



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE MOTRICIDADE HUMANA

A escolha dos patrocinadores no desporto:
O estudo de caso da Sagres

Dissertação elaborada com vista à obtenção
do Grau de Mestre em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira

José Maria Cordovil Castella

2014

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese é muito importante para mim, algo que sempre desejei alcançar. Estou muito feliz por este feito e por atingir mais uma meta na minha vida. Para isto, é importante realçar a ajuda que me foi prestada.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia, que me apoiou ao longo destes meses e me motivou nos momentos que mais precisei.

Em segundo, à minha família, é sempre importante sentirmo-nos apoiados perante aqueles que nos são mais próximos, sem eles todos, nada disto seria possível.

Gostaria de agradecer também aos meus amigos, em especial, ao meu colega Miguel Sardinha, que me acompanhou durante todo o processo e foi sem dúvida uma mais-valia, porque com ele nunca me senti desorientado ou desmotivado.

Por último, gostaria de agradecer à Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, pela informação que me foi dada e pelo apoio para o estudo da minha dissertação, tal como, a entrevista que realizei.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Este estudo tem como objetivo a escolha dos patrocinadores no desporto da marca Sagres. Para o efeito abordou-se os objetivos do patrocínio, o processo de seleção na escolha dos patrocínios e o processo de avaliação da eficácia das entidades patrocinadas. A abordagem metodológica foi o estudo de caso e utilizou-se a entrevista na recolha de dados e a análise de conteúdo no seu tratamento.

Através dos resultados obtidos, foi possível compreender que dentro dos objetivos corporativos e de estratégia de marketing, o fator agregação, serve como elemento principal na escolha do patrocínio no desporto para a Sagres. A ligação ao Futebol é a principal aposta da marca ao nível de interesse pessoal da gestão, e dentro do campo dos *media*, a Televisão é também a primeira escolha. Relativamente ao processo de seleção de patrocínios, deve-se realçar o facto de que instituições com maiores fatores agregadores servem como principal escolha, tal como entidades desportivas mais expressivas com identificação do *target* de consumidores da marca. Em relação ao processo de avaliação da eficácia das entidades patrocinadas, o retorno obtido é o principal fator de avaliação.

Pela análise dos resultados da entrevista efetuada, concluímos que a Sagres abrange todos os setores da sociedade e tem incorporado no seu ADN a portugalidade, ou seja, a coesão do povo português em todo o mundo. A marca está intimamente ligada ao Futebol, porque entende que em termos de comunicação, existem fatores em comum com a cerveja Sagres.

Palavras-Chave: Gestão do desporto, Marketing do desporto, Comunicação de Marketing, Patrocínio, Patrocinador, Marca Sagres, Futebol, Valor da marca.

ABSTRACT

This report aims to analyze sponsors' choice in sports applied to the Sagres brand, in this particular case, through three different components: sponsoring goals in sports, selection process and effectiveness assessment of the sponsored entities. The followed methodology was a case study exploring the above mentioned components supported with an interview.

The work conclusions indicate that the aggregation factor in the defined corporate targets and marketing strategy is the main tool to support the decision process on sports sponsoring by Sagres. The connection to the world of soccer is the main criteria of the brand at management level and television stands out as the media of choice. As sponsoring selection' process is concerned, institutions with the best aggregation factor are preferred as well as most relevant sporting entities, with better identification with brand' targets. In what concerns the effectiveness assessment process of the sponsored entities, the return on investment is the main criteria.

From the analysis of the interview, results that Sagres is positioned to reach every segment of the portuguese society and incorporates in its ADN the "portugalidade", that is the cohesion of portuguese people throughout the world. The brand is believed to share many values with the world of soccer, being intimately connected with it.

Keywords: Sport management, Sports marketing, Marketing and communication, Sponsor, Sponsorship, Sagres brand, Soccer, Brand equity.

ÍNDICE GERAL

<i>Agradecimentos</i>	2
<i>Resumo</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Índice geral</i>	5
<i>Índice de tabelas</i>	7
<i>Índice de figuras</i>	7
<i>1. Introdução</i>	8
<i>2. Revisão da literatura</i>	10
<i>2.1. Patrocínio</i>	10
<i>2.1.1. Objetivos do patrocínio</i>	10
<i>2.2. Patrocínio no desporto</i>	12
<i>2.2.1. Objetivos do patrocínio no desporto</i>	13
<i>2.2.2. Processo de seleção do patrocínio no desporto</i>	15
<i>2.2.3. Avaliação da eficácia do patrocínio no desporto</i>	17
<i>3. Modelo conceptual</i>	23
<i>4. Método</i>	27
<i>4.1. Estudo de caso</i>	27
<i>4.2. Participantes</i>	27

<i>4.3. Instrumentos</i>	28
<i>4.4. Procedimentos</i>	30
<i>4.5. Tratamento de dados</i>	30
<i>5. Resultados</i>	31
<i>6. Discussão</i>	37
<i>7. Conclusões</i>	43
<i>8. Limitações e sugestões de investigação</i>	45
<i>9. Referências bibliográficas</i>	46
<i>10. Anexos</i>	49
<i>Anexo A: Entrevista</i>	49
<i>Anexo B: Respostas</i>	51

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1: Guião da entrevista semi-estruturada.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 2: Resultados dos objetivos corporativos do patrocínio no desporto</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 3: Resultados dos objetivos da Sagres a nível de estratégia de marketing..</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 4: Resultados dos objetivos da Sagres no campo dos media</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 5: Resultados dos objetivos a nível do interesse pessoal da gestão.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 6: Resultados do processo de seleção do patrocínio no desporto.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 7: Resultados do processo de avaliação da eficácia do patrocínio no desporto</i>	<i>36</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Modelo do processo de seleção do patrocínio (Shank, 1999, p. 388)</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2: Fase de controlo de estratégia no processo do marketing desportivo (Shank, 1999, p. 504).....</i>	<i>19</i>

1. INTRODUÇÃO

Desde os anos 90 que o patrocínio tem-se vindo a tornar, com maior visibilidade, um elemento visível no *mix* de comunicação das empresas, sendo considerado uma poderosa e valiosa ferramenta para estabelecer ligações estratégicas de comunicação das suas marcas ou produtos (Javalgi, Traylor, Gross, & Lampman, 1994).

A redução orçamental para outras variáveis de comunicação mais tradicionais, como a publicidade, e a saturação das mensagens publicitárias constitui também uma forte razão para o crescimento destas novas ferramentas (Lindon, Lendrevie, Dionísio & Rodrigues, 2004).

O patrocínio no desporto é uma estratégia de marketing adotada por inúmeras empresas para criar relações dinâmicas com os consumidores (Amis, & Cornwell, 2005).

Segundo Cornwell (2008), o patrocínio pode ser encarado como uma relação de negócio entre um patrocinador e uma organização desportiva, evento ou atleta, para obtenção de benefícios para ambas as partes. No contexto do desporto profissional, uma entidade adquire o apoio financeiro e outros recursos necessários, para melhorar os processos de gestão e a qualidade da equipa, enquanto o patrocinador obtém os benefícios tangíveis e intangíveis por estar associado a uma entidade desportiva.

Neste contexto, define-se como objetivo principal do estudo, verificar qual a escolha dos patrocinadores no desporto. Para este estudo foram abordadas três dimensões baseadas nas teorias de Pope (1998) e Dolphin (2003), que abordam os objetivos do patrocínio no desporto, de Mccock, Turco, Riley (1997) e Liu (1998), que definem alguns critérios no processo de seleção na escolha do patrocínio e, por último, de Brassington e Pettit (2006), que descrevem alguns fatores no processo de avaliação da eficácia das entidades patrocinadas.

No seguimento do objetivo principal do estudo, a marca escolhida foi a Sagres. A Sagres a nível nacional, serve como referência no mercado dos patrocinadores no desporto, continuando líder e conseguindo reforçar o seu posicionamento entre 2008 e 2009 através do seu vínculo ao Futebol, tendo ligações com a primeira liga, a liga Zon Sagres e clubes como o Sport Lisboa e Benfica, Sporting de Braga, Sporting Clube Olhanense, Clube de Futebol Os Belenenses, Associação Académica de Coimbra e o Grupo Desportivo Estoril Praia.

A presente dissertação é composta por sete partes. Assim, a primeira parte destina-se à contextualização do estudo, em que é apresentada e definida de forma sucinta a problemática que guia toda a linha de intervenção.

Na segunda parte é apresentada a revisão da literatura, ou seja, é feito um enquadramento teórico dos conceitos em análise: o patrocínio e os seus objetivos, patrocínio no desporto e as dimensões estudadas nesta dissertação, ou seja, os objetivos do patrocinador quando é efetuada a escolha da entidade a patrocinar, o processo de seleção de escolha e a avaliação da eficácia da entidade patrocinada.

Em relação à terceira parte, esta indica o modelo conceptual utilizado bem como o tipo de investigação que deu forma ao estudo. São igualmente referidas neste capítulo as dimensões a serem estudadas.

A quarta parte, que se refere ao método utilizado, é apresentada a forma como foi recolhida a informação, que se realizou através de uma entrevista. Por fim, são descritos os participantes no estudo, os instrumentos utilizados, os procedimentos seguidos e o tratamento de dados.

Relativamente à quinta parte, são revelados os resultados obtidos com a investigação. Assim, é feita uma apresentação da entrevista aplicada e a respetiva análise que permite concluir a veracidade das dimensões colocadas na investigação.

Na sexta parte é apresentada a discussão dos resultados e as principais conclusões obtidas.

Por último, é feita uma conclusão geral do estudo, onde também existe referência às limitações da presente investigação e às sugestões que poderão ser tidas em conta na realização de uma eventual investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Patrocínio

Segundo Keller (2003) o patrocínio é um potencial de contribuição para a sensibilização ao produto. Este cria uma exposição para o produto ou serviço, que desenvolve e promove o reconhecimento da marca com associações fortes, favoráveis e únicas. Para Cornwell (1998) patrocínio é um meio de comunicação que complementa o programa de marketing das organizações.

Se por um lado, o patrocínio era encarado essencialmente como um processo de ajuda financeira para a realização de projetos (Stotlar, 2001), na atualidade é unânime a importância que tem enquanto meio de comunicação. Segundo Bennett (2008), o patrocínio é uma importante ferramenta de comunicação, que busca conseguir publicidade favorável para a empresa ou para as suas marcas, dentro de um público-alvo determinado, através do apoio a uma atividade não diretamente ligada ao negócio normal da empresa.

Contudo, não podemos deixar de referir que dada a conjuntura económica atual, em vários países, a realização de eventos está ainda dependente de outros incentivos privados, dada a ausência de financiamentos estatais (Cornwell, 2008).

Enquanto a saturação do meio publicitário provocou a expansão de outros meios comunicacionais, também a segmentação dos mercados, associada à globalização das marcas, à popularidade dos eventos bem como às tendências de mercado emergentes, potenciaram o patrocínio como uma das vertentes do marketing (Chien, Cornwell & Stokes, 2005).

