientes corporativos.	Publicação em mídias sociais de vídeos com atletas do Time Visa.  Publicação de em mídias sociais de contagem para os Jogos Olímpicos Rio 2016.	Utilização de redes sociais para mecânica promocional para carregadores do Revezamento da Tocha.  Comunicação do patrocínio em conteúdo <i>mobile</i> e em mídias sociais.  Influenciadores usaram redes sociais para publicações sobre o patrocínio da empresa aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e sobre o Revezamento da Tocha.
<b>Hospitalidade Corporativa</b>	Utilização de HC para ações de relacionamento com clientes corporativos.	Utilização de dois HC para ações de relacionamento com clientes corporativos.	Utilização de HC para ações de relacionamento com clientes corporativos e clientes finais vencedores de promoções.	Utilização de HC para ações de relacionamento com clientes corporativos e clientes finais vencedores de promoções.	Utilização de HC para ações de relacionamento com clientes corporativos.
<b>Ações Promocionais:</b> mecânicas promocionais; distribuição de material promocional; espaço de ativação			Promoção para clientes finais assistirem a abertura dos Jogos Olímpicos Rio 2016.	Promoção, em parceria com clientes corporativos e/ou outros patrocinadores, para levar clientes finais aos Jogos Olímpicos Rio 2016.  Distribuição de material promocional em todos os locais de realização do evento.	Promoção, realizada através de seleção de vídeos em redes sociais, para escolha dos carregadores da Tocha.  Distribuição de embalagens <i>entry packs</i> durante o percurso do Revezamento.

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
<b>Utilização da propriedade para ações na empresa</b>	Integração dos colaboradores, através do uso dos <i>assets</i> olímpicos na sede da empresa (desenvolvimento de painéis e vídeos mostrando o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e o papel da empresa no desenvolvimento do evento).	“Olimpificação” dos escritórios.  Integração dos colaboradores, com a participação no Revezamento da Tocha.	Integração dos colaboradores, com a escolha de alguns deles para o voo que trouxe a Tocha ao Brasil.	Integração dos colaboradores, através de convite para participação na realização das ativações da empresa nos locais de realização do evento.	Integração dos colaboradores, através de convite para participação na realização das ativações da empresa nos locais de realização do evento.
<i>Field of Play</i>					Uso da marca Powerade em placas de campo, <i>squeezes</i> dos jogadores e em <i>coolers</i> em campo.
<b>Portfólio Correlato (COI):</b> Propriedades relacionadas ou dependentes de aprovação do COI	Criação de espaço de ativação no Parque Olímpico (junto com Claro e NET) aberto ao público, realizado a partir de compra adicional ao contrato.  Apoio ao Revezamento da Tocha, recebendo, em troca, uma cota de carregadores para relacionamento com clientes e público interno.  Patrocínio aos eventos-testes, possibilitando convite para clientes e colaboradores internos.	Apoio ao Revezamento da Tocha, recebendo, em troca, uma cota de carregadores para relacionamento com público interno.	Apoio ao Revezamento da Tocha, recebendo, em troca, uma cota de carregadores para relacionamento com público interno.	Criação de espaço de ativação no Parque Olímpico aberto ao público, previsto em contrato.  Apoio ao Revezamento da Tocha, recebendo, em troca, uma cota de carregadores para relacionamento com clientes e público interno.	Patrocínio ao Revezamento da Tocha, recebendo, em troca, uma cota de carregadores para promoções com clientes.  Criação de espaço de ativação no Parque Olímpico aberto ao público, previsto em contrato.  Patrocínio à reciclagem nos locais de realização do evento, para atingir formadores de opinião de meio ambiente.

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
					<p>Licenciamento: venda da criação de da coleção cápsula “That’s Gold” para a Coca-Cola Jeans.</p> <p>Desenvolvimento e venda de pins colecionáveis.</p>
<p><b>Portfólio Correlato (externo):</b> Propriedades externas ao COI</p>	<p>Patrocínio de times de atletas olímpicos: Time Embratel Claro e Campeões do Futuro.</p> <p>Patrocínio de eventos esportivos: Meia Maratona Faz um 21, Rei e Rainha da Praia, Rio Open.</p>	<p>Patrocínio de times de atletas olímpicos: Time Embratel.</p> <p>Patrocínio de instalação: Rio Media Center, espaço para profissionais de comunicação não credenciados.</p> <p>Eventos de lançamento: centros de treinamento para os Jogos Olímpicos Rio 2016.</p> <p>Eventos com equipes de RH para divulgação do treinamento aos Jogos Olímpicos Rio 2016.</p> <p>Patrocínio de bolsas para atletas olímpicos medalhistas nos Jogos Olímpicos Rio 2016, entregues na Casa Brasil.</p>		<p>Patrocínio de times de atletas olímpicos: Time Visa.</p> <p>Eventos de lançamento: pulseira de pagamento, em parceria com o Bradesco.</p>	<p>Patrocínio de time de atletas e ex-atletas: embaixadores.</p> <p>Evento: criação do espaço para eventos e experiências de marca Parada Coca-Cola.</p>

## 5.4. Mensuração

Esta categoria de análise visa entender como é realizada a avaliação do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 pelas empresas investigadas, assim como quais indicadores são utilizados pelas empresas para mensurar o sucesso do seu patrocínio. Sá & Almeida (2016) identificam, nesta categoria, mensuração de visibilidade, resultados de marca, resultados de produto, ações de ativação, resultados de vendas e ferramentas de mensuração de resultados. Neste estudo, não foram encontradas ferramentas de mensuração de resultados, nem formas de avaliação dos resultados de produto, mas as outras formas de mensuração estão presentes.

### 5.4.1. Visibilidade

As empresas investigadas têm como um dos seus objetivos aumentar sua visibilidade e, portanto, avaliam sua exposição (Davies & Tsiantas, 2008) e geram seus resultados a partir dos valores de cada mídia onde foram expostas (Maestas, 2009). Para fazer a avaliação dos resultados desse objetivo, muitas delas contam com relatórios de mídia desenvolvidos por agências contratadas.

Esse é o caso da Estácio, que é cliente de agências como a Artplan, MediaCenter e Unipress. Essas agências entregam a empresa relatórios sobre a performance do investimento feito pela Estácio. A empresa costuma cruzar as informações fornecidas por essas agências com as informações fornecidas nos relatórios pós-eventos enviados pelas propriedades patrocinadas para avaliar o número de pessoas impactadas, horas de TV que o evento teve e número de exposições da marca. A empresa também considera para a mensuração do resultado do seu patrocínio o número de pessoas que foram aos eventos patrocinados e a quantidade de pessoas que entraram no seu *stand* e fizeram parte da ativação. A empresa ainda contrata os serviços de uma assessoria de imprensa que faz o *clipping* do número de vezes que o evento apareceu na mídia e realiza a mensuração do retorno dessa mídia espontânea. O retorno de mídia espontânea também é feito pela Embratel e pela LATAM.

LATAM, Visa e Coca-Cola utilizam os dados de redes sociais para avaliar o seu desempenho. OS KPIs utilizados pela Visa são *reach* das ativações, realizadas de forma *off-line* com clientes instituições financeiras, comerciantes ou consumidores, e em promoções realizadas pela empresa em uma de suas plataformas de mídia social, como Twitter, Facebook e Youtube. A empresa também monitora a quantidade de cliques, compartilhamentos e *retweets*. A Coca-Cola mede *reach* e *buzz*. Além disso, a empresa fez uma operação que

consistiu no monitoramento das redes sociais e na geração de conteúdo e compra de mídia em tempo real, em resposta aos movimentos dessas redes.

#### 5.4.2. Resultados de marca

Um dos objetivos mais buscados pelos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 investigados é o de ampliação da imagem de marca (Davies & Tsiantas, 2008), que inclui nível de *brand awareness*, satisfação do consumidor e intenção de compra (Maestas, 2009). Para avaliar o resultado das suas ações em relação a esse objetivo, as empresas aplicam métodos quantitativos e qualitativos.

Até o momento da entrevista, a Estácio ainda estava avaliando quais indicadores de marca utilizaria para avaliar a diferença percebida pelo público entre ela ser ou não patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Porém, a empresa se utilizou durante o desenvolvimento do projeto Olímpico das informações de marca fornecidas pelas Ernest Young, também Apoiadora Oficial da Rio 2016, e que, embora não fossem específicas para a Estácio, forneceram a empresa uma percepção do público brasileiro e estrangeiro em relação aos Jogos Olímpicos Rio 2016 em geral e às marcas patrocinadoras do megaevento esportivo.

LATAM, Visa e Coca-Cola possuem um processo mais estruturado para a mensuração dos resultados de marca obtidos com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. A companhia aérea realiza o mapeamento dos indicadores de saúde da marca, como *brand awareness*, lembrança de marca, *lift* de marca, associação da marca aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e transferência de imagem entre LATAM e Jogos Olímpicos Rio 2016. Indicadores de saúde de marca parecidos também são analisados pela Visa, como *brand awareness*, *recall* da marca e a preferência das pessoas por Visa, comparando a diferença no comportamento de uso entre aqueles que conheciam o patrocínio da empresa ao evento e os que não tinham ciência desse fato. Até o momento da entrevista, a empresa ainda não havia definido que tipo de pesquisa realizaria na Megastore dos Jogos Olímpicos Rio 2016 na Praia de Copacabana, mas pretendia realizar lá uma pesquisa sobre a sua marca. Já a Coca-Cola mensura *brand love*, engajamento de marca junto aos adolescentes e associação com o evento para determinar o sucesso do seu patrocínio. As três empresas usam fornecedores externos para realizarem essas medições, mas também fazem algumas das análises internamente.

A Embratel difere das outras empresas em relação a preocupação com pesquisas específicas sobre marca, porque, segundo Abreu, o público da empresa é corporativo e,

portanto, muito específico e não tem representatividade em uma amostra que use o público de massa como respondente.

Além disso, as empresas também citam um *feedback* qualitativo de seus clientes como ferramenta para avaliação do sucesso do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Sucesso pra gente é quando a gente consegue criar essa relação, quando a gente consegue fazer parte disso de uma forma que só Coca-Cola poderia fazer. Isso, para gente, é critério de sucesso. [...] Isso é o que a gente sempre busca, esse *output* do consumidor. (Knackfuss, Coca-Cola)

A gente tem a intenção de fazer um trabalho de marca, de branding mesmo, com uma assessoria, e aí entender como isso foi percebido pelos nossos clientes. [...] Mas eu acho que, na pesquisa qualitativa, a gente vai entender melhor se isso que a gente tentou passar, se essa chancela de buscar negócios, atingiu. (Abreu, Embratel)

[Sucesso] pra gente é sempre tentar da melhor forma estar associado ao evento e ele é sempre um sucesso quando ele tem uma repercussão espontânea muito positiva [...]. Quando a chave vira espontaneamente, que as pessoas se engajam com aquilo, que as pessoas querem falar daquilo, que as pessoas de verdade compraram aquilo que você está fazendo, aí eu acho que é um grande sucesso. (Aguado, LATAM)

#### 5.4.3. Ações de ativação

O resultado das ativações feitas durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016 são normalmente analisados a partir de pesquisas qualitativas realizadas pelas empresas ou por agências contratadas.

A Estácio, por exemplo, utiliza a Octagon para fazer a hospitalidade dos seus clientes e a agência se encarrega de fazer um acompanhamento *in loco* das opiniões dos convidados. Os convidados, durante o transporte dos pontos de encontro às arenas de realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, são questionados sobre o serviço de hospitalidade oferecido pela empresa. Esse questionamento é feito para que ajustes sejam feitos durante o período de realização do evento e para que, nos dias finais dos Jogos Olímpicos Rio 2016, o nível de hospitalidade esteja o mais alto possível, já que é quando os principais clientes da empresa são convidados.

A Visa e a Embratel contam com o *feedback* de seus clientes corporativos para avaliarem o sucesso das ativações do patrocínio. A Visa acredita que o ROI positivo não é a principal medida de sucesso buscada com as ativações do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, mas sim a satisfação que os seus clientes corporativos demonstram sobre as possibilidades de negócios geradas para eles através do patrocínio que a Visa realiza ao megaevento. A Embratel compartilha da mesma visão e mede o sucesso da sua ação de patrocínio a partir do retorno que

os grandes clientes e potenciais clientes dão para os seus diretores ou presidente sobre o patrocínio e a hospitalidade oferecida a eles pela empresa.

#### 5.4.4. Resultados de vendas e novos negócios

Um dos resultados mais esperados pelas empresas com a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é o aumento de suas vendas ou o fechamento dos novos negócios. Apesar de uma das dificuldades da mensuração dos efeitos do patrocínio sobre vendas ser devido ao fato de as empresas não conseguirem isolar os efeitos do patrocínio do resto das ações do seu *mix* de marketing (Maestas, 2009), os patrocinadores investigados neste estudo não mencionaram essa preocupação. Apesar de reconhecerem que a ação de patrocínio tem efeito a longo prazo, os patrocinadores possuem, também, objetivos que podem ser avaliados em um período de tempo mais curto (Tripodi, 2001), como o dos Jogos Olímpicos Rio 2016, e que possuem resultados imediatos.

A Embratel, que tem como público-alvo o setor corporativo, mede o sucesso do seu patrocínio a partir da criação de novos negócios gerados através de negociações no ambiente de hospitalidade da empresa durante o evento. Além disso, ela também mede os negócios gerados dentro da própria Família Olímpica, que são as pessoas e empresas ligadas aos Jogos Olímpicos Rio 2016, incluindo patrocinadores de outras categorias, e que ocorrem em decorrência do seu patrocínio e serviços prestados ao evento.

A LATAM tem como objetivo aumentar o número de passagens vendidas. Por isso, a empresa utiliza indicadores que monitoram suas taxas de ocupação e venda, avaliando o quanto a empresa está vendendo mais do que venderia sem os Jogos Olímpicos Rio 2016. A empresa também monitora o perfil do cliente que compra essas passagens, para garantir que está atingindo o seu público-alvo. Já a LATAM Travel utiliza os dados de vendas de pacotes de hospitalidade para os Jogos Olímpicos Rio 2016 para medir o seu sucesso. As empresas reconhecem que a crise político-econômica enfrentada pelo Brasil na época da realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016 teve impacto sobre seus objetivos de venda, fazendo com que o número de passagens e pacotes de hospitalidade vendidos ficasse abaixo do que foi buscado com a realização do patrocínio.

