

**CEDÊNCIA A EMPRESAS OU MARCAS DO NOME DE
ESTAÇÕES E LINHAS DO METROPOLITANO DE LISBOA**

Tiago Pinto Tomás da Silva Antunes

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador:
Prof. Doutor Eduardo Correia, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing

Novembro 2009

À minha família,
namorada e amigos.

Agradecimentos

Aos meus pais, pela dedicação e esforço proporcionados para que pudesse chegar com sucesso a esta fase da minha vida.

À Isa, pelo apoio, principalmente nos momentos mais difíceis. Todas as palavras são poucas para exprimir o quanto lhe devo pela realização deste trabalho.

Aos amigos que me apoiaram e contribuíram com as suas opiniões.

Ao Professor Doutor Eduardo Correia, que acreditou neste projecto, pela sua disponibilidade, auxílio e orientação.

Às pessoas que se disponibilizaram a responder a um inquérito que tanto serviu para enriquecer as conclusões deste projecto de mestrado.

Para todos eles muito obrigado!

Resumo

O Metropolitano de Lisboa tem apresentado elevados prejuízos financeiros. Para resolver esse problema, é fundamental encontrar novas fontes de receita além das provenientes dos bilhetes e passes, das lojas e da publicidade nas estações e carruagens.

A possibilidade de cedência do nome de estações e linhas da sua rede a empresas ou marcas, por um determinado período de tempo, é uma alternativa que deve ser considerada.

Existem no mundo, em várias actividades, diversos casos de aproveitamento financeiro da venda do nome de instalações.

São várias as motivações para a realização deste acordo no Metropolitano de Lisboa, principalmente a obtenção de uma nova e importante receita para si e o aumento da exposição de uma empresa ou marca, reflectida num crescimento do volume de vendas e da quota de mercado.

Existem, igualmente, potenciais ameaças e desvantagens a considerar, nomeadamente a insuficiência do valor arrecadado para cobrir totalmente os prejuízos da empresa, a oposição dos responsáveis do Metropolitano de Lisboa (ou da sua tutela) ao acordo, a geração de confusão com o novo nome e a imprevisibilidade do retorno do investimento das empresas ou marcas, em termos de aumento da notoriedade, do volume de vendas e da quota de mercado.

As pessoas concordam com a ideia, ainda mais se lhes proporcionar vantagens. Inclusivamente, têm uma opinião positiva sobre empresas ou marcas que decidam adquirir o nome de estações e linhas, mostrando-se favoráveis a que aí realizem eventos e acções de marketing.

Existem, assim, condições para se avançar para a concretização desse acordo.

Palavras-chave: Cedência/venda do nome de estações e linhas, *naming rights*, Metropolitano de Lisboa, empresas/marcas.

Classificação JEL: L92, M30.

Abstract

Lisbon Metro has presented high financial losses over the past years. To solve this problem, it is essential to find new sources of revenue beyond those from tickets and passes, stores and advertising in subway stations and carriages.

The possibility of selling subway stations and lines naming rights to companies or brands, for a certain period of time, is an alternative that should be considered.

There are several cases in the world and in several activities of financial gains from facilities naming rights deals.

There are several motivations for carrying out this naming rights deal in Lisbon Metro's stations and lines. This public company seeks an important new revenue source. On the other hand, companies or brands want to increase their exposure which increases their sales revenue and market share.

There are also threats and disadvantages that should be considered, including the lack of funds raised to cover the financial losses of Lisbon Metro, the potential resistance to the idea by their officials, the confusion regarding the new name and the unpredictable return on investment for companies or brands, in terms of increasing awareness, sales volume and market share.

People agree with the naming rights deal even more if it provides benefits to them. They also have a positive opinion regarding companies or brands that decide to put their names in stations and lines, as well as them performing their events and other marketing actions.

Thus, there are conditions to implement a subway stations and lines naming rights deal.

Keywords: Naming rights deal, subway stations and lines, Lisbon Metro, companies/brands.

JEL Classification: L92, M30.

Sumário Executivo

O Metropolitano de Lisboa (ML) apresenta anualmente elevados prejuízos financeiros (-126,7 milhões de euros em 2008). Para inverter esse cenário, é essencial que esta empresa de transportes públicos siga uma política que simultaneamente provoque a diminuição dos custos e o aumento dos proveitos. Este projecto de mestrado foca-se neste último objectivo.

Dada a limitação da empresa em definir a sua política de tarifas e a insuficiência das suas receitas extra-tarifárias para resolver os problemas financeiros do ML, torna-se necessário encontrar novas fontes de receita.

Entre elas coloca-se a hipótese da cedência do nome (*naming rights*) de estações e linhas do ML a empresas ou marcas (ou outras entidades), por um determinado período de tempo, mediante contrapartidas financeiras. Esta solução foi, aliás, concretizada recentemente pelo Metro do Dubai, em 23 estações e 2 linhas da sua rede. Este projecto de mestrado pretende, assim, esclarecer a viabilidade dessa solução.

Encontram-se espalhados por todo o mundo e em várias actividades, diversos casos de venda de *naming rights* de propriedades tangíveis, sendo o desporto um dos sectores que mais se aproveita financeiramente desse tipo de acordo.

Actualmente, os acordos mais caros localizam-se em Nova Iorque (E.U.A.), onde as instituições financeiras *Citigroup* e *Barclays* desembolsarão cerca de 20 milhões de dólares anuais, durante 20 anos, pelos nomes de um estádio de basebol (*Citi Field*) e de um pavilhão (*Barclays Center*).

Em Portugal, escasseiam ainda os casos de cedência do nome de infra-estruturas, sendo inexistentes em estações e linhas de metropolitano. No futebol português, há um estádio em Braga com o nome de uma companhia de seguros (Estádio *Axa*), existindo, também, casos de venda do nome de bancadas de estádios ou de centros de estágio.