2.1.1. Objetivos do patrocínio

Os patrocínios podem trazer vários benefícios para as empresas que neles invistam, tais como um maior envolvimento com os consumidores e uma melhoria na imagem da

marca (Cornwell, 2007), pelos que os objetivos da marca patrocinadora podem variar em função do tipo de patrocínio em que aposte.

Segundo Gardner e Shuman (1987), genericamente o patrocínio é realizado para atingir objetivos da empresa, tais como o aumento das vendas e o aumento da notoriedade da marca.

Contudo, existem objetivos mencionados na literatura existente que merecem destaque, nomeadamente:

- i. Incremento da imagem da marca: Alguns autores defendem que o objetivo fundamental do patrocínio é o aumento do conhecimento da marca e o reforço da imagem corporativa (Grohs, Wagner, Vsetecka, & Sabine, 2004). Para estes autores, a cobertura mediática de um evento promove a visibilidade comercial da marca patrocinadora, o que faz com que a marca acabe por usufruir também da publicidade que é feita ao evento, aumentando o espaço que lhe é dedicado na mente dos consumidores.
- ii. Aumento das vendas: O patrocínio pode também ser encarado como uma forma de atingir um maior número de vendas ou de atrair mais consumidores (Price & Shani, 1999). Gwinner e Bennet (2008) defendem ainda que as empresas procuram obter o retorno do investimento em patrocínios com o aumento nas vendas (sendo este imediato ou futuro).
- iii. Aumento da fidelidade: Enquanto patrocinadoras de eventos, as marcas podem segmentar consumidores, através do seu estilo de vida e interesses (Roy & Cornwell, 2004) e assim estabelecer uma maior aproximação com o público-alvo. O patrocínio pode também representar uma oportunidade de desenvolver valores simbólicos e afetivos do consumidor em relação à marca (Küster, Vila, Aldás, & Rodriguez, 2009).
- iv. Transferência de valores: É também importante salientar a transferência de valores que pode existir entre a marca patrocinadora e o evento patrocinado, com base num empréstimo mútuo de atributos respeitantes a cada uma das partes (Cornwell e Maignan, 1998). Assim, se a marca pretender personificar os seus produtos/serviços, pode encontrar no patrocínio uma

forma de se apropriar da imagem positiva do evento (Ferrand e Pagès, 1996).

- v. Obtenção de vantagem competitiva face aos concorrentes: As empresas procuram através do patrocínio, estabelecer uma presença competitiva global (Ruth & Simonin, 2003). Sempre que a empresa detém a exclusividade sobre um patrocínio, não só utiliza o evento para promover a sua imagem como simultaneamente proíbe os concorrentes de utilizar o evento, o local, o produto ou a atividade para transmitir a mensagem para o público-alvo (Mullin, Hardy & Sutton, 2000).
- vi. Criar/melhorar a relação com outras empresas: De acordo com Olkkonen e Tuominen (2006) o relacionamento da empresa com os *stakeholders* aquando do evento, pode também estabelecer e desenvolver a interação entre ambas as partes.

2.2. Patrocínio no desporto

A exposição de uma marca num evento desportivo, é uma oportunidade para os patrocinadores atingirem os seus consumidores, através dos seus pensamentos e corações uma vez que no desporto a componente emocional envolvente é extremamente forte (Roslow & Dubliss, 1999). As empresas encontram no desporto uma nova forma de investimento, procurando tornar-se tão familiares para o fã que este seja levado a identificar-se com a marca, da mesma forma que o faz com o desporto ou clube por si patrocinado (Lindon, et al, 2004). O patrocínio no desporto segundo Manson e Cochetel (2006) pode ser classificado:

- i. Por tipo - título, fornecedor e detentor do patrocínio;
- ii. Por grau de patrocínio - o montante investido;
- iii. Pela ligação entre marca e evento - forte ligação, fraca ligação, ou ligação inexistente.

Esta classificação mostra que o patrocínio não pode ser isolado ao evento em questão, ou seja, não é eficaz se houver comunicação exclusiva no local. Qualquer tipo de patrocínio deve ser delineado estrategicamente e suportado por um orçamento que permita comunicar a ligação existente entre o consumidor, o desporto e o patrocinador. Assim sendo, é possível estabelecer uma relação de longo prazo com os consumidores criando um efeito *halo* para a marca (Mason & Cochetel, 2006).

2.2.1. Objetivos do patrocínio no desporto

Quando se planeia um programa de patrocínio a primeira etapa é delinear cuidadosamente os objetivos do patrocínio (Meenaghan, 1991 & Shank, 1999). Devido ao elevado leque de definições e classificações do patrocínio, o conceito do mesmo oferece diversos objetivos, os quais poderão ser utilizado em diferente situações (Olkkonen, 1999). De acordo com Olkkonen e Shank (1999), patrocínio é uma forma de promoção, onde os objetivos do mesmo devem estar ligados a um processo de planeamento promocional e aos seus objetivos. Estes objetivos servem para atingir os objetivos de marketing mais elevados, que por sua vez originam os objetivos da organização.

De acordo com Shank (1999), os objetivos do patrocínio podem ser ao mesmo tempo, objetivos promocionais, diretos ou indiretos. Onde os objetivos diretos do patrocínio se focam a curto prazo, no aumento das vendas em resultado do impacto no comportamento do consumo. Os objetivos indiretos do patrocínio, por outro lado, focam-se em angariar vendas através da criação de consciência e imagem desejada do produto perante os consumidores antes destes comprarem o produto. No entanto, os objetivos primários do patrocínio no desporto indicados pelo autor são: a consciência, competição, atingir o mercado alvo, marketing relacional, construção da imagem e campanhas de patrocínio. Diversos objetivos podem ser atingidos, e os mesmos podem, de certa forma, referir-se a fortalecer a marca da empresa, construir boa vontade em torno dos decisores e dos formadores de opinião, além de exibir uma empresa socialmente preocupada com o público.

Meenaghan (1991), afirma que uma empresa tem uma extensa variedade de audiência (público) com o qual deseja comunicar, tanto o público interno, os tomadores de decisão-chaves e os mercados-alvo da empresa. O autor explica também que o patrocínio tem a enorme tarefa de motivar o orgulho dos trabalhadores, compensar os seus esforços e transmitir os valores da empresa aos seus trabalhadores.

O estudo pioneiro do patrocínio no desporto feito por Meenaghan (1991), divide os objetivos do patrocínio em relação aos mercados-alvo, aos objetivos corporativos e objetivos da marca, assim como aos objetivos corporativos gerais, aos relacionados com o produto, objetivos de venda, cobertura dos *media*, hospitalidade do cliente e objetivos pessoais.

Meenaghan (1991) reivindicou que diversos objetivos podem frequentemente sobrepor-se, bem como uma interação dos objetivos é muitas vezes usada em campanhas de patrocínio, isto é, a imagem da companhia afeta a imagem do produto no mesmo sentido que a imagem corporativa é afetada pela hospitalidade do cliente.

Busby e Digby (2002), argumentam que os objetivos do patrocínio precisam ser mensuráveis e integrados à estratégia corporativa e de marketing global. Estes objetivos também podem oferecer incentivo aos clientes, permitindo a coleção de dados e construção de base de dados, desenvolvendo a lealdade dos clientes, melhorando a relação da comunidade, revitalizando a imagem/marca da empresa e o nicho de mercado. Além disso, como atividades mensuráveis, os autores incluem o aumento de vendas, a fidelização de clientes, o recrutamento de pessoal, o impacto positivo na perceção da marca/companhia e o aumento do volume de distribuição.

Não obstante, Pope (1998) e Dolphin (2003), determinaram que os objetivos dos *media*, objetivos corporativos, objetivos de Marketing e objetivos pessoais são as quatro categorias gerais dos objetivos do patrocínio que geralmente são reconhecidas e aceites em livros de marketing desportivo.

- i. Objetivos corporativos – Imagem corporativa, perceção do público, comunidade envolvente, relações financeiras, entretenimento do cliente,

relações governamentais, relações dos empregados, competição com outras empresas.

- ii. Objetivos do marketing – Relações de negócios, atingir o mercado alvo, posicionamento da marca, aumento das vendas, amostragem.
- iii. Objetivos dos *media* – Gerar visibilidade, gerar publicidade, enaltecer a publicidade de uma companhia, evitar a desordem, especificação do alvo.
- iv. Objetivos pessoais – Interesses de gestão.

2.2.2. Processo de seleção do patrocínio no desporto

Após terem sido estudados os objetivos do patrocínio no desporto, o próximo passo da empresa é de tomar decisões sobre a oportunidade de patrocínio apropriado (Meenaghan, 1991 & Shank, 1999).

Segundo Shank (1999), devido à crescente complexidade das relações do patrocínio, juntamente com os potenciais conflitos que estes abrigam, os *marketeers* estão cada vez mais conscientes, da necessidade de criar uma estratégia mais clara para apoiar o seu parceiro de negócio.

Das diversas causas dignas, apenas algumas são relevantes para o interesse da marca/empresa e para o seu mercado alvo. Selecionar uma causa apropriada, é o mesmo que casar uma marca a uma causa que esteja relacionada com os atributos da marca, com os benefícios, ou com a imagem de uma forma natural. Além disso, a escolha do patrocínio no desporto, deverá ser estreitamente relacionada com os interesses do mercado alvo (Shank, 1999).

Shank (1999), afirmou que de forma a entender a avaliação e seleção das oportunidades de patrocínio, é criado um modelo conceptual do processo de decisão corporativa de aquisição do patrocínio no desporto, que é normalmente utilizado pelas empresas patrocinadoras, como é apresentado na figura 1.

