



## Diferentes perspectivas sobre o Patrocínio Esportivo no Voleibol Feminino Brasileiro: Um Estudo de Caso do Osasco Voleibol Clube

*Different Perspectives on Sports Sponsorship in Brazilian Women's Volleyball: A Case Study of Osasco Volleyball Club*

*Diferentes Perspectivas sobre el Patrocínio Deportivo en el Voleibol Femenino Brasileño: Un Estudio de Caso del Club de Voleibol Osasco*

Mateus Henrique de Oliveira<sup>1</sup>, Amanda Sousa do Nascimento<sup>1</sup>, Eliana de Toledo<sup>1,2</sup>

Faculdade de Educação Física - FEF/UNICAMP<sup>1</sup>

Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/UNICAMP<sup>2</sup>

### Resumo

Tendo em vista o cenário de relação entre o patrocínio e o voleibol brasileiro, este trabalho objetiva levantar, do ponto de vista histórico e mercadológico, as ações de patrocínio realizadas entre uma empresa multinacional do ramo de produtos alimentícios e o Osasco Voleibol Clube, para discuti-las sob a ótica dos principais agentes envolvidos na modalidade - treinadores, gestores e atletas. Trata-se de uma pesquisa documental, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, que teve como fontes primárias as reportagens jornalísticas disponíveis em domínio público, publicadas no período do qual o clube e a empresa mantiveram relações no contexto esportivo. Para a análise dos dados, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, no qual os dados de pesquisa foram organizados em três diferentes características que abrangem os assuntos discutidos ao longo das reportagens, relativos ao clube, atletas/comissão técnica e gestores. Tal pesquisa se mostra relevante para a área, devido a produção incipiente de estudos de natureza qualitativa que tratem sobre a relação do patrocínio esportivo e o voleibol, e por trazer uma importante discussão de casos de sucesso sobre o patrocínio de clubes esportivos no Brasil. Identificamos a utilização de diferentes estratégias de marketing utilizadas pela empresa nos diferentes períodos de manutenção do patrocínio, que trouxeram retornos positivos em termos de desempenho desportivo para o clube – advindo principalmente do investimento realizado em estrutura e desenvolvimento de atletas - e em desempenho de mercado das diferentes marcas da empresa – chegando à liderança de mercado diante de marcas já consolidadas no consumo brasileiro. Como estudo de caso, a pesquisa evidenciou estratégias bem-sucedidas e que atenderam objetivos mútuos, por meio da mudança de produto, de marca e de uniforme, trazendo benefícios para o clube e para a empresa. Inovações como a criação da loja online do clube, do mascote oficial, campanhas de ativação das marcas da empresa no ginásio e de campanhas publicitárias também se destacam ao longo do período de patrocínio. As estratégias que foram utilizadas podem ser aplicadas de forma direta ou adaptadas a outras relações entre clubes esportivos e empresas, colaborando para um retorno notável da marca e seus produtos, e de uma competente estruturação do esporte (da base ao alto rendimento).

**Palavras-chaves:** Patrocínio esportivo; gestão esportiva; voleibol; Osasco; Nestlé.

### Abstract

In view of the scenario of the relationship between sponsorship and Brazilian volleyball, this paper aims to survey, from the historical and marketing point of view, the sponsorship actions undertaken between a multinational food company and Osasco Volleyball Club, in order to discuss them from the perspective of the main agents involved in the sport - coaches, managers and athletes. This is a documental, qualitative, exploratory and descriptive research, which had as primary sources the journalistic reports available in the public domain, published during the period in which the club and the company maintained relations in the sports context. For data analysis, the Content Analysis method was used, in which the research data were



organized into three different characteristics that cover the issues discussed throughout the reports, related to the club, athletes / coaching staff and managers. This research is relevant to the area, due to the incipient production of qualitative studies dealing with the relationship between sports sponsorship and volleyball, and for bringing an important discussion of successful cases about the sponsorship of sports clubs in Brazil. We identified the use of different marketing strategies used by the company in the different periods of sponsorship maintenance, which brought positive returns in terms of sports performance for the club - arising mainly from the investment made in structure and athlete development - and in market performance of the company's different brands - reaching market leadership over brands already consolidated in Brazilian consumption. As a case study, the research showed successful strategies that met mutual objectives, by changing the product, the brand, and the uniform, bringing benefits for both the club and the company. Innovations such as the creation of the club's online store, the official mascot, activation campaigns of the company's brands in the gym and advertising campaigns also stand out throughout the sponsorship period. The strategies that were used can be directly applied or adapted to other relationships between sports clubs and companies, contributing to a remarkable return on the brand and its products, and a competent structuring of the sport (from the base to high performance).

**Keywords:** Sports sponsorship; Sports management; volleyball; Osasco; Nestlé.

### Resumén

Teniendo en cuenta el escenario de relación entre el patrocinio y el voleibol brasileño, este trabajo tiene como objetivo plantear, desde el punto de vista histórico y de marketing, las acciones de patrocinio realizadas entre una empresa multinacional de la industria de productos alimenticios y el Club de Voleibol Osasco, para discutir las desde la perspectiva de los principales agentes implicados en la modalidad - entrenadores, directivos y deportistas. Se trata de una investigación documental, cualitativa, exploratoria y descriptiva, que tuvo como fuentes primarias los reportajes periodísticos disponibles en el dominio público, publicados durante el período en que el club y la empresa mantuvieron relaciones en el contexto deportivo. Para el análisis de los datos, se utilizó el método de Análisis de Contenido, en el que los datos de la investigación se organizaron en tres características diferentes que abarcan los temas tratados a lo largo de los informes, relacionados con el club, los deportistas / comité técnico y los directivos. Dicha investigación resulta relevante para el área, debido a la incipiente producción de estudios de carácter cualitativo que abordan la relación entre el patrocinio deportivo y el voleibol, y por aportar una importante discusión de casos exitosos sobre el patrocinio de clubes deportivos en Brasil. Identificamos el uso de diferentes estrategias de marketing utilizadas por la empresa en los diferentes periodos de mantenimiento de los patrocinios, que trajeron retornos positivos en términos de rendimiento deportivo para el club - derivado principalmente de la inversión realizada en estructura y desarrollo de atletas - y en el rendimiento de mercado de las diferentes marcas de la empresa - alcanzando el liderazgo de mercado sobre marcas ya consolidadas en el consumo brasileño. Como estudio de caso, la investigación mostró estrategias exitosas que cumplieron con los objetivos mutuos, a través del cambio de producto, marca y uniforme, trayendo beneficios para el club y para la empresa. También destacan innovaciones como la creación de la tienda online del club, la mascota oficial, las campañas de activación de las marcas de la empresa en el gimnasio y las campañas publicitarias a lo largo del periodo de patrocinio. Las estrategias que se utilizaron pueden aplicarse directamente o adaptarse a otras relaciones entre clubes deportivos y empresas, contribuyendo a un notable retorno de la marca y sus productos, y de una competente estructuración del deporte (desde la base hasta el alto rendimiento).

**Palabras Clave:** Patrocinio deportivo; gestión deportiva; voleibol; Osasco; Nestlé.

### Introdução

No Brasil, há registros que o voleibol chegou por volta dos anos 1915 e 1916, sendo atualmente considerado como o segundo esporte de preferência da nação, atrás apenas do futebol, e também o esporte de maior preferência do público feminino (Pizzolatto, 2004; Maroni et al., 2010; Mezzaroba & Pires, 2011; Ruiz & Rocco Júnior, 2013). Muito desse sucesso e ascensão da modalidade, parece ter se dado principalmente pelo êxito esportivo, seja na quadra ou na praia, na modalidade masculina ou na feminina (Nogueira, 2010), e este sucesso tem sido bem explorado como ferramenta de marketing de atletas, gestores e treinadores de voleibol (Vieira et al., 2014).

Para além disso, alguns autores destacam como fator importante para o crescimento da modalidade, a organização institucional federativa e seu modelo de gestão eficiente (Marchi Jr., 2003; Vlastuin et al., 2008; Almeida et al., 2012; Maroni et al., 2010; Mezzaroba & Pires, 2011), que se refletem no alcance e na boa desenvoltura mercadológica do esporte no país, envolvendo organizações de fins lucrativos (nacionais e multinacionais).

As organizações, por sua vez, buscam estratégias para conectar suas marcas a determinadas equipes esportivas para promover seus diferentes produtos e sua autoimagem (Fortunato, 2017), a investirem em contratos de patrocínio e ações de marketing nos clubes e associações de voleibol de todo o Brasil (Vlastuin et al., 2008; Oliveira et al., 2018), fazendo do tema patrocínio esportivo, valor de marca na indústria esportiva e da modalidade alvos de investigações científicas na área de Gestão do Esporte (Mazzei et al., 2013; Parolini & Rocco Júnior, 2016; Kunkel & Biscaia, 2020).

Partimos do pressuposto de que o patrocínio esportivo “pode ser entendido como uma ferramenta de Marketing que se relaciona com o público” (Parolini & Rocco Júnior, 2016, p. 4), assim como pode ser considerado “o principal investimento do marketing esportivo, visto como um meio de comunicação capaz de impactar significativamente a comunidade pelo fato de as mensagens chegarem sutilmente aos consumidores” (Zucco et al., 2015, p. 142), e de que o marketing esportivo é “uma ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar um esporte de interesse público” (Melo Neto, 1995, p. 34).