No caso da cedência do nome de estações e linhas, o Metropolitano de Lisboa, as empresas ou marcas potencialmente detentoras de *naming rights* das estações e linhas e os cidadãos comuns têm diversas motivações (ou vantagens) e enfrentam ameaças (ou desvantagens) resultantes deste tipo de acordo.

A única motivação do ML é a criação de uma nova e importante fonte adicional de rendimento. Para as empresas ou marcas, a concretização deste tipo de acordo pode significar, entre outras vantagens, uma grande exposição que provoque o aumento do

seu reconhecimento e a melhoria da sua imagem, a demonstração de uma cidadania comunitária e o aumento do seu volume de vendas e da quota de mercado.

Existe, por outro lado, o risco dos responsáveis do ML ou da sua tutela se oporem à concretização deste acordo. Deve-se, igualmente, ter em conta a potencial reacção negativa das pessoas ao tipo de acordo ou a empresas ou marcas seleccionadas. A alteração do nome de estações e linhas pode, também, gerar alguma confusão. Quanto ao montante a arrecadar pelo Metropolitano de Lisboa com este tipo de acordo, parece pouco provável que o mesmo seja suficiente para eliminar os seus prejuízos anuais, sendo necessário complementar essa receita adicional com outras novas, de modo a que esse objectivo se concretize. Em relação às empresas ou marcas, destaca-se a imprevisibilidade do retorno do seu investimento em termos de aumento da notoriedade, do volume de vendas e da quota de mercado.

Realizaram-se inquéritos a cidadãos comuns para conhecer a sua posição acerca da possibilidade de cedência do nome de estações do ML a entidades, por um determinado período de tempo e mediante contrapartidas financeiras. Os resultados obtidos permitem concluir que as pessoas concordam com a introdução dessa prática. São ainda mais favoráveis à celebração desse acordo se permitir: a melhoria das infra-estruturas e dos serviços prestados aos clientes; a aceleração do crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios; a redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos do ML; ou a redução do preço de bilhetes e passes. Quanto a uma qualquer empresa ou marca que decida adquirir o nome de uma estação, os inquiridos demonstraram ter uma opinião positiva, mostrando-se favoráveis a que aí realize eventos e acções de marketing. Em relação à antiguidade das estações, têm uma maior preferência pela venda do nome de estações novas face a antigas, embora aceitem, geralmente, de igual modo a cedência do nome dos dois tipos de estações. Finalmente, confirma-se que as pessoas consideram confusa, relativamente à sua localização, uma estação com o nome de uma empresa ou marca. De modo a evitar essa confusão, preferem continuar a ter o nome anterior associado ao novo ou que esse seja facilmente identificável com a estação.

Conclui-se, assim, que existem condições suficientes para se avançar para a concretização de um projecto de cedência do nome de estações e linhas do Metropolitano de Lisboa, principalmente pela importância das vantagens do acordo, para o ML e para as empresas ou marcas potencialmente detentoras do nome de estações e linhas, bem como pelo aval dado pelos cidadãos comuns.

Para se saber qual o valor de mercado do nome de uma estação e linha do ML é necessário identificar os seus factores determinantes. A idade ou o reconhecimento do nome actual, a densidade populacional ao redor da infra-estrutura, a localização, a quantidade disponível, a atractividade da estrutura, a qualidade do inquilino, as condições económicas e a competitividade no mercado local, o volume de tráfego no interior da infra-estrutura e os benefícios adicionais são factores que podem influenciar o preço do nome de uma propriedade tangível.

A implementação do processo de cedência do nome de estações e linhas do ML implica o seguimento de vários passos. Descreveu-se, neste âmbito, o caso do Metro do Dubai. Esse não deve ser visto, necessariamente, como um modelo a seguir, mas apenas como um exemplo de uma prática seguida. É aconselhável que o Metropolitano de Lisboa, caso decida avançar para a concretização deste projecto, estude a melhor forma de o fazer.

Índice Geral

1. Introdução.....	1
2. Contexto do problema	2
2.1 Dificuldades financeiras do Metropolitano de Lisboa	2
2.2 Cedência do nome de estações e linhas de metropolitano como possível solução	3
3. <i>Naming rights</i>	4
3.1 Definição.....	4
3.2 Casos de cedência do nome de propriedades tangíveis	4
4. Motivações e ameaças da cedência do nome de estações e linhas do Metropolitano de Lisboa	14
4.1 Motivações ou vantagens	14
4.2 Ameaças ou desvantagens	23
5. Inquérito sobre a cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa	32
5.1 Metodologia	32
5.2 Caracterização sociográfica dos inquiridos	34
5.3 Limitações.....	38
5.4 Resultados obtidos	39
5.5 Conclusões	55
6. Determinantes do preço de acordos de <i>naming rights</i>	56
7. Implementação do processo de venda do nome de estações e linhas: o caso do Metro do Dubai.....	59
8. Conclusão	61
Bibliografia.....	64
Anexos.....	69
Anexo A - Formulário do inquérito sobre a cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa	70