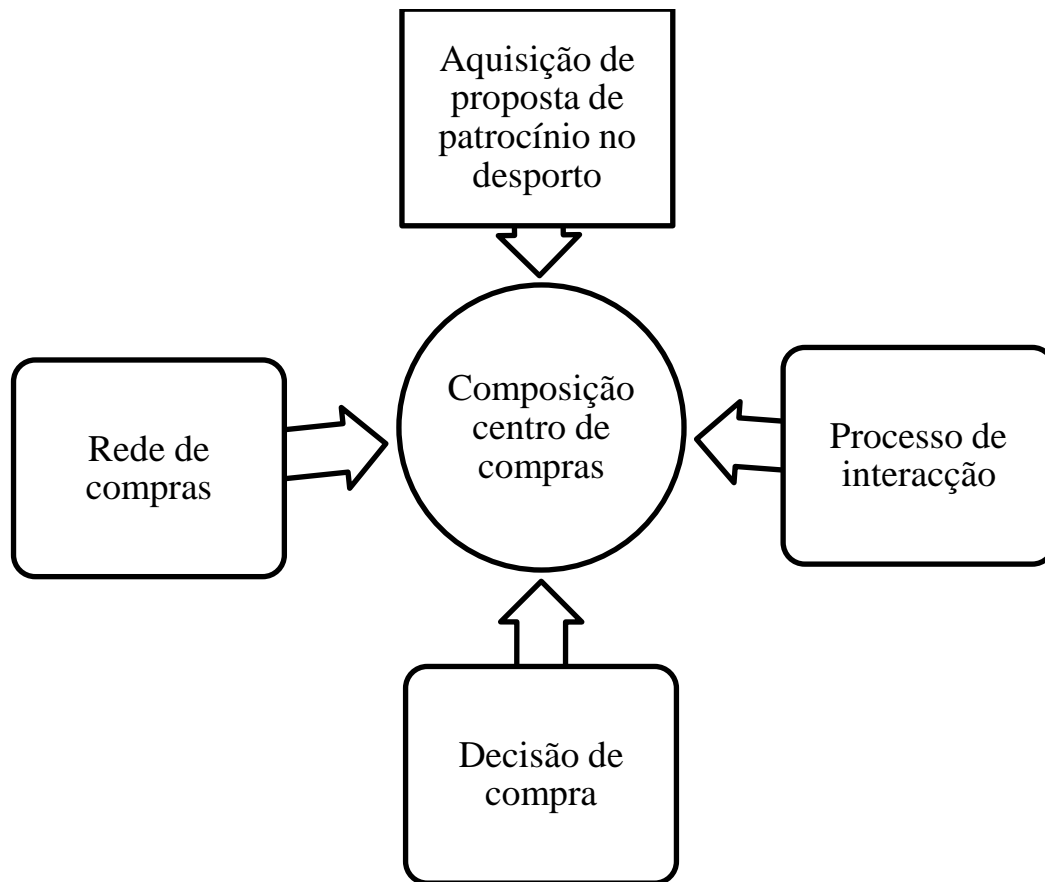


Figura 1: Modelo do processo de seleção do patrocínio (Shank, 1999, p. 388)

O processo começa com a aquisição/pedido de propostas de patrocínio que geralmente é um processo automático, em que as organizações recebem variadas possibilidades de patrocínio das entidades desportivas, desejando assegurar o patrocínio. Já com a proposta de patrocínio, os potenciais patrocinadores procuram a informação relativamente ao perfil dos fãs, do evento, do custo por número de pessoas alcançadas, da duração do contrato, da cobertura televisiva, das promoções de mais-valia, e dos benefícios do patrocínio (Shank, 1999).

O próximo passo é de formar o centro de compra, o que consiste num grupo de 4 ou 5 indivíduos que são responsáveis por avaliar e escolher o patrocínio. Normalmente, este grupo de pessoas é chamado de tomadores de decisões, influenciadores e de compradores.

Mccock et al. (1997), definem *gatekeepers*, como os indivíduos numa empresa que tomam a decisão de quanta informação deverá ser transmitida aos decisores finais. Estes indivíduos são, o comité de membros que recebem a primeira proposta de patrocínio, que poderá incluir rececionistas, assistentes e mesmo empresas de consultadoria. Os influenciadores são conhecidos, como aqueles indivíduos que têm algum tipo de ligação ou informação referente ao solicitador de patrocínio e podem incluir, gestores seniores, assim como outros empregados da empresa. O decisor final difere dependendo do nível de custo do patrocínio, onde pequenas propostas de patrocínio são direcionadas para os gestores locais/regionais e onde as propostas mais elaboradas/maiores são apontadas às empresas. A última pessoa existente, o comprador, tem a responsabilidade de negociar com o gestor do evento.

Shank (1999), argumenta que é importante que o solicitador do patrocínio esteja alertado para qual destes indivíduos é o centro de compra. O último passo no modelo de aquisição do patrocínio, é a decisão de compra, que geralmente leva à organização entre 3 e 6 semanas a tomar a decisão final.

2.2.3. Avaliação da eficácia do patrocínio no desporto

De acordo com Shank (1999) a avaliação da eficácia do patrocínio no desporto, poderá ser medida através da definição dos objetivos propostos à entidade patrocinada, estabelecendo assim, uma referência pré-patrocínio de forma a ser medida, assim como, manter níveis consistentes de promoção e publicidade para que seja possível diferenciar a eficácia do patrocínio.

A falta de um método universal para medir o patrocínio é um problema por vezes esquecido, não porque eles não tenham valor para medir, mas porque ainda ninguém se lembrou de medir o seu valor. A ausência de uma medição standard, é uma oportunidade, já que os patrocinadores poderão adaptar os seus sistemas de medição aos diversos objetivos específicos (Shank, 1999).

Segundo Busby e Digby (2002), a exigência pela responsabilidade cresceu assim que o uso do patrocínio cresceu e também porque, as empresas hoje em dia estão dispostas a pagar valores mais elevados pelos eventos, sendo que aqueles que se prepararam para cenários de incerteza económica, têm um aumento na necessidade de justificar custos.

Como a necessidade de responsabilidade do patrocínio aumentou e a disciplina ganhou credibilidade como ferramenta de comunicação de marketing, medição e avaliação, a responsabilidade tornou-se ainda mais importante para todas as partes envolvidas nas atividades do patrocínio. A medição tornou-se uma etapa crucial para o sucesso do processo do patrocínio, não apenas para estimar o sucesso de um programa e depois desenvolvê-lo, mas também é essencial para prevenir e justificar o orçamento do patrocínio internamente, para fazer frente às exigências competitivas de outros elementos do marketing mix. Futuramente, a avaliação contribuiu para uma importante parte da estratégia de patrocínio, tanto na pré-etapa do projeto, como na análise pós-evento de um programa de patrocínio. De modo a ser verdadeiramente valioso, as metodologias de medição do patrocínio, deverão refletir na compreensão de como o patrocínio funciona, pois não existe um método de medição universal.

De forma a medir a eficiência da atividade do patrocínio no desporto, Shank (1999) destacou 3 tipos de controlo de estratégia, no processo estratégico do marketing desportivo: controlo de planeamento de suposição, controlo de processo e de contingência, apresentados na figura 2.

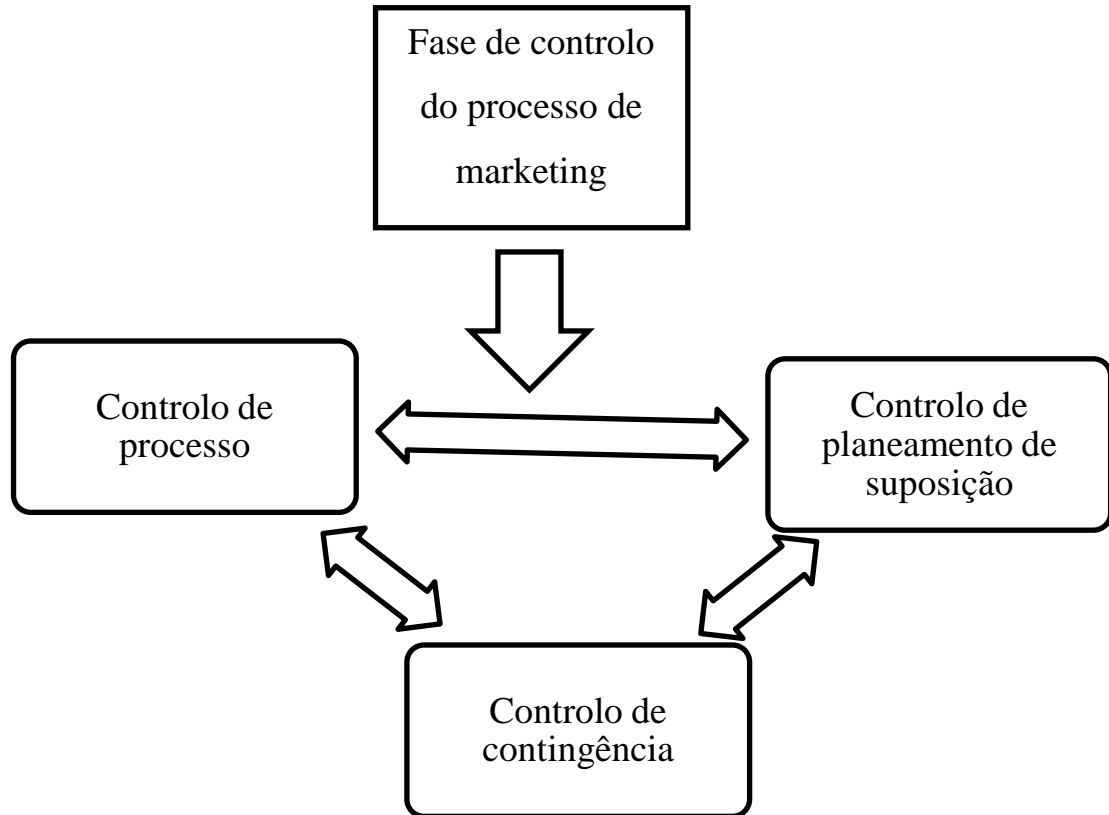


Figura 2: Fase de controlo de estratégia no processo do marketing desportivo (Shank, 1999, p. 504)

Shank (1999) afirmou que o controlo de planeamento de suposição, é necessário durante a fase de planeamento, para tirar suposições acerca do futuro dos eventos, ou contingências sobre os quais não existe informação completa, pois cada gestor poderá interpretar os dados de maneira diferente.

Assim, o plano estratégico de marketing desportivo é baseado num número específico de premissas e pressupostos. Os pressupostos deverão mais tarde ser considerados a nível de controlo, onde os fatores do ambiente externo e os fatores da indústria desportiva, são as duas categorias que mais preocupam os *marketeers* no desporto.

Relativamente ao ambiente externo os fatores poderão incluir tecnologia, inflação, taxas de juro, regulação e mudanças demográficas e sociais. A indústria desportiva sobre a qual uma organização desportiva opera, influencia as organizações em relação aos competidores, fornecedores, regulações da liga, e liderança. Por outro lado, o controlo de

planeamento de suposição não avalia se o plano atual está a progredir, nem leva em conta os aspetos internos e externos que não poderão ser detetados durante a fase de planeamento, quando as premissas foram desenvolvidas. Deste modo, um eficiente controlo terá de considerar adicionalmente o controlo de processo e de contingência.

Shank (1999) declarou, que o controlo de processo mede e avalia os efeitos das ações que já foram tomadas num esforço para executar o plano. Devido a mudanças nas premissas e contingências, os *marketeers* do desporto usam para rever o plano e o processo de implementação, que deverá por sua vez alterar o plano estratégico ou o processo de implementação, à luz dos eventos e ações que ocorrerão durante o processo de implementação do plano. O benefício deste controlo é de que os *marketeers* poderão minimizar a repartição de recursos no processo de planeamento, ou conduzindo o processo de implementação para realização de objetivos e metas consideradas importantes pela organização desportiva.

A terceira forma de controlo, o controlo de contingência, é de acordo com Shank (1999), baseada na suposição de que os *marketeers* no desporto, operam numa incerta ou imprevisível envolvente e essa mudança constante do ambiente interno e externo poderá levar a uma reavaliação das decisões estratégicas. Percebe-se então, que o objetivo de contingência serve de forma constante, para rever as contingências relevantes a nível de ambiente interno e externo, que poderão afetar o processo de planeamento do Marketing.