E então, desde a Modernidade – período no qual o esporte passa a ser compreendido como uma indústria, definida por Pitts & Stotlar (2002, p. 5) como “o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”, o Marketing com foco no esporte tem explorado um grande potencial econômico da área, e tem sido concebido como um instrumento de promoção de organizações com fins lucrativos que envolvem o universo do esporte, no qual o voleibol está incluído (Afif, 2000; Souza, 2007; Zapalac et al., 2010; Rocha & Bastos, 2011; Fortunato, 2017).

A gestão liderada por Carlos Arthur Nuzman, presidente da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), durante as décadas de 80 e 90, parece ter tornando possível um modelo de sucesso de gestão esportiva em todo o Brasil, conforme destacado por Vlastuin et al. (2008, p. 12):

O voleibol brasileiro foi uma modalidade que tirou proveito de suas potencialidades como esporte, tendo a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) desenvolvido uma gestão profissional integrada à lógica mercantil. Atualmente, é o grande ícone de gestão no esporte brasileiro cujo modus operandi vem sendo investigado na tentativa de transferência de seu sucesso para a gestão de outras modalidades esportivas.

Não é à toa que a CBV já foi considerada pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB) como a federação nacional mais bem-sucedida do mundo (Anfilo, 2003). No ano de 1975, quando Nuzman assume a presidência da instituição, traz consigo um inovador formato de gestão esportiva baseado em modelos europeus, no qual a proposta era a de realizar o investimento de grandes patrocínios empresariais para, principalmente, a contratação dos jogadores e melhores condições de treinamento para os atletas (Anfilo, 2003; Marchi Jr., 2003; Vlastuin et al., 2008; Marques Junior, 2012; Almeida et al., 2012).

E por alcançar o envolvimento de articulações políticas com os interesses dos atletas (Marchi Jr., 2004; Vlastuin et al., 2008; Mezzaroba & Pires, 2011) tais ações foram além, permitindo a exibição de marcas das empresas patrocinadoras nos uniformes dos atletas da modalidade a partir do ano de 1981, por exemplo (Marchi Jr., 2003; Almeida et al., 2012).



Este conjunto de ações fortaleceu o início do importante processo de institucionalização da modalidade e profissionalização dos atletas, que veio a se concretizar com a criação das leis Pelé e Zico (Pizzolato, 2004; Silva, 2008; Maroni et al., 2010), nos anos de 1992 e 1994 respectivamente, e vindo a profissionalizar oficialmente a gestão da organização no ano de 1997 (Pizzolato, 2004; Maroni et al., 2010; Marques Jr., 2012; Almeida et al., 2012), instituindo um modelo que se utiliza de diferentes ferramentas empresariais adaptadas ou criadas especificamente para serem utilizadas na gestão do voleibol brasileiro (Vlastuin et al., 2008; Ruiz & Rocco Júnior, 2013).

Desde então, o país tem se destacado no cenário competitivo internacional, sendo apontado como uma das maiores potências mundiais do esporte (Nogueira, 2010; IOC, 2021). Desempenho esse que fortaleceu a modalidade dentro do território nacional, transformando a Superliga – principal campeonato nacional da modalidade, num dos principais campeonatos nacionais do mundo dentro do cenário competitivo, oficialmente institucionalizada no ano de 1994, contando atualmente com a disputa de 12 clubes tanto na categoria masculina, quanto na feminina (Oliveira et al., 2018), e com o suporte de um Conselho de Marketing, composto pela CBV e pela Agência SportsMedia (Mezzaroba & Pires, 2011).

E é neste contexto que este trabalho objetiva levantar e analisar as ações de patrocínio realizadas por uma empresa multinacional do ramo de produtos alimentícios (Nestlé) e o Osasco Voleibol Clube, numa perspectiva histórica e mercadológica, e a partir dos principais agentes envolvidos, buscando melhor compreender como se deu tal relação durante o período do patrocínio, e pretendendo contribuir para a área do patrocínio esportivo gerando reflexões e indicativos que possam servir de exemplo para que outras instituições promotoras da prática de voleibol ou de outras modalidades possam utilizar os modelos e ideias apresentados como uma ferramenta estratégica, que possa vir a beneficiar tanto o patrocinador, quanto ao patrocinado, trazendo as falas dos principais agentes envolvidos na modalidade dentro de um clube de relevância nacional e internacional, em termos de desempenho esportivo e de desenvolvimento de atletas.

## Revisão de literatura

Possuindo como principais características a valorização e o posicionamento da marca patrocinadora de uma equipe ou modalidade esportiva (em seus mercados-alvo), integrando suas metas empresariais gerais ao seu modo de fazer negócio (Ottoni & Montagner, 2004), o patrocínio esportivo foi uma forma encontrada por empresas para associar e expor suas marcas em eventos esportivos por meio de atletas, equipes ou esportes, para, assim, associá-las a algo que esteja sendo patrocinado (Gwinner & Swanson, 2003), sendo considerada atualmente como a principal atividade do Marketing Esportivo (Sarkovas, 2006), e envolvendo não apenas clubes, mas também instituições como as Confederações nacionais e Federações estaduais, campeonatos e ligas esportivas, e também atletas individuais (Nogueira, 2010).

De acordo com o tipo de retorno, Brochand et al. (1999, apud Parolini & Rocco Jr., 2016) define três diferentes tipos diferentes de patrocínio: O de notoriedade, no qual pretende atingir o objetivo de elevação do conhecimento de uma determinada empresa ou de seus produtos; O de credibilidade, que tem como objetivo promover o reconhecimento e a experiência da empresa em sua área de atuação; E o de imagem, que objetiva reforçar a imagem da empresa ou de seus produtos, com a formação do vínculo entre a marca e o esporte.

No contexto do esporte, Yamamoto et al. (2018) destacam que o consumidor está mais envolvido com diferentes formatos de ativação de marca, buscando experiências específicas do

ambiente esportivo. E no caso do voleibol, os patrocinadores ao longo dos anos passaram gradativamente a ser peças chave para o crescimento da modalidade, assim como ocorre com outras modalidades de alto rendimento no país, principalmente no que diz respeito aos recursos financeiros que são essenciais para a realização das atividades (Sousa et al., 2005; Nogueira, 2010).

Outro aspecto importante que passa a colaborar com o processo de desenvolvimento da modalidade no Brasil diz respeito à espetacularização do esporte, fundamental para atrair cada vez mais patrocinadores e colaborando para o maior crescimento e desenvolvimento da modalidade em todo território nacional (Pinheiro, 1997; Anfilo, 2003; Bizzocchi, 2008; Marques Junior, 2012). Ao longo dos anos o voleibol atraiu cada vez mais o interesse da mídia, de fãs e, conseqüentemente, dos patrocinadores, que notaram neste esporte uma oportunidade de utilizar um hall de diferentes estratégias de marketing, para melhor se inserir e divulgar suas marcas e produtos dentro da mídia, tornando tal visibilidade uma importante “moeda” de interesse empresarial e midiático (Moreira et al., 2013).

Tal exposição da modalidade aumentou o número de praticantes ao redor do país, aumentando também a demanda pelo consumo daquele determinado esporte pelo público (Anfilo, 2003; Vlastuin et al., 2008; Ruiz & Rocco Júnior, 2013). Assim, as emissoras de televisão (de canais abertos e fechados) passaram a se interessar em transmitir os jogos, condicionada a algumas mudanças importantes como a já citada permissão de utilização de marcas nos uniformes e mudanças significativas nas regras, para que a modalidade pudesse ser incluída na programação televisiva (com paradas para divulgação de material publicitário) (Pires, 2002; Mezzaroba & Pires, 2011).

É neste contexto que a relação de patrocinador e patrocinado passou a obter maior importância e destaque para a modalidade, estabelecendo um cenário com grandes empresas (de diferentes setores) associando-se ao esporte como uma “via de mão dupla”, realizando investimentos financeiros para um melhor desempenho esportivo, que retorna em formato de visibilidade dentro de um potencial público consumidor (Melo Neto, 1995; Afif, 2000; Sousa et al., 2005), e com o voleibol não foi diferente. Uma “via” também enaltecida por diferentes atores sociais do voleibol brasileiro, como gestores, árbitros, atletas e treinadores, segundo Pizzolato (2004).

Um dos grandes exemplos dessa parceria de sucesso no voleibol em âmbito nacional é o da marca Rexona (pertencente ao grupo Unilever) que, desde a criação do projeto da equipe de voleibol do Paraná, sob a coordenação de um dos maiores treinadores brasileiros de voleibol da história, acompanhou o desenvolvimento da equipe, aliando a marca Ades – também pertencente ao grupo Unilever – tornando a equipe a maior vencedora de títulos da Superliga no país (Vlastuin et al., 2008; Moreira et al., 2013).

Outro exemplo ocorreu em Santa Catarina, com o processo de “empresarização” do voleibol masculino, que também se mostrou profícuo (investimento e desempenho), associando a principal equipe da capital do Estado com uma grande empresa multinacional do ramo de farmacêuticos e conquistando diferentes títulos nacionais e internacionais (Durieux, 2005). Internacionalmente, isso também foi verificado, como é o caso da Polônia (Kot & Kucharski, 2013), do Irã (Zadeh, 2016; Sareshkeh et al., 2016) e no voleibol universitário dos Estados Unidos (Zapalac et al., 2010).