A mensuração do sucesso de patrocínio pela Visa é feita a partir dos dados sobre o aumento de uso dos cartões com bandeira Visa e a participação de Visa no total de transações durante o evento. Além disso, a empresa também avalia, de forma qualitativa, os benefícios que

os seus clientes corporativos obtiveram com o patrocínio realizado por eles e consideram, também, o aumento do interesse das instituições financeiras na emissão de novos cartões Visa como medida de sucesso.

A Coca-Cola entende que o objetivo de venda de produtos é alcançado a longo prazo. Porém, como um dos objetivos da empresa era lançar as novas embalagens *entry pack*, ela monitora o número de transações de consumo imediato dessas embalagens para verificar se seu objetivo foi atingido.

#### 5.4.5. Aprendizado

Um dos resultados do patrocínio esportivo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é o aprendizado gerado a partir de sua realização e dos serviços prestados pelas empresas ao evento. Esse resultado não é medido, mas é observado pelas empresas e aplicado a ações de patrocínio futuras através de um processo de transferência de conhecimento.

Todas as empresas investigadas já haviam realizado previamente algum tipo de patrocínio esportivo, mas o nível de experiência entre elas nessa área variava e, conseqüentemente, os processos para transferência de conhecimento também, podendo estes ser processos internos e externos.

##### 5.4.5.1. Processo interno

A Embratel tinha experiência apenas com o patrocínio de eventos locais. Porém, parte da sua entrega de patrocínio tem a ver com a prestação de serviços aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e, em relação a essas operações, a empresa possuía *expertise* com a transmissão de outros megaeventos esportivos, como a Fórmula 1, Copa das Confederações FIFA 2013 e Copa do Mundo FIFA de 2014. Por isso, a empresa possui um processo interno de transferência de conhecimento em que se aproveita do aprendizado de eventos anteriores para aplicá-los aos seguintes. Além disso, esses eventos foram importantes para o desenvolvimento de sua plataforma de relacionamento com clientes.

O mesmo ocorreu com a LATAM, que também não possuía experiência no patrocínio de megaeventos esportivos, mas tinha experiência na operação dos voos durante a Copa do Mundo de 2014. À época, a empresa desenvolveu suas operações para atender a alta da demanda, fazendo a introdução das aeronaves de *backup* – política que se estendeu para as operações normais da empresa – e espera, através da realização do patrocínio aos Jogos

Olímpicos Rio 2016, gerar conhecimento sobre transporte de clientes com deficiências físicas. Para a empresa, também foi importante utilizar o que tinha aprendido sob o ponto de vista publicitário durante a Copa do Mundo e continuar investindo no desenvolvimento da sua marca.

As empresas entrevistadas pertencentes ao TOP Program também fazem a gestão do conhecimento internamente, mas possuem programas mais estruturados para isso, por terem contratos de longo prazo com o COI.

A Visa utilizou a Copa do Mundo e a Copa das Confederações como base para o aprendizado da empresa em relação a operação do patrocínio no país. Além disso, a empresa também possui um programa de transferência que visa a construção do conhecimento sobre o patrocínio olímpico, conectando as equipes que atuam em diferentes edições dos Jogos Olímpicos. A equipe local que se encontra atuando no patrocínio da edição atual dos Jogos Olímpicos recebe a equipe local do próximo país a sediá-los, assim como do próximo país a sediar a Copa do Mundo, como uma forma de transferência contínua de conhecimento e que já prepara, com anos de antecedência, a empresa para a realização dos próximos eventos.

Na Coca-Cola, o processo também é bastante estruturado. A empresa não só usa os ensinamentos gerados durante a Copa do Mundo como preparação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 – reutilizando o time montado para a Copa –, mas também implementa um programa de transferência de conhecimento chamado de “Future Host Country Program”. O programa consiste em levar os executivos da próxima edição dos Jogos Olímpicos a ser realizada para presenciar, *in loco*, a realização dos Jogos Olímpicos e do Revezamento da Tocha da edição atual. Além disso, os executivos da última edição dos Jogos Olímpicos vão até o local de realização do próximo evento para fazer o “*after action review*” e passar para os novos responsáveis pelo patrocínio os conhecimentos aprendidos. O objetivo da empresa com o programa é manter uma melhoria contínua das suas ações de patrocínio.

Tem um processo de transferência de conhecimento gigantesca, então meu time se quebrou todo para poder falar de planejamento, de hospitalidade, de sustentabilidade, sobre programas de marketing, sobre finanças, sobre controles internos, tudo que é necessário para você poder fazer o evento correr de uma maneira suave, mas ao mesmo tempo, de novo, você simplesmente poder aumentar e elevar a barra e não ter que reaprender tudo o que já foi feito anteriormente. (Camelier, Coca-Cola)

Não foi constatado, entre as empresas locais, nenhum plano para manter a transferência de conhecimento obtido com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para a realização de patrocínios esportivos subsequentes. Apesar de terem afirmado fazer uso do conhecimento obtido com o patrocínio de propriedades esportivas anteriores para a definição de seus objetivos

e ativações aos Jogos Olímpicos Rio 2016, as empresas locais mencionaram apenas o desenvolvimento de suas operações e serviços como aprendizado esperado com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Já entre as empresas com operação global, a gestão do conhecimento permite um desenvolvimento contínuo da plataforma de patrocínio aos Jogos Olímpicos e a outros megaeventos esportivos, como a Copa do Mundo.

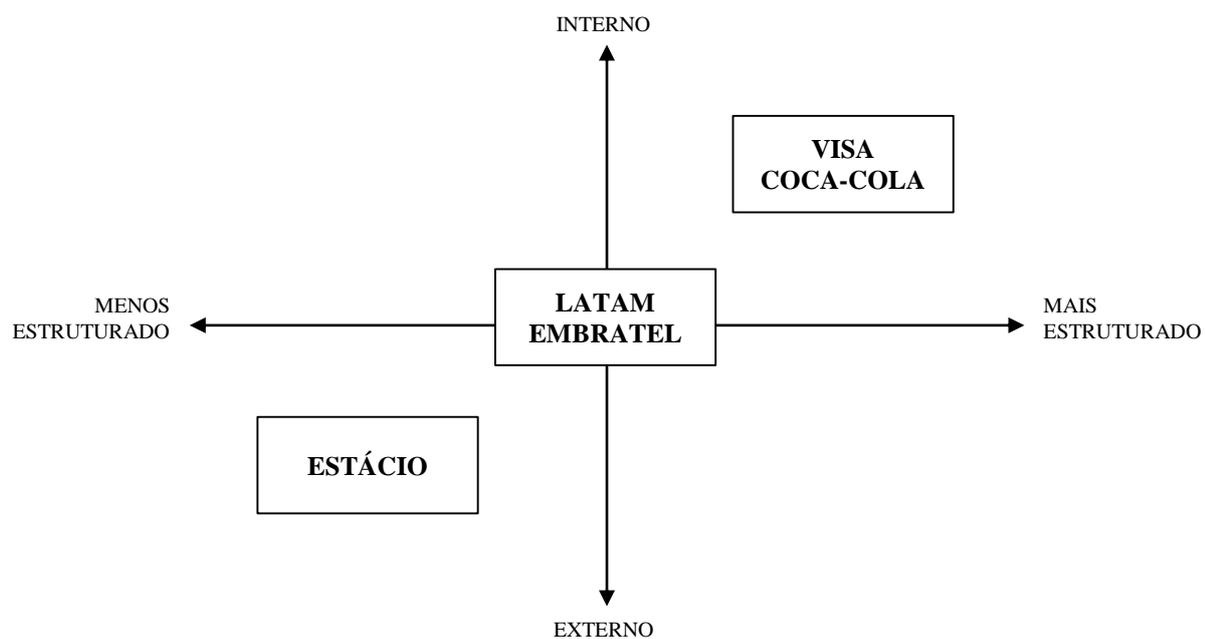
#### 5.4.5.2. Processo externo

O que aqui se chama de processo externo de transferência de conhecimento diz respeito ao uso do conhecimento obtido por outras empresas em relação ao patrocínio e operação para melhoramento das atividades das empresas investigadas durante os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Por contrato, a Embratel tem direito aos conhecimentos operacionais de transmissão de dados para exibição do evento acumulados pela operadora de telecomunicações dos Jogos Olímpicos de Londres e tem a prerrogativa de transferir o seu conhecimento para a operadora dos Jogos Olímpicos do Japão. Já a LATAM utilizou sua relação com a IAG, grupo dono da British Airlines, patrocinadora da categoria companhia aérea dos Jogos Olímpicos de Londres, e com a South African, patrocinadora da Copa do Mundo 2010, para obter o conhecimento operacional necessário para o transporte de atletas paralímpicos e para a realização do transporte da Chama Olímpica.

A Estácio foi a única empresa investigada que não envolveu empresas patrocinadoras de outras edições dos Jogos Olímpicos ou da Copa do Mundo em seu processo de transferência de conhecimento. Porém, ela buscou essa *expertise* ao contratar a Octagon, agência que participou da ativação do patrocínio da Wise Up durante a Copa do Mundo.

A Figura 11 reapresenta a classificação dos processos de transferência de conhecimento praticados pelas empresas investigadas quanto a rigidez da estrutura usada e ao tipo do processo (interno ou externo).

**Figura 11** Processo de Transferência de Conhecimento

A Figura 12 apresenta um resumo das formas de mensuração dos resultados do patrocínio esportivo aos Jogos Olímpicos Rio 2016 identificadas nas empresas investigadas.

Figura 12 Resultados do Patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA	
RESULTADOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016	<b>Visibilidade</b>	Retorno de mídia espontânea.	Relatórios de agências: Número de pessoas impactadas, horas de TV, número de exposições da marca, número de pessoas que foram ao evento, quantidade de pessoas que entraram no <i>stand</i> e fizeram parte da ativação, mídia espontânea.	Mídia espontânea.  Agência: monitoramento de redes sociais.	<i>Reach</i> da ativação (quantidade de cliques, compartilhamentos e <i>retweets</i> ).	<i>Reach</i> .  <i>Buzz</i> .  Operação <i>real time</i> : monitoramento de redes sociais, geração de conteúdo e compra de mídia em tempo real, em resposta aos movimentos dessas redes.
	<b>Resultados de marca</b>	<i>Feedback</i> de clientes corporativos.	Outras pesquisas: avaliar a diferença percebida pelo público entre ela ser ou não patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016.  Ernest Young: relatório de percepção do público em relação aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e aos patrocinadores.	<i>Awareness</i> , <i>recall</i> de marca, <i>lift</i> de marca, associação da marca aos Jogos Olímpicos e transferência de imagem entre LATAM e Jogos Olímpicos Rio 2016.	Agência: <i>Recall</i> de marca e <i>brand awareness</i> .  Preferência do consumidor por Visa.  Pesquisa não definida na Megastore.	Qualitativo: relatos de consumidores e espectadores em relação às experiências vividas por eles com Coca-Cola.  <i>Brand love</i> .  Associação com o evento.
	<b>Ações de ativação</b>		Octagon - pesquisa qualitativa sobre hospitalidade.	Qualitativo: engajamento espontâneo que ele tem com a marca e suas ativações.		

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMBRATEL	ESTÁCIO	LATAM E LATAM TRAVEL	VISA	COCA-COLA
<b>Resultados de vendas / negócios</b>	Qualitativa - novos negócios.  Geração de Negócios dentro da Família Olímpica.		Taxa de ocupação dos voos, taxa de venda, taxa de venda de pacotes de hospitalidade e perfil do cliente que compra passagens.	Aumento no uso dos cartões com bandeira Visa.  Influência da ciência sobre o patrocínio no comportamento de uso das pessoas.  Qualitativo, <i>feedback</i> do cliente sobre o patrocínio e as possibilidades criadas para eles.  Interesse das instituições financeiras na emissão de novos cartões Visa,	Transações de consumo imediato com as embalagens <i>entry pack</i> .
<b>Aprendizado</b>	Não é mensurado.  Aprendizado interno sobre operações e desenvolvimento de plataforma de relacionamento.  Aprendizado externo sobre operações.  Transmissão de conhecimento para novos patrocinadores.	Não é mensurado.  Conhecimento sobre ativação adquirido através de contratação externa.	Não é mensurado.  Aprendizado interno e externo sobre operações.	Não é mensurado.  Aprendizado interno sobre operações e ativação.	Não é mensurado.  Aprendizado interno sobre operações e ativação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste capítulo é apresentar as conclusões do estudo acerca dos objetivos, seleção, ativação e mensuração do patrocínio esportivo ao megaevento, assim como sobre o alinhamento do patrocínio dos Jogos Olímpicos ao portfólio pré-existente de patrocínio das empresas, os critérios para seleção de tier de patrocínio, a alocação de recursos e a criação de um portfólio correlato de patrocínio. O capítulo se inicia com um sumário retomando o problema investigado e, em seguida, são respondidas as perguntas de pesquisa, acompanhadas da discussão sobre os temas observados nos casos investigados. Posteriormente, são apresentadas indicações de pesquisas futuras, limitações do estudo e recomendações gerenciais.

### 6.1. Sumário

O objetivo deste estudo foi contribuir para o entendimento do fenômeno do patrocínio de megaeventos esportivos sob a perspectiva do patrocinador, usando os Jogos Olímpicos Rio 2016 como contexto. Este estudo se propôs a investigar (i) quais as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio e como os objetivos do patrocínio olímpico estão alinhados a estratégia da empresa com o seu portfólio pré-existente de patrocínio; (ii) como ocorre a seleção do *tier* de patrocínio ao megaevento esportivo e a alocação de recursos feita pelo patrocinador, (iii) quais as ativações realizadas como forma de alavancar o patrocínio realizado a um megaevento esportivo e como ocorre a formação de um portfólio correlato de patrocínio realizado para aumentar o resultado do patrocínio olímpico; (iv) como ocorre a mensuração dos resultados do patrocínio realizado e os indicadores-chaves de desempenho (KPIs) utilizados para isso; e (v) como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia a definição de objetivos estratégicos, seleção de patrocínio e ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes. Com isso, o estudo se propôs a mostrar como o processo de patrocínio a megaeventos esportivos difere do processo de patrocínio esportivo convencional.

O método de estudos de casos múltiplos foi adotado nesta pesquisa, de modo a descrever o fenômeno investigado sob a perspectiva dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para a realização do estudo, foram entrevistados 11 executivos de cinco patrocinadores dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e dois de agências que atendiam esses patrocinadores. As empresas investigadas foram Embratel, Estácio, LATAM, Visa e Coca-Cola. Informações

complementares de cada empresa foram pesquisadas em fontes secundárias, usando triangulação para obter uma imagem mais completa do fenômeno estudado, ao observá-lo por ângulos diferentes.