Diariamente, os negociadores lidam com maior frequência com acontecimentos imprevistos, estando mais focados devido à crise, o que não acontecia antigamente em que estes não eram tão importantes ou significantes, neste momento passaram a requerer uma atenção especial. O objetivo do controlo contingencial, é o de interpretar estes sinais e preparar um plano de ação, em vez de esperar que a crise aconteça. Escândalos e crises desportivas não são invulgares, logo é necessário planear para que a resposta seja rápida e mais eficiente.

Um plano de crise poderá incluir estratégias de resposta organizacional bem definidas, métodos específicos para uma resposta mais eficaz e eficiente, um plano para lidar com um potencial impacto dos *media* e melhorar a imagem, assim como, meios

eficientes de lidar com outros problemas que poderão ocorrer. As organizações poderão além disso, beneficiar destes planos de resposta às crises formais e informais, assim como os planos de crises deverão dar prioridade às proativas e reativas respostas sob uma variedade de circunstâncias.

Shank (1999) fez notar que monitorizar estratégias, impulsionou tentativas de impulso de medição, avaliação ou monitorização de estratégias direcionais sobre todo o plano estratégico. Patrocínio é uma estratégia de impulso, com interesse especial para as organizações desportivas e organizações que comercializam os seus produtos, em eventos de desporto.

A determinação da eficiência de um programa de patrocínio, tem-se vindo a tornar cada vez mais importante, pois o custo de patrocínio tem vindo a aumentar. Algumas das mais populares maneiras de medição da eficiência do patrocínio são:

- i. Menções ou histórias nos *media* populares como jornais, programas televisivos e revistas, servem como medição de exposição. A sensibilização é ainda acedida através de *media* equivalentes, determinando o comprimento de tempo grátis, que o patrocinador acumulou através da cobertura televisiva.
- ii. Ambos, antes (pré) e depois (pós) do acontecimento de vendas de produtos ou serviços, poderão ser examinados de modo a estimar o potencial impacto do patrocínio. Descortinar as vendas para o período de patrocínio, versus o mesmo período do ano anterior, ou medir as vendas a nível local versus nacional, poderá ser outra maneira de monitorizar as vendas. Adicionalmente, as vendas deverão estar relacionadas de perto com o evento patrocinado, em que descontos poderão ser oferecidos como recompensa por assistência ao evento (bilhete grátis, etc...). Reações competitivas ou promoções suplementares irão influenciar as estatísticas das vendas.

Busby e Digby (2002), explicaram que de forma a criar uma avaliação e medição bem-sucedida de uma atividade patrocinada, é necessário ter os objetivos bem claros, assim como, saber o que o patrocinador quer do patrocínio, tal como ter objetivos definidos e metas mensuráveis.

Uma empresa poderá tentar aumentar as vendas contra o seu concorrente, mas é importante saber onde se encontra antes de iniciar um programa de patrocínio. Não obstante, muitas empresas não dão importância a este aspeto de pré investigação do patrocínio, levando a que as hipóteses de sucesso sejam menores, conduzidas pelos objetivos de negócio.

Os autores, mais tarde, afirmaram que as variáveis de marketing não deverão ser mudadas durante o atual patrocínio, nem mesmo durante a sua evolução. É importante frisar que dados negativos poderão não indicar que o patrocínio está errado, o que poderá resultar, é que os patrocinadores falharam em comunicar externamente, a sua participação de forma mais ampla, mas estavam conscientes em fazê-lo e poderiam fazer melhorias para o programa de patrocínio em vez de remendá-lo por completo. Finalmente, a avaliação apenas poderá ser eficiente, se tiver por base informação confiável e relevante e os patrocinadores também terão de ter em conta, o impacto a longo prazo do patrocínio, visto que os efeitos do patrocínio poderão atrasar, pois esse patrocínio estará a gerar bons sentimentos.

Adicionalmente, Dolphin (2003), refere que a eficácia de uma campanha de patrocínio, poderá ser medida através dos efeitos de atitude, de efeitos diretos do mercado, do impacto das atitudes sobre o preço das ações do patrocínio, da perceção da qualidade da influência da publicidade e através da visibilidade da campanha.

3. MODELO CONCEPTUAL

Uma estrutura conceptual explica, graficamente ou através de narrativa, as coisas importantes a ser estudadas, tais como fatores-chave, ou variáveis, assim como a relação entre eles. As estruturas poderão ser tanto rudimentares como mais elaboradas, orientadas por teorias ou senso comum, assim como casuais ou descritivas (Miles & Huberman, 1994).

As teorias escolhidas para o estudo baseiam-se em três dimensões integradas na escolha do patrocinador no desporto. Isto pode ser explicado como a avaliação da eficácia está ligada aos objetivos, pois é difícil fazer uma avaliação sem objetivos claramente definidos. Da mesma forma, os objetivos estão ligados com o processo de seleção, dado que quando os objetivos são bem definidos, será mais fácil para uma empresa selecionar um determinado patrocínio. Além disso, quando avaliada a eficácia do patrocínio, a medição pode ser feita através dos critérios de seleção dos patrocínios escolhidos.

A literatura mais relevante para descrever os objetivos do patrocínio no desporto, é baseada nas teorias de Pope (1998) e Dolphin (2003):

Objetivos corporativos:

- i. Sensibilização do público;
- ii. Imagem corporativa;
- iii. Perceção pública;
- iv. Envolvimento da comunidade;
- v. Opção financeira;
- vi. Entretenimento do cliente;
- vii. Relações governamentais;
- viii. Relações com o empregado;
- ix. Competir com outras empresas.

Objetivos de marketing

- i. Relações de negócio;
- ii. Alcançar o público-alvo;
- iii. Posicionamento da marca;
- iv. Aumentar as vendas.

Objetivos dos *media*:

- i. Gerar visibilidade;
- ii. Gerar publicidade;
- iii. Reforçar a campanha publicitária;
- iv. Especificidade do objetivo.

Objetivos pessoais:

- i. Interesse de gestão.

A razão para a escolha dos objetivos envolventes do patrocínio no desporto por Pope (1998) é porque esta teoria inclui a maioria dos objetivos encontrados na revisão da literatura, sobre os objetivos de patrocínio no desporto. Além disso, muitos destes objetivos foram suportados por Shank (1999). O uso de várias teorias torna o estudo extensivo.

O processo de seleção do patrocínio no desporto pode ser descrito através dos critérios a seguir apresentados por Mccock et al. (1997), que geralmente são usados quando é necessário selecionar uma atividade específica do patrocínio:

- i. A perspetiva de receita para a empresa;
- ii. A capacidade de integrar o produto no evento desportivo;
- iii. O custo do patrocínio;
- iv. A exposição ao público-alvo da empresa;

- v. A possibilidade de conseguir uma vantagem competitiva no mercado;
- vi. A oportunidade de demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade;
- vii. Aumento de vendas.

Liu (1998), inclui também critérios como:

- i. Consciência de marca maior;
- ii. Política corporativa.

O motivo para a escolha de critério de seleção apresentados por Mccock et al. (1997) e Liu (1998), é que estas teorias incluem os fatores mais relevantes.

Relativamente ao estudo da eficácia do patrocínio no desporto, a literatura mais relevante, baseia-se nos seguintes métodos de avaliação do patrocínio desenvolvidos por Brassington e Pettit (2006):

- i. Avaliar resultados de comunicação;
- ii. Pré ou pró testes sobre atitudes e opiniões;
- iii. Pré ou pró testes sobre níveis de consciência;
- iv. Medir os resultados de vendas;
- v. Feedback dos grupos participantes.

Quando foi feita a revisão desta literatura, notou-se que parece haver uma falta de métodos universais na medição do patrocínio, no entanto, esta teoria apresentou algumas orientações específicas que podem ser aplicadas a todo o tipo de método de patrocínio usado. Os trabalhos anteriores de Meenaghan (1991), são fortemente baseados nesta teoria, pois ele delineou uma idêntica estrutura de medição da eficácia de um programa de patrocínio.

Busby e Digby (2002), apresentaram três passos para o patrocinador considerar, com o fim de avaliar os efeitos do programa de patrocínio no desporto:

i. Desde o início

- Níveis de sensibilização e atitudes de marca entre o público-alvo.

ii. Processo de acompanhamento

- Como vai a atividade de patrocínio e se há alguma coisa a ajustar ou modificar.

iii. Avaliação final

- Se os objetivos foram cumpridos e como este têm sido avaliados e medidos.

4. MÉTODO

4.1. Estudo de caso

A abordagem metodológica aplicada foi um estudo de caso para explorar os objetivos, o processo de seleção e a avaliação da eficácia da marca Sagres, como patrocinador desportivo.

A entrevista é um método que se enquadra bem neste tipo de abordagem, adquirindo bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências (Bogdan & Biklen, 1994). Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de formas diversas, considerando-se a existência de três grandes tipos: estruturada, semi-estruturada, e não estruturada (Fontana & Frey, 1994, Quivy & Campenhoudt, 2008). Para a realização deste estudo foram aplicados dois tipos de entrevistas, não estruturada e semi-estruturada, sendo que a primeira se justifica pela necessidade de alargar e retificar o campo de investigação das leituras e revelar determinados aspetos a ter em conta na construção do guião da entrevista semi-estruturada (Quivy & Campenhoudt, 2008).

4.2. Participantes

Para investigar algumas das dimensões que afetam a escolha dos patrocinadores no desporto, neste caso, os objetivos, o processo de seleção e a avaliação da eficácia efetuada pela marca Sagres, foi realizada uma entrevista profunda ao Diretor de Comunicação e Relações Institucionais da SCC - Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, SA.

4.3. Instrumentos

O instrumento aplicado foi baseado numa entrevista do tipo semi-estruturada. A vantagem deste método é que permite confrontar o entrevistado com os dados originais do estudo, mas também permite ao investigador ler dados inesperados e interessantes que emergem das respostas individuais (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Na tabela 1 em baixo apresentada, é possível ficar a conhecer o guião da entrevista, que foi construído através dos conhecimentos de Yin (2009) que defende que nos estudos de caso, as entrevistas são feitas baseadas em três tipos: *open-ended nature*, *focused interview* e *formal survey*.

Foram definidas ainda dimensões, que estarão diretamente relacionadas com as questões finais, estas são sugeridas por Pope (1998) e Dolphin (2003), Mccock et al. (1997) e Liu (1998) e ainda Brassington e Pettit (2006).

É de salientar, que no guião em baixo apresentado, não estão presentes todas as questões que foram feitas na entrevista, visto que, as questões presentes na tabela, formularam-se através da dimensão e das componentes existentes.