## Método

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, pois pode proporcionar uma melhor familiaridade com o problema, descrevendo as características de determinadas populações ou fenômenos. E também como um estudo de caso, que



consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (Thomas & Nelson, 2012), e ainda segundo Yin (2005), possibilitando ao pesquisador entender um fenômeno a partir de seu contexto real. Neste sentido:

[...] ao reafirmar as possibilidades analisar e refletir a complexidade de contextos reais, envolvendo indivíduos, grupos, instituições, políticas, programas governamentais, etc, conferimos ao estudo de caso uma metodologia de importante contribuição para pesquisas educacionais, possibilitando a reflexão, a tomada de decisões e a delimitação de novos caminhos a partir de uma pesquisa ampla e holística sobre contextos, práticas em seu tempo presente, no agora. (Monteiro, Tormes & Moura, 2018, p.25).

Trata-se de uma pesquisa do tipo documental (Thomas & Nelson, 2012), que abordou como fontes reportagens jornalísticas de domínio público, em sites e revistas eletrônicas da área esportiva e alimentícia, tendo como critérios de seleção das reportagens:

a) aquelas que foram publicadas no período o qual as empresas se relacionaram no contexto esportivo (de 2009 a 2018);

b) reportagens em texto contando com entrevistas realizadas com atletas, comissão técnica e gerência de marketing, divulgadas na mídia em geral, e que possuíam relação de conteúdo com a temática do marketing/patrocínio esportivo. De acordo com o modelo proposto por Bizzocchi (2008), fazem parte dos três grupos funcionais de uma equipe de voleibol: o Administrativo, o Marketing e o Técnico;

c) utilizando-se como base de consultas os sites brasileiros esportivos de maior projeção no mercado jornalístico e de sites especializados em voleibol - como Terra, Lance!, Uol Esportes, Globo Esporte, Estadão Esportes, Máquina do Esporte, Torcedor S.A., Esportelândia e Saque Viagem. Para a busca das reportagens, foram utilizados os nomes utilizados pela equipe durante o período do patrocínio, referentes ao título e ao conteúdo das matérias jornalísticas.

E partir desta seleção de reportagens, constituiu-se uma amostra de depoimentos disponíveis nas reportagens selecionadas, das quais foram analisadas utilizando do método de Análise de Conteúdo estabelecidos por Bardin (2011), como forma de organização e redução das informações obtidas nas falas dos envolvidos com a modalidade. A análise ocorreu em três etapas, de acordo com o caminho denominado pela autora de organização teórica:

- Pré-análise: Um contato inicial para a organização das reportagens contendo as falas de treinadores, atletas e gestores, tornando possível a formulação de alguns temas para a formulação de hipóteses e discussões levantadas pelo estudo;
- Exploração do Material: Etapa de codificação dos dados e categorização das variáveis estabelecidas para realização das análises, na qual se definiram as Unidades de Registro (agrupadas de forma temática) e as Unidades de Contexto (frases que reflitam o significado das Unidades de Registro);
- Tratamento e interpretação dos dados: Organização dos dados de acordo com as categorias criadas para a interpretação dos dados.

Dessa forma, os dados da pesquisa foram organizados em três diferentes características, que abrangem os assuntos discutidos ao longo das reportagens, que abrangiam de forma geral a situação do clube, dos atletas/comissão técnica e dos gestores em relação ao desempenho e ao patrocinador.

Para categorizar as informações, foram estabelecidas três grandes Unidades de Registro que, neste caso, foram os temas que surgiram dos dados obtidos. Com a definição das Unidades de Registro, foi realizada a seleção das Unidades de Contexto, que, por meio da utilização de segmentos das reportagens que se relacionassem com o significado das unidades, e de acordo com o grupo administrativo em que o entrevistadona reportagem se enquadra.

Para uma melhor compreensão do total período da relação entre a empresa e o clube, o mesmo foi dividido em quatro períodos, nos quais representam os diferentes tipos de patrocínio e nome da equipe (além do período anterior da relação entre o clube e a empresa, no qual ambos já atuavam com a modalidade), descritos na tabela abaixo:

**Tabela 1.** Períodos da relação entre o patrocinador e o Osasco Voleibol Clube

Período	Tempo
Período pré-patrocínio	1993 (empresa) e 1996 (clube)
Primeiro período – A entrada da bebida a base de soja	De 2009 a 2013
Segundo período – Mudança para o leite de origem animal	De 2013 a 2015
Terceiro Período – Mudança para a marca principal	De 2015 a 2018

Fonte: autoria própria

Tal divisão em períodos se mostra necessária, tendo em vista as diferentes fases pela qual o mesmo clube passou (e ainda passa) em relação aos formatos de patrocínio advindos de uma mesma empresa mãe, por meio de diferentes produtos e marcas utilizados.

## Resultados e discussão

Os dados obtidos nas reportagens (narrativas) divulgadas nas reportagens foram organizados em três categorias temáticas: “Aspectos Técnicos”, no que diz respeito aos atletas e treinadores, “Aspectos do Marketing”, referente aos funcionários que atuavam com esse segmento no clube e na empresa, e “Aspectos Administrativos”, referente aos gestores da empresa. Para um maior adensamento nas análises de forma correlata com a temática do estudo, as categorias foram subdivididas em diferentes Unidades de Registro que emergiram a partir dos temas abordados nas narrativas dos entrevistados nas reportagens. Posteriormente, para a organização dos dados, realizamos a seleção das Unidades de Contexto, por meio da escolha de trechos das reportagens que refletiam o significado das Unidades de Registro, conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 2.** Categorias, Unidades de Registro e Unidades de Contexto advindas das fontes do estudo

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Aspectos Técnicos	Benefícios do patrocínio para o clube e para o esporte.	“O [nome do produto] ajudou a fortalecer a identidade esportiva de Sorocaba.” (Atleta 1, Jornal Cruzeiro do Sul, 2016);
		“A vinda de uma nova marca do porte da [nome do produto] vai ser extremamente motivante para a equipe” (Treinador 1, Uol Esportes, 2009);
Aspectos do Marketing	Benefícios do clube para o patrocinador	“Os últimos meses foram de muito suspense, mas agora com a chegada da [nome da empresa], todos nós ficamos felizes.” (Atleta 2, Uol Esportes, 2009);
		“Os patrocínios trazem estrutura e segurança para as meninas continuarem trabalhando.” (Treinador 1, Terra, 2012);
		“No momento em que o Brasil está próximo de sediar os Jogos Olímpicos, o apoio da [nome da empresa] é fundamental para a nossa modalidade, pois com esse respaldo conseguimos manter as principais estrelas do vôlei brasileiro no nosso país.” (Treinador 1, Terra, 2014);
		“A empresa viu então uma oportunidade para divulgar uma marca recém-lançada, a [nome do produto], voltada para produto à base de soja.” (Gestor 1, Lance!, 2010);
		“O patrocínio esportivo concede ao patrocinador, a cada evento, uma chance de falar com o consumidor de forma diferente.”(Gestor 2, Uol Esportes, 2015);



	<p>“A gente vê que o esporte tem um potencial maior do que a visibilidade da marca. Não negamos que isso é muito bom [para a empresa].” (Gestor 2, Lance!, 2015);</p> <p>“o Departamento de Marketing da multinacional vislumbrava fazer das camisas do time de vôlei do Osasco uma plataforma mais ampla de divulgação” (Gestor 2, Saque Viagem, 2016);</p> <p>“Lembrando que o que a gente espera é poder usar o vôlei como plataforma de comunicação e isso a gente tem conseguido bastante” (Gestor 2, Torcedor S.A., 2016);</p>
Aspectos Administrativos	<p>Objetivos da empresa em relação ao patrocínio.</p> <p>“o patrocínio representa uma oportunidade para promover a mensagem sobre a importância da manutenção da saúde dos ossos, de forma ainda mais ampla e consistente.” (Gestor 3, Meio e Mensagem, 2013);</p> <p>“Não só estar numa decisão ou ganhar um campeonato, mas só o fato de conseguirmos manter essas meninas que são super queridas pelo público nos ajuda a divulgar a causa do trabalho” (Gestor 3, Máquina do Esporte, 2013);</p> <p>“Estamos muito felizes com essa parceria, a gente tem muita visibilidade, tem um carinho muito grande com a torcida e o vôlei nos permite passar uma série de valores para os consumidores.” (Gestor 2, Torcedor S.A., 2016);</p> <p>“Queremos contribuir para o desenvolvimento das futuras gerações do vôlei brasileiro por meio desta parceria” (Gestor 4, Lance!, 2017).</p>

Fonte: Autoria própria

### ***Período pré-patrocínio – 1993 (empresa) e 1996 (clube)***

A empresa em questão é uma multinacional, com sede na Suíça do setor de alimentos e bebidas, considerada como a maior empresa de alimentos, nutrição, saúde e bem-estar do mundo por uma década (Forbes, 2020). Fundada no ano de 1905, trouxe sua primeira fábrica para o Brasil no ano de 1921, situada na cidade paulista de Araras, para a produção de um dos seus mais conhecidos produtos. No ano de 2021, a empresa comemora 100 anos de estadia no país (Exame, 2010).

A relação inicial da empresa com o voleibol se deu com a equipe da cidade de Sorocaba (SP). Criada em 1993, a equipe foi comandada pelo treinador e campeão mundial, Sérgio Negrão, e já contava com a presença de grandes jogadoras da seleção brasileira, como Ana Moser, Ana Paula, Ida e Fernanda Venturini. Alcançou o lugar mais alto do pódio por três anos consecutivos na Superliga, e o título de campeão de clubes no ano de 1994, que se constituem como indícios de um grande investimento por parte da empresa na equipe (CBV, 2020; Globo Esporte 2014). Uma das atletas da cidade – detentora de medalhas de campeonatos mundiais pela seleção - destaca a importância da parceria entre a cidade e o clube, durante sua fala em reportagem ao Jornal Cruzeiro do Sul (2016):

O Leite Moça/Nestlé ajudou a fortalecer a identidade esportiva de Sorocaba. Foi um projeto inovador, um passo além do que existia na época. [...] Tenho muita admiração pela cidade de Sorocaba e por suas iniciativas de vanguarda nas áreas do esporte, da qualidade de vida e da educação. Saber que ajudamos a desenvolver este ‘DNA’ é uma recompensa.