No capítulo de descrição dos casos investigados, optou-se por iniciar com um breve resumo sobre a história das empresas e seus negócios, assim como com informações sobre outras propriedades já patrocinadas pela empresas e, quando possível, suas diretrizes para a realização de patrocínio. Na sequência, o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 realizado por cada uma das empresas foi descrito, observando-se as categorias *a priori*, refletidas no MDPE, Modelo de Decisões de Patrocínios Esportivos de Sá e Almeida (2016), que foi utilizado como ponto de partida para a investigação do fenômeno sob o contexto do patrocínio específico de megaeventos esportivos. Além disso, também foram utilizadas categorias que emergiram a partir da interpretação dos dados coletados durante a pesquisa. Posteriormente, a análise dos casos foi realizada a partir do uso das mesmas categorias utilizadas na descrição dos casos.

Como resultado dessa investigação, foram identificadas diferenças entre o processo de decisão do patrocínio de megaeventos esportivos e o processo de patrocínio esportivo convencional, nomeadamente o alinhamento do patrocínio ao megaevento esportivo com o portfólio pré-existente de patrocínio das empresas, a seleção de *tier* de patrocínio, a alocação de recursos, a montagem de um portfólio correlato de patrocínio e a influência do aprendizado gerado pelo patrocínio do megaevento esportivo na definição de objetivos estratégicos, seleção de patrocínio e ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes. Os achados do estudo permitiram a extensão do MDPE para a decisão de patrocínio de megaeventos esportivos, observando as particularidades desse tipo específico de propriedade.

## **6.2. Conclusões**

Nesta seção, são apresentadas as conclusões do presente estudo sob forma de resposta às questões de pesquisa.

### **a) Quais as motivações dos patrocinadores quanto a realização do patrocínio esportivo?**

A análise dos casos investigados mostra que as empresas buscam, com a realização do patrocínio esportivo, alcançar seus objetivos estratégicos corporativos, de marca, de produto, e de relacionamento. Essas constantes não diferem do que foi preconizado pelo MDPE. Todavia,

observou-se que alguns aspectos relacionados especificamente ao fato de se tratar de um megaevento merecem destaque, mais especificamente, o que diz respeito ao alinhamento dessa decisão de patrocínio com o portfólio pré-existente de patrocínio e a estratégia geral de patrocínio da empresa.

#### **a.1) Como é feito o gerenciamento do portfólio pré-existente de patrocínio esportivo da empresa?**

As empresas patrocinadoras criam portfólios de patrocínio que, embora possam englobar propriedades de categorias distintas, buscam alcançar um mesmo objetivo estratégico. De forma geral, as empresas mantêm um repertório de patrocínio que possui congruência de personalidade ou de categoria (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011) e buscam, através da utilização dessas propriedades patrocinadas, atingir os seus objetivos com um mesmo público-alvo.

As decisões sobre o portfólio de patrocínio das empresas investigadas é feito localmente ou globalmente, dependendo da área de atuação da empresa. Quando as empresas possuem atuação apenas em território brasileiro, a gestão do seu portfólio de patrocínio é feita de forma local, passando por diferentes níveis de aprovação interna. Já quando a empresa também possui atuação internacional, as decisões sobre os patrocínios são tomadas em dois níveis: enquanto as decisões globais refletem objetivos mais amplos de marca, cabe às unidades locais as decisões mais táticas sobre os patrocínios, como as ativações e compras de outras propriedades correlatas, de acordo com os seus interesses comerciais. Fazendo o gerenciamento do portfólio de patrocínio dessa forma, as empresas buscam garantir que seus patrocínios possuam congruência de personalidade, que mantenham uma coesão em nível global e ainda atendam às demandas locais, possibilitando alcançar os seus objetivos.

Apesar de quase todas as empresas afirmarem, durante a investigação, que não existia um objetivo específico que só poderia ser alcançado através da realização de todos os patrocínios de seus portfólios, elas mostram que todas as suas propriedades patrocinadas buscam atingir um mesmo objetivo. Também é notado que a forma como escolhem suas propriedades patrocinadas reflete uma coesão no portfólio de patrocínio. Essa coesão facilita a comunicação das empresas com o seu público-alvo e permite que elas alcancem seus objetivos estratégicos.

Exemplos disso são os esforços de patrocínio da Embratel e da LATAM Travel, que optam por patrocinar eventos esportivos de nicho e que atraiam um público de alta renda, refletindo os objetivos das duas empresas de gerar novos negócios no segmento corporativo.

Já a Estácio monta seu portfólio de patrocínio envolvendo propriedades de diferentes categorias, com o objetivo de impactar todos os pilares do seu programa de Responsabilidade Social para garantir a manutenção do seu credenciamento junto ao MEC e faz a escolha das propriedades patrocinadas de forma a reforçar a sua missão de transformação.

A Visa, com o seu portfólio de patrocínio, busca patrocinar propriedades que sejam de interesse para os seus clientes corporativos e que tenham congruência entre os valores dos clientes, da propriedade e da própria Visa. A empresa gerencia o seu portfólio de forma a criar oportunidades para que instituições financeiras possam se comunicar com o seu público final através do patrocínio realizado pela Visa.

O objetivo da Coca-Cola com o seu portfólio de patrocínio é o de se comunicar com seu público-alvo global, que são os adolescentes. Para isso, a empresa realiza patrocínio a propriedades que sejam consideradas *passion points* entre os seus consumidores.

**a.2) Quais são os objetivos que a empresa patrocinadora espera atingir ao realizar o patrocínio de um megaevento esportivo, como a edição dos Jogos Olímpicos Rio 2016, e como eles se ajustam a estratégia geral de patrocínio da empresa?**

. Os objetivos que as empresas patrocinadoras esperam atingir ao realizar o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 são corporativos, como o aumento de vendas, a expansão de negócios já existentes e desenvolvimento de novos negócios; de marca, como associação, aumento de reputação, reconhecimento e reposicionamento de marca; de produto, com o desenvolvimento ou aprimoramento dos seus serviços; e de relacionamento com clientes estratégicos, investidores, colaboradores e comunidade.

Entre as empresas investigadas, Embratel, Estácio e Visa citam a geração de novos negócios como um de seus objetivos corporativos principais. As empresas utilizam as oportunidades de relacionamento geradas a partir do patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para expandir os seus negócios já existentes ou desenvolver novos com seu público corporativo. As empresas acreditam que o patrocínio do megaevento esportivo é uma oportunidade para mostrar a possíveis novos clientes as soluções de serviço que elas oferecem e, assim, realizar novos negócios.

O aumento nas vendas também é citado nos casos investigados como um motivador para a realização do patrocínio. A LATAM, com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, pretende aumentar o número de vendas de passagens no período anterior e posterior a realização do evento, enquanto a LATAM Travel, através do patrocínio, pretende atingir o seu objetivo de venda de pacotes de hospitalidade. A Visa, que também objetiva a geração de novos negócios com seus clientes corporativos, espera, com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, aumentar a emissão de novos cartões entre os consumidores finais, assim como a Coca-Cola, que também espera um aumento das vendas de seus produtos. As duas últimas empresas, porém, esperam alcançar o objetivo de aumento de vendas apenas no longo prazo, entendendo que os efeitos da realização do patrocínio não são imediatos, ao contrário de LATAM e LATAM Travel, que têm expectativas de geração do aumento de vendas justamente no período dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Todas as empresas citadas possuem objetivos de marca com a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. O objetivo mais citado pelas empresas Embratel, Estácio, Visa e Coca-Cola é o de associação com os valores dos Jogos Olímpicos, como otimismo, superação, felicidade e transformação. Além da associação com os valores dos Jogos Olímpicos, a Embratel também busca associar a sua marca à imagem do Rio de Janeiro. Um outro objetivo encontrado foi o de fortalecimento da reputação de marca, no caso da Estácio, que acredita que, ao se associar aos Jogos Olímpicos Rio 2016, sendo um fornecedor do evento, ela poderia obter uma chancela de qualidade e, em consequência, aumentar o seu valor percebido pelo consumidor.

Duas das empresas investigadas estavam passando por um momento de transição de marca e, por isso, utilizaram o megaevento esportivo como plataforma para o lançamento de suas marcas: Embratel e LATAM. A Embratel buscou, com o patrocínio, mostrar a integração entre as três marcas do grupo - Embratel, Claro e NET -, enquanto a LATAM, empresa originada da fusão entre LAN e TAM, usou os Jogos Olímpicos Rio 2016 para introduzir sua nova marca ao mercado, através da associação com um evento de alcance global. O mesmo ocorreu com a LATAM Travel, que usou o evento para buscar reconhecimento de sua marca como operadora de turismo.

Coca-Cola, LATAM e Visa utilizaram o megaevento também como oportunidade para se comunicar com o seu público-alvo. Como são três empresas que possuem atuação

internacional, elas se associaram aos Jogos Olímpicos Rio 2016 com o objetivo de se comunicarem com o seu público de forma global.

Também foi verificado um objetivo de produto. Embratel, LATAM, Visa e Coca-Cola utilizaram o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 para lançarem novos produtos - como foi o caso da Visa, com suas soluções de pagamento usando NFC, novas no mercado brasileiro, e da Coca-Cola, que usou o evento como plataforma para introdução das suas novas embalagens *entry pack* - ou para melhorarem os seus serviços. O melhoramento dos serviços foi buscado pela Embratel, que ofereceu aos Jogos Olímpicos Rio 2016 os mesmos serviços prestados pela empresa para seus clientes corporativos, porém adicionando camadas extras de segurança e robustez, e da LATAM, que usou os Jogos Olímpicos Rio 2016 para melhorar o serviço prestado aos atletas paraolímpicos e ao COI e, com isso, proporcionou visibilidade para a operação dos seus serviços para clientes com deficiências físicas.

Os objetivos de relacionamento da empresa se dividem entre relacionamento com clientes corporativos, relacionamento com consumidores finais, relacionamento com colaboradores e relacionamento com a comunidade. Todas as empresas investigadas utilizam o patrocínio ao megaevento esportivo para desenvolver o relacionamento e motivar os seus colaboradores. As empresas incluíam e informavam seus funcionários de todos os marcos Olímpicos que ocorriam durante a vigência do patrocínio, como fez a Embratel; utilizavam os *assets* do patrocínio, como vagas para o Revezamento da Tocha e os mascotes, como foi o caso da Estácio e da LATAM, ou ofereciam oportunidades para que os funcionários trabalhassem efetivamente na ativação e operação do patrocínio *in loco*, como fizeram Visa e Coca-Cola.

Para o relacionamento com os clientes corporativos, as empresas utilizavam suas áreas de hospitalidade - os *hospitality centers* -, como fizeram Embratel, Visa e Coca-Cola. Já o relacionamento com os clientes finais foi objetivo da LATAM, que, através do seu Programa de Fidelidade, ofereceu vagas para o Revezamento da Tocha e ingressos para os Jogos Olímpicos Rio 2016, e da Visa, que criou promoções para levar seus clientes para assistirem aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

O relacionamento com a comunidade era um objetivo da Embratel, que cita o "*giving back*" a sociedade como um dos seus objetivos e da Estácio, que, com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016, pretendia consolidar o seu programa de Responsabilidade social.

Estácio e Coca-Cola ainda tinham outros objetivos, intrinsicamente relacionados a natureza de seus negócios. A Estácio usou o patrocínio do megaevento esportivo para gerar oportunidades de trabalho durante os Jogos Olímpicos Rio 2016 para os seus alunos e, conseqüentemente, atender os critérios de credenciamento junto ao MEC e a Coca-Cola usou os Jogos Olímpicos Rio 2016 como parte de sua plataforma de incentivo à vida ativa, encorajando o aumento do nível de atividade física entre o seu público adolescente.

As empresas investigadas mostram que o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 é uma ação complementar ao seu portfólio pré-existente de patrocínio. Embora algumas empresas patrocinem propriedades de categorias que não são a esportiva, todas elas possuem um pilar ou uma plataforma de esportes e exploram a congruência entre o patrocínio olímpico e esse portfólio pré-existente de patrocínio, buscando alcançar os seus objetivos estratégicos. O patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é congruente com as outras iniciativas de patrocínio esportivo realizadas pelas empresas e busca atingir alguns de seus objetivos estratégicos já existentes, considerando o mesmo público-alvo. O megaevento, porém, oferece oportunidades para que os patrocinadores alcancem outros de seus objetivos que nem sempre podem ser atingidos através do patrocínio esportivo convencional ou que não podem ser atingidos de forma tão eficiente.

#### **b) Quais são os elementos distintivos no processo de seleção do patrocínio aos Jogos Olímpicos?**

Entre as empresas investigadas, cada um utilizou critérios próprios para realizar a decisão de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, observando suas necessidades estratégicas, não tendo sido encontrado um conjunto comum de critérios a todas elas que tenham embasado tal decisão. Também não foi identificado o uso de ferramentas formais de auxílio a decisão de patrocínio em nenhum dos casos investigados, embora as empresas possuam diretrizes sobre a realização de patrocínio e tenham obedecido a elas ao optar por patrocinar os Jogos Olímpicos Rio 2016. A LATAM, porém, estava passando pelo processo de implementação de um formulário para patrocínio, em que os proponentes poderiam preencher, no site da empresa, informações sobre os projetos a serem patrocinados e, a partir das informações fornecidas, o projeto receberia uma nota e seria ranqueado para avaliação dos executivos. O formulário seguiria as diretrizes de patrocínio da empresa – as quais foram usadas para a decisão de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 –, mas, até o momento da

investigação, ainda não estava em funcionamento, não tendo sido utilizado no patrocínio do megaevento esportivo em questão.

Ao contrário do que pode ocorrer na seleção de um patrocínio esportivo convencional, no patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, as empresas, como regra geral, não podem realizar a escolha do seu *tier* de patrocínio. Além disso, as regras impostas pelo COI também limitam a visibilidade de marca das empresas patrocinadas, o que faz com que elas necessitem realizar uma seleção de outras propriedades patrocinadas, criando um portfólio correlato de patrocínio. Além disso, por envolver uma alta demanda de recursos, o patrocínio ao megaevento também necessita de um processo diferente de alocação de recursos, que inclui realização de investimento financeiro de mais de um nível e criação de comitês para a governança de recursos.