Tabela 1: Guião da entrevista semi-estruturada

Dimensão	Componentes	Questões
<p>Objetivos do patrocínio no desporto (Pope, 1998 & Dolphin 2003)</p>	<p>Corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilização do público; Imagem corporativa; Perceção pública; Envolvimento da comunidade; Opção financeira; Entertimento do cliente; Relações governamentais; Relações com o empregado; Competir com outras empresas. <p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relações de negócio; Alcançar o público-alvo; Posicionamento da marca; Aumentar as vendas. <p>Media:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerar visibilidade; Gerar publicidade; Reforçar a campanha publicitária; Especificidade do objetivo. <p>Pessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interesse de gestão. 	<p>Relativamente aos vossos objetivos como patrocinadores do desporto, gostaria que me falasse deles?</p> <p>A nível dos objetivos corporativo, e de acordo com a sua opinião refira sff, quais aqueles que são os fundamentais para a Sagres?</p> <p>Quais são os objetivos da Sagres, atualmente, em termos de estratégia de marketing como patrocinadores do desporto?</p> <p>Nos dias de hoje, no campo dos <i>media</i>, fala-me da forma de como pretendem alcançar os vossos objetivos?</p> <p>De acordo com o seu entendimento, refira-se aos interesses da Sagres, ao nível do interesse pessoal da gestão, para apostar no patrocínio desportivo?</p>
<p>Processo de seleção do patrocínio no desporto Mccock et al. (1997) e Liu (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> A perspetiva de receita para a empresa; A capacidade de integrar o produto no evento desportivo; O custo do patrocínio; A exposição ao público-alvo da empresa; A possibilidade de conseguir uma vantagem competitiva no mercado; A oportunidade de demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade; Aumento de vendas. 	<p>Agora gostaria que abordasse o processo de seleção que a Sagres utiliza para escolher os patrocinados no desporto?</p> <p>É possível descrever alguns dos critérios Sagres que vos levam a patrocinar uma entidade, atleta ou um evento?</p>
<p>Avaliação da eficácia do patrocínio no desporto (Brassington & Pettit, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar resultados de comunicação; Pré ou pró testes sobre atitudes e opiniões; Pré ou pró testes sobre níveis de consciência; Medir os resultados de vendas; Feedback dos grupos participantes. 	<p>Neste momento, gostaria que abordasse o processo da avaliação da eficácia, que a Sagres utiliza para avaliar os investimentos ao nível dos patrocínios que faz no desporto?</p> <p>A propósito da avaliação da eficácia, gostaria que especificasse os pormenores dos processos seguidos, bem como, se referisse aos aspetos positivos e aos aspetos menos conseguidos da avaliação?</p>

4.4. Procedimentos

Numa fase inicial abordou-se a pessoa a quem iria fazer a entrevista através de um email, neste foi feita uma introdução ao estudo e explicada a importância da participação do entrevistado nesta investigação.

Posteriormente foi agendado a entrevista, no local e data à escolha pelo entrevistado.

Numa última abordagem, anterior à entrevista, foi enviado o guião da entrevista semi-estruturada.

Antes do início de cada entrevista foram recolhidos os dados biográficos de cada entrevistado e também explicado mais uma vez o âmbito da investigação.

A entrevista foi gravada em formato áudio, com a devida autorização do entrevistado.

4.5. Tratamento de dados

A análise da entrevista realizou-se através da análise de conteúdo temática de tipo lógico-semântico, como é proposto por Bardin (2009), com categorização a ser feita pela combinação do processo a priori e posteriori através de indução analítica. Utilizou-se o método qualitativo da análise de conteúdo em que a inferência sempre que é realizada é baseada na presença do tema e não na frequência do seu aparecimento, visto que a presença (ou ausência), pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição (Bardin, 2009).

5. RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar os resultados deste estudo. Os dados estão estruturados em função das dimensões definidas no modelo conceptual.

Com isto, dentro do campo dos objetivos do patrocínio no desporto, vão ser abordados os objetivos corporativos, de marketing, dos media e por último, os pessoais.

Objetivos corporativos do patrocínio no desporto

“Portugalidade, convivialidade, qualidade, suporte, isto é, estar sempre ao lado quer nos bons momentos como nos maus, identidade e celebração são aqueles que eu destaco como mais importantes. E ainda, comunicação através das plataformas todas, quer ao nível da Televisão, da rádio, dos outdoors, dos moopies e do digital. “

A tabela 2 em baixo apresentada, reflete os resultados dos objetivos corporativos do patrocínio no desporto.

Tabela 2: Resultados dos objetivos corporativos do patrocínio no desporto

Componentes	Resultados
C1 – Objetivos corporativos	
Sensibilização do público	Portugalidade
Imagem corporativa	Convivialidade
Perceção pública	Qualidade
Envolvimento da comunidade	Suporte
Opção financeira	Identidade
Entretenimento do cliente	Celebração
Relações governamentais	Comunicação mass media
Relações com o empregado	
Competir com outras empresas	

Os resultados apresentados na tabela 2, refletem as componentes abordadas na entrevista relativamente aos objetivos corporativos do patrocínio no desporto.

Perante os resultados, é possível verificar que a principal aposta da Sagres a nível corporativo, relaciona-se com fatores de união do povo Português, ou seja, o envolvimento da comunidade e a sensibilização do público, através da portugalidade, da convivialidade, do apoio prestado e da celebração.

Objetivos a nível de estratégia de marketing

“Então a Sagres está cá dentro e está lá fora também, porque nós também temos projecção de disponibilidade em todos os países do mundo, é uma forma agregadora com a nossa nacionalidade.”

São apresentados na tabela 3, os resultados dos objetivos da Sagres a nível de estratégia de marketing.

Tabela 3: Resultados dos objetivos a nível de estratégia de marketing

Componentes	Resultados
C2 – Objetivos a nível de estratégia de marketing	
Relações de negócio	Estratégias de agregação
Alcançar o público-alvo	
Posicionamento da marca	
Aumentar as vendas	

Em relação à tabela 3, os resultados apresentados demonstram que a Sagres, a nível de estratégia de marketing, tem como objetivo a agregação do povo português.

Foi possível verificar na entrevista efetuada que a marca Sagres tem como objetivo chegar a todos os portugueses, não só os que vivem em Portugal, mas também e de certa forma principalmente, os que habitam no estrangeiro, de maneira a que estes se sintam integrados ao seu país nunca perdendo essa ligação.

Posicionando-se desta forma no mercado, é esta a estratégia que a Sagres utiliza para alcançar o seu público-alvo.

Objetivos no campo dos media

“A nossa aposta principal é a Televisão, a Televisão significa a “maior parte do bolo”, porque chega de uma forma imediata e transversal a todos os lados e a todos os consumidores.”

Na tabela 4 em baixo apresentada, é possível verificar os resultados dos objetivos no campo dos *media*.

Tabela 4: Resultados dos objetivos no campo dos *media*

Componentes	Resultados
C3 – Objetivos no campo dos <i>media</i>	
Gerar visibilidade	Televisão
Gerar publicidade	
Reforçar a campanha publicitária	
Especificidade do objetivo	

Relativamente aos objetivos da Sagres no campo dos *media* e como é possível verificar na tabela 4, a Televisão é a principal aposta da marca, porque chega de uma forma imediata e transversal a todos os lados e a todos os consumidores.

É desta forma que objetivos como os de gerar visibilidade e publicidade, pretendem ser alcançados pela marca Sagres

Objetivos a nível do interesse pessoal da gestão

“A Sagres no nosso portfólio representa mais de 90%. (...) O Futebol é a nossa aposta principal em termos de dinâmica.”

A tabela 5, refere-se aos objetivos a nível de interesse pessoal da gestão.

Tabela 5: Resultados dos objetivos a nível de interesse pessoal da gestão

Componentes	Resultados
C4 – Objetivos a nível de interesse pessoal da gestão	
Interesse de gestão	Marca Sagres Futebol

Dentro dos objetivos a nível de interesse pessoal da gestão, é possível realçar como demonstra a tabela 5, que a marca Sagres e o Futebol são as principais apostas para a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, sendo que a Sagres representa 90% do portfólio da empresa, que significa qualquer coisa como 80% do volume global de vendas e da faturação.

Em relação ao Futebol, é a principal aposta em termos de dinâmica, em que a marca investe em média 12 milhões de euros por ano, above e below the line, sendo que desta forma representa a maior parte do seu posicionamento em termos de ativações.

Processo de seleção do patrocínio no desporto

A próxima componente a ser abordada, trata-se do processo de seleção de escolha que a Sagres utiliza para escolher os patrocinados no desporto.

Dentro deste campo, foram estudados quais os critérios que a marca Sagres utiliza na escolha da entidade que pretende patrocinar.

“Primeiro andamos sempre à procura dos mais agregadores, daí estarmos na Liga e na Seleção Nacional, depois procuramos aqueles clubes mais expressivos com identificação do nosso *target* de consumidores. “

Em baixo, a tabela 6 apresenta os resultados do processo de seleção do patrocínio no desporto.

Tabela 6: Resultados do processo de seleção do patrocínio no desporto

Componentes	Resultados
C1 – Processo de seleção do patrocínio no desporto	
Perspetiva de receita para a empresa	Entidades mais agregadoras
Integrar o produto no evento desportivo	Clubes mais expressivos
Exposição ao público-alvo da empresa	
Custo do patrocínio	
Conseguir uma vantagem competitiva no mercado	
Demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade	
Exclusividade corporativa	
Aumento de vendas	

Em relação aos critérios no processo de seleção do patrocínio no desporto, é possível observar através da tabela 6, que não se desviam muito dos principais objetivos da Sagres, ou seja, entidades mais agregadoras, estão dentro do leque de critérios que levam a Sagres a poder escolhê-las como futuro patrocínio.

É também possível verificar através dos resultados em cima apresentados, que os clubes mais expressivos com identificação do *target* de consumidores da marca Sagres, são também alguns dos critérios de seleção, ou seja, clubes que possam gerar um aumento de vendas da cerveja Sagres, que possibilitem uma maior exposição da marca, que dêem uma possível vantagem competitiva no mercado e por último que criem uma boa perspectivas em termos de receitas para a empresa.

Processo de avaliação da eficácia do patrocínio no desporto

A última componente abordada, trata-se do processo de avaliação da eficácia que a Sagres utiliza, para avaliar os investimentos a nível dos patrocínios que faz no desporto.

Através desta componente, é pretendido estudar o retorno que a entidade patrocinada oferece à marca Sagres.

“Nós aquilo que utilizamos sempre primeiro, trata-se do retorno que essas ligações nos dão. (...) Existem estudos que são feitos permanentemente no sentido desses investimentos, de quais são os retornos para a marca.”

Na tabela 7, é possível verificar quais os resultados relativamente ao processo de avaliação da eficácia do patrocínio no desporto.

Tabela 7: Resultados do processo de avaliação da eficácia do patrocínio no desporto

Componentes	Resultados
C1 – Processo de avaliação da eficácia do patrocínio no desporto	
Pré ou pós testes sobre atitudes e opiniões	Retorno das entidades patrocinadas
Pré ou pós testes sobre níveis de consciência	Estudos feitos permanentemente
Medir os resultados de vendas	
Feedback dos grupos participantes	

Relativamente ao processo de avaliação da eficácia, que a Sagres utiliza para avaliar os investimentos a nível dos patrocínios, os resultados apresentados na tabela 7, revelam que o retorno que as entidades dão à Sagres, surge como um dos factos principais no processo de avaliação da eficácia.