Anexo B - Média e moda de respostas dos inquiridos.....	74
Anexo C - Migração de respostas dos inquiridos da questão 1 para as 2 a 5	75
Anexo D - Anúncio no jornal da cedência do nome de estações e linhas do Metro do Dubai.....	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Proveitos, Custos e Resultado Líquido do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.	2
Gráfico 2 - Proveitos Operacionais do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.....	2
Gráfico 3 - Custos Operacionais, Financeiros e Extraordinários do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.	3
Gráfico 4 - Repartição dos inquiridos por género	34
Gráfico 5 - Repartição dos inquiridos por intervalos de idade	34
Gráfico 6 - Quantidade de inquiridos por distrito de residência	35
Gráfico 7 - Repartição dos inquiridos por residência.....	35
Gráfico 8 - Repartição dos inquiridos residentes fora do distrito de Lisboa	36
Gráfico 9 - Repartição dos inquiridos por grau de escolaridade	36
Gráfico 10 - Repartição dos inquiridos por situação profissional	37
Gráfico 11 - Repartição dos inquiridos por frequência de utilização do Metropolitano de Lisboa	37
Gráfico 12 - Distribuição de respostas à questão 1	40
Gráfico 13 - Distribuição de respostas à questão 2	41
Gráfico 14 - Distribuição de respostas à questão 3	41
Gráfico 15 - Distribuição de respostas à questão 4	41
Gráfico 16 - Distribuição de respostas à questão 5	42
Gráfico 17 - Média de respostas às questões 1 a 5	42
Gráfico 18 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 2.	44
Gráfico 19 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 3.	44
Gráfico 20 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 4.	44
Gráfico 21 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 5	45
Gráfico 22 - Média de respostas às questões 1 a 5, por género	45
Gráfico 23 - Média de respostas às questões 1 a 5, por faixa etária	46
Gráfico 24 - Média de respostas às questões 1 a 5, por distrito de residência	46
Gráfico 25 - Média de respostas às questões 1 a 5, por grau de escolaridade	47
Gráfico 26 - Média de respostas às questões 1 a 5, por situação profissional.....	47
Gráfico 27 - Média de respostas às questões 1 a 5, por frequência de utilização do ML48	
Gráfico 28 - Distribuição de respostas à questão 6	49
Gráfico 29 - Distribuição de respostas à questão 7	51

Gráfico 30 - Distribuição de respostas à questão 8	52
Gráfico 31 - Distribuição de respostas à questão 9	53
Gráfico 32 - Distribuição de respostas à questão 10	53

Índice de Figuras

Figura 1 - <i>Wrigley Field</i>	5
Figura 2 - <i>Rich Stadium</i>	5
Figura 3 - <i>Citi Field</i>	8
Figura 4 - Logótipo do <i>Barclays Center</i>	8
Figura 5 - <i>TCF Bank Stadium</i>	9
Figura 6 - Logótipo do Estádio <i>Axa</i>	9
Figura 7 - Bancadas do Estádio da Luz (S. L. Benfica), época 2006/07	10
Figura 8 - Diagrama do Estádio Alvalade XXI (Sporting C. P.), época 2008/09	10
Figura 9 - Diagrama do Estádio do Dragão (F. C. Porto), época 2008/09	11
Figura 10 - Caixa Futebol Campus	11
Figura 11 - Academia Sporting / <i>Puma</i>	12
Figura 12 - <i>Kodak Theatre</i>	12
Figura 13 - <i>Telus World of Science - Calgary</i>	13
Figura 14 - Diagrama da rede do Metro do Dubai com as estações e linhas disponíveis para cedência do nome a empresas ou marcas, incluindo os 10 já atribuídos	13
Figura 15 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai no exterior dessa estação	15
Figura 16 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai no exterior dessa estação	16
Figura 17 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai na entrada dessa estação	16
Figura 18 - Exposição do nome de uma linha do Metro do Dubai num viaduto da sua rede	16
Figura 19 - Exposição do nome de estações e linhas no interior de uma estação do Metro do Dubai	17
Figura 20 - Exposição do nome de estações e linhas em mapas e diagramas da rede do Metro do Dubai	17
Figura 21 - Exposição do nome de estações e linhas em ecrãs digitais existentes no interior de uma estação do Metro do Dubai	18
Figura 22 - Exposição do nome de estações e linhas em diagramas da rede no cais de uma estação do Metro do Dubai	18

Figura 23 - Exposição do nome de estações e linhas em diagramas da rede no cais de uma estação do Metro do Dubai	19
Figura 24 - <i>Qualcomm Stadium</i>	20
Figura 25 - <i>Pepsi Center</i>	20
Figura 26 - <i>3Com Park</i>	23
Figura 27 - <i>Camp Nou</i>	24
Figura 28 - <i>Soldier Field</i>	25
Figura 29 - <i>New Meadowlands Stadium</i>	26
Figura 30 - <i>Fleet Center</i>	27
Figura 31 - <i>Adelphia Coliseum</i>	29
Figura 32 - <i>Enron Field</i>	30
Figura 33 - <i>PSINet Stadium</i>	30
Figura 34 - <i>Madison Square Garden</i>	56
Figura 35 - <i>Conseco Fieldhouse</i>	57
Figura 36 - Anúncio no jornal da venda do nome de estações e linhas do Metro do Dubai	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quantidade de instalações desportivas com nomes corporativos nos E.U.A..	6
Tabela 2 - Top 10 maiores acordos de cedência do nome de estádios e pavilhões desportivos nos E.U.A.	7
Tabela 3 - Benefícios preferidos dos inquiridos, por característica sociográfica.....	49
Tabela 4 - Opinião dos inquiridos relativa à questão 6, por característica sociográfica	50
Tabela 5 - Opinião dos inquiridos relativa à questão 7, por característica sociográfica.	52
Tabela 6 - Outras recomendações para o novo nome das estações do Metropolitano de Lisboa	54

1. Introdução

Este projecto de mestrado tem por objectivo principal esclarecer a viabilidade da cedência do nome (*naming rights*) de estações e linhas do Metropolitano de Lisboa (ML) a empresas ou marcas.

Em primeiro lugar, descrever-se-á o problema que serviu de mote à realização deste projecto de mestrado.

A partir daí, proceder-se-á à definição do conceito de *naming rights* e apresentar-se-ão alguns casos concretos de acordos de venda do nome de propriedades tangíveis.

Depois, identificar-se-ão as potenciais motivações (ou vantagens) e ameaças (ou desvantagens) de cada uma das partes directamente envolvidas na realização de uma transacção deste tipo, assim como de outras partes interessadas (*stakeholders*).