### **b.1) Como foi selecionado o *tier* de patrocínio comprado pelas empresas nos Jogos Olímpicos Rio 2016?**

A realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 varia de caso a caso. No TOP Program, a relação das empresas patrocinadoras com o COI é de longo prazo e elas são abordadas pelo COI ao fim de cada ciclo olímpico para a renovação de seus contratos. No caso dos patrocinadores locais, o Comitê Organizador Local lançou uma RFP para patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 dentro de uma categoria específica e, então, as empresas interessadas puderam apresentar as suas propostas de patrocínio. Em ambos os programas de patrocínio, como regra geral, o *tier* de patrocínio das empresas patrocinadoras dos Jogos Olímpicos Rio 2016 é definido pelo COI no lançamento da RFP, que determina em qual categoria a entidade está buscando patrocínio. A Estácio foi a exceção entre os patrocinadores locais investigados, já que a empresa abordou o COI interessada em realizar o patrocínio ao megaevento esportivo, e a LATAM, apesar de ter realizado seu patrocínio dentro do *tier* dedicado à empresas aéreas, alegou que havia a possibilidade de realizar uma escolha sobre ele.

Quando a empresa tem poder de decisão sobre o *tier* de patrocínio, os critérios considerados são a capacidade de investimento de recursos que a empresa patrocinadora está disposta a fazer, o nível de visibilidade de marca que ela busca e os direitos de associação com os Jogos Olímpicos Rio 2016 que pretende possuir.

No caso da LATAM, a empresa afirma que poderia ter buscado um nível de patrocínio mais alto, porém, devido às suas operações de voos serem bastante visíveis, já que a empresa era responsável pelo transporte do COI, dos atletas e da Tocha Olímpica, ela não precisaria de

tanta visibilidade de marca em peças de divulgação dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Além disso, a empresa faria um investimento relevante em comunicação, o que também diminuiu sua necessidade em pertencer a um *tier* mais alto de patrocínio. O mesmo ocorreu com a sua empresa de viagens, a LATAM Travel, que, devido ao alto investimento já previsto para a divulgação de venda dos pacotes de hospitalidade, teria visibilidade de marca alta na mídia, podendo, portanto, pertencer a um *tier* de patrocínio mais baixo.

Já a Estácio optou por subir de *tier* de patrocínio. Como não havia a previsão de uma categoria de serviços de educação superior na RFP de patrocínio, a empresa – através de seu relacionamento pré-existente com o COB – pôde negociar um *tier* de patrocínio maior. A princípio, a empresa teria que entrar na categoria de fornecedores, não tendo visibilidade de marca nos materiais dos Jogos Olímpicos Rio 2016 Olímpicos, como o site do evento. Para poder ter direito a utilizar sua marca e o *composite logo*, a empresa realizou um investimento financeiro maior e fez a compra de uma cota de patrocínio de *tier 2*.

## **b.2) Como foram selecionados os outros tipos de patrocínio esportivo que integram o portfólio correlato de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?**

Devido a impossibilidade de realizar exposição de suas marcas dentro dos locais de competição, as empresas patrocinadoras realizam o patrocínio de outras propriedades criando um portfólio correlato de patrocínio. O patrocínio a outras propriedades de forma a aumentar os efeitos do patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi relatado em quase todos os casos investigados, à exceção da LATAM, que encerrou outros patrocínios e não criou novos, focando seus esforços de marketing de forma integral na realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Considerando os três grupos de decisões propostos no MDPE no bloco de critérios de seleção de patrocínio – modalidade esportiva, tipo de patrocínio esportivo e a escolha da propriedade esportiva patrocinada –, foi constatado que as empresas patrocinadoras do megaevento esportivo também passam pelas mesmas decisões quando realizam a escolha das propriedades correlatas patrocinadas. O tipo de patrocínio mais comumente realizado pelas empresas investigadas é o de time de atletas de diferentes modalidades olímpicas. Essa foi a escolha de quatro entre os cinco patrocinadores investigados. Também foi observado o patrocínio de eventos esportivos de diferentes modalidades olímpicas, como vôlei e tênis. Outros patrocínios que não englobam os três níveis de decisões – por não envolver modalidade esportiva – também foram identificados, como o patrocínio da instalação Rio Media Center,

criação de espaço de eventos para shows e outras experiências de marca e licenciamento de uma linha de roupas com tema olímpico.

O portfólio correlato de patrocínio desenvolvido pelas empresas pode ser dependente do COI, englobando aquelas propriedades desenvolvidas e vendidas por ele ou que precisam de sua aprovação, e externas ao COI, não ligadas a nenhum *asset* olímpico, mas dentro da categoria esportiva ou criada no período dos Jogos Olímpicos Rio 2016, com a intenção de criar mais visibilidade de marca e aumentar a associação da empresa patrocinadora com o evento.

### **b.3) Como é decidida a alocação de recursos para a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?**

Entre as empresas investigadas, foi observado que o valor do investimento realizado nos Jogos Olímpicos Rio 2016 é dividido entre três frentes: compra da cota de patrocínio, ativação do patrocínio e operação do patrocínio, com fornecimento de produtos e serviços. Os valores empregados na realização do patrocínio não foram revelados, mas, em conformidade com a literatura, os patrocinadores investigados informaram que o investimento feito em ativação é muito mais significativo do que o investimento realizado na compra da cota de patrocínio em si, variando entre duas a cinco vezes o valor da cota de patrocínio.

O pagamento da cota de patrocínio é feito, em geral, pela unidade global das empresas – quando elas existem – e as ativações do patrocínio e patrocínio de propriedades correlatas são realizadas pelas unidades locais, de acordo com os seus interesses comerciais específicos. A Coca-Cola rateou parte dos custos entre os seus engarrafadores para o pagamento da ativação e compra de patrocínios correlatos.

Quase todas as empresas investigadas montaram comitês internos para a governança dos recursos dedicados ao patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, envolvendo funcionários de diversos departamentos, que avaliavam desde as regras dos contratos com o COI, orçamento aplicado no patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e ativações realizadas. A Visa se diferenciou das outras empresas investigadas, por já manter em sua estrutura duas unidades - uma global e outra local - dedicadas integralmente à gestão do patrocínio, não precisando montar para os Jogos Olímpicos Rio 2016 uma equipe com funcionários inicialmente alocados em outras áreas.

### **c) Quais são os elementos distintivos na ativação do patrocínio aos Jogos Olímpicos?**

Devido às limitações impostas pelo COI sobre a exposição das marcas dos patrocinadores e a impossibilidade de escolha sobre o *tier* a ser patrocinado, as empresas precisam buscar soluções criativas para ativar seu patrocínio. Embora muitas das ativações identificadas neste estudo não difiram do que foi preconizado pelo MDPE, como o uso de publicidade, mídias eletrônicas, hospitalidade corporativa, ações promocionais e utilização das propriedades para ações na empresa, algumas outras formas de ativação foram realizadas para superar as restrições impostas pelo contrato com o COI, como a criação de um portfólio correlato de patrocínio.

#### **c.1) Como as regras impostas pelo COI limitam as possibilidades de ativação?**

Ao realizar a compra da cota de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, as empresas investigadas nos *tiers* 1 e 2 adquirem direito somente à associação com os Jogos Olímpicos Rio 2016 e ao uso do *composite logo* e outros *assets* olímpicos. O contrato também limita que, em qualquer associação entre a empresa patrocinadora e os Jogos Olímpicos Rio 2016, deve ficar claro a categoria de patrocínio ou apoio ao qual a empresa pertence. As ativações realizadas pelas empresas patrocinadoras devem passar por aprovação do Comitê Organizador Rio 2016, para que ele verifique se as empresas estão se comunicando de acordo com as regras do COI, e nenhuma empresa, de nenhum *tier* de patrocínio, tem direito a visibilidade de marca nos locais de realização do evento. Qualquer outro direito, como a participação em eventos-testes e espaço para ativação no Parque Olímpico, são compras adicionais ao contrato de patrocínio, com negociação e pagamentos à parte, a exceção das empresas do TOP Program, que, por contrato, já têm direito a essas propriedades.

Com a limitação dos direitos dos patrocinadores pelo COI, as empresas precisam buscar outras formas de ativar o seu patrocínio, que não incluam, necessariamente, o uso de *assets* olímpicos, criando assim um portfólio correlato de patrocínio.

#### **c.2) Como é feita a ativação do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016?**

As ativações do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 podem acontecer por meio da publicidade, da utilização de mídias eletrônicas, de ações de hospitalidade corporativa, de ações promocionais, de utilização das propriedades para ações dentro da empresa, de uso de marca no *field of play* e através da criação de um portfólio correlato de patrocínio, que pode incluir espaço de ativação no Parque Olímpico, Revezamento da Tocha, patrocínio a eventos-testes,

patrocínio de reciclagem, licenciamento, criação de time de atletas, realização de eventos de lançamento, patrocínio a outros eventos esportivos e patrocínio de instalações.

Todas as empresas investigadas utilizaram a publicidade como forma de ativar o seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a maior parte delas busca se comunicar com os seus públicos através de associações com os Jogos Olímpicos Rio 2016, destacando o patrocínio realizado. A única empresa, entre as investigadas, que não utilizou a publicidade para divulgar o seu patrocínio foi a Estácio, que optou por manter o seu foco em captação de novos alunos em suas peças de comunicação, apenas utilizando, como forma de associação, o *composite logo* entre Estácio e Jogos Olímpicos Rio 2016. O uso do *composite logo* é feito por todas as empresas em sua comunicação, como forma de se associar aos Jogos Olímpicos, além do uso de outros *assets* olímpicos. As empresas que realizam o patrocínio a times de atletas utilizam suas imagens em seus materiais de comunicação. As mídias off-line utilizadas pelas empresas foram diversas e direcionadas ao público-alvo que buscavam atingir. Alguns exemplos são os veículos de nicho, como Valor Econômico e Globonews, utilizados pela Embratel para comunicação com um público corporativo, mídia de bordo utilizada pela LATAM em seus voos e mídia OOH, utilizada por Visa e Coca-Cola para se comunicar com um público mais amplo. Embora a Embratel também tenha feito uso de mídia OOH, ela possuía foco nos tomadores de decisão das empresas que buscavam atrair como clientes e, por isso, a localização dessas mídias foi pensada para impactá-los. O valor investido pela empresa em uma mídia de massa, apesar do seu segmento de clientes não ser massivo, poderia ter sido canalizado para uso de mídias mais específicas. Porém, a escolha pela OOH pode ser devido ao período de transição pelo qual a empresa passava no momento do anúncio da realização do seu patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, quando mudava o seu posicionamento e público-alvo. A empresa, a princípio, possuía uma comunicação voltada ao público final - com o uso da comunicação de "Faz um 21" -, mas, ao se tornar parte de um grupo maior, seu foco passou a ser o público corporativo.

As empresas investigadas, independentemente do tipo de público que pretendiam atingir, investiram na utilização de mídias eletrônicas, especialmente com a realização de postagens em suas redes sociais. Durante o período anterior aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e durante a sua realização, as empresas utilizaram suas propriedades correlatas, em especial os times de atletas, para comunicarem o patrocínio da empresa ao megaevento esportivo. Também foi identificado o uso das mídias sociais como ferramenta para a mecânica de promoções para

os Jogos Olímpicos Rio 2016, como no caso da Coca-Cola, que selecionou, através de redes sociais, os carregadores para o Revezamento da Tocha.

Uma outra possibilidade de ativação identificada no estudo é o uso da hospitalidade corporativa para melhorar o networking das empresas investigadas, gerar novos negócios, elaborar programa de incentivo com os colaboradores das empresas e possibilitar a realização de promoções com os clientes finais. A hospitalidade oferecida aos grupos de interesse dos patrocinadores não inclui, apenas, direito aos ingressos dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e acesso ao *hospitality center* montado por cada empresa, mas também ao deslocamento até o local de realização dos eventos e a hospedagem na cidade para os principais clientes.

Identificou-se, ainda, o uso do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 para ações promocionais por parte de algumas das empresas investigadas. Foram relatadas promoções que ofereciam ingressos aos Jogos Olímpicos Rio 2016, ingressos para a abertura do evento e vagas para os carregadores da Tocha. Essas promoções são importantes para as empresas que as realizam, por reforçarem os seus programas de fidelidade, incentivarem o aumento do uso ou compra de seus serviços, aumentando, assim, as possibilidades de retorno sobre o investimento realizado pelos patrocinadores.

Todas as empresas investigadas utilizam os *assets* olímpicos, adquiridos pelo contrato de patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, para ações internas com seus colaboradores. Os usos feitos da propriedade olímpica são diversos e incluem o uso do *look* dos Jogos Olímpicos Rio 2016 nos escritórios das empresas, participação dos funcionários no Revezamento ou transporte da Tocha e convite para que os funcionários atuassem nas ativações das empresas nos locais de realização do megaevento esportivo.

Por regra do COI, não existe visibilidade de marca na parte interna dos locais de realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Ainda assim, foi identificada a possibilidade de exposição de marca de Powerade, bebida esportiva da Coca-Cola, no *field of play*, com uso de placas de campo, *squeezes* de jogadores e *coolers*.

A exceção da LATAM, todas as empresas investigadas criaram um portfólio correlato de patrocínio – propriedades que podem ser desenvolvidas e vendidas pelo COI e que, portanto, dependem de sua aprovação, ou externas ao COI - com o intuito de alavancar o patrocínio olímpico e aumentar a associação entre as empresas e o megaevento e seus valores.

As propriedades correlatas dependentes do COI foram a criação de espaço de ativação no Parque Olímpico, como fizeram Embratel, Visa e Coca-Cola; apoio ou patrocínio ao Revezamento da Tocha Olímpica, criando oportunidades de relacionamento para todas as empresas, seja com seu público interno ou de relacionamento com clientes; patrocínio dos eventos-testes, como feito por Embratel; patrocínio da reciclagem de lixo no Parque Olímpico, realizado pela Coca-Cola; e licenciamento da marca olímpica, com a criação de uma coleção cápsula de vestuário feita pela Coca-Cola Jeans e a criação e venda de pins colecionáveis dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

As propriedades correlatas externas ao COI foram a formação de times de atletas patrocinados por parte da Embratel, Estácio, Visa e Coca-Cola, utilizados em sua comunicação durante o período dos Jogos Olímpicos Rio 2016; realização de eventos de lançamento para divulgação do patrocínio, demonstração de serviços e vendas corporativas; patrocínio a outros eventos esportivos, como forma de aumentar a congruência dentro portfólio de patrocínio das empresas investigadas e oferecer uma base de avaliação para o consumidor; patrocínio de instalações, como realizado pela Estácio, que patrocinou o Rio Media Center, espaço na Cidade Nova, no Rio de Janeiro, destinado a jornalistas não-credenciados oficialmente para os Jogos Olímpicos Rio 2016, e pela Coca-Cola, que criou o Parada Coca-Cola, espaço aberto ao público, onde a empresa promoveu shows e experiências de marca para o público adolescente.