São também feitos estudos permanentemente, que controlam os investimentos da marca Sagres e são estes que servem como apoio para medir os resultados das vendas.

6. DISCUSSÃO

Quando se planeia um programa de patrocínio, a primeira etapa é delinear cuidadosamente os objetivos do patrocínio (Meenaghan, 1991 & Shank, 1999).

Busby e Digby (2002), argumentam que os objetivos do patrocínio precisam ser prestados, mensuráveis, integrados à estratégia corporativa e de marketing global. Estes objetivos também podem oferecer incentivo aos clientes, permitindo a coleção de dados e construção de base de dados, desenvolvendo a lealdade dos clientes, melhorando a relação da comunidade, revitalizando a imagem/marca da empresa e o nicho de mercado. Além disso, como atividades mensuráveis, o autor inclui o aumento de vendas, fidelização de clientes, recrutamento de pessoal, impacto positivo na percepção da marca/companhia e aumento do volume de distribuição.

Além disto, o estudo pioneiro do patrocínio no desporto feito por Meenaghan (1991), divide os objetivos do patrocínio em relação aos mercados alvo, aos objetivos corporativos e aos objetivos da marca, assim como objetivos corporativos gerais, objetivos relacionados com o produto, objetivos de venda, cobertura dos *media*, hospitalidade do cliente e objetivos pessoais.

Meenaghan (1991) reivindicou além disso, que diversos objetivos podem frequentemente sobrepor-se, bem como uma interação dos objetivos é muitas vezes usada em campanhas de patrocínio, mesmo por algum instante, a imagem da companhia afeta a imagem do produto no mesmo sentido que a imagem corporativa é afetada pela hospitalidade do cliente.

Não obstante, Pope (1998) e Dolphin (2003), determinaram que os objetivos dos *media*, objetivos corporativos, objetivos de Marketing e objetivos pessoais, são as 4 categorias gerais dos objetivos do patrocínio, que geralmente são reconhecidas e aceites em livros de marketing desportivo.

- i. Objetivos corporativos – Imagem corporativa, percepção do público, comunidade envolvente, relações financeiras, entretenimento do cliente, relações governamentais, relações dos empregados, competição com outras empresas.
- ii. Objetivos de marketing – Relações de negócios, atingir o mercado alvo, posicionamento da marca, aumento das vendas, amostragem.
- iii. Objetivos dos *media* – Gerar visibilidade, gerar publicidade, enaltecer a publicidade de uma companhia, evitar a desordem, especificação do alvo.
- iv. Objetivos pessoais – Interesses de gestão

Na entrevista efetuada, quando abordada a questão sobre os objetivos da Sagres como patrocinador no desporto, foi definido que o principal objetivo da marca relacionava-se com fatores de agregação, isto é, que a Sagres quer estar intimamente ligada aos portugueses, não só aos que vivem em Portugal, mas a todos aqueles que vivem no estrangeiro, essa é a mensagem que pretendem passar aos seus consumidores.

Dentro dos objetivos corporativos que a marca Sagres definiu como serem os mais importantes, foram destacados a portugalidade, convivialidade, qualidade, o suporte, isto é, estar sempre ao lado nos bons momentos como nos maus, identidade e a celebração.

Em relação aos às 4 categorias gerais determinadas por Pope (1998) e Dolphin (2003), dentro dos objetivos corporativos, é possível verificar que a imagem corporativa da empresa, tal como a percepção do público e a comunidade envolvente são três aspetos a tomar em conta para a Sagres. A imagem corporativa, que pretende transmitir valores agregadores que façam sentir o nacionalismo através da cerveja, em relação à percepção do público, a marca pretende que sintam o patriotismo, a união, a vontade de ser português, por último a comunidade envolvente, está ligada diretamente de forma global tanto com a imagem corporativa como a percepção do público, ou seja, o principal fator de agregação que a marca Sagres defende como objetivo corporativo principal.

Relativamente aos objetivos da Sagres em termos de estratégia de marketing como patrocinadores no desporto, foi falado na entrevista, que foi feita uma campanha no ano

passado em alguns países, como Inglaterra, E.U.A e Índia, que tinha como objetivo passar a mensagem que em Portugal temos tudo, esta mensagem foi direcionada a todos os portugueses, principalmente aos que habitam no estrangeiro, de forma a não esquecerem as suas raízes, isto é, ao beberem a cerveja sentirem que são portugueses e que a Sagres está presente em todo o mundo também. Mais uma vez, a Sagres quer mostrar os valores que preza mais, valores de agregação.

Na revisão bibliográfica, quando são descritos os objetivos de marketing, realça-se que o objetivo de atingir o mercado alvo, o posicionamento da marca e o aumento de vendas, preenchem os requisitos dentro da estratégia de marketing para a Sagres. Atingir o mercado alvo, mostrando que a marca está em todo o mundo, isto é, acompanhar todos os portugueses que habitam fora do nosso país, o posicionamento da marca, defendendo os seus principais valores de agregação e por último, o aumento de vendas, surge como estratégia através dos outros dois fatores, atingir o mercado alvo e o posicionamento da marca.

Quando feita a pergunta relativamente aos objetivos da Sagres nos dias de hoje, no campo dos *media*, a Televisão surgiu como principal aposta da marca. A Sagres defende que é um meio de comunicação imediato e transversal a todos os lados e a todos os consumidores. Através da Televisão e em concordância com o que é estudado segundo Pope (1998) e Dolphin (2003), a marca Sagres pretende através da Televisão gerar uma maior visibilidade e publicidade.

Em relação aos interesses da Sagres ao nível do interesse pessoal da gestão, para apostar no patrocínio desportivo, foi explicado na entrevista efetuada, que a marca representa mais de 90% no portfólio da empresa, que significa qualquer coisa como 80% do volume global de vendas e da faturação, daí a marca Sagres ser a marca principal. Foi também explicado que o Futebol é a principal aposta em termos de dinâmica, em que é investido em média, cerca de 12 milhões de euros por ano, above e below the line, o que contribui bastante para o posicionamento da marca em termos de ativações. Com isto, é possível afirmar e consoante o que é apresentado na revisão bibliográfica, que os principais interesses de gestão da empresa estão relacionados com a marca Sagres e com o Futebol.

Após terem sido estudados os objetivos do patrocínio no desporto e os recursos financeiros terem sido localizados, o próximo passo é a empresa tomar decisões sobre a oportunidade de patrocínio apropriado (Meenaghan, 1991 & Shank, 1999).

Devido à crescente complexidade das relações do patrocínio, juntamente com os potenciais conflitos que estes abrigam, os *marketeers* estão mais conscientes da necessidade de criar uma estratégia mais clara para apoiar o seu parceiro de negócio. Das diversas causas dignas, apenas alguns são relevantes para o interesse da marca/empresa e para o seu mercado alvo. Selecionar uma causa apropriada, é o mesmo que casar uma marca a uma causa que esteja relacionada com os atributos da marca, os benefícios, ou com a imagem de uma forma natural. Além disso, a escolha do patrocínio desportivo deverá ser estreitamente relacionada com os interesses do mercado alvo.

A razão para a escolha dos objetivos envolventes no patrocínio dos desportos por Pope (1998), é porque esta teoria inclui a maioria dos objetivos encontrados na revisão da literatura sobre os objetivos de patrocínio nos desportos. Além disso, muitos destes objetivos foram suportados por Shank (1999). O uso de várias teorias torna o estudo extensivo. Sendo assim, Mccock et al. (1997) define os critérios que normalmente são usados quando é necessário selecionar uma atividade específica do patrocínio.

A perspetiva de receita para a empresa, a capacidade de integrar o produto no evento desportivo, o custo do patrocínio, a exposição ao público-alvo da empresa, a possibilidade de conseguir uma vantagem competitiva no mercado, a oportunidade de demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade e o aumento de vendas, são os principais critérios defendidos por Mccock et al. (1997) na escolha do patrocínio no desporto.

Quando abordado o assunto na entrevista, sobre o processo de seleção que a Sagres utiliza para escolher os patrocinados no desporto, foi defendido mais uma vez que o critério de agregação, tem um peso bastante importante na escolha, isto é, a Sagres procura sempre em primeiro lugar, entidades com fins agregadores, justificando assim, o seu patrocínio à Liga Portuguesa de Futebol, a Liga Zon Sagres e o apoio à Seleção Nacional. Foi também

explicado, que clubes mais expressivos e com identificação do *target* de consumidores da Sagres, fazem parte dos critérios a ter em conta.

Verifica-se então, que dentro dos critérios defendidos por Mccock et al. (1997), a marca Sagres associa-se à oportunidade de demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade, ao definir critérios como agregação, a exposição da marca ao público-alvo, quando escolhe entidades mais expressivas e com identificação do mesmo *target* de consumidores e com isto, possibilitar o aumento de vendas.

De acordo com Shank (1999), o retorno do patrocínio no desporto poderá ser medido, onde a explicação baseia-se em definir os objetivos, estabelecendo assim, uma referência pré-patrocínio a ser medida, assim como, surge a possibilidade de manter níveis consistentes de promoção e publicidade, para que seja possível diferenciar a eficiência do patrocínio.

Busby e Digby (2002) continuaram por dizer, que a exigência pela responsabilidade cresceu assim que o uso do patrocínio cresceu e também porque, as empresas hoje em dia estão dispostas a pagar valores mais elevados pelos eventos, sendo que aqueles que se prepararam para cenários de incerteza económica, têm um aumento na necessidade de justificar custos.

Como a necessidade de responsabilidade do patrocínio aumentou e a disciplina ganhou credibilidade como ferramenta de comunicação de marketing, medição e avaliação, a responsabilidade tornou-se ainda mais importante para todas as partes envolvidas nas atividades do patrocínio. A medição tornou-se uma etapa crucial para o sucesso do processo do patrocínio, não apenas para estimar o sucesso de um programa e depois desenvolvê-lo, mas também é essencial para prevenir e justificar o orçamento do patrocínio internamente, para fazer frente às exigências competitivas de outros elementos do marketing mix. Futuramente, a avaliação contribuiu para uma importante parte da estratégia de patrocínio, tanto na pré-etapa do projeto, como na análise pós-evento de um programa de patrocínio. De modo a ser verdadeiramente valioso, as metodologias de medição do patrocínio, deverão refletir na compreensão de como o patrocínio funciona, pois não existe um método de medição universal.

Na entrevista, quando questionada a pergunta acerca do processo de avaliação da eficácia, que a Sagres utiliza para avaliar os investimentos ao nível dos patrocínios que faz no desporto, foi explicado que esta avaliação é primeiramente efetuada através do retorno que as entidades proporcionam à marca Sagres. São permanentemente feitos estudos, no sentido dos investimentos criados, de quais são os retornos para a Sagres. É essencialmente a nível de marketing e branding, que têm efeito e reflexo nas vendas.

É possível verificar portanto, que através dos fatores apresentados por Brassington e Pettit (2006), a Sagres não efetua pré ou pró estudos sobre atitudes, opiniões e níveis de consciência, tal como não procura, o feedback dos grupos participantes. Por outro lado, a Sagres encontra-se em concordância com a medição dos resultados de vendas, através do seu primeiro parâmetro de avaliação, o retorno do patrocínio para a marca.