No sentido de complementar a sua análise serão utilizados, sempre que possível, exemplos de casos concretos ou criados para o efeito.¹

Apresentar-se-ão, também, as conclusões resultantes de um inquérito elaborado no âmbito deste projecto de mestrado, dirigido a cidadãos comuns, sobre a possibilidade de cedência do nome de estações do ML e outros aspectos relacionados.

Adicionalmente, identificar-se-ão os factores determinantes do preço deste tipo de acordo.

Descrever-se-á, por fim, a implementação do processo de venda do nome de várias estações e linhas de um metropolitano internacional.

No final, concluir-se-á sobre a decisão a tomar pelo ML relativamente à concretização de um projecto de cedência do nome de estações e linhas da sua rede.

¹ A selecção dos casos descritos nos exemplos concretos, bem como os nomes de empresas e marcas utilizados para a criação de exemplos para as estações e linhas do Metropolitano de Lisboa, são da responsabilidade do autor deste projecto de mestrado, não tendo nenhum interesse, que não o meramente académico, em os mencionar.

2. Contexto do problema

2.1 Dificuldades financeiras do Metropolitano de Lisboa

O ML é uma entidade pública empresarial do sector de transporte colectivo de passageiros que, face aos elevados custos, nomeadamente de construção, exploração ou manutenção (das infra-estruturas ou do material circulante), não consegue gerar lucro. Para isso contribui, também, o facto dos proveitos gerados constituírem menos de metade dos custos, não sendo suficientes para cobrir sequer os custos operacionais da empresa. Em 2008, o prejuízo líquido situou-se nos 126,7 milhões de euros.

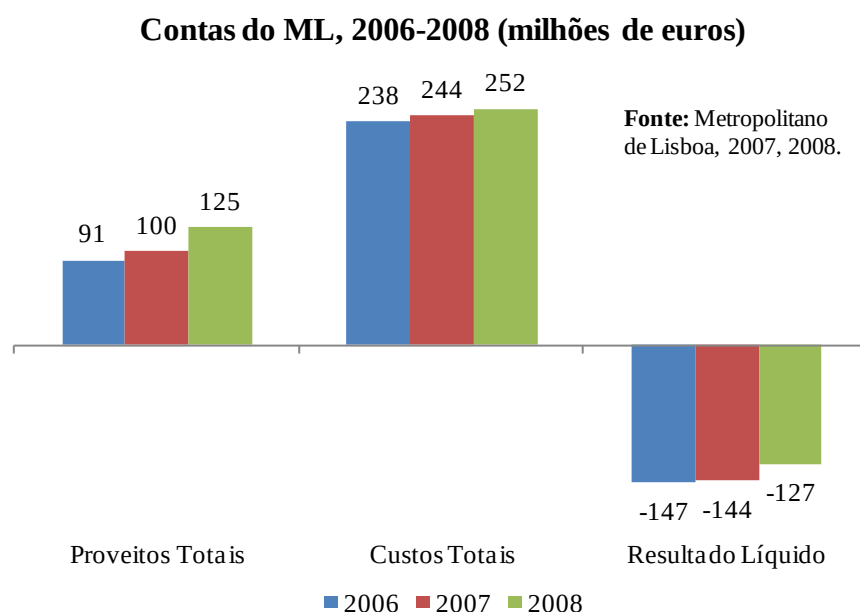


Gráfico 1 - Proveitos, Custos e Resultado Líquido do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.

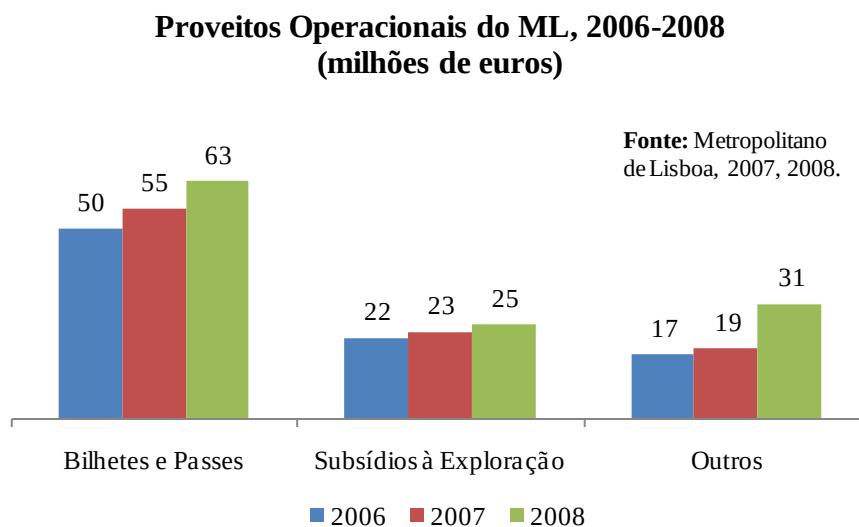


Gráfico 2 - Proveitos Operacionais do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.

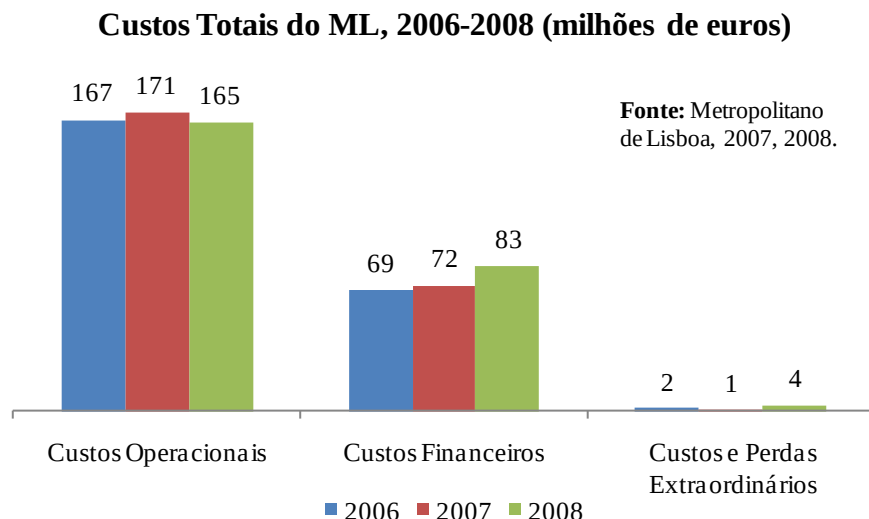


Gráfico 3 - Custos Operacionais, Financeiros e Extraordinários do Metropolitano de Lisboa, 2006-2008.