**d) Como é feita a mensuração dos resultados do patrocínio e que KPIs são utilizados pela empresa para realizar essa mensuração?**

Não foi identificado um método formal para a mensuração do resultado do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Apesar de os patrocinadores reconhecerem a importância da mensuração dos resultados para verificar se os objetivos do patrocínio foram atingidos, nota-se que poucos deles possuem pesquisas estruturadas sobre os resultados e contam, principalmente, com a opinião de seus clientes para avaliar o sucesso do patrocínio. As avaliações de resultado realizadas pelos patrocinadores são relativas a visibilidade, resultado de marca, ações de ativação e resultados de vendas e novos negócios.

Um dos fatores avaliados na mensuração dos resultados do patrocínio é a questão da visibilidade. Os patrocinadores, em geral, recebem de agências contratadas relatórios pós-evento, que divulgam resultados de visibilidade de marca. Nesses relatórios, é avaliado o retorno de mídia espontânea, calculado por agências de *clipping* a partir da frequência, espaço e duração da exposição das marcas em uma determinada mídia e os valores que seriam gastos

na compra dessa mídia para se obter a mesma exposição. Também são apresentados nesses relatórios o número de pessoas impactadas pelo patrocínio, número de pessoas que participaram do evento e número de pessoas que participaram das ativações realizadas pelas empresas. Os patrocinadores também fazem o monitoramento da marca em redes sociais, considerando o número de cliques recebidos, número de compartilhamentos de suas postagens, número de *retweets*, *reach* e *buzz*. A Coca-Cola realizou esse monitoramento do ambiente digital em tempo real, a partir de uma operação montada no espaço Parada Coca-Cola e que contou com participação das agências que atendem a empresa. Dessa forma, a geração de conteúdo e compra de mídia por parte da empresa acontecem de imediato, em resposta a esses movimentos em redes sociais.

Para os resultados de marca, as empresas utilizam agências que realizam pesquisas de *brand awareness* e *recall* de marca, e para avaliar o efeito diferencial na resposta do consumidor em relação a marca ser ou não patrocinadora dos Jogos Olímpicos Rio 2016. As empresas também avaliam, através de pesquisas quantitativas, a associação entre suas marcas e os Jogos Olímpicos Rio 2016 e a transferência de imagem ocorrida. Além disso, o *feedback* qualitativo de clientes e consumidores das marcas patrocinadoras foi identificado como uma forma de mensuração dos resultados de patrocínio. Porém, não foi relatado por parte de nenhum dos patrocinadores investigados a existência de uma pesquisa qualitativa formal realizada com seus clientes e essa resposta sobre o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 ocorre de forma espontânea.

Para avaliar as ações de ativação, as empresas contam com pesquisas qualitativas. O intuito dessas pesquisas é avaliar, durante a realização do megaevento esportivo, o nível do serviço de hospitalidade prestado para que ajustes possam ser realizado ainda durante o decorrer dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Também é avaliado, de forma menos estruturada, o engajamento espontâneo dos consumidores com as ativações realizadas pelas empresas.

Os objetivos de vendas e novos negócios são os mais facilmente avaliados pelas empresas, embora exista uma dificuldade em atribuir exclusivamente ao patrocínio o resultado obtido. Devido às conversas ocorridas entre clientes e patrocinadores em seus ambientes de hospitalidade, as empresas conseguem avaliar o número de novos negócios fechados a partir das negociações durante os Jogos Olímpicos Rio 2016. Também é possível avaliar o número de negócios que são gerados dentro da Família Olímpica e atribuir esse crescimento ao patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Coca-Cola e LATAM possuem objetivos de venda

imediatos - transação com embalagens *entry pack* e taxa de venda de voos e pacotes de hospitalidade, respectivamente –, o que pode ser avaliado no período de tempo de realização do megaevento esportivo.

Foi observado que nem todos os objetivos citados pelas empresas com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foram mensurados e que nem todos os resultados mensurados tinham ligação com objetivos previamente mencionados. É importante que as empresas adotem em patrocínios futuros uma mensuração de resultados voltado aos objetivos definidos, para que seja possível, de fato, avaliar se a marca obteve ou não sucesso com o patrocínio da propriedade escolhida.

**d.1) Como o aprendizado gerado pelos resultados do patrocínio esportivo influencia os objetivos estratégicos, a seleção de patrocínio e as ativações realizadas a propriedades esportivas subsequentes?**

O histórico das empresas com a realização de patrocínio esportivo mostra que, a partir do patrocínio de outras propriedades, as empresas redefinem seus objetivos ao patrocinar novas propriedades. A Coca-Cola deixa isso claro, ao afirmar que, com a experiência obtida durante a Copa do Mundo, teve a necessidade de reduzir sua lista de objetivos a serem alcançados com o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016, para que esses fossem mais facilmente atingidos e mensurados.

A experiência da Copa do Mundo, principalmente, também gerou aprendizado para as empresas investigadas não só relativos a definição dos objetivos, mas também sobre a seleção, ativação e mensuração dos resultados do patrocínio, além da própria operacionalização dos serviços prestados à propriedade patrocinada. As empresas investigadas mantêm, através de processo mais ou menos formais, a depender da sua estrutura organizacional e o nível de integração do patrocínio às estratégias da empresa, um programa de transferência de conhecimento. Quando internamente não é possível realizar esse processo, as empresas buscam agências externas, com experiência em megaeventos, para ajudar nas decisões de patrocínio. As empresas investigadas citam o conhecimento construído com o patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 como um dos resultados esperados e que podem ser utilizados, posteriormente, em novos patrocínios ou na prestação de seus serviços. A LATAM é um exemplo de como os Jogos Olímpicos Rio 2016 se tornam uma plataforma para aprendizado e melhoramento de suas operações já que, através do patrocínio realizado e voos operados para

o COI e seus atletas, a empresa busca desenvolver sua prestação de serviços para clientes com deficiência física.

### **Como o processo de decisão do patrocínio ao megaevento esportivo é diferente do processo de decisão do patrocínio esportivo convencional?**

O processo de decisão de patrocínio esportivo ao megaevento esportivo, em essência, é o mesmo do processo de decisão de patrocínio esportivo convencional. Porém, ele apresenta particularidades: a criação de um portfólio correlato de patrocínio, a escolha do *tier* de patrocínio, a alocação dos recursos e a influência do aprendizado gerado com o patrocínio do megaevento na definição de objetivos, seleção e ativação de patrocínios subsequentes.

As restrições impostas pelo COI para a ativação, incluindo a impossibilidade de exposição de marca nas arenas e consequente falta de visibilidade de marca em transmissão de TV faz com que as empresas investigadas procurem outras formas de potencializar os efeitos do seu patrocínio e a sua associação com os Jogos Olímpicos Rio 2016. As estratégias de ativação escolhidas pelas empresas, além de englobarem as estratégias convencionais de ativação, podem incluir a formação de um portfólio correlato de patrocínio. O portfólio correlato é representado por ações de patrocínio a outras propriedades, que não os Jogos Olímpicos Rio 2016 em si, mas pertencentes a categoria esportiva, realizadas pelas empresas investigadas para aumentar os efeitos da transferência de imagem e a associação da marca aos Jogos Olímpicos Rio 2016 e a categoria esporte. Esse portfólio de patrocínio é formado por propriedades que podem ser desenvolvidas e ofertadas pelo COI ou propriedades independentes, desenvolvidas e patrocinadas pela empresa, sem o envolvimento do COI. As propriedades desse portfólio correlato de patrocínio são diversas e podem incluir desde o patrocínio de times de atletas olímpicos, patrocínio a outros eventos esportivos, ou ainda a compra de patrocínio a propriedades do COI, como eventos-testes e o Revezamento da Tocha.

No patrocínio esportivo convencional, pode ocorrer a oferta de distintos *tiers* de patrocínio, como ocorre no do COI. Todavia, naquele o *tier* constitui uma alternativa de escolha para o patrocinador. Neste, é uma restrição, pois cada *tier* está associado a natureza das atividades do patrocinador. De forma geral, portanto, o patrocinador não pode escolher o *tier*. Todavia, Estácio e LATAM afirmaram terem tido o poder de tomar a decisão sobre o *tier* patrocinado. Nesses casos específicos, as empresas levaram em consideração a visibilidade de

marca, os direitos de associação e a sua própria capacidade de investimento financeiro em ativação para realizar a decisão sobre o *tier* a ser patrocinado.

O investimento de recursos financeiros no patrocínio de um megaevento esportivo é tipicamente muito superior ao realizado em um patrocínio esportivo convencional. Assim, a utilização de recursos financeiros se mostrou um fator decisório relevante. Além disso, como a aquisição de cota de patrocínio em um megaevento esportivo não proporciona a visibilidade da marca, iniciativas de ativação se fazem necessárias, aumentando ainda mais os investimentos. Devido aos altos valores empregados em compra de patrocínio e em sua ativação, a origem dos recursos financeiros – global, local ou regional, a depender da estrutura da empresa – torna-se importante. Enquanto o investimento global em cota de patrocínio é feito para alcançar objetivos de marca, em geral, o investimento em ativações é feito por parte das unidades locais/regionais e com foco nos objetivos de negócio específicos de cada unidade. O patrocínio de um megaevento esportivo também demanda uma estrutura mais rígida para governança dos recursos, então comitês são montados nas empresas para tomar as decisões relacionadas ao patrocínio.

O aprendizado – e a transferência de conhecimento – também são práticas na gestão de um patrocínio a megaevento esportivo, já que, devido a sua magnitude e altos valores empregados, as empresas investigadas buscam realizar o patrocínio e suas ativações com alto grau de eficiência, através de conhecimentos obtidos com patrocínios e operações de patrocínios já realizados dentro da empresa ou através da contratação de empresas externas com expertise no assunto. O aprendizado resultante do patrocínio e das operações dos serviços das empresas aos Jogos Olímpicos Rio 2016 são utilizados para a definição de objetivos, seleção e ativação de propriedades esportivas subsequentes.

### **6.3. Contribuições, sugestões de pesquisa e recomendações**

O presente estudo possibilitou evidenciar características do patrocínio esportivo ao megaevento e as diferenças entre o patrocínio esportivo de megaevento e patrocínio esportivo convencional. As questões abordadas no estudo e que contribuem para a literatura de decisão de patrocínio esportivo abordam os objetivos das empresas com o patrocínio do megaevento esportivo, o alinhamento deste patrocínio com o portfólio pré-existente de patrocínio da empresa, os critérios para seleção do *tier* de patrocínio, a alocação de recursos, a ativação do

patrocínio esportivo, a criação de um portfólio correlato de patrocínio e a mensuração dos resultados do patrocínio.

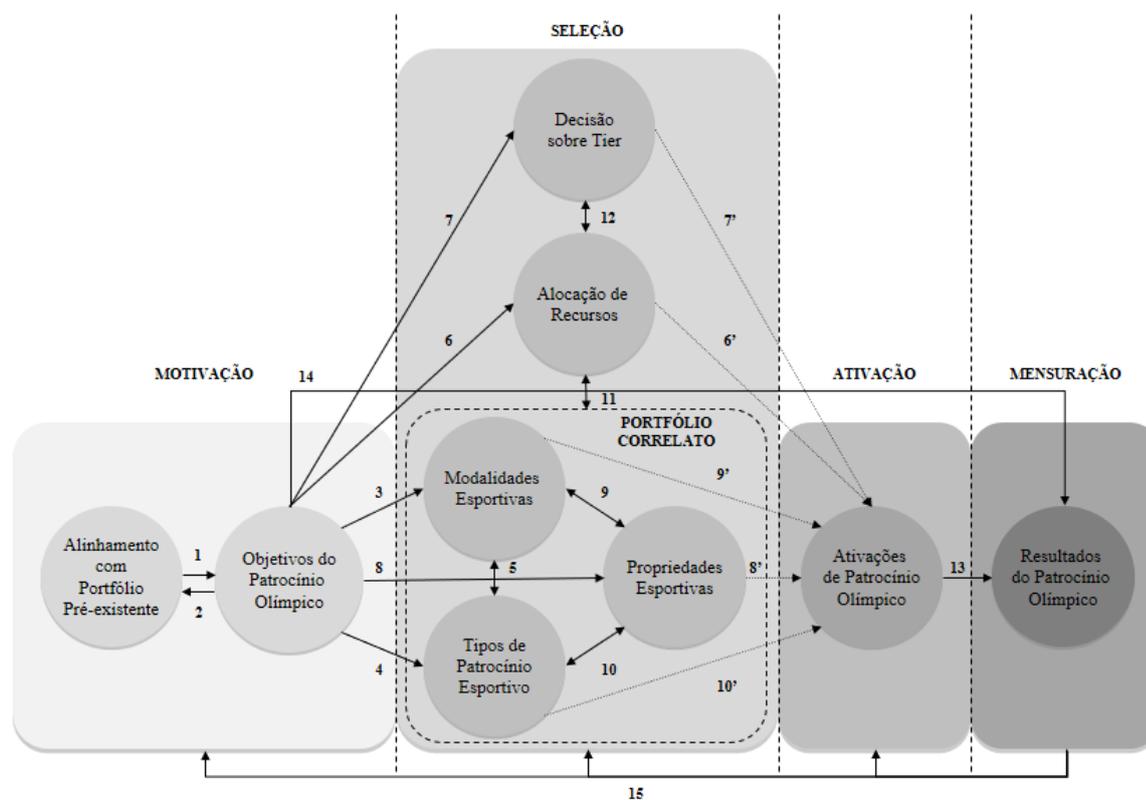
### 6.3.1. Contribuições acadêmicas e sugestões de pesquisa

A principal contribuição acadêmica do presente estudo é a extensão do Modelo de Decisões de Patrocínio Esportivo (MDPE) de Sá e Almeida (2016) para a decisão de patrocínio de megaeventos esportivos, observando as particularidades desse tipo específico de propriedade.