7. CONCLUSÕES

Com a nossa investigação pretendemos criar uma base de conhecimento sobre a escolha dos patrocinadores no âmbito desportivo, neste estudo, aplicado à marca Sagres.

Para isto, foram estudadas três dimensões influenciadoras na escolha: os objetivos que levam à escolha da entidade desportiva, os critérios de seleção dessa mesma entidade e por último, o processo de avaliação da eficácia da entidade patrocinada.

Assim, numa primeira fase, recorrendo à investigação de Pope (1998) e Dolphin (2003), caracterizámos os objetivos do patrocínio no desporto como: objetivos corporativos, objetivos de estratégia de marketing, objetivos no campo dos *media* e por último, objetivos a nível do interesse pessoal da gestão. De seguida, recorrendo à investigação de Mccock et al. (1997) e Liu (1998), aferimos as componentes que possivelmente influenciam no processo de seleção do patrocínio no desporto, nomeadamente: a perspectiva de receita para a empresa, integração do produto num evento desportivo, exposição da empresa ao público-alvo, o custo do patrocínio, conseguir uma vantagem competitiva no mercado, demonstrar o compromisso da empresa para com a comunidade, exclusividade corporativa e por último, o aumento de vendas. Posteriormente, recorrendo à investigação de Brassington e Pettit (2006), caracterizámos o processo de avaliação da eficácia como: avaliação dos resultados de comunicação, pré ou pró testes sobre atitudes e opiniões, pré ou pró testes sobre níveis de consciência, medição dos resultados de vendas e o feedback do grupo de participantes.

Como o título da dissertação indica, foi efetuado um estudo de caso direcionado à marca Sagres, ou seja, as dimensões estudadas em cima referidas foram associadas a essa mesma marca. Para cumprir estes propósitos, foi efetuada uma entrevista e, considerando os resultados alcançados e os limites conceptuais e metodológicos do estudo, chegámos a um conjunto de conclusões que apresentamos em seguida.

Em relação aos objetivos corporativos, é possível verificar que a imagem corporativa da empresa, tal como a perceção do público e a comunidade envolvente são três

aspectos a tomar em conta para a Sagres. A imagem corporativa, que pretende transmitir valores agregadores que façam sentir o nacionalismo através da cerveja, em relação à percepção do público, a marca pretende que sintam o patriotismo, a união, a vontade de ser português, por último a comunidade envolvente, está ligada diretamente de forma global tanto com a imagem corporativa como a percepção do público, ou seja, o principal fator de agregação que a marca Sagres defende como objetivo corporativo principal.

Quando descritos os objetivos de marketing, realça-se que o objetivo de atingir o mercado alvo, o posicionamento da marca e o aumento de vendas, preenchem os requisitos dentro da estratégia de marketing para a Sagres. Attingir o mercado alvo, mostrando que a marca está em todo o mundo, isto é, acompanhar todos os portugueses que habitam fora do nosso país, o posicionamento da marca, defendendo os seus principais valores de agregação e por último, o aumento de vendas, surge como estratégia através dos outros dois fatores, atingir o mercado alvo e o posicionamento da marca.

Relativamente aos objetivos da Sagres nos dias de hoje, no campo dos *media*, a Televisão surgiu como principal aposta da marca. A Sagres defende que é um meio de comunicação imediato e transversal a todos os lados e a todos os consumidores. Através da Televisão e em concordância com o que é estudado segundo Pope (1998) e Dolphin (2003), a marca Sagres pretende através da Televisão gerar uma maior visibilidade e publicidade.

Em relação aos objetivos da Sagres ao nível de interesse pessoal da gestão, é possível afirmar e consoante o que é apresentado na revisão bibliográfica, que os principais interesses de gestão da empresa estão relacionados com a marca Sagres e com o Futebol.

No processo de seleção do patrocínio no desporto, verifica-se que dentro dos critérios defendidos por Mccock et al. (1997), a marca Sagres associa-se à oportunidade de demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade, ao definir critérios como agregação e, em relação à exposição da marca ao público-alvo, quando escolhe entidades mais expressivas e com identificação do mesmo *target* de consumidores, com isto, possibilitar o aumento de vendas.

Dentro do processo de avaliação da eficácia, verifica-se que através dos fatores apresentados por Brassington e Pettit (2006), a medição dos resultados de vendas está de

acordo com o principal foco de avaliação da marca, ou seja, o retorno que as entidades patrocinadas oferecem à Sagres.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo apresenta algumas limitações, estas que podem servir de recomendação para investigações futuras, na expectativa de enriquecer a literatura existente sobre esta temática.

Em relação a limitações encontradas neste estudo, encontra-se essencialmente na fase de recolha de dados, é possível afirmar que um maior número de entrevistados traria mais informação para este estudo.

O estudo presente não abrange todas as dimensões explicativas da temática desenvolvida, pelo que a introdução da análise de outras dimensões que possam ter contribuído para o bom desempenho da marca, deverão ser tidas em conta em estudos futuros.

Como extensões a esta investigação, verificamos que de certa forma, este estudo pode servir de base de trabalho ou para termos de comparação para outras marcas e para investigadores que pretendam aprofundar esta temática, relativa à escolha dos patrocinadores no desporto.

É esperado então, que o presente estudo sirva de incentivo para futuras investigações e análises mais profundas sobre este tema.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1991), *Managing brand equity – Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Akehurst, R., & Gaskin, P. (1999). Researching sponsorship marketing – A framework. *Department of Marketing, Monash University: Australia*.

Amis, J. & Cornwell, T.B. (2005) Sport sponsorship in a global age. *In J. Amis & T.B. Cornwell (Eds.)*, Global sport sponsorship (pp.1-17). Oxford: Berg.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Blossome, E.L. (2011). Sport sponsorship: appeal and risks, *Research Journal of Social Science & Management*, 1(8),133-142.

Bogdan, R., & Biklen, S., (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Brassington, L., & Pettit, S. (2006). *Principles of marketing (4th Edition)*. London: Pentice Hall.

Busby, R., & Digby, W.W. (2002). Measuring successful sponsorship – Evaluation strategies for justifying investment. (2^ª ed.). London: Prentice Hall.

Chien, P., Cornwell, B., & Stokes, R. (2005), *A theoretical framework for analysis of image transfer in multiple sponsorships*, ANZMAC 2005 Conference, Perth, Australia.

Cornwell, B. (2008). State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41–55.

Cornwell, B., & Maignan, I. (1998), An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.

Cornwell, B., Michael S., Angela, M., Clinton, S., & Cassandra, L. (2006). Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory, *Journal of Consumer Research*,33, 312-321.

Dolphin, R.R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.

Ferrand, A., & Pagès, M. (1996). Image sponsoring: A methodology to match event and sponsor. *Journal of Sport Management*, 10, 278–291.

Gardner, M., & Shuman, P. (1987), Sponsorship: An important component of the promotions mix. *Journal of Advertising*, 16(1), 11-17.

Ghori, H. (2012). *Market segmentation according to sir Philip Kotler*. Acedido em: 23/04/2014, em: <http://az-marketing-consultancy.blogspot.pt/2012/01/market-segmentation-according-to-sir.html>.

Grohs, R., Wagner, U., Vsetecka, & Sabine. (2004). Accessing the effectiveness of sport sponsorships – An empirical examination. *Schmalenbach Business Review*, 56, 119-138.

Gwinner, K., & Bennett, G. (2008). The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context, *Journal of Sport Management*, 22, 410-426.

Harvey, B., Gray, S., & Despain, G. (2006), Measuring the effectiveness of true sponsorship, *Journal of Advertising Research*, 5, 398-409.

Hoek, J. (1999). Sponsorship: An evaluation of management assumptions and practices, *Marketing Bulletin* 10 (1).

Jalleh, R.J., Donovan., B.G.C., & D'Arcy J.H. (2002). Sponsorship: Impact on brand awareness and brand attitudes. *Healthway: Australia*.

Javalgi, R., Traylor, M., Gross, A., & Lampman, E. (1994), Awareness of sponsorship and corporate Image: An empirical investigation, *Journal of Advertising*, 23(4), 47-58.

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (3^a ed.). New Jersey: Pearson Education.

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15, 139-155.

Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning and control* (9^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing management*, (13th ed.). Acedido em: 15/04/2014, em: <http://freepdfdb.com/ppt/kotler-keller-08-26282489.html>.

Küster, I., Vila, N., Aldás, J., & Rodriguez, C. (2009), Efecto del patrocinio de la copa américa en las percepciones de Luis Vuitton: una perspectiva internacional. *Universia Business Review*, 22, 40-55.

Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2004). *Mercator XXI*, (10^a ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 401-415 e 597-613.

Liu, J. (1998). Transference of skills between sports and business. *Journal of European Industrial Training*, 22 (3), 93-112.

Macdonald, E., & Sharp, B. (1996). Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness, *Marketing Bulletin*, 14(2).

Mason, R.B., & Cochetel, F. (2006), Residual brand awareness following the termination of a long term event sponsorship and the appointment of a new sponsor, *Journal of Marketing Communications* 2(2), 125-144.

Mccock, K., Turco, D., & Riley, R. (1997). A look at the corporate sponsorship decision-making process. *Cyber-Journal of Sport Marketing*. Acedido em: 14/02/2014, em: <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjism/v1n2/mcook.htm>.

Meenaghan, J. A. (1983). Commercial sponsorship, *European Journal of Marketing*, 17(3), 5-73.

Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix, *International Journal of Advertising*, 10(1), 35-47.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000), *Sport Marketing* (2^a ed.), Champaign, Human Kinetics.

Olkkonen, R. & Tuominen, P. (2006), Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 64–77.

Olkkonen, R. (1999). Forging links between marketing and sponsorships – A theoretical investigation. Abo: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.

Pope, N. (1998). Overview of current sponsorship thought. *Cyber-Journal of Sport Marketing*. Acedido em: 24/03/2014, em: <http://pandora.nla.gov.au/pan/34957/20030621-0000/www.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjism/v2n1/pope21.htm>.

Price, J., & Shani, D. (1999), An interview with Jeff Price, Vice President of US Sponsorship & Events, Mastercard International. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1 (4), 314-327.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Roslow, S., & Dubliss, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments, *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), 365 – 387.

Roy, D., & Cornwell, B. (2004), The effects of consumer knowledge on responses to event sponsorship. *Psychology & Marketing*, 21(3), 185-207.

Ruth, J., & Simonin, B. (2003). Brought to you by brand A and brand B: Investigating multiple sponsors influence on consumers attitudes toward sponsored events. *Journal of Advertising*, 32 (3), 19-30.

Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do fitness em Portugal: Desafios e mudanças*. Camarate: Visão e Contextos.

Shank, M. (1999). *Sports marketing: A strategic perspective* (4ª ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Sociedade Central Cervejas e Bebidas. (2013). Acedido em: 15/05/2014, em : <http://www.centralcervejas.pt/pt.aspx>.