É, assim, importante seguir uma política de redução estrutural dos custos do ML, procurando, por outro lado, aumentar o valor dos seus proveitos. Porém, neste aspecto, a empresa não dispõe de autonomia suficiente para aumentar o valor da sua mais importante receita, proveniente da venda de bilhetes e passes, sendo impedida de definir livremente a sua política de tarifas a praticar.

Adicionalmente, as receitas extra-tarifárias têm sido insuficientes para equilibrar as contas da empresa. Entre essas destaca-se a concessão de espaço comercial e a exploração de publicidade nas estações, sendo esta última também no material circulante.

Tendo em conta este cenário, torna-se, portanto, necessário encontrar novas fontes de receitas que permitam aproximar o ML da obtenção de lucros.

2.2 Cedência do nome de estações e linhas de metropolitano como possível solução

Existem outras hipóteses de obtenção de receitas extra-tarifárias ainda não exploradas pelo Metropolitano de Lisboa.

Entre elas surge a venda do nome de infra-estruturas ligadas à actividade comercial do ML, nomeadamente estações e linhas da sua rede. Essa solução foi concretizada recentemente pelo Metro do Dubai (Emirados Árabes Unidos).

Este projecto de mestrado procurará estudar a viabilidade dessa solução.

3. Naming rights

3.1 Definição

A expressão anglo-saxónica “naming rights” corresponde ao direito de dar nome a uma propriedade tangível (por exemplo, um edifício), ou parte dela, ou intangível (por exemplo, um evento), sendo o nome um activo intangível que pode ser alvo de cedência do seu proprietário para outra entidade, por um determinado período de tempo, normalmente mediante contrapartidas financeiras (Ashley e O’Hara, 2001; Burton, 2008; Fried, 2005; Smith e Parr, 2005).

As entidades compradoras de *naming rights* são, geralmente, empresas ou marcas, podendo ser, também, outro tipo de organizações ou pessoas individuais.

Tendo em conta o objectivo deste projecto de mestrado, o seu foco incidirá apenas sobre a cedência do nome de propriedades tangíveis a empresas ou marcas.

3.2 Casos de cedência do nome de propriedades tangíveis

Um pouco por todo o mundo, assiste-se à venda de *naming rights* de propriedades tangíveis tão distintas como estádios e pavilhões desportivos², salas de espectáculo, museus ou estações e linhas de metropolitano.

A associação do nome de uma empresa ou marca a uma propriedade tangível não é uma prática recente, havendo já bastante experiência acumulada ao longo de vários anos.

Um dos primeiros casos nos E.U.A. ocorreu em 1926, embora não envolvendo propriamente uma transacção monetária do nome, quando o dono da equipa de baseball *Chicago Cubs* (William Wrigley, Jr.) renomeou o *Cubs Park* como *Wrigley Field*³ (Clark *et al.*, 2002; McCarthy e Irwin, 1998; Smith e Parr, 2005).

² A maioria da literatura consultada (e existente) sobre a cedência de *naming rights* de propriedades tangíveis foca-se em instalações desportivas dos Estados Unidos da América. Deste modo, muitos dos casos descritos ao longo deste projecto de mestrado serão baseados nisso.

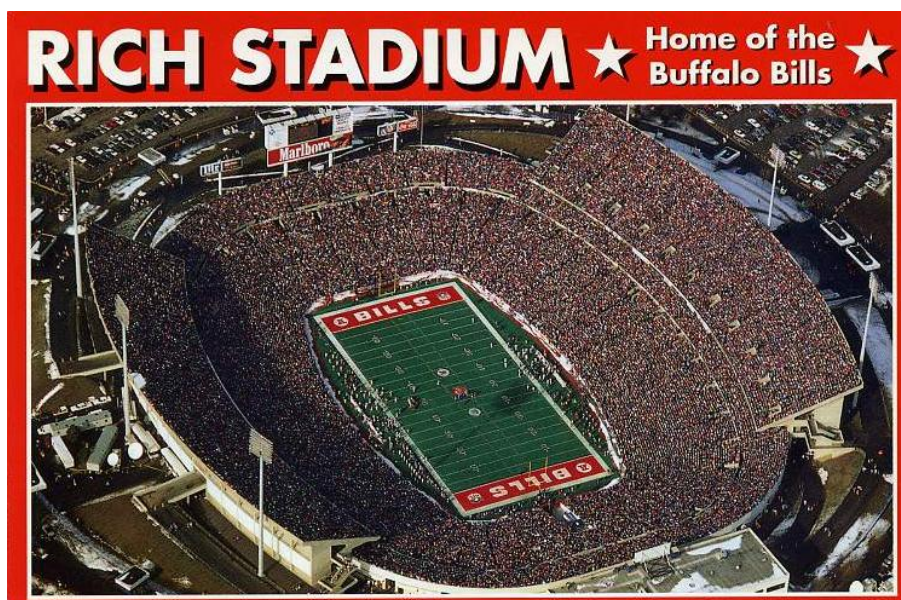
³ *Wrigley* é, também, o nome de uma empresa norte-americana detentora de diversas marcas de pastilhas elásticas.