Já em 1996 a equipe mudou de nome para Leites Nestlé, e mudou também sua sede para a cidade de Jundiaí (SP), mantendo suas principais atletas na base e conquistando títulos e boas colocações em campeonatos nacionais e internacionais, como o bicampeonato da Superliga e do campeonato sul-americano de clubes, nos anos de 1997 e 1998. No entanto, a parceria acabou se finalizando no ano de 1999, extinguindo também a equipe da cidade de Jundiaí. A empresa só voltou a se relacionar com o voleibol praticamente dez anos depois, no ano de 2009, e com a equipe da cidade de Osasco, numa parceria que durou nove anos (Globo Esporte, 2014; CBV, 2020).

A fundação do clube de voleibol da cidade de Osasco se deu no ano de 1996, no qual o primeiro patrocinador oficial do clube – o Banco de Crédito Nacional – decidiu passar a investir no esporte da cidade, tendo em vista o recente sucesso da equipe de basquete de Osasco na época, que



já possuía o apoio do banco em questão para um programa de trabalho de iniciação esportiva. Motivados pelo sucesso do programa, que tinha como principal objetivo criar núcleos de treinamento e desenvolvimento de jovens talentos esportivos para uma melhor divulgação do esporte no país, o patrocinador decidiu transferir a sede do voleibol feminino, anteriormente situado na cidade litorânea do Guarujá (SP), para a cidade de Osasco (SP), dando início às práticas esportivas de voleibol na cidade (PekDek, 2013; Esportelândia, 2020).

Desde então, a equipe contou como patrocinadores majoritários o banco e a empresa do ramo de alimentos, com suas diferentes marcas. Destaca-se no cenário nacional por ter sido a equipe de desenvolvimento e revelação de grandes nomes da modalidade, de reconhecimento internacional e de excelentes passagens pela seleção brasileira de voleibol. (PekDek, 2013; Esportelândia, 2020). Atualmente, é a equipe que mais detém títulos de campeonatos estaduais em São Paulo, a segunda equipe com a maior quantidade de títulos nacionais, tetracampeã sul-americana de clubes e a única equipe brasileira em atividade a ser campeã mundial de clubes, conforme detalhado na tabela abaixo:

**Tabela 3.** Títulos conquistados pela equipe de voleibol de Osasco durante o período de pré-patrocínio

<b>Campeonato</b>	<b>Ano de conquista dos títulos</b>
Campeonato Estadual de Voleibol	<b>8 títulos</b> - 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008
Superliga de Voleibol	<b>3 títulos</b> - 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005
Outros campeonatos:	<b>10 títulos: Torneio Top Volley</b> – 2004; <b>Copa São Paulo</b> – 2004, 2005, 2006, 2008; <b>Copa Brasil</b> – 2008; <b>Salonpas Cup</b> – 2001, 2002, 2005, 2008

Fonte: Esportelândia (2020)

Destaca-se a importância do patrocínio para o desenvolvimento da modalidade nas cidades-sede das equipes, que acabam por fomentar categorias de base e proporcionar melhores condições de treinamento para atletas que compunham a seleção brasileira. Para este momento, a estratégia de marketing principal da empresa com o clube se evidencia, no qual utilizam do nome de um dos produtos já consolidados no mercado nacional para melhor atrelar a imagem entre o clube e a empresa, e para melhor atingir o público consumidor do esporte, corroborando com os conceitos de Brochand et al. (1999) sobre o patrocínio de notoriedade e de imagem.

### ***Primeiro período – A entrada da bebida a base de soja (de 2009 a 2013)***

De acordo com a narrativa de uma das atletas da equipe – atualmente com duas medalhas olímpicas -, do treinador - campeão mundial pelo clube - e de reportagem do site Lance! com o então gerente de Marketing da empresa no Brasil, após o turbulento rompimento com o antigo patrocinador, a entrada da empresa em parceria com o clube foi vista como uma grande vitória, pois o promissor trabalho que vinha sendo realizado na cidade teria continuidade, passando segurança e tranquilidade para toda a equipe de trabalho:

A Nestlé chegou à equipe em 2009, quando o momento do clube não era bom. Após perder o aporte do BCN, o time foi sustentado por um grupo de empresários de Osasco. A empresa viu então uma oportunidade para divulgar uma marca recém-lançada, a Sollys, voltada para produto à base de soja. (Lance!, 2010)



Os últimos meses foram de muito suspense, mas agora com a chegada da Nestlé, todos nós ficamos felizes. E não é uma alegria só nossa, mas sim do vôlei nacional. (Uol Esportes, 2009)

A vinda de uma nova marca do porte da Sollys vai ser extremamente motivante para a equipe, porque a gente sabe que tem uma grande empresa por trás e isso para as atletas é importante, elas poderem trabalhar tranquilas, avaliou o treinador. (Uol esportes, 2009)

A parceria entre o clube a empresa se deu por meio de um único produto da empresa: uma bebida a base soja. A linha de produtos foi lançada pela empresa no Brasil em 2007, atendendo a um público específico com os produtos de soja após uma densa pesquisa sobre o mercado desse tipo de produto no país. Contando com uma linha de sucos com sabores de fruta, leite de soja, barras de cereal e de chocolate, a linha foi lançada no Brasil como teste no primeiro ano e, após grande aceitação do público, lançada internacionalmente, sendo exportada principalmente na América Latina (Abras, 2010).

As cores do uniforme foram as mesmas das cores da caixinha dos produtos da linha, trazendo ao consumidor tanto do produto, quanto do esporte, a direta relação entre ambos. Na temporada de 2012/2013 o investimento da empresa no clube chegou a casa dos 10 milhões de reais, se tornando o maior investimento dentre os clubes brasileiros participantes da Superliga (Uol Esportes, 2012).

O sucesso tanto do investimento da equipe, quanto do retorno para a marca, ficam evidentes nos números durante esse período: A equipe alcança resultados muito expressivos no cenário nacional e internacional, chegando ao título mundial de clubes no ano de 2012, e passa a exportar atletas para o exterior e inserir atletas reveladas na base ou desenvolvidas no clube na seleção brasileira. Isso demonstra mais uma vez a importância do patrocínio para o desenvolvimento do esporte, como destacado na fala do treinador Luizomar de Moura:

Os patrocínios trazem estrutura e segurança para as meninas continuarem trabalhando. Acaba sendo essencial também para a Seleção, pois forma times fortes por todo o País. (Terra, 2012)

**Tabela 4.** Títulos conquistados pela equipe de voleibol de Osasco durante o primeiro período de patrocínio

<b>Campeonato</b>	<b>Ano de conquista dos títulos</b>
Campeonato Estadual de Voleibol	<b>2 títulos</b> - 2012, 2013
Superliga de Voleibol	<b>2 títulos</b> - 2009/2010 e 2011/2012
Campeonato Sul-Americano de Clubes	<b>4 títulos</b> - 2009, 2010, 2011, 2012
Campeonato Mundial de Clubes	<b>1 título</b> – 2012

Fonte: Esportelândia (2020)

Enquanto isso, a marca de bebida a base de soja no ano de 2010 passa a ser a segunda maior marca de leites de soja vendidas no país, com as vendas associadas ao sucesso esportivo por parte da empresa (Abras, 2010; Lance!, 2010), ficando atrás apenas de outra tradicional marca que, por coincidência, era uma das marcas patrocinadoras da principal equipe rival em âmbito nacional, do Rio de Janeiro. Esta rivalidade nas quadras e entre as marcas promoveu um interessante movimento, pois, no ano de 2012 a equipe carioca modifica a estratégia de marketing retirando o nome dos produtos do nome da equipe, para inserir o nome da marca master, como forma de “contra-ataque” tanto no âmbito esportivo, quanto no ambiente dos negócios (Máquina do Esporte, 2009).

Tal demonstração de desempenho da bebida de soja corrobora com os estudos de Zucco et al. (2015) e Zardini Filho (2017), que concluem que as ações relacionadas ao patrocínio esportivo podem

sim modificar positivamente as atitudes consumidoras de uma determinada marca. Por conta da associação do clube com a marca por parte dos consumidores, aumento de vendas e bom desempenho esportivo, a ideia inicial de parceria se mostrava muito promissora, garantindo a permanência de ambos no cenário da modalidade, como destacado pelo Gerente de Marketing da empresa:

No fim de março, a Nestlé anunciou que havia renovado por mais um ano com o time de vôlei de Osasco, assegurando a presença da equipe em mais uma Superliga. [...] Dessa maneira, a Nestlé garante de antemão a permanência no vôlei, especificamente em Osasco. Apesar de os contratos serem anuais, o plano é renovar mais uma vez em 2012, o que faria com que a marca completasse quatro anos na Superliga. (Lance!, 2010)

Analisando o período e as falas dos envolvidos com o clube e com a empresa, fica evidente o quão importante e dependente é o voleibol de iniciativas de patrocínio para a manutenção de suas atividades, tanto do fomento de atletas de categorias de base, quanto de atletas e comissão técnica do mais alto rendimento. Para a empresa, as estratégias de Marketing aplicadas se demonstraram eficientes, a julgar pelo desenvolvimento de mercado do produto que foi estampado no uniforme da equipe, sendo renovado por pelo menos três temporadas.