O modelo inicial (Figura 3) é composto por quatro blocos sequenciais de decisões – objetivos, seleção, ativação e mensuração - que as empresas devem tomar ao realizar um patrocínio esportivo. De acordo com o modelo original, uma empresa que pretenda realizar o patrocínio esportivo deve estabelecer seus objetivos, que devem ser usados como base para a seleção do patrocínio. A seleção do patrocínio é feita pela escolha da modalidade esportiva e do tipo de patrocínio, observando as restrições que ocorrem entre modalidades esportivas e os tipos de patrocínio, e, então, é decidido qual propriedade esportiva patrocinar, de acordo com os objetivos da empresa. A escolha da propriedade esportiva deve ser feita observando também as limitações impostas pela modalidade e o tipo de patrocínio escolhido. A seguir, a empresa precisa decidir sobre as ativações de patrocínio realizadas para potencializar os efeitos da propriedade patrocinadas. Essa decisão deve estar alinhada com as oportunidades e restrições da propriedade esportiva, da modalidade esportiva e do tipo de patrocínio realizado. A seguir, a empresa precisa definir os indicadores para a mensuração dos resultados do patrocínio, considerando os resultados obtidos através das ativações de patrocínio e os esperados dos objetivos inicialmente definidos. Com os resultados, a empresa deve utilizá-los para refinar os objetivos dos patrocínios subsequentes.

Foi verificado que, no caso do megaevento esportivo, todos os blocos de decisões do modelo original se mantêm, porém existe a adição de outras decisões e critérios. A Figura 13 representa as contribuições feitas ao MDPE original.

**Figura 13** Modelo Conceitual



De acordo com a revisão do MDPE, uma empresa que possui interesse em investir no patrocínio de um megaevento esportivo deve fazê-lo de forma a existir um alinhamento entre este patrocínio e os patrocínios realizados em seu portfólio pré-existente. Os objetivos que busca alcançar com a ação de patrocínio ao megaevento esportivo, portanto, deve manter (1) congruência com os objetivos estratégicos buscados com o portfólio pré-existente. A realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 também possui um efeito (2) no portfólio pré-existente de patrocínio das empresas, podendo causar a redução ou até mesmo a extinção de patrocínios pré-existentes.

Nem todas as empresas podem fazer uma escolha sobre o *tier* de patrocínio, já que a regra é que essa definição seja feita pelo COI e estabelecida em RFP de patrocínio, cabendo às empresas apenas decidirem por patrocinar ou não os Jogos Olímpicos Rio 2016. Porém, entre aquelas empresas que são exceção, como Estácio e LATAM, uma vez que estejam definidos os objetivos do Patrocínio Olímpico, é preciso decidir sobre o (7) *tier* de patrocínio, o que depende e impacta na (12) alocação de recursos da empresa. A alocação dos recursos também é determinante para a seleção do patrocínio. Dado que a decisão sobre a propriedade esportiva

Jogos Olímpicos Rio 2016 já foi tomada, cabe a empresa optar por realizar o patrocínio somente dos Jogos Olímpicos Rio 2016 ou desenvolver um (11) portfólio correlato de patrocínio. Caso a empresa decida desenvolver um portfólio correlato de patrocínio, de acordo com os objetivos buscados, ela realiza a escolha (3) das modalidades esportivas a serem patrocinadas em seu portfólio correlato e (4) os tipos de patrocínio a serem realizados. A empresa deve considerar as (5) oportunidades e restrições que ocorrem entre modalidades esportivas e tipos de patrocínio, já que nem toda modalidade esportiva proporciona oportunidades para todo tipo de patrocínio e vice-versa. Definidas as modalidades e o tipo de patrocínio realizado, a empresa faz a seleção da propriedade esportiva patrocinada. A natureza da propriedade esportiva deve estar alinhada com os objetivos da empresa (8) e devem ser consideradas, também, as restrições (9) entre as propriedades e as modalidades esportivas e (10) entre os tipos de patrocínio e propriedades esportivas.

Em seguida, a empresa decide sobre as ações de ativação do patrocínio, para potencializar os efeitos da propriedade patrocinada. As ativações feitas tanto do patrocínio dos Jogos Olímpicos Rio 2016 quanto das propriedades do portfólio correlato de patrocínio devem estar alinhadas com as oportunidades e restrições que resultam (8') da propriedade esportiva, (9') da modalidade esportiva e (10') do tipo de patrocínio esportivo. Também devem ser observadas as oportunidades e restrições impostas pela (7') decisão sobre o *tier* de patrocínio e a (6') alocação dos custos.

Na sequência, a empresa deve decidir sobre os indicadores que proporcionarão a mensuração dos resultados do patrocínio, considerando (14) os objetivos inicialmente definidos e (13) os resultados esperados com as ações de ativação do patrocínio. O aprendizado gerado a partir dos resultados do patrocínio podem ser utilizados para refinar os (15) objetivos estratégicos da empresa, a seleção do patrocínio e as ativações realizadas a patrocínios esportivos subsequentes.

Além da revisão do MDPE proposta pelo presente estudo, essa investigação proporcionou mais evidências empíricas sobre diferentes aspectos da literatura de patrocínio esportivo. Foi ampliado o conhecimento sobre portfólio de patrocínio esportivo (Chien, Cornwell, & Stokes, 2005; Chien, Cornwell, & Pappu, 2011; Bruhn & Holzer, 2015) e feita a distinção entre portfólio pré-existente de patrocínio e o portfólio correlato de patrocínio. Com a identificação do uso de portfólio correlato de patrocínio, foi observado também o uso de oportunidades cruzadas, quando patrocínios de propriedades esportivas diferentes, mas

relacionadas no nível de categoria ou de personalidade, são utilizados ao mesmo tempo para impulsionar os efeitos percebidos do patrocínio de ambas as propriedades.

Este estudo mostrou que, entre os patrocinadores investigados, o investimento financeiro empregado na ativação do patrocínio é muito mais significativo do que o investimento realizado na compra do patrocínio em si, variando entre duas a cinco vezes o valor da cota de patrocínio, em acordo com a literatura da área (Meenaghan, 2001). O achado evidencia uma mudança na alocação de recursos identificada no estudo de Sá e Almeida (2016), que mostrava que, no contexto brasileiro, as empresas ainda dedicavam parte maior do seu orçamento na compra da cota de patrocínio do que em sua ativação. Estudos futuros podem investigar os motivos para a mudança na alocação de recursos financeiros e verificar se esta ocorreu no contexto dos Jogos Olímpicos Rio 2016 devido a grande magnitude e significância internacional do evento, se devido as restrições de exposição de marca impostas pelo regimento do evento ou se o maior investimento financeiro em ativação é uma tendência no meio e o mesmo vem ocorrendo com propriedades esportivas que não são megaeventos, em virtude de uma consolidação do patrocínio esportivo como ferramenta importante para o marketing.

A alocação de recursos financeiros também é refletida na escolha do *tier* de patrocínio pelas empresas. Considerando que as empresas investigadas possuem um orçamento limitado para utilização no patrocínio esportivo, foi identificado um *trade off* entre a compra de cotas de patrocínio menos elevadas e, portanto, com menor visibilidade de marca, e maiores investimentos nas ativações do patrocínio e na operacionalização dos seus serviços ao megaevento esportivo, o que aumenta a visibilidade da marca. Foi mostrado que empresas com operações expostas ou que precisem, devido a natureza de seu negócio, fazer altos investimentos em ativação, podem optar por cotas de patrocínios com menos visibilidade de marca, enquanto empresas com operações menos visíveis ou que não realizam tantas ativações de patrocínio, optam por comprar *tiers* de patrocínio mais elevados, inclusive trocando de nível de patrocínio para garantir uma maior visibilidade de marca. Estudos mostram que *tiers* de patrocínio mais altos oferecem maiores benefícios aos patrocinadores que os comprem (Wakefield, Becker-Olsen, & Cornwell, 2007), porém novos estudos podem identificar com que magnitude os investimentos realizados em ativação podem ter efeito diferencial sobre os efeitos de patrocínio e compensar a escolha por níveis de patrocínio mais baixos.

Foram identificadas no estudo empresas que utilizaram o patrocínio ao megaevento esportivo para se reposicionarem no mercado e/ou introduzir suas novas marcas ao seu público. Novas investigações sobre em que medida o patrocínio esportivo ao megaevento pode contribuir para o reposicionamento de marcas podem ser conduzidos.

O estudo não evidenciou o uso de nenhuma ferramenta de escolha para o patrocínio do megaevento esportivo ou das propriedades do portfólio correlato de patrocínio, embora as empresas tenham revelado possuir diretrizes que devem ser seguidas para essa seleção. Apenas uma empresa mencionou estar implementando uma ferramenta para avaliação de propostas de patrocínio a propriedades diversas. Novos estudos poderiam investigar se outras empresas brasileiras fazem uso de ferramentas específicas de seleção.

Não foi identificado no estudo um modelo eficaz de avaliação dos resultados do patrocínio esportivo ao megaevento. Embora o resultado dos objetivos de geração de novos negócios B2B e vendas tenham sido mais facilmente mensurados pelas empresas investigadas, por considerarem somente o período de tempo de realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e transações feitas nos locais de realização do evento, outros KPIs utilizados pelas empresas para avaliação dos resultados não foram revelados. Também não houve um conjunto de indicadores utilizados por todas as empresas investigadas. Com isso, ainda permanece espaço para estudos sobre métodos, modelos, variáveis e ferramentas de avaliação dos resultados do investimento realizado para o patrocínio de megaevento esportivo.

O MDPE revisitado para incluir particularidades do patrocínio ao megaevento é um modelo de decisão de patrocínio esportivo. Uma possibilidade de estudo gerada a partir dele é a verificação de sua aplicabilidade a um megaevento de entretenimento, como festivais de música. Novos estudos podem verificar se as decisões previstas no MDPE se replicam em um processo de decisão de patrocínio a uma propriedade de uma categoria diferente da esportiva e quais são as diferenças entre as decisões tomadas no patrocínio de distintos tipos de megaevento.

Foi identificado na pesquisa que o contexto macroambiental no momento da realização do patrocínio pode influenciar ou impactar algumas das etapas de decisão sobre o patrocínio esportivo de megaevento, como os objetivos a serem buscados, o momento de realização das ativações e os resultados obtidos. Sugere-se que novas pesquisas abordem a questão do

patrocínio sob uma ótica macroeconômica para avaliar os efeitos do contexto sobre as decisões de patrocínio.

Na presente pesquisa, foi identificada a importância do aprendizado gerado com o patrocínio de um evento para a realização dos seguintes. Novas pesquisas podem explorar com mais detalhes como se dá o processo de transferência de conhecimento sobre patrocínio esportivo e como o conhecimento gerado redefine objetivo, seleção, ativação e mensuração de patrocínios subsequentes.

### 6.3.2. Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações referentes à escolha dos casos a serem analisados, aos informantes escolhidos para cada um dos casos, às interpretações feitas pela pesquisadora e ao próprio método de pesquisa escolhido.

#### 6.3.2.1. Limitações da Escolha dos Informantes

Para evitar o viés do informante, foram realizadas mais de uma entrevista por empresa, para a comparação das informações obtidas através das declarações de diferentes pessoas, e as entrevistas realizadas foram feitas, sempre que possível, com pessoas de áreas ou níveis hierárquicos distintos, para garantir que possuíssem perspectivas diferentes sobre o fenômeno pesquisado (Eisenhardt, 1989). Houve uma restrição quanto às pessoas disponíveis para as entrevistas, devido à indisponibilidade de alguns executivos para a participação da pesquisa, assim como uma dificuldade para determinar quais seriam os executivos mais indicados para responder sobre decisão e operacionalização do patrocínio olímpico. Embora a maior parte dos contatos tenha sido feito a partir da indicação de especialistas da área de marketing esportivo, alguns entrevistados foram indicados por um executivo previamente entrevistado, o que pode ter criado um viés em relação às respostas dadas por eles, caso tenham sido informados previamente sobre as perguntas.

#### 6.3.2.2. Limitações da Pesquisadora

Uma importante limitação deste estudo advém da pouca experiência da pesquisadora na realização de entrevistas em profundidade. Devido à contínua interação entre as questões estudadas e os dados coletados, é importante que o pesquisador que conduz um estudo de caso seja experiente, para que saiba tirar vantagem de oportunidades inesperadas (Yin, 2001).

Para evitar que as interpretações da pesquisadora influenciassem a descrição do fenômeno investigado neste estudo, as descrições dos casos foram feitas a partir da visão dos entrevistados, com o suporte dos dados secundários coletados, e respeitando as categorias de análise selecionadas.

#### 6.3.2.3. Limitações do Método

Uma das limitações do método escolhido se refere ao caráter qualitativo das entrevistas conduzidas, já que elas fornecem informações indiretas e filtradas pela visão do entrevistado (Creswell, 2009).

O método do estudo de caso é generalizável a proposições teóricas e não a populações ou universos, então não representa uma amostragem e seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências (Yin, 2001).

#### 6.3.3. Recomendações gerenciais

As empresas que consideram utilizar o patrocínio a um megaevento esportivo como parte de sua estratégia precisam determinar claramente os objetivos específicos a serem alcançados e que possam ser mensuráveis. Somente dessa forma é possível avaliar, de forma eficaz, os efeitos do patrocínio e se a empresa patrocinadora obteve êxito com a sua realização. Os objetivos também são importantes para decisão sobre a seleção das propriedades esportivas correlatas a serem patrocinadas.

A criação de um portfólio correlato de patrocínio mostra-se como uma estratégia, além das ações de ativação convencionais, para amplificar os efeitos das ações de patrocínio. Além disso, o uso de um portfólio correlato de patrocínio pode ser especialmente benéfico para as empresas que buscam atingir a um público específico, de nicho, diferente do segmento impactado pelo megaevento esportivo, que é de massa.

A escolha sobre o *tier* de patrocínio, quando possível, deve ser feita baseada na capacidade de ativação que a empresa tem, na visibilidade de marca que ela já possui intrinsecamente a realização do patrocínio e operação de serviços prestados ao megaevento esportivo e nos direitos de associação adquiridos com a compra do *tier* de patrocínio específico. É fundamental que as empresas invistam parte do seu orçamento de patrocínio em suas ativações e, além disso, criem um portfólio correlato de patrocínio, para aumentar sua exposição

de marca e criar maior associação com o megaevento esportivo, quando a seleção sobre o *tier* patrocinado não for permitida.