Fonte: www.flickr.com

Figura 1 - Wrigley Field

O primeiro acordo de venda de *naming rights* na história do esporte norte-americano foi celebrado em 1973, quando a *Rich Products*⁴ aceitou pagar ao Condado de Erie, no estado de Nova Iorque (E.U.A.), 1,5 milhões de dólares para dar nome ao novo estádio de futebol americano dos *Buffalo Bills* (*Rich Stadium*) durante 25 anos (Boyer *et al.*, 2003; McCarthy e Irwin, 1998).



Fonte: www.flickr.com

Figura 2 - Rich Stadium

⁴ *Rich Products* - empresa norte-americana de produtos alimentares.

Actualmente, a cedência de *naming rights* é uma forma cada vez mais comum e lucrativa de angariação de receitas provenientes de propriedades tangíveis, especialmente em instalações desportivas. A tabela seguinte mostra a evolução nos E.U.A. do número de instalações desportivas com nomes de empresas: até 1990 eram apenas 4, aumentando para 51 a partir desse ano até 1997.

Principais ligas desportivas norte-americanas	1990-1997	Antes de 1990
<i>Major League Baseball</i>	10 em 30 (30,0%)	0 em 28 (0,0%)
<i>National Basketball Association</i>	15 em 29 (51,7%)	2 em 27 (7,4%)
<i>National Hockey League</i>	14 em 26 (53,8%)	1 em 21 (4,8%)
<i>National Football League</i>	12 em 30 (40,0%)	1 em 28 (3,6%)

Fonte: Friedman, 1997.

Tabela 1 - Quantidade de instalações desportivas com nomes corporativos nos E.U.A.

Boyer *et al.* (2003) referem que os acordos em curso de cedência do nome de estádios e pavilhões ligados a equipas profissionais das ligas norte-americanas atingiam, em 2003, quase 4 mil milhões de dólares. Em 2008, os 10 maiores acordos de venda de *naming rights* de instalações desportivas dessas ligas totalizavam cerca de 2,3 mil milhões de dólares, tal como se pode comprovar na tabela seguinte.

Ranking	Descrição da infra-estrutura desportiva	Valor total	N.º Anos	Valor anual	Ano Expiração
1º	<u>Barclays Center</u> Local: Brooklyn, Nova Iorque Equipa: New Jersey Nets (NBA) Patrocinador: Barclays	\$ 400 milhões	20	\$ 20 milhões	2029
2º	<u>Citi Field</u> Local: Queens, Nova Iorque Equipa: New York Mets (MLB) Patrocinador: Citigroup	\$ 400 milhões	20	\$ 20 milhões	2028
3º	<u>Reliant Stadium</u> Local: Houston, Texas Equipa: Houston Texas (NFL) Patrocinador: Reliant Energy	\$ 310 milhões	31	\$ 10 milhões	2032

4º	<u>FedEx Field</u>				
	Local: Landover, Maryland	\$ 205 milhões	27	\$ 7.59 milhões	2025
	Equipa: Washington Redskins (NFL)				
5º	Patrocinador: Federal Express				
	<u>American Airlines Center</u>				
	Local: Dalas, Texas	\$ 195 milhões	30	\$ 6.5 milhões	2030
6º	Equipas: Dallas Mavericks (NFL) e Dallas Stars (NHL)				
	Patrocinador: American Airlines				
	<u>Philips Arena</u>				
7º	Local: Atlanta, Georgia	\$ 185 milhões	20	\$ 9.25 milhões	2019
	Equipas: Atlanta Hawks (NBA) e Atlanta Thrashers (NHL)				
	Patrocinador: Royal Philips Electronics				
8º	<u>Minute Maid Park</u>				
	Local: Houston, Texas	\$ 178 milhões	28	\$ 6.36 milhões	2029
	Equipa: Houston Astros (MLB)				
9º	Patrocinador: Coca-Cola				
	<u>University of Phoenix Stadium</u>				
	Local: Glendale, Arizona	\$ 154.5 milhões	20	\$ 7.72 milhões	2025
10º	Equipa: Arizona Cardinals (NFL)				
	Patrocinador: Appolo Group				
	<u>Bank of America Stadium</u>				
11º	Local: Charlotte, Carolina do Norte	\$ 140 milhões	20	\$ 7 milhões	2023
	Equipa: Carolina Panthers (NFL)				
	Patrocinador: Bank of America				
12º	<u>Lincoln Financial Field</u>				
	Local: Filadélfia, Pensilvânia	\$ 139.6 milhões	20	\$ 6.98 milhões	2022
	Equipa: Philadelphia Eagles (NFL)				
13º	Patrocinador: Lincoln Financial Group				

Fonte: Marta, 2008.

Tabela 2 - Top 10 maiores acordos de cedência do nome de estádios e pavilhões desportivos nos E.U.A.

As instituições financeiras *Citigroup* e *Barclays* protagonizam até agora os mais caros acordos de venda do nome de propriedades tangíveis. Prevê-se que cada um deles desembolse 400 milhões de dólares para associar o seu nome a uma instalação desportiva na cidade de Nova Iorque (E.U.A.) durante 20 anos, ou seja, cerca de 20 milhões de dólares por ano. O *Citi Field*, estádio de basebol dos *New York Mets*, foi inaugurado este ano, enquanto o *Barclays Center* será, em 2011, o novo pavilhão da equipa de basquetebol *New Jersey Nets* (Burton, 2008; Marta, 2008).



Fonte: www.flickr.com

Figura 3 - Citi Field



Fonte: www.barclayscenter.com

Figura 4 - Logótipo do Barclays Center

Também no desporto universitário norte-americano existem acordos milionários de cedência de *naming rights* de instalações desportivas. Weinberg (2003) refere que, ao longo dos 5 anos anteriores a 2003, foram vendidos os nomes de novos estádios e pavilhões desportivos de 13 universidades por 136 milhões de dólares. Mais recentemente, o *TCF Bank*⁵ acordou pagar 35 milhões de euros, ao longo de 25 anos, para dar nome ao novo estádio dos *Minnesota Golden Gophers*, uma equipa de futebol americano da Universidade de Minnesota. O *TCF Bank Stadium*, inaugurado este ano e com capacidade para cerca de 50 mil espectadores, teve um custo de 288,5 milhões de dólares (Wolf, 2007).