### *Segundo período – Mudança para o leite de origem animal (de 2013 a 2015)*

O segundo momento é marcado principalmente pela troca da origem do produto anteriormente mais enfatizado, que passaria a representar a marca junto ao clube, mas com uma “jogada” de marketing parecida. Assim, mais uma vez a proposta da empresa foi a de alavancar uma de suas linhas de produtos, alegando ter alcançado o limite de marketing pretendido para a linha de produtos anterior, decidindo por trocar a linha de produtos para o patrocínio da equipe de voleibol que, naquele momento, vivia um de seus melhores momentos da história.

**Tabela 5.** Títulos conquistados pela equipe de voleibol de Osasco durante o segundo período de patrocínio

<b>Campeonato</b>	<b>Ano de conquista dos títulos</b>
Campeonato Estadual de Voleibol	<b>2 títulos</b> - 2014, 2015,
Copa Brasil	<b>1 título</b> – 2014
Torneio Top Volley	<b>1 título</b> - 2014

Fonte: Esportelândia (2020)

Com os importantes títulos conquistados nas últimas cinco temporadas, o valor do investimento também crescia para que o padrão de qualidade de estrutura de treinamento para atletas e treinadores se mantivesse de alto nível. Assim, atletas estrangeiras de diferentes nacionalidades e de expressão internacional (como jogadoras atuantes nas seleções de Cuba, Itália e Sérvia, por exemplo) foram trazidas para atuarem nos campeonatos brasileiros. E em decorrência do sucesso com a estratégia anterior, os funcionários da empresa se demonstraram otimistas sobre a mudança do produto, que envolveram maiores investimentos, mas que poderiam trazer também maior visibilidade e, conseqüentemente, aumento de vendas da marca:

De acordo com o vice-presidente da unidade de lácteos e cereais da Nestlé, o patrocínio representa uma oportunidade para promover a mensagem sobre a importância da manutenção da saúde dos ossos, de forma ainda mais ampla e consistente. O valor e a duração do contrato não foram divulgados. (Meio e mensagem, 2013)



Era impossível traçar uma estratégia tão ambiciosa sem aumentar o nível do investimento, vice-presidente de comunicação da Nestlé (Máquina do Esporte, 2013)

Dessa vez, a linha de produtos escolhida foi aquela destinada aos leites de origem animal, que tinha entrado no mercado brasileiro no ano de 1959, sofrendo em 2009 uma grande reformulação para entrar no mercado competitivo de leites UHT. Mais uma vez, os gestores da empresa se demonstraram otimistas quanto à estratégia utilizada, na qual o desempenho esportivo passa a ter uma relevância muito maior em relação à imagem e divulgação do produto, fazendo das jogadoras as protagonistas do desenvolvimento midiático da marca, de acordo com um dos gestores da empresa:

Pretendemos fazer muitas ações em pontos de venda, iremos utilizar as atletas para ações pontuais, como clínicas de vôlei, e também trabalharemos as nossas embalagens para divulgar o patrocínio. Quando a Nestlé se associou a este projeto, a proposta era de fazer um time vencedor. Não só estar numa decisão ou ganhar um campeonato, mas só o fato de conseguirmos manter essas meninas que são super queridas pelo público nos ajuda a divulgar a causa do trabalho - Vice-presidente da unidade de lácteos da empresa (Máquina do Esporte, 2013)

Dentre as inovações previstas nas novas estratégias de marketing para o clube, foram o investimento na feminilidade da imagem das atletas, tendo em vista o público majoritariamente feminino tanto que consumiria o produto da marca, quanto consumiria o esporte. Assim, realizaram a criação de uma mascote, tanto para a marca, quanto para a equipe. Além disso, a equipe se tornou a primeira do país a inserir no uniforme de voleibol o shorts-saia, até então uma vestimenta comum nas quadras de tênis.

A criação de uma identidade “mais feminina” obteve a grande aprovação das jogadoras, que passou a ser reproduzida inclusive por outras equipes do Brasil, demonstrando mais uma vez o sucesso das estratégias (Globo Esporte, 2013; Terra, 2013), corroborando com o propósito do sucesso de diferentes formas de ativação de marca por parte dos patrocinadores, destacadas nos estudos de Sá & Almeida (2012), Zadeh (2016) e de Yamamoto et al. (2018).

Para além disso, o investimento durante esse período refletiu em resultados expressivos para o clube. Mantendo o centro de treinamento de base, aliado ao desempenho da equipe principal, a equipe durante esse período também focava na preparação de atletas para atuação na seleção brasileira em importantes campeonatos internacionais, como os Jogos Olímpicos a serem realizados no Rio de Janeiro, em 2016. O treinador da equipe explicita a importância de se trabalhar com atletas jovens e mais experientes, reforçando a ideia inicial da parceria entre o clube e a empresa patrocinadora:

O Molico/Nestlé formou um grupo mesclando experiência com juventude, proposta que sempre trouxe resultados positivos ao clube e trabalharemos para que aconteça novamente. [...] No momento em que o Brasil está próximo de sediar os Jogos Olímpicos, o apoio da Nestlé é fundamental para a nossa modalidade, pois com esse respaldo conseguimos manter as principais estrelas do vôlei brasileiro no nosso país. Além disso, acredito que a equipe tem um papel importante como fonte inspiradora para as futuras gerações do esporte. (Terra, 2014)

Mais uma vez, as estratégias utilizadas pela empresa se mostram eficientes em termos de desempenho do produto escolhido para estampar as ações do clube. A relação entre patrocinador e patrocinado se fortalece, demonstrando o sucesso do investimento no clube, e refletindo na atuação

da equipe nas competições, e também na associação com o público consumidor do voleibol sendo cada vez mais envolvido pelas ações realizadas pelo patrocinador.

### ***Terceiro período – Mudança do nome da equipe para o nome da empresa (de 2015 a 2018)***

Ao final do ano de 2015, a empresa passaria a comemorar uma data importante: Seus 150 anos de existência. E se valendo dessa ideia, aliada ao fato de que o antigo produto já havia alcançado seus objetivos financeiros e de visibilidade, a empresa decide mais uma vez mudar a estratégia de formato do patrocínio com a equipe de voleibol, passando a utilizar a “marca-mãe” como o patrocinador principal da equipe. Por não ter uma linha de produtos relativamente nova no mercado naquele momento, as ações do patrocinador passaram a envolver a troca de uniforme das atletas a cada jogo, e cada um deles com um produto totalmente diferente do anterior.

Tal estrutura utilizada pelo clube se assemelha ao conceito de Arquitetura de Marca, descrito por Kunkel et al. (2013) como um portfólio de marcas de uma organização e a relação entre essas marcas percebidas pelo consumidor. De forma mais específica, Kunkel et al. (2013, p. 179) define a Arquitetura de Marca como sendo determinada por “percepções dos consumidores como a gestão, design e estrutura de marcas que possam estar relacionadas umas com as outras, sendo encontradas num portfólio de marcas”. Para este caso, a empresa passou a utilizar da sua relação de longa data com o esporte e com o clube como ferramenta de divulgação de seu portfólio de marcas durante os jogos da equipe de voleibol.

Sob o slogan “Família + Ativa”, o objetivo seria divulgar produtos utilizados por todos os membros da família daqueles que acompanhassem e/ou praticassem qualquer tipo de esporte, o aliando ao conceito de saúde e sucesso de uma grande equipe esportiva, alinhado com os objetivos do marketing do esporte, direcionado especificamente para associar os produtos ao consumidor na intenção de atender às expectativas dos consumidores e buscando fixar a mensagem do patrocinador no subconsciente do seu público-alvo, garantindo mais prestígio e credibilidade das marcas patrocinadoras (Mullin et al., 2007; Ocke et al., 2021).

Tal estratégia corrobora com os estudos de Mazzei e Rocco Júnior (2017), que indicam que o patrocínio esportivo foca principalmente na ampliação do conhecimento do nome do patrocinador e a associação com a qualidade percebida da marca com a equipe ou com a modalidade. O investimento em atletas brasileiras de ponta e em estrangeiras aumentou nesse momento também.

Além do reforço da empresa das linhas de produtos anteriores, dessa vez a mesma trouxe diversas linhas de produtos das mais diversas linhas, como os sorvetes, leite em pó, chocolates, biscoitos, achocolatado em pó, capsulas de café e leite condensado que, em conjunto, formavam o novo slogan ligado a equipe: “Família + Ativa”. No total, foram 17 tipos diferentes de uniformes produzidos pela equipe durante esse período, que eram comercializados na pioneira loja virtual e física da equipe.

Os gestores da empresa se mostraram muito otimistas com o novo formato que, mais uma vez, apela para o emocional dos consumidores da marca e do esporte, e seguindo com a alta de investimentos, que chegaram a ser de valores por volta de 5 milhões de reais por ano (Estadão, 2012). Em 2015, ao trazer o nome da empresa para a equipe, os gestores da equipe salientam em suas falas o fato de o esporte ser um grande viabilizador de marcas, por contar com aspectos emocionais que envolvem os jogadores e a torcida, explicitado nas falas do gerente executivo da empresa e de acordo com a ideia apresentada por Mullin et al. (2007) e de Zadeh (2016) de se compreender previamente as expectativas dos torcedores para poder melhor atendê-las nas ações do clube e da empresa, e com



os destaques de Rocha & Bastos (2011) sobre a importância de se preparar para a gestão esportiva conhecendo a indústria do esporte.