Embora o *tier* de patrocínio ao megaevento esportivo se apresente como uma imposição feita pelo COI, os dados obtidos neste estudo mostram que existem condições em que essa imposição pode ser desafiada. A decisão sobre o *tier* de patrocínio pode ser flexibilizada em casos em que o patrocinador interessado seja de uma categoria inédita no patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Da mesma forma, fornecedores de serviços essenciais a realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016, como operação de todos os voos do COI, também podem ter espaço para a seleção de *tier* de patrocínio. Para a flexibilização das regras sobre a escolha de *tier* patrocinado, o engajamento prévio com o Comitê Olímpico Local se mostra importante aos patrocinadores, por abrir espaço para negociação através do bom relacionamento mantido entre as partes.

Dado o alto investimento necessário para a realização do patrocínio de megaevento, a alocação dos recursos financeiros entre as empresas patrocinadoras pode ser realizada em dois níveis - global e local - de forma a atingir seus diferentes objetivos estratégicos. Enquanto os recursos financeiros globais podem ser direcionados a objetivos amplos de marca, os recursos financeiros de unidades locais podem ser destinados a compra de patrocínios correlatos ou outras ativações. No caso de eventos de grande comprometimento financeiro, como o megaevento Jogos Olímpicos, as empresas patrocinadoras podem realizar a criação de um time para a governança dos recursos, de forma a ter uma equipe com *expertise* nas várias áreas que o megaevento envolve e que pode direcionar o uso desses recursos de forma efetiva.

Para as empresas que têm como objetivo a geração de relacionamento, o megaevento esportivo é especialmente eficaz. Por oferecer oportunidades para o desenvolvimento de hospitalidade corporativa por um período tipicamente mais extenso de tempo, como é o caso dos Jogos Olímpicos Rio 2016, do que um evento convencional ofereceria, o megaevento esportivo se torna uma plataforma de relacionamento com clientes corporativos, clientes finais e colaboradores, que podem ser recebidos em um ambiente exclusivo de hospitalidade, o que pode gerar fechamento de novos negócios ou maior engajamento de colaboradores. O período prolongado de tempo do megaevento esportivo também permite ajustes e melhorias do serviço de hospitalidade oferecido a clientes e colaboradores, atingindo seu nível de eficiências mais alto perto das finais, quando os principais *key accounts* das empresas são convidados.

Mesmo para os patrocinadores locais que não tenham o plano de patrocinar outros megaeventos esportivos, o patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 representa uma oportunidade de aprendizado. A partir do patrocínio a essa propriedade, os patrocinadores adquirem conhecimentos não apenas operacionais, mas também sobre as etapas de decisão do patrocínio, e podem utilizá-los em seus patrocínios esportivos convencionais subsequentes, seja na etapa de definição de objetivos, seleção de propriedades esportivas patrocinadas, ativação feita ao patrocínio ou métodos de mensuração dos resultados.

## 7 REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. (2006). *Building Strong Brands: Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- Alerj. (1992). *Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro*. Fonte: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/f25571cac4a61011032564fe0052c89c/1e79176fdefadbee0325651c005292c0?OpenDocument>
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33, pp. 250-272.
- Bennett, R. (1999). Sport Sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 3(3/4), pp. 291-313.
- Berrett, T., & Slack, T. (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review*, 4, pp. 21-45.
- Bruhn, M., & Holzer, M. (2015). The role of the fit construct and sponsorship portfolio size for event sponsorship success: A field study. *European Journal of Marketing*, 49, pp. 874-893.
- Câmara Municipal do Rio de Janeiro. (2012). *Câmara Municipal do Rio de Janeiro*. Fonte: Câmara Municipal do Rio de Janeiro: <http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/c5e78996b82f9e0303257960005fdc93/8970e5765c7f2920032579ce0077cb12?OpenDocument>
- Chien, P. M., Cornwell, T. B., & Pappu, R. (2011). Sponsorship portfolio as a brand-image creation strategy. *Journal of Business Research*, pp. 142-149.
- Chien, P.-H., Cornwell, T., & Stokes, R. (2005). A Theoretical Framework for Analysis of Image Transfer in Multiple Sponsorships. *ANZMAC 2005 Conference: Advertising/Marketing Communication Issues*, (pp. 17-25).
- Cliffe, S. J., & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, pp. 1068-1077.
- Cornelissen, S., & Swart, K. (2006). The 2010 Football World Cup as a political construct: the challenge of making good on an African promise. *The Editorial Board of the Sociological Review*, pp. 108-123.

- Cornwell, T., Roy, D., & Steinard II, E. (2001). Exploring managers' perception of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, pp. 41-51.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, pp. 267-281.
- Crowley, M. G. (1991). Prioritising the Sponsorship Audience. *European Journal of Marketing*, pp. 31-38.
- DaCosta, L., & Miragaya, A. (2008). Estado da Arte do Conhecimento sobre Legados de Megaeventos Esportivos no Exterior e no Brasil. Em R. P. Rodrigues, L. M. Pinto, R. Terra, L. P. DaCosta, D. Corrêa, E. Rizzuti, . . . A. Miragaya, *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 33-45). Brasília.
- Davies, F., & Tsiantas, G. (Julho de 2008). Selection of leveraging strategies by national sponsors: a proposed model. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, pp. 271-289.
- Dayan, D., & Katz, E. (1992). *Media Events: The Live Broadcasting of History*. Harvard University Press.
- Ehrenberg, A. S. (1974). Repetitive Advertising and the Consumer. *Journal of Marketing Research*, pp. 25-34.
- Eisenhardt, K. M. (Outubro de 1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, pp. 620-627.
- Ellis, D. L. (2013). Theorizing Ambush Marketing in the Olympic Games.
- Farquhar, J. (2012). *Case Study Research for Business*. SAGE Publications Ltd.
- Farrelly, F., Quester, P., & Greyser, S. A. (Setembro de 2005). Defending the co-branding benefits os sponsorship B2B partnerships: the case of ambush marketing. *Journal of Advertising Research*, pp. 339-348.
- FIFA. (2014). *FIFA - Financial Report 2014*. Fonte: FIFA: [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben\\_neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben_neutral.pdf)

- Gaffney, C. (2010). Mega-events and socio-spatial dynamics in Rio de Janeiro, 1919-2016. *Journal of Latin American Geography*, pp. 7-29.
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation.
- Giannoulakis, C., Stotlar, D., & Chatziefstathiou, D. (2008). Olympic Sponsorship: Evolution, Challenges and Impact on the Olympic Movement. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, pp. 256-270.
- Gold, J. R., & Gold, M. M. (2007). *Olympic Cities: City agendas, planning and the world's Games, 1986-2012*. New York, NY: Routledge.
- Gold, J. R., & Gold, M. M. (2008). Olympic Cities - Regeneration, City Rebranding and Changing Urban Agendas. *Geography Compass*, pp. 300-318.
- Groza, M., Cobbs, J., & Schaefer, T. (2012). Managing a sponsored brand: The importance of sponsorship portfolio congruence. *International Journal of Advertising*, pp. 000-000.
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, pp. 145-158.
- Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28, pp. 47-57.
- Hall, M. (2006). Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. *The Editorial Board of the Sociological Review*.
- Hall, M. C. (1994). *Tourism and Politics: Power, Policy and Place*. Wiley.
- Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' Perceptions of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity: Which Aspects of the Sponsorship Matter Most? *Sport Marketing Quarterly*, pp. 7-21.
- Heslop, L. A., Nadeau, J., O'Reilly, N., & Armenakyan, A. (2013). Mega-event and Country Co-branding: Image Shifts, Transfers and Reputational Impacts. *Corporate Reputation Review*, 16, pp. 7-33.
- Hiller, H. (2000). Toward an urban sociology of mega-events. *Research in Urban Sociology*, pp. 181-205.
- Horne, J. (Janeiro de 2007). The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events. *Leisure Studies*, 26, pp. 81-96.
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). *An introduction to the sociology of sports*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

- IEG Sponsorship. (2016). *What Sponsors Want and Where Dollars Will Go in 2016*. Fonte: IEG Sponsorship: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/71/711f2f01-b6fa-46d3-9692-0cc1d563d9b7.pdf>
- International Olympic Committee. (s.d.). *100 YEARS OF OLYMPIC MARKETING*. Fonte: Official website of the Olympic Movement: <http://www.olympic.org/sponsors/100-years-of-olympic-marketing>
- International Olympic Committee. (2012). *Factsheet - The Olympic Games of Antiquity*. Fonte: Official website of the Olympic Movement: [http://www.olympic.org/documents/reference\\_documents\\_factsheets/the\\_olympic\\_games\\_of\\_the\\_antiquity.pdf](http://www.olympic.org/documents/reference_documents_factsheets/the_olympic_games_of_the_antiquity.pdf)
- International Olympic Committee. (2012). *Marketing Report London 2012*. Fonte: IOC Marketing Report London 2012: <http://view.digipage.net/go/ioclondon2012/>
- International Olympic Committee. (2016). *Olympic Marketing Fact File*. Fonte: Olympic.org - Official website of the Olympic Movement: [http://www.olympic.org/Documents/IOC\\_Marketing/olympic\\_marketing\\_fact\\_file\\_2016.pdf](http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/olympic_marketing_fact_file_2016.pdf)
- IOC, The Olympic Museum. (2013). *The Olympic Games in Antiquity*. Fonte: Official website of the Olympic Movement: [http://www.olympic.org/documents/reports/en/en\\_report\\_658.pdf](http://www.olympic.org/documents/reports/en/en_report_658.pdf)
- Irwin, R., & Asimakopoulos, M. (1992). An Approach to the Evaluation and Selection of Sport Sponsorship Proposals. *Sport Marketing Quarterly*, pp. 42-.
- Jago, L. K., & Shaw, R. N. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5, pp. 21-32.
- Jago, L., Dwyer, L., Lipman, G., Van Lill, D., & Vorster, S. (2010). Optimising the potential of mega-events: an overview. *International Journal of Event and Festival Management*, pp. 220-237.
- Keller, K. L. (Janeiro de 1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, pp. 740-759.
- Lavidge, R., & Steiner, G. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, pp. 59-62.
- Law, C. M. (1996). *Tourism in major cities*. Routledge.

- Lenskyj, H. J. (3 de Dezembro de 2014). Sport mega-events and leisure studies. *Leisure Studies*.
- Liskauskas, S. (21 de 03 de 2016). *Com mais de R\$ 3 bi, patrocínio é recorde*. Fonte: Valor Econômico: <http://www.valor.com.br/empresas/4489538/com-mais-de-r-3-bi-patrocínio-e-recorde>
- Ludwig, S., & Karabetsos, J. D. (1999). Objectives and Evaluation Processes Utilized by Sponsors of the 1996 Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, pp. 11-.
- MacIntosh, E., Nadeau, J., Seguin, B., O'Reilly, N., Bradish, C., & Legg, D. (2012). The Role of Mega-Sports Event Interest in Sponsorship and Ambush Marketing Attitudes. *Sport Marketing Quarterly*, pp. 43-52.
- Maestas, A. J. (Dezembro de 2009). Guide to sponsorship return on investment. *Journal of Sponsorship*, 3(1), pp. 98-102.
- Malfas, M., Theodoraki, E., & Houlihan, B. (Junho de 2004). Impacts of the Olympic Games as mega-events. *Municipal Engineer*, pp. 209-220.
- Máquina do Esporte. (8 de setembro de 2016). *Petrobras fecha patrocínio retroativo às Olimpíadas*. Acesso em 15 de janeiro de 2017, disponível em Máquina do Esporte: [http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/petrobras-fecha-patrocínio-retroativo-olimpiadas\\_31078.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/petrobras-fecha-patrocínio-retroativo-olimpiadas_31078.html)
- Marris, T. (1987). The Role and impact of mega-events and attractions on regional and National Tourism Development. *The Tourist Review*, 42, pp. 3-12.
- Meenaaghan, T. (1998a). Current developments and future directions in commercial sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17, pp. 3-28.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing*, pp. 95-122.
- Mills, B. M., & Rosentraub, M. S. (2013). Hosting mega-events: A guide to the evaluation of development effects in integrated metropolitan regions. *Tourism Management*, pp. 238-246.
- Ministério do Esporte. (2006). *Ministério do Esporte*. Fonte: <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte/como-patrocinar-ou-doar>
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. London: Routledge.

- Muñoz, F. (2006). Olympic urbanism and Olympic Villages: planning strategies in Olympic host cities, London 1908 to London 2012. *The Editorial Board of the Sociological Review*, pp. 175-187.
- Myers, M. D. (2011). *Qualitative Research in Business and Management*. Sage.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. SAGE.
- Nadeau, J., O'Reilly, N., & Heslop, L. A. (2013). Linking place, mega-event and sponsorship evaluation. *Journal of Product & Brand Management*, 22, pp. 129-141.
- O'Reilly, N., Lyberger, M., McCarthy, L., Séguin, B., & Nadeau, J. (2008). Mega-Special-Event Promotions and Intent to Purchase: A Longitudinal Analysis of the Super Bowl. *Journal of Sport Management*, pp. 392-409.
- Olympic Games. (2016). *Olympic Games / Winter Summer Past and Future Olympics*. Fonte: Olympic Games: <https://www.olympic.org/olympic-games>
- Papadimitriou, D., & Apostolopoulou, A. (2009). Olympic Sponsorship Activation and the Creation of Competitive Advantage. *Journal of Promotion Management*, pp. 90-117.
- Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., & Dounis, T. (2008). Event sponsorship as a value creating strategy for brands. *Journal of Product & Brand Management*, pp. 212-222.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Schumann, D. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, pp. 134-146.
- Poupart, J. (2008). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Reed, P. W., & Ewing, M. T. (2004). How advertising works: Alternative situational and attitudinal explanations. *Marketing Theory*, pp. 91-112.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). Congruence Effects in Sponsorship: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sports Motive. *Journal of Advertising*, pp. 29-42.
- Roberts, K. (2004). *The Leisure Industries*. Palgrave.
- Roche, M. (1994). Mega-Events and Urban Policy. *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 1-19.
- Roche, M. (2000). *Mega-Events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. London: Routledge.