⁵ *TCF Bank* - instituição financeira norte-americana.



Fonte: www.flickr.com

Figura 5 - TCF Bank Stadium

Em Portugal, também se celebram acordos de cedência do nome de infra-estruturas desportivas. Em 2007, o clube de futebol Sporting Clube de Braga vendeu à companhia de seguros *Axa*, por cerca de 4.5 milhões de euros, o nome do Estádio Municipal de Braga, propriedade do município de Braga, mas cujos direitos de exploração pertencem ao clube minhoto, passando a chamar-se, durante 3 anos, Estádio *Axa* (Lusa, 2007).



ESTÁDIO DAS PAIXÕES

Fonte: www.flickr.com

Figura 6 - Logótipo do Estádio Axa

Cedência a empresas ou marcas do nome de estações e linhas do ML

Por outro lado, os três maiores clubes portugueses de futebol (Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto) cedem, actualmente, o nome das quatro bancadas dos seus estádios a diversas empresas e marcas.



Fonte: Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD, 2006/2007.

Figura 7 - Bancadas do Estádio da Luz (S. L. Benfica), época 2006/07



Fonte: www.sporting.pt

Figura 8 - Diagrama do Estádio Alvalade XXI (Sporting C. P.), época 2008/09

Cedência a empresas ou marcas do nome de estações e linhas do ML



Fonte: www.fcporto.pt

Figura 9 - Diagrama do Estádio do Dragão (F. C. Porto), época 2008/09

Em 2006, o S. L. Benfica cedeu ao banco estatal Caixa Geral de Depósitos o nome do seu centro de estágios, localizado no Seixal, por um período de 10 anos, passando a designar-se Caixa Futebol Campus (Pires, 2006). No mesmo ano, o Sporting C. P. vendeu o nome da sua academia de futebol à marca desportiva *Puma*, arrecadando cerca de 1,2 milhões de euros anuais por 6 anos, passando a designar-se Academia Sporting / *Puma* (Pereira e Almeida, 2008).



Fonte: Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD, 2006/2007.

Figura 10 - Caixa Futebol Campus



Fonte: www.sporting.pt

Figura 11 - Academia Sporting / Puma

Fora do âmbito desportivo, em 2001, a *Kodak*⁶ aceitou pagar 75 milhões de dólares para dar nome ao *Kodak Theatre* em Hollywood, em Los Angeles (E.U.A.), por um período de 20 anos. Esta sala de espectáculos, com uma capacidade para cerca de 3500 pessoas e um custo de 94 milhões de dólares, é conhecida por receber anualmente a cerimónia de entrega dos Óscares (Morell, 2001).



Fonte: www.inetours.com

Figura 12 - Kodak Theatre

No Canadá, o museu da ciência *Calgary Science Centre* alterou, em 2005, o seu nome para *Telus World of Science - Calgary*, após a *Telus*⁷ acordar pagar cerca de 9 milhões de dólares por 20 anos (Falk e Sheppard, 2006).

⁶ *Kodak* - marca multinacional norte-americana de equipamentos fotográficos e de filmagem.

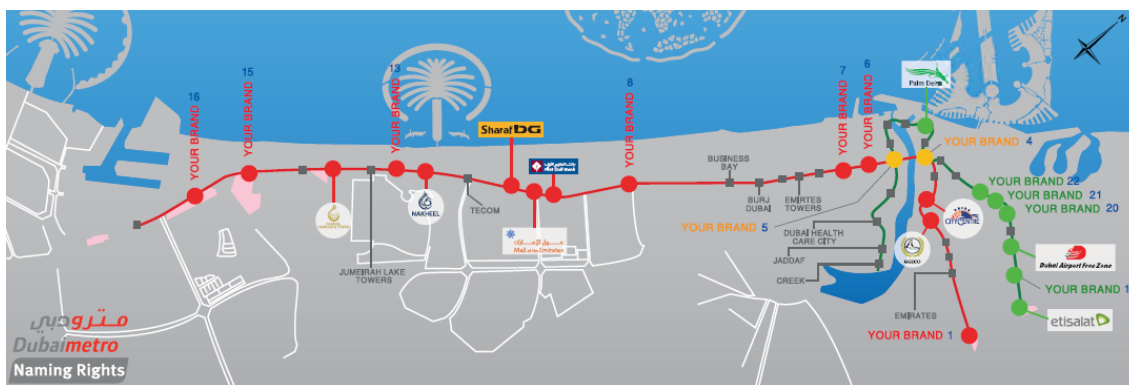
⁷ *Telus* - empresa canadiana de telecomunicações.



Fonte: www.flickr.com

Figura 13 - Telus World of Science - Calgary

Também no sector dos transportes públicos há experiências de acordos de cedência de *naming rights*. No Dubai, a *Roads & Transport Authority* colocou à venda o nome de 23 estações (incluindo 2 intermodais e 2 terminais) e 2 linhas de metropolitano, por um período mínimo de 10 anos, no sentido de obter receitas adicionais para ajudar a financiar a construção da sua rede (RTA, 2008/I). Numa primeira fase, a cedência de *naming rights* de 10 estações a empresas ou marcas rendeu 886,7 milhões de *dirhams*⁸ (Gowealthy, 2008; Emirates News Agency, 2008).



Fonte: www.metronamingrights.com

Figura 14 - Diagrama da rede do Metro do Dubai com as estações e linhas disponíveis para cedência do nome a empresas ou marcas, incluindo os 10 já atribuídos

Ainda nesse sector de actividade, a Governadora de Connecticut, Mary Jody Rell, aprovou, em 2008, uma lei que permite a venda, naquele estado norte-americano, do nome de estações de transportes públicos a empresas e indivíduos (Varnon, 2007).