O patrocínio esportivo concede ao patrocinador, a cada evento, uma chance de falar com o consumidor de forma diferente. Com a marca Molico, a Nestlé praticamente restringia as ações que poderiam ser feitas, além de ter de se limitar à verba daquela marca para realizar ações. Agora, com a "marca-mãe" assumindo o time, ela transfere a qualquer produto a oportunidade de, a cada partida, se comunicar com, pelo menos, os torcedores presentes no ginásio. (Uol Esportes, 2015)

A principal mudança é que termina o ciclo Molico e o time passa a se chamar Vôlei Nestlé. Isso tem como objetivo principal de ativar os vários produtos da marca ao longo do segundo semestre”, afirmou o gerente-executivo de marketing esportivo da [nome da empresa]. [...] Junto à mudança de nome, a gente quer transformar nosso patrocínio esportivo em algo muito maior. Com nome Vôlei Nestlé, vamos trabalhar mais marcas, trazer o esporte para dentro da estratégia da companhia, conta. (Lance!, 2015)

Uma das principais ações do patrocinador naquele momento era a de poder expandir a divulgação de suas marcas menores. Por fim, de acordo com reportagem do site Saque Viagem, o gerente de marketing da empresa discorre sobre a mudança da estratégia de Marketing, sobre os objetivos da empresa e sobre os valores a serem transmitidos:

Quando adotou o nome Vôlei Nestlé nesta temporada, após carregar a marca Molico, o Departamento de Marketing da multinacional vislumbrava fazer das camisas do time de vôlei do Osasco uma plataforma mais ampla de divulgação, trabalhando produtos estratégicos de sua carteira. Nescau, Passatempo e LaFrutta foram algumas das marcas que estamparam os uniformes das jogadoras entre a reta final do Campeonato Paulista e a metade do segundo turno. (Saque Vagem, 2016)

No ano de 2016, o gerente de marketing da empresa se demonstra satisfeito com a parceria, enaltecendo os benefícios mútuos, destacando alguns pontos:

O esporte tem sido parceiro da gente há muitos anos. Este ano, em 2016, completa 24 anos de parceria com o esporte das mais variadas formas, vôlei em Sorocaba, em Jundiaí, vôlei de praia, agora estamos em Osasco. Estamos muito felizes com essa parceria, a gente tem muita visibilidade, tem um carinho muito grande com a torcida e o vôlei nos permite passar uma série de valores para os consumidores. Nós somos uma empresa de nutrição, saúde, bem estar, e não dá para falar nisso, sem esporte e vida ativa. Lembrando que o que a gente espera é poder usar o vôlei como plataforma de comunicação e isso a gente tem conseguido bastante, cada dia uma Fanpage maior, as pessoas falam mais do Vôlei Nestlé. Isso para nós é o mais importante, é a partir daí que a gente comunica os nossos valores. Recentemente apoiamos o vôlei de Araraquara, que não é um projeto de longo prazo, mas veio da necessidade que a gente sentiu que podia nem terminar a Superliga B. O nosso objetivo vai muito além do resultado, de ganhar ou perder. Títulos, a coleção é muito grande, mas vai além disso, a gente vê valores no esporte. (Torcedor S.A, 2016)

Em relação ao esporte, os gestores também demonstraram estar interessados na proposta inicial, firmada em 2009. Em 2017, ao renovar mais uma vez o contrato de patrocínio, o gerente executivo de Branding da empresa salienta a importância dessa parceria. Em reportagem do Lance! (2017), o gerente destaca também a preocupação da empresa com as gerações futuras do clube:

Queremos contribuir para o desenvolvimento das futuras gerações do vôlei brasileiro por meio desta parceria, trazendo o DNA do programa Nestlé Nutrindo os Sonhos dos Jovens para dentro de quadra, a fim de estimular a capacitação de jovens talentos e inspirar aqueles que estão em busca de oportunidades no mercado de trabalho. (Lance!, 2017).

A gente vê que o esporte tem um potencial maior do que a visibilidade da marca. Não negamos que isso é muito bom [para a empresa]. Mas quando a gente começa a conhecer a história de cada jogadora, pode usar o esporte para divulgar uma série de mensagens e tirar essas histórias inspiradoras só da quadra de vôlei. (Máquina do Esporte, 2015).

Após um período de desempenho descendente, ao final da temporada de 2017/2018, a parceria chega ao fim. No comunicado final da empresa – que anunciou o final da parceria quatro dias após a eliminação da equipe da Superliga, destacam a questão de os investimentos serem redirecionados para outro tipo de ações, passando a investir em um novo projeto, voltado para o público infantil e de alinhamento com a plataforma global da empresa, que tem como meta ajudar 50 milhões de crianças a terem hábitos mais saudáveis até o ano de 2030 (Máquina do Esporte, 2018).

A Nestlé anuncia que conclui sua jornada com a equipe, a partir do final da temporada 2017/2018 da Superliga Feminina de Vôlei, a fim de concentrar seus investimentos e esforços no fortalecimento de sua atuação em plataformas que amplifiquem o impacto nas comunidades onde tem operações. O encerramento do patrocínio neste primeiro semestre já estava previsto no contrato com o clube, disse a empresa em comunicado. (Máquina do esporte, 2018).

**Tabela 6.** Títulos conquistados pela equipe de voleibol de Osasco durante o terceiro período de patrocínio

Campeonato	Ano de conquista dos títulos
Campeonato Estadual de Voleibol	<b>2 títulos</b> - 2016, 2017
Copa Brasil	<b>1 título</b> – 2018

Fonte: Esportelândia (2020)

Apesar de as estratégias utilizadas pela empresa para a divulgação dos produtos aparentemente estarem funcionando, o desempenho da equipe passou a ser um fator determinante para a manutenção do patrocínio da empresa que, já com diferentes marcas de produtos consolidadas no mercado, não tinha mais motivos para continuar investindo naquela iniciativa, e passou a direcionar seus investimentos para outros ramos relacionados a outros públicos, com foco na saúde e bem estar do consumidor de seus produtos. O clube passou a buscar outros diferentes patrocinadores desde então, dando fim à relação da empresa com o esporte nacional de rendimento.

## Conclusões e recomendações

A pesquisa evidenciou de maneira geral o impacto positivo dessa parceria entre patrocinador e patrocinado em diversos aspectos. A publicidade, realizada por ambos os lados foi a principal ferramenta utilizada para a realização dos conceitos teóricos na prática, se tornando uma via de mão dupla na parceria. À medida que a empresa submerge sua marca no meio esportivo, o mercado já conquistado por ela, se identifica, adentra e se firma no esporte.

Percebeu-se que, durante os diferentes períodos de relação entre a empresa e o clube, houve mudanças nos produtos e submarcas da empresa que estamparam as ações de marketing e patrocínio,



até a chegada da utilização da estratégia de Arquitetura de Marca. Tal assunto vem sendo discutido de maneira recente na literatura, conforme apontado por Kunkel & Biscaia (2020), que discorrem sobre o tema como sendo um ecossistema esportivo que discute sobre os relacionamentos de marca e comportamento do consumidor em diversos esportes, mencionando o voleibol e a CBV como exemplos de modalidade e instituição englobadas por tal ecossistema.

Por meio da construção do valor de marca e do patrocínio de notoriedade e de imagem ao longo dos anos, constituiu-se uma imagem de saúde com sua linha de produtos saudáveis e desenvolve-se uma relação com o empoderamento da mulher (maior consumidora dos produtos da empresa alimentícia, pois em grande parte das vezes é a mulher que realiza as compras domésticas), abrangendo um dos principais temas das discussões sociológicas atualmente. Ao firmar a parceria, o clube alcançou grandes investimentos financeiros que se converteram em melhor desempenho dentro das quadras, obtendo melhores colocações em campeonatos e a conquista de títulos (Zucco et al., 2015).

Notou-se, como apontado por Gwinner & Swanson (2003), a criação de uma identificação da empresa com a cidade e com os torcedores, que se deu tanto pela inserção da marca e dos produtos já consolidados no mercado brasileiro, quanto pelo bom desempenho da equipe ao longo dos anos. Destaca-se também o alto investimento realizado pela empresa nos diferentes períodos, que possibilitou o fomento do desenvolvimento de atletas de diferentes categorias, desde a base até a seleção brasileira, colaborando para o desenvolvimento do voleibol à nível nacional.

A utilização das cores e logotipos dos produtos recém chegados ao mercado brasileiro, as mudanças de uniforme, distribuição de produtos durante os jogos, as campanhas realizadas através da equipe para a venda maior de produtos em datas comemorativas e outras táticas de vendas diversas, também marcaram a trajetória da equipe enquanto patrocinada pela empresa sendo os principais diferenciais desta relação de patrocínio, demonstrando a forte presença do patrocinador no meio esportivo e, principalmente, no voleibol brasileiro, evidenciando o fato de que o brasileiro é um grande consumidor de produtos dessa modalidade (Chataignier, 2011), e demonstrando como o maior envolvimento dos fãs com o seu time, clube ou esporte pode tornar a marca ou produto mais conhecidos e consolidá-los no mercado (Zucco et al., 2015).

Ao analisar a narrativa de diferentes perfis de profissionais envolvidos com a modalidade, fica evidente que a parceria entre a empresa e o clube de voleibol da cidade de Osasco foi um caso de sucesso para ambos. Tal estudo corrobora com as informações trazidas por Kunkel et al. (2013) neste sentido, demonstrando a importância de se compreender as relações da marca com o público consumidor para que se tenha uma gestão bem sucedida. Por meio de diferentes estratégias ambos obtiveram sucesso durante os nove anos de parceria. Sendo assim, esse modelo de gestão de patrocínio é capaz de servir de exemplo para outras instituições esportivas, assim como em outras modalidades.