- Roche, M. (2002). Olympic and Sport Mega-Events as Media-Events: Reflections on the Globalisation paradigm.
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1985). Advertising Communication Models. Em E. C. Hirschman, & M. B. Holbrook, *Advances in Consumer Research Volume* (Vol. 12, pp. 510-524). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Sá, B. M., & Almeida, V. M. (2016). Sports Sponsorship Decision Model: A conceptual model proposition. Em S. Chadwick, N. Chanavat, & M. Desbordes, *Routledge Handbook of Sports Marketing* (pp. 92-109). New York: Routledge.
- Sandler, D. M., & Shani, D. (1989). Olympic Sponsorship Vs. ambush Marketing: Who Gets the Gold? *Journal of Advertising Research*, pp. 9-14.
- Sandler, D. M., & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective. *Sports Marketing Quarterly*, 2, pp. 38-43.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford Univ., CA. Inst. for Communication Research.
- Séguin, B., & O'Reilly, N. J. (2008). The Olympic brand, ambush marketing and clutter. *Sport Management and Marketing*, 4, pp. 62-84.
- Séguin, B., Teed, K., & O'Reilly, N. J. (Janeiro de 2005). National sports organisations and sponsorship: An identification of best practices. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 1, pp. 69-92.
- Shani, D., & Sandler, D. M. (1998). Ambush marketing: is confusion to blame for the flickering of the flame? *Psychology and Marketing*, 15(4), pp. 367-383.
- Shank, M. D. (2001). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge.
- Sponsorship, I. (2014). *Sochi's Sponsorship Picture*. Fonte: IEG SPONSORSHIP: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/09/09ef699a-503b-4a34-85bb-9ea62ae51551.png>
- Stipp, H., & Schiavone, N. P. (1996). Modeling the impact of Olympic sponsorship on corporate image. *Journal of Advertising Research*, pp. 22-.
- Stotlar, D. K. (1993). Sponsorship and the Olympic Winter Games. *Sport Marketing Quarterly*, pp. 35-.
- Tripodi, J. A. (2001). Sponsorship - a confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, pp. 95-.

- Vergara, S. C. (2008). *Projetos e Relatórios de Pesquisa de Administração* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Wakefield, K. L., Becker-Olsen, K., & Cornwell, T. B. (2007). I Spy a Sponsor: The Effects of Sponsorship Level, Prominence, Relatedness and Cueing on Recall Accuracy. *Journal of Advertising*, pp. 136-137.
- Walliser, B. (2003). An International Review Of Sponsorship Research: Extension and Update. *International Journal of Advertising*, 22.
- Wally, S., & Hurley, A. E. (1998). The Torch Stops Here: Olympic Sponsorship and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, pp. 343-355.
- Woisetschläger, D. M., & Michaelis, M. (2012). Sponsorship congruence and brand image. *European Journal of Marketing*, 46, pp. 509-523.
- Yangzhou, J., & Ritchie, J. R. (1987). The role and impact of mega-events and attractions on national and regional tourism: A conceptual and methodological overview. *Proceedings of the 37th Annual Congress of the International Association of Scientific*, pp. 17-58.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman.
- Yuan, L., & Chong, C. (2007). The effects of festivals and special events on city image. *Frontiers of Structural and Civil Engineering*, pp. 255-259.

## 8 APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

#### I. Roteiro para pesquisa com Patrocinadores em português

#### CONTEXTUALIZAÇÃO

Fale sobre a sua trajetória nesta empresa...

- Você pode descrever seu cargo e suas atividades dentro desta empresa?
- Como você descreveria essa empresa? Quais são as suas atividades? Os seus valores? Produtos ou serviços? O que a empresa oferece ao consumidor?
- Há quanto tempo você se envolve com as questões de patrocínio na empresa?
- Já atuou na gestão do patrocínio esportivo de outros eventos, além dos Jogos Olímpicos? Quais?
- Qual é o seu papel no processo de escolha ou gestão do patrocínio olímpico?
- Já atuou na operacionalização do patrocínio esportivo de outros eventos, além dos Jogos Olímpicos? Quais?
- Qual é o seu papel no processo de operacionalização do patrocínio olímpico?

#### OBJETIVOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS

Quais são os objetivos da empresa ao patrocinar os Jogos Olímpicos?

- Quais são as motivações da empresa para realizar o patrocínio dos Jogos Olímpicos? (Financeiros? De marca?)
- Que objetivos específicos a sua empresa espera alcançar através do patrocínio dos Jogos Olímpicos?
- Quais são os benefícios que os Jogos Olímpicos tiram do patrocínio que a sua empresa realiza? Quais são os benefícios que os seus consumidores recebem através do patrocínio dos Jogos Olímpicos pela sua empresa?
- A empresa se beneficiou de alguma lei de incentivo fiscal para a realização do patrocínio aos Jogos Olímpicos? Isso foi relevante para a decisão de patrocínio do evento?
- A empresa realiza outros tipos de patrocínio esportivos, além do patrocínio de eventos?

- Como o patrocínio de outros eventos esportivos é diferente do patrocínio Olímpico?

### **ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

O patrocínio esportivo está alinhado com a estratégia da empresa?

- Como o patrocínio dos Jogos Olímpicos se ajusta a estratégia geral de marca da empresa?
- Existe alguma relação entre os Jogos ou alguma modalidade dos Jogos e a natureza dos produtos/serviços da sua empresa? Exemplos...
- De que forma o patrocínio dos Jogos contribui para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa?

### **INTEGRAÇÃO COM O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO**

Como o patrocínio esportivo se integra ao composto de comunicação da empresa?

- Qual é o papel do patrocínio dos Jogos no plano de comunicação da empresa?
- Que tipos de ações de comunicação / ativação complementam o patrocínio esportivo? Exemplos...
- Qual é o público que a empresa espera atingir com o patrocínio dos Jogos Olímpicos?
- Que mensagem a empresa pretende comunicar ao público com o patrocínio dos Jogos?
- Como a sua empresa deseja que o consumidor perceba a ação de patrocínio esportivo?

### **SELEÇÃO DE PATROCÍNIO ESPORTIVO**

Como a empresa faz as escolhas de patrocínio esportivo?

- Quem (pessoas ou departamentos) participa do processo de decisão?
- Qual foi o critério de seleção do patrocínio no nível (*tier*) de patrocínio escolhido pela empresa nos Jogos Olímpicos?
- A quais propriedades a empresa tem direito, por contrato, nos Jogos Olímpicos? O que é permitido? O que não é permitido?
- Que critérios a sua empresa considera importantes para decidir o patrocínio esportivo?
- A empresa foi abordada pela Rio 2016 com uma proposta de patrocínio ou a empresa buscou a Rio 2016 com o objetivo de patrocinar os Jogos? Existiu algum intermediário envolvido?

- Existe alguma diretriz a ser seguida para a seleção do patrocínio? Como o patrocínio dos Jogos Olímpicos se adequa a essas diretrizes?
- Existe algum modelo padronizado para avaliação das propostas? A proposta do patrocínio aos Jogos Olímpicos Rio 2016 utilizou esse modelo?

## **PORTFOLIO DE PATROCÍNIO**

Qual é o papel do portfólio de patrocínio na estratégia da empresa?

- Que tipo de patrocínio (eventos esportivos, de música, artes, confederações, atletas, *venue*, eventos proprietários, etc.) a empresa realiza?
- Quais outros eventos a empresa patrocina? E quais outros eventos a empresa patrocinou?
- Qual é a imagem desses eventos? O que eles têm em comum? E de diferente? O público que a empresa tenta atingir com esses patrocínios é o mesmo?
- A pré-existência de algum patrocínio influencia a escolha dos demais? Como é montado o portfólio de patrocínio da empresa?
- O objetivo de cada um desses patrocínios é diferente? Existe algum objetivo da empresa que só possa ser alcançado através da realização simultânea de todos esses patrocínios?
- Existe alguém (pessoa ou departamento) responsável pelo gerenciamento desse portfólio de patrocínio?

## **ALOCAÇÃO DE RECURSOS**

Como é determinada a alocação de recursos financeiros e de pessoal para o patrocínio dos Jogos?

- Como foi a decisão sobre a alocação de recursos financeiros para os Jogos Olímpicos? Quanto foi investido na aquisição dos direitos de patrocínio e quanto é aplicado em ativação?
- Se a empresa local possui uma holding global, como é feita a divisão dos recursos direcionados ao patrocínio?
- Existe algum comitê interno para a gestão do patrocínio dos Jogos Olímpicos? Quais são as responsabilidades dele?

- Como os outros colaboradores da empresa estão envolvidos nos Jogos? Quais são as suas atribuições?

### **ATIVACÃO DO PATROCÍNIO ESPORTIVO**

Como é feita a ativação do patrocínio esportivo?

- Quais ações de ativação de patrocínio serão realizadas durante os Jogos Olímpicos?
- De que forma essas ativações ajudam a alcançar os objetivos estratégicos da empresa?
- Quais ativações são definidas pela holding? Quais ativações são definidas pela empresa local?
- Quais são as restrições à ativação impostas pelo contrato com a Rio 2016? Como esse contrato restringe as possibilidades de ativação?
- Quais são os *stakeholders* focados em cada uma das ativações realizadas pela empresa? O que é feito para atingir cada um deles?
- Como a empresa responde as questões de marketing de guerrilha praticadas pelos concorrentes? Que tipo de ativação é realizado para combater esse tipo de ação?
- Como é o processo de aprovação das ativações com o comitê organizador dos Jogos?

### **MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO PATROCÍNIO AOS JOGOS OLÍMPICOS**

Como será avaliado o resultado do patrocínio aos Jogos Olímpicos?

- A sua empresa faz uso de ferramentas específicas para avaliar o resultado das ações de patrocínio? Fará uso de alguma ferramenta para avaliação do patrocínio olímpico?
- A sua empresa utiliza indicadores objetivos para mensurar o resultado das ações de patrocínio esportivo? Exemplos...
- O que é considerado sucesso em uma ação de patrocínio esportivo? Exemplos...
- Quem (pessoas ou departamentos) é responsável por controlar e avaliar os resultados da ação?

## II. Roteiro para pesquisa com Patrocinadores em inglês

### **BACKGROUND**

Talk about your career in this company ...

- Can you describe your job and your activities within this company?
- How would you describe this company? What are its activities? Its values? Products or services? What does the company offer to consumers?
- How long have you been involved with sponsorship issues?
- Have you ever worked with the management of other events' sponsorship, in addition to the Olympic Games? Which ones?
- What is your role in the selection or management of the Olympic sponsorship?
- Have you ever worked with the operationalization of other events' sponsorship, in addition to the Olympic Games? Which ones?
- What is your role in the operationalization of the Olympic sponsorship?

### **SPONSORSHIP GOALS TO OLYMPICS**

What are the goals of the company when sponsoring the Olympics?

- What are the company's motivations when sponsoring the Olympic Games? (Financial? Brand related?)
- What specific goals does the company hope to achieve through the sponsorship of the Olympic Games?
- What are the benefits that the Olympic Games take from the sponsorship that this company does? What are the benefits that your customers receive through their sponsorship of the Olympic Games?
- Did the company make use of any tax incentive law in order to sponsor the Olympic Games? Was any of these laws relevant for the decision of sponsoring the event?
- Does the company perform other types of sports sponsorship, in addition to event sponsorship?
- How is the sponsorship of other sporting events different from the Olympics sponsorship?

## **ALIGNMENT WITH COMPANY'S STRATEGY**

Is the sport sponsorship aligned with the company's strategy?

- Does the Olympic Games sponsorship fit the overall brand strategy of the company?
- Is there any relationship between the Games or any sport of the Games and the nature of the products / services of your company? Examples ...
- How did the sponsorship of the Games contribute to the achievement of the strategic goals of the company?

## **COMPOUND OF INTEGRATED COMMUNICATIONS**

Is the sports sponsorship integrated to compound of communication of the company?

- What is the role that the Olympic Games' sponsorship plays in the company's communication plan?
- What kind of communication actions / activation complements the sports sponsorship? Examples ...
- What is the target that the company expects to achieve with the sponsorship of the Olympic Games?
- What message the company wants to communicate to the public with the sponsorship of the Games?
- How does the company want consumers to perceive the sports sponsorship action?

## **SPONSORSHIP SELECTION**

How the company makes sports sponsorship choices?

- Who (individuals or departments) participates in the decision process?
- What was the sponsorship selection criteria regarding the *tier* of sponsorship chosen by the company at the Olympic Games?
- What are the properties that the company is entitled by the contract signed with the Olympics? What is allowed? What is not allowed?
- What criteria the company considers important when deciding the sports sponsorship?

- The company was approached by the Rio 2016 committee with a sponsorship proposal or the company sought Rio 2016 committee in order to sponsor the Games? Was there any middleman involved?
- Is there any guideline to be followed for the selection of the sponsorship? How is the Olympic Games' sponsorship aligned with these guidelines?
- Is there a standard model for proposals evaluation? Did the sponsorship proposal for the Olympic Games use this model?

## **PORTFOLIO OF SPONSORSHIP**

What is the role of sponsorship portfolio in the company's strategy?

- In what kind of sponsorship (sporting events, music, arts, confederations, athletes, venue, manufactured events, etc.) is the company involved?
- What other events the company sponsors?
- What is the image of these events? What do they have in common? And differently? The target that the company tries to reach with these sponsorships is the same?
- The pre-existence of a sponsorship influences somehow the choice of subsequent sponsorships? How is the company's sponsorship portfolio assembled?
- The goal of each of these sponsorships is different? Is there any goal that the company has and that can only be achieved through the simultaneous implementation of all these sponsorships?
- Is there anyone (individuals or departments) responsible for managing this sponsorship portfolio?

## **RESOURCE ALLOCATION**

How is the allocation of financial resources and personnel to the sponsorship of the Games?

- How was the decision on the allocation of financial resources for the Olympics? How much was invested in the acquisition of the sponsorship rights and how much is invested in activation?
- If the local company has a global holding, how is the division of resources directed to sponsorship?

- Is there any internal committee that manages the sponsorship of the Olympic Games? What are this committee's responsibilities?
- How are the other employees of the company involved with the Games? What are their duties?

### **ACTIVATION OF SPORTS SPONSORSHIP**

How is the activation of sports sponsorship made?

- What sponsorship activation activities will be held during the Olympic Games?
- How these activations help to achieve the strategic goals of the company?
- What activations are defined globally? What activations are set locally?
- What are the restrictions imposed by the contract with Rio 2016? How does this agreement restrict the activation possibilities?
- What are the stakeholders focused on each of the activations carried out by the company? What is done to reach each of them?
- How does the company respond to ambush marketing? Is there any kind of activation done in response to this type of action?
- How is the process of approval of activations with the organizing committee of the Games?

### **MEASUREMENT OF SPONSORSHIP RESULTS**

How will the outcome of the sponsorship of the Olympic Games be measured?

- Does the company make use of specific tools to evaluate the result of sponsorship activities? Will it be done for the Olympics?
- Does the company use KPIs to measure the results of sports sponsorship activities? Examples ...
- What is considered success in a sports sponsorship action? Examples ...
- Who (individuals or departments) is responsible for monitoring and evaluating the results of the action?