Stotlar, D. (2001). *Developing successful sport sponsorship plans*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Stotlar, D.K. (1993). Sponsorship and the olympic wintergames. *Sport Marketing Quarterly*, 2, 35-43.

William. N. (2013). *Principles of market segmentation*. Acedido em: 26/04/2013, em: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:ULiK0YHA84wJ:scholar.google.com/&hl=pt-PT&as_sdt=0,5.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Sheffield Hallam University: Sheffield, UK*.

Yin, R.K. (2009). *Case study research. design and methods* (4ª ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

10. ANEXOS

Anexo A: Entrevista

1) Gostaria de iniciar a nossa conversa, com uma pergunta sobre a experiência que a Sagres tem no âmbito desportivo. No concreto gostaria de saber, há quanto tempo apostam nesta política de comunicação e em que medida têm tido sucesso?

2) Porque é que a Sagres considera o desporto, um veículo privilegiado na sua estratégia de comunicação?

3) Em relação à história, qual tem sido a vossa principal aposta, atletas, entidades ou eventos?

4) Como é que a Sagres atinge a nível de segmentação, os seus consumidores?

5) Relativamente aos vossos objetivos como patrocinadores do desporto, gostaria que me falasse deles?

6) A nível dos objetivos corporativos e de acordo com a sua opinião, refira s.f.f, quais aqueles que são os fundamentais para a Sagres?

7) Quais são os objetivos da Sagres, atualmente, em termos de estratégia de marketing como patrocinadores do desporto?

8) Nos dias de hoje, no campo dos *media*, fale-me da forma de como pretendem alcançar os vossos objetivos?

9) De acordo com o seu entendimento, refira-se aos interesses da Sagres ao nível do interesse pessoal da gestão, para apostar no patrocínio desportivo?

10) Agora gostaria que abordasse o processo de seleção que a Sagres utiliza para escolher os patrocinados no desporto?

11) É possível descrever alguns dos critérios Sagres, que vos levam a patrocinar uma entidade, atleta ou um evento?

12) Neste momento, gostaria que abordasse o processo da avaliação de eficácia, que a Sagres utiliza para avaliar os investimentos ao nível dos patrocínios que faz no desporto?

13) A propósito da avaliação de eficácia, gostaria que especificasse os pormenores dos processos seguidos, bem como, se referisse aos aspetos positivos e aos aspetos menos conseguidos da avaliação?

14) Considerando que esta entrevista tem como objetivo, a verificação do processo de escolha seguida pela Sagres como patrocinador desportivo, gostaria de saber se há assuntos que não tenham sido abordados, que consideram importantes para a minha perceção do processo?

Anexo B: Respostas

1ª P)

Estamos ligados ao Futebol desde sempre, mas com maior incidência à Seleção Nacional, em que este ano fazemos 21 anos de apoio à Seleção Nacional com os melhores de Portugal e com quem temos estado sempre ao lado deles, nos bons e maus momentos, felizmente existem melhores momentos dos que maus, mas a Seleção Nacional é o nosso principal ativo. Estamos também ligados à primeira Liga Portuguesa de Futebol, que até aqui se chamava Zon Sagres, que vai-se deixar de chamar Liga Zon Sagres no final desta época, mas vamos continuar a ser cerveja oficial da Liga e depois estamos ligados a clubes, aqueles que nós achamos serem mais representativos da sociedade portuguesa e que conosco quiseram ter uma associação como o caso do Benfica, do Braga, da Académica, do Belenenses, do Estoril Praia, do Olhanense, de vários clubes e o Benfica é uma boa referência pois até foi campeão este ano e podemos contar com uma ligação sustentável. Nós não estamos no Futebol no toca e foge, nós temos uma relação consistente porque pensamos também que a Sagres consegue através da sua ligação mass market, consegue fazer uma ativação com os consumidores levando consumidores ao estádio, nós fazemos permanentemente isso, cruzamos ações e isto tem mais a ver com os clubes, cruzamos ações através do canal dos hiper e dos super onde fazemos concursos que possibilitam as pessoas ganharem bilhetes para irem ao estádio, portanto nós também levamos pessoas ao Futebol, levamos pessoas aos estádios, para exatamente fazer o quê? Para conviverem, para estarem uns ao lado dos outros, para estar perante o resultado incerto e é uma forma de termos aqui um entroncamento.

Ainda ao nível do desporto, apoiamos não de uma forma tão expressiva como apoiamos o Futebol, apoiamos o Rugby e apoiamos de uma forma muito engraçada, apoiamos os três primeiros clubes que todos os anos se situam no ranking nacional, portanto, o primeiro, o segundo e o terceiro e isto torna-se bastante engraçado pois é considerado gestão por objetivos, os melhores premiamos com o nosso apoio, através de uma verba anual mas é perante os resultados da época, o que pode mudar todos os anos, e

tem mudado todos os anos. Portanto o rugby nós apoiamos os três primeiros clubes do ranking anual do campeonato nacional de seniores.

2ªP)

A cerveja Sagres tem incorporado no seu ADN, a portugalidade e a cerveja Sagres tem, quer do ponto visto cromático quer do ponto de vista dos seus símbolos, as quinas portuguesas, tudo o que tem a ver com Portugal e tudo o que representa o seu melhor.

Na área desportiva a cerveja Sagres está ligada intimamente com o Futebol, primeiro porque entende que o Futebol tem, em termos de comunicação, vetores que estão intrinsecamente ligados à cerveja Sagres, como por exemplo, o Futebol e a cerveja Sagres são fatores de inclusão, são fatores agregadores, são fatores de convivialidade, portanto quer o Futebol quer a cerveja Sagres, são fatores que incluem toda a gente, que agregam toda a gente. Paralelamente outro fator é o fator da transversalidade social, quer o Futebol quer a cerveja Sagres abrangem todos os *targets* da sociedade, desde que sejam obviamente maiores de idade, neste caso maiores de 16 anos, mas desde que tenham mais de 16 anos e possam beber cerveja e que não tenham nenhuma limitação, abrange todos os setores setores sociais, desde o A ao C, como no Futebol, também abrange todos os setores sociais, desde o A ao C.

Depois, também aquela experiência que o Futebol nos traz, ou seja, do resultado ser inesperado também consideramos a cerveja Sagres como se tivéssemos a beber a primeira, é sempre uma sensação única. Portanto, estes são aqueles códigos em termos de comunicação que consideramos que estão totalmente associados e identificados, também temos estudos que nos mostram tal que sempre que alguém está a ver Futebol, bebe uma cerveja, não é normal que beba vinho ou uma coca-cola, bebe uma cerveja, portanto a cerveja está intimamente ligada ao Futebol e à convivialidade e aos amigos e aos festejos e à celebração.

3ªP)

Como já referido, a Sagres aposta principalmente em entidades.

4ªP)

Como no fundo eu lhe referi, como a Sagres e o Futebol funcionam de uma forma transversal a Sagres também é um produto mainstream, a Sagres abrange todos os setores da sociedade, tal como o Futebol abrange todos os setores da sociedade. Exatamente pelo futebol abranger todos os setores, desde os mais ricos aos menos afortunados da vida, aos do interior e aos do litoral, aos mais novos e aos mais velhos, aos com mais formação e aos com menos formação, também a Sagres está presente com eles todos.

A Sagres está sempre ao lado dos Portugueses independentemente da sua condição social, independentemente da sua condição cultural, só na questão da idade, por questões legais e por questões óbvias, é que só está com os Portugueses com mais de 16 anos. Portanto é esta entidade que nos associa claramente ao Futebol.

5ªP)

O Objetivo da Sagres na estratégia do desporto e estamos a falar de Futebol, é fazer com que o consumidor reconheça que a Sagres está intimamente ligada aos Portugueses, quer os que vivem em Portugal, quer aos que vivem no estrangeiro, nomeadamente os que estão espalhados pelo mundo, queremos mostrar que a Sagres é um fator agregador.

6ª P)

Portugalidade, convivialidade, qualidade, suporte, isto é, estar sempre ao lado quer nos bons momentos como nos maus, identidade, celebração estes são aqueles que eu destaco como mais importantes. E ainda, comunicação através das plataformas todas, quer ao nível da Televisão, da rádio, dos outdoors, dos moopies e do digital.

7ªP)

A nível de estratégia de marketing, a nossa campanha o ano passado, que foi filmada em New York, foi filmada em Londres e na Índia “e nós aqui temos tudo”, é numa perspetiva exactamente de uma mensagem, que em Portugal nós temos tudo e quando os Portugueses estão no estrangeiro, dão valor áquilo que muitas vezes todos os dias não dão, só dão valor quando estão no estrangeiro. Então a Sagres está cá dentro e está lá fora também, porque nós também temos projeção de disponibilidade em todos os países do mundo, é uma forma agregadora com a nossa nacionalidade.

8ªP)

A nossa aposta principal é a Televisão, a Televisão significa a “maior parte do bolo”, porque chega de uma forma imediata e transversal a todos os lados e a todos os consumidores.

9ªP)

A Sagres no nosso portfólio representa mais de 90%, que significa qualquer coisa como 80% do nosso volume global de vendas e da nossa faturação, daí a Sagres ser a nossa principal marca, porque o nosso negócio divide-se entre cervejas, refrigerantes e águas, cervejas representam 80%, águas 15% e refrigerantes são 5%, portanto dentro dos 80% das cervejas, 90% são Sagres. O Futebol é a nossa aposta principal em termos de dinâmica, se nos perguntar qual é o nosso budget para o Futebol, nós investimos por ano, qualquer coisa como 12 milhões de euros, above e below the line e isso tem em grande parte a fatia de leão do nosso posicionamento em termos de ativações.

10ª e 11ªP)

Primeiro andamos sempre à procura dos mais agregadores, daí estarmos na Liga e na Seleção Nacional, depois procuramos aqueles clubes mais expressivos com identificação do nosso *target* de consumidores.

12ªP)

Nós aquilo que utilizamos sempre primeiro, trata-se do retorno que essas ligações nos dão, por exemplo nós agora vamos ao mundial, tivemos a final da Champion League em Lisboa este fim-de-semana, apoiada não pela Sagres mas pela Heineken, tudo isso é medido em termos de retorno.

Existem estudos que são feitos permanentemente no sentido desses investimentos, de quais são os retornos para a marca, é essencialmente em termos de marketing e branding que têm efeito e reflexo nas vendas, por exemplo, a Sagres é uma marca líder desde 2008, é líder do mercado nacional de cervejas e mantemos desde 2008 esse posicionamento consistente, o que é que isto quer dizer, que para a liderança ser atingida a nossa ligação ao futebol ajudou.

13ªP)

Uma coisa que não podemos fazer, é uma clara indexação do apoio do Futebol às vendas, agora uma política consistente de apoio ao Futebol traz-nos certamente uma posição determinante em termos de mercado. Não existe é um rácio imediato de curto prazo, são medidas consistentes sustentáveis.

14ªP)

Penso que o assunto foi tratado na totalidade e foram expostas todas as respostas ao material pretendido. Sendo assim penso que não existe nada a acrescentar à entrevista, tal como assuntos não abordados.