No entanto, é importante ressaltar que como principal limitação do estudo, foram utilizadas reportagens de sites especializados em notícias esportivas que, por muitas vezes, não apresentam os fatos isentos de opiniões próprias. Neste caso, trata-se de um estudo de caso de uma única equipe de voleibol feminino brasileiro, fazendo com que os dados apresentados não representem uma visão generalizada sobre a gestão deste esporte no país, ou uma análise mais ampla sobre a relação de patrocínio em clubes de voleibol. Contudo, esperamos que tal pesquisa possa motivar e inspirar estudos futuros acerca do tema, buscando replicar a pesquisa com um maior número de equipes, tanto na modalidade masculina quanto na feminina, fortalecendo ainda mais as hipóteses e discussões aqui levantadas.



Por fim, tal estudo de caso evidenciou a valiosa relação entre empresa patrocinadora e clube patrocinado, enfatizando aspectos importantes para o desempenho do produto/empresa no mercado e o desempenho do clube (nos cenários nacional e internacional). Tal parceria, que durou um período de nove anos e que se estabeleceu por meio de diferentes estratégias de marketing e de gestão, trouxe exemplos de como pode haver um possível avanço no desenvolvimento do esporte brasileiro baseado em relações de patrocínio. E estes exemplos também evidenciaram novas possibilidades de inserção de mercado, criação e ativação de marcas e de construção de imagem para empresas de diferentes ramos no mercado esportivo, atingindo assim objetivos mútuos.

## Referências

- ABRAS Brasil (2010, agosto, 30). Bebida de soja cai no gosto do Brasil e vende R\$ 1 Bi. Acessado em Novembro de 2020. Disponível em <<https://www.abras.com.br/clipping.php?area=10&clipping=15647>>
- Afif, A. (2000). A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito.
- Almeida, B. S., Vlastuin, J., Marchi Júnior, W., & Bravo, G. (2012). O “país do futebol” que joga com as mãos: A gestão esportiva da Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2).
- Anfilo, M.A. (2003). A prática pedagógica do treinador da seleção brasileira masculina de voleibol: processo de evolução tática e técnica na categoria infanto-juvenil. Dissertação de Mestrado em Educação Física. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.
- Bizzocchi, C. (2008). *O voleibol de alto nível: da iniciação à competição*. 3 ed. São Paulo: Manole, 2008.
- Brochand, B.; Jacques, L.; Joaquim, V. R. & Dionio, P. (1999), *Publicitor*, Lisboa.: Publicações Dom Quixote, 559 a 584
- Chataignier, R. S. L. (2011). *Marketing Esportivo: a paixão pelo esporte transformada em negócios – um estudo de caso do consumidor de voleibol no Brasil* [Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas].
- Confederação Brasileira de Voleibol - CBV. (2020) A história da Superliga. Acessado em Agosto de 2020. Disponível em <<http://www.cbv.com.br/v1/superliga-0910/historico.asp>>
- Durieux, A. (2005). O processo de empresarização no voleibol catarinense. 148f. 2005 Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis).
- Exame. (2010). A história da Nestlé no Brasil. Publicado em 14 de outubro de 2010. Disponível em <https://exame.com/negocios/cronologia-a-historia-da-nestle-no-brasil-m0061685/>
- Forbes. (2019). Global 2000: maiores empresas de alimentos em 2019. Publicado em 20 de maio de 2019. Disponível em <https://forbes.com.br/listas/2019/05/global-2000-as-maiores-empresas-de-alimentos-do-mundo-em-2019/>
- Fortunato, J. A. (2017). The FIFA crisis: Examining sponsor response options. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(2), 68–78. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12125>
- Gwinner, K. & Swanson, S.R. (2003), "A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 275-294. <https://doi.org/10.1108/08876040310474828>
- International Olympic Committee – IOC. (2021). Brazil, two decades of dominating volleyball. Publicado em 2 de fevereiro de 2021. Acessado em julho de 2021. Disponível em <https://olympics.com/tokyo-2020/en/news/brazil-two-decades-of-dominating-volleyball>
- Kot, S., & Kucharski, M. (2013). Sport Sponsorship Effectiveness–Polish Volleyball Case Study. *Management of Sustainable Development*, 1(5), 5-7.
- Kunkel, T., Funk, D., & Hill, B. (2013). Brand architecture, drivers of consumer involvement, and brand loyalty with professional sport leagues and teams. *Journal of Sport Management*, 27(3), 177-192.
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.
- Marchi Júnior, W. (2003). Três décadas de história do Voleibol Brasileiro. ANPUH–XXII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA– João Pessoa.



- Marchi Júnior, W. (2004). "Sacando" o voleibol. São Paulo: Hucitec; Ijuí: Unijuí.
- Marques Junior, N. K. História do voleibol, parte. Revista Digital, Buenos Aires, (169).
- Maroni, F.C.; Mendes, D.R., & Bastos, F.C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008 - Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte, 24(2), 239- 248.
- Mazzei, L. C., de Oliveira, N. S., Junior, A. J. R., & da Cunha Bastos, F. (2013). Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. Revista Brasileira de Marketing, 12(4), 183-200.
- Mazzei, L. C., & Rocco Junior., A. J. (2017). Um ensaio sobre a gestão do esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. Revista de Gestão e Negócios do Esporte, 2(1), 96–109. Recuperado de: <http://revistagestaodoesporte.com.br/mod/pag e/view.php?id=97>
- Melo Neto, F. (1995). Marketing esportivo. Rio de Janeiro: Record.
- Mezzaroba, C., & Pires, G. D. L. (2011). Breve panorama histórico do voleibol: do seu surgimento à espetacularização esportiva. Atividade Física, Lazer & Qualidade de Vida: Revista de Educação Física. 2(2), 3-19.
- Monteiro, L., Tormes, J. R., & de Azevedo, L. C. S. G. (2018). Estudo de caso: Uma metodologia para pesquisas educacionais. Ensaios Pedagógicos, 2(1), 18-25.
- Moreira, T., Vlastuin, J., & Marchi Jr, W. (2013). O voleibol feminino e seu posicionamento no campo esportivo brasileiro. Motrivivência, (41), 269-280.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). Sport marketing. (3rd ed). Champaign: Human Kinetics.
- Nogueira, C. (2010). Zeros à direita: marketing & mídia no esporte. Rio de Janeiro.
- Nogueira, Q. W. C. (2010). A ética do voleibol e o espírito esportivo. Journal of Physical Education, 21(3), 503-516.
- Ocke, M. A. M., Bosquetti, M. A., & Alexandre, G. V. (2021). Patrocínio esportivo e comunicação de marca: perspectivas de patrocinadores, gestores de marketing esportivo e atletas brasileiros do surfe profissional. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 10(3), 21-51.
- Oliveira, M. H., Santos, A., Nascimento, A. S., Toledo, E., & Mazzei, L. C. (2018). O patrocínio no voleibol brasileiro: Um estudo preliminar sobre as equipes participantes da temporada 2017-2018 da Superliga brasileira. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD, 8(1), 71-88.
- Otoni, J. E., & Montagner, P. C. (2004). Reflexões sobre metodologias de mensuração do retorno do investimento no esporte de competição a partir das contribuições teóricas publicadas. EFdeportes, 10(77). Recuperado de: <https://www.efdeportes.com/efd77/invest.htm>
- Parolini, P., & Rocco Junior, A. (2016). Patrocínio Esportivo no Brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Pinheiro, A. B. L. de F. (1997) A mídia no voleibol brasileiro masculino. In: Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte, 10, Goiânia. Anais... Goiânia: CBCE, 537-543.
- Pires, G. (2002). Educação física e o discurso midiático: abordagem crítico emancipatória. Ijuí: Unijuí, (Coleção Educação Física).
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. Fundamentos de marketing esportivo. São Paulo: Phorte Editora, 2002.
- Pizzolato, E.A. (2004). Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- Rocha, C. M. D., & Bastos, F. D. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, 25, 91-103.
- Ruiz, A. G. H., & Rocco Junior, A. J. (2013). A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e seus Stakeholders: Avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em unidades estratégicas de negócios. Revista Intercontinental de Gestão desportiva-RIGD, 3.
- Sá, B., & Almeida, V. (2012). Motivação, seleção, ativação e mensuração do Patrocínio Esportivo. V Encontro de Marketing ANPAD.
- Sareshkeh, S. K., Razavi, S. M. H., Rezaee Soufi, M., & Safania, A. M. (2016). Evaluating the Components of Marketing Mix (7Ps) of Iran's Volleyball Super League. Annals of Applied Sport Science, 4(3), 35-40.
- Sarkovas, Y. Breve parecer sobre patrocínio e sua distinção da publicidade. Disponível em: <<http://comatidade.com.br/2006/12/01/breve-parecersobre-patrocínio-e-sua-distinção-da-publicidade/>>.
- Silva, D. A. S. (2008). Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança, 3(3), 69-78.

- Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 1(1), 116-125
- Sousa, P. D. B., Mattos, L. L., & Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS ON LINE - CPTL/UFMS*, 1(1), 1-10.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2009). Métodos de pesquisa em atividade física. Artmed Editora.
- Vlastuin, J. (2008). O caso da equipe de voleibol Feminino Rexona (1997-2003): um estudo das inter-relações com a mídia esportiva. Dissertação de mestrado em Educação Física. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.
- Vlastuin, J. V., Almeida, B. S., & Júnior, W. M. (2008) O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 29(3).
- Vlastuin, J., & Junior, W. M. (2010). O consumo do voleibol na cultura midiática. *EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, Nº 151, Diciembre de 2010*
- Vieira, A. L. B., Dias, C., Real, N. C., & Fonseca, A. M. (2014). O conhecimento e ações do treinador em situações de competição: o estudo da percepção dos treinadores da superliga brasileira de voleibol. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 9(2), 393-420.
- Yamamoto, P. Y., de Oliveira Cordova, M. L., & Mazzei, L. C. (2018). Descrição de um Caso Envolvendo Marketing de Experiência através de Patrocínio Esportivo no Segmento B2b. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 64-78.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.
- Zadeh, M. H. (2016). The impact of outdoor advertising in football, volleyball and basketball of Sanandaj City on attracting enthusiasts and spectators. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. Doi: 10.5281/zenodo.53172
- Zapalac, R. K., Zhang, J. J., & Pease, D. G. (2010). Understanding women's collegiate volleyball spectators from the perspectives of sociodemographics, market demand and consumption level. *International journal of sports marketing and sponsorship*.
- Zardini Filho, C. E. (2017). A Influência do Patrocínio Esportivo na Atitude sobre Marcas. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), 194-206.
- Zucco, F. D., Rodrigues, L. C., Kock, N., & Riscarolli, V. (2015). Patrocínio esportivo: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(3), 140-152.
- Esportelandia (2020, Outubro, 21). Osasco Voleibol Clube: história, títulos e grandes jogadoras. Acessado em novembro de 2020. Disponível em <<https://www.esportelandia.com.br/volei/osasco-voleibol-clube/>>
- Estadão Esportes (2018, Abril, 10). Time de Osasco perde patrocínio da Nestlé no vôlei após nove anos. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/volei,time-de-osasco-perde-patrocínio-da-nestlé-no-volei-apos-nove-anos,70002262933>>
- Estadão Esportes (2012, Novembro, 25). Primo rico, Sollys/Osasco investe R\$ 10 milhões para manter hegemonia e título da Superliga. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://blogdobrunovoloch.blogosfera.uol.com.br/2012/11/23/primo-rico-sollysosasco-investe-r-10-milhoes-para-manter-hegemonia-e-título-da-superliga/>>
- Globo Esporte (2013, Setembro, 06). Osasco inova e vai usar short-saia na Superliga: 'Vai ficar bem feminino'. Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/volei/noticia/2013/09/osasco-inova-e-vai-usar-short-saia-na-superliga-vai-ficar-bem-feminino.html>>
- Jornal Cruzeiro do Sul (2016, Julho, 07). Leite Moça fez história no Vôlei. Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <<https://www2.jornalcruzeiro.com.br/materia/713165/leite-moca-fez-historia-no-volei>>
- Lance! (2011, Agosto, 3). Time de Osasco passará a se chamar Sollys/Nestlé. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<http://blogs.lance.com.br/volei/time-de-osasco-passara-a-se-chamar-sollys-nestlé/>>
- Lance! (2015, junho, 15). Agora como Volei Nestlé, time de Osasco é apresentado. Acessado em setembro de 2020. Disponível em <



- <http://web.archive.org/web/20150830094817/http://blogs.lancenet.com.br/volei/2015/06/15/agora-como-volei-nestle-time-de-osasco-e-apresentado/>>
- Lance! (2017, Abril, 17) Nestlé anuncia renovação com Osasco por mais um ano. Acessado em setembro de 2020. Disponível em <<http://blogs.lance.com.br/volei/nestle-anuncia-renovacao-com-osasco-por-mais-um-ano/>>
- Máquina do Esporte (2009, Março). Nestlé vai patrocinar o vôlei de Osasco. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-vai-patrocinar-o-volei-de-osasco\\_9262.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-vai-patrocinar-o-volei-de-osasco_9262.html)>
- Máquina do Esporte (2009, Junho). Unilever decide mudar nome do Rexona. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://maquinadoesporte.com.br/artigo/unilever-decide-mudar-nome-do-rexona>>
- Máquina do Esporte (2011, Agosto, 2). Sollys/Osasco tem nome alterado a pedido da Nestlé Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <[https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/sollysosasco-tem-nome-alterado-a-pedido-da-nestle\\_15860.html](https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/sollysosasco-tem-nome-alterado-a-pedido-da-nestle_15860.html)>
- Máquina do Esporte (2013, setembro, 2). Nestlé trocará nome de vôlei Osasco. Acessado em Agosto de 2020. Disponível em <[https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-trocara-nome-de-time-de-volei-de-osasco\\_24639.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-trocara-nome-de-time-de-volei-de-osasco_24639.html)>
- Máquina do Esporte (2013, Setembro, 4). Com Molico, Nestlé aumenta investimento no Osasco. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <[https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/com-molico-nestle-aumenta-investimento-no-osasco\\_25011.html](https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/com-molico-nestle-aumenta-investimento-no-osasco_25011.html)>
- Máquina do esporte (2015, Junho, 15) Nestlé dá fim a Molico e pega de volta nome do time de Osasco. Acessado em setembro de 2020. Disponível em <[http://web.archive.org/web/20150926081413/http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-da-fim-molico-e-pegade-volta-nome-do-time-de-osasco\\_28532.html](http://web.archive.org/web/20150926081413/http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/nestle-da-fim-molico-e-pegade-volta-nome-do-time-de-osasco_28532.html)>
- Máquina do Esporte (2015, Junho, 15). Nestlé dá fim a Molico e pega de volta nome do time de Osasco. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <[https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/nestle-da-fim-molico-e-pegade-volta-nome-do-time-de-osasco\\_28532.html](https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/nestle-da-fim-molico-e-pegade-volta-nome-do-time-de-osasco_28532.html)>
- Máquina do Esporte (2018, Abril, 10). Após 9 anos, Nestlé decide deixar o vôlei. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <[https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/apos-9-anos-nestle-decide-deixar-o-volei\\_34302.html](https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/apos-9-anos-nestle-decide-deixar-o-volei_34302.html)>
- Meio e Mensagem (2013, Setembro, 4). Substituição em Osasco: sai Sollys, entra Molico. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2013/09/04/substitui-o-em-osasco-sai-sollys-entra-molico.html>>
- Pekdek (2013). História do Vôlei de Osasco. Acessado em setembro de 2020. Disponível em <<http://pekdek.com.br/historia-do-volei-de-osasco/>>
- Rádio Poliesportiva (2020, Julho, 07). LEITE MOÇA/LEITES NESTLÉ: O VÔLEI DO INTERIOR NO TOPO DO MUNDO. Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <<https://www.radiopoliesportiva.com.br/leite-moca-leites-nestle-o-volei-do-interior-no-topo-do-mundo/>>
- Saque Viagem (2015, Outubro). Nestlé muda estratégia de Marketing para a sequência da Superliga. Acessado em setembro de 2020. Disponível em <<http://www.saqueviagem.com.br/noticia/nestle-muda-estrategia-de-marketing-para-a-sequencia-da-superliga>>
- Sorocabanices (2020, Abril, 20). Leite Moça: O time de vôlei de Sorocaba que deixou saudades; relembre! Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <<https://sorocabanices.com.br/2020/04/24/leite-moca-o-time-de-volei-de-sorocaba-que-deixou-saudades-relembre/>>
- Terra (2012, Outubro, 22). Sollys lança novo patrocinador e Thaísa exalta qualidade: "excelente". Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://www.terra.com.br/esportes/volei/soll>

ys-lanca-novo-patrocinador-e-thaia-exalta-qualidade-excelente,4e9f4e01053ba310VgnCLD200000bbccceb0aRCRD.html>

Terra (2013, Outubro, 25). Thaísa aprova uniforme com saia: "se não gosta é porque quer igual". Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://www.terra.com.br/esportes/volei/superliga-feminina/thaia-aprova-uniforme-com-saia-se-nao-gosta-e-porque-quer-igual,aa191dd56ade1410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>>

Terra (2014, Outubro, 13). Molico/Nestlé apresenta novidades para a Superliga 2014/2015. Acessado em Agosto de 2020. Disponível em <<https://www.terra.com.br/esportes/volei/moliconestle-apresenta-elenco-e-novidades-para-a-superliga-201415,b5a29da47c769410VgnCLD200000b2bf46d0RCRD.html>>

Torcedor S.A. (2016, Setembro, 11). 'Nosso objetivo vai muito além do resultado', afirma gerente de marketing da Nestlé. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<http://www.torcedorsa.com.br/noticias/todos-nos-da-nestle-viramos-torcedores>>

Uol Esporte (2015, Junho, 16). Nestlé mostra o caminho para aproveitar o patrocínio. Acessado em Setembro de 2020. Disponível em <<https://negociosdoesporte.blogosfera.uol.com.br/2015/06/16/nestle-mostra-o-caminho-para-aproveitar-o-patrocinio/?cmpid=copiaecola>>

Uol Esportes (2009, Setembro, 21). Com novo patrocinador, Osasco passa a se chamar Solllys e fica laranja. Acessado em Outubro de 2020. Disponível em <<https://www.uol.com.br/esporte/volei/ultimas/2009/09/21/ult4367u3614.jhtm>>

Recebido em: 21/09/2021

Aceite em: 16/11/2021

Endereço para correspondência:

Mateus Henrique de Oliveira

[matthenri0@gmail.com](mailto:matthenri0@gmail.com)



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0