⁸ Cerca de 173 milhões de euros. A conversão foi efectuada de acordo com a taxa de câmbio em vigor em 31-12-2008 (IGCP, 2008): 1 euro = 5,1119 AED *dirhams*.

4. Motivações e ameaças da cedência do nome de estações e linhas do Metropolitano de Lisboa

4.1 Motivações ou vantagens

Existem diversas motivações para a procura ou aceitação de acordos de venda do nome de estações e linhas do Metropolitano de Lisboa, assim como vantagens potenciais para cada uma das partes interessadas nessa transacção, nomeadamente o ML, as empresas ou marcas potencialmente detentoras de *naming rights* e os cidadãos comuns.

A obtenção de uma nova e importante fonte de rendimento adicional é a principal razão pelo qual o ML estaria disposto a ceder o nome várias estações e linhas da sua rede. Essa receita poderia servir para, tal como referido pelo Metro do Dubai (RTA, 2009; RTA, s.d.), melhorar as infra-estruturas e os serviços prestados aos clientes e acelerar o crescimento da rede de metropolitano, implicando mais linhas, estações e comboios. Além disso, poderia permitir reduzir o preço de bilhetes e passes, bem como os prejuízos anuais do ML, originando uma diminuição da contribuição do erário público para os financiar. Deste modo, essa parte dos impostos pagos pelos contribuintes poderia ser canalizada para outros fins.

A literatura revista sugere vários motivos para que uma empresa ou marca entre num acordo de aquisição do nome de uma propriedade, nomeadamente: aumentar o seu reconhecimento; melhorar ou reforçar a sua imagem; aumentar o volume de vendas e a quota de mercado; maximizar oportunidades de marketing; ter acesso a eventos que ocorram nessa propriedade; a prestação de um serviço público, demonstrando uma cidadania ou responsabilidade comunitária; a associação ao dono da propriedade ou ao seu mais directo usufrutuário; fomentar a motivação e o orgulho dos colaboradores; demonstrar estabilidade, força e longevidade aos seus *stakeholders*, nomeadamente investidores, clientes, colaboradores e fornecedores; a filantropia, normalmente sob a forma de uma doação, podendo ser guiada por razões altruístas ou simplesmente pelo ego (Ashley e O'Hara, 2001; Boyer *et al.*, 2003; Clark *et al.*, 2002; DeSchrive e Jensen, 2003; Kuzma *et al.*, 1993; Irwin e Sutton, 1995; McCarthy e Irwin, 1998, 2000; Schaaf, 1995; Skok e Crapster, s.d.).

Sendo objectivo de uma marca maximizar o número de contactos com o consumidor, de preferência que resultem num aumento das vendas (DeSchrive e Jensen, 2003), uma das principais razões para a compra de *naming rights* é a

possibilidade de vir a ter uma grande exposição do seu nome ou logótipo a uma extensa população. No caso do ML, que transporta cerca de 490 mil passageiros por dia⁹, a empresa ou marca teria uma visibilidade junto do público no interior e exterior das estações de metropolitano. Adicionalmente, teria uma exposição nos meios de comunicação social (televisão, rádio, jornais e internet), principalmente a uma audiência local e nacional, em noticiários, artigos e cobertura de eventos. Para além da tradicional divulgação “boca-a-boca”, as empresas ou marcas seriam também mencionadas em guias turísticos da cidade de Lisboa, bem como no *site* do ML.

No caso do Metro do Dubai, o nome de uma empresa ou marca é mencionado através do áudio nas carruagens, sendo visível, incluindo o seu logótipo, nomeadamente: na entrada da estação (na sinalética direccional e no mapa da rede); ao longo da rede (por exemplo, o nome da linha no pilar de um viaduto); no interior de uma estação (em máquinas automáticas e postos de venda de bilhetes e passes, na sinalética direccional, no mapa e no diagrama da rede). Por outro lado, o nome do comprador do nome de uma estação ou linha é divulgado nos meios de comunicação social, principalmente em conferências de imprensa e *press releases*, antes e após a abertura das estações (RTA, 2008/I; RTA, 2009).

As figuras seguintes são exemplos fornecidos pelo Metro do Dubai, relativos à exposição do nome de marcas nas suas estações e linhas.



Fonte: RTA, 2009.

Figura 15 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai no exterior dessa estação

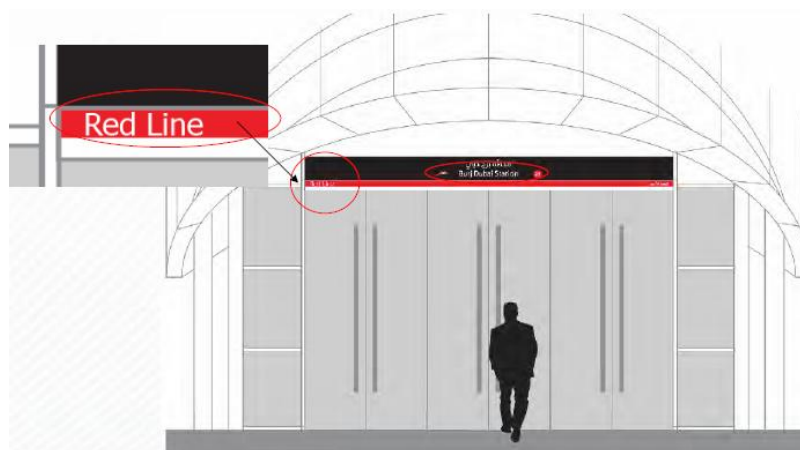
⁹ O Metropolitano de Lisboa transportou cerca de 178,5 milhões de passageiros em 2008, pertencentes a diferentes faixas etárias e classes sociais.

Cedência a empresas ou marcas do nome de estações e linhas do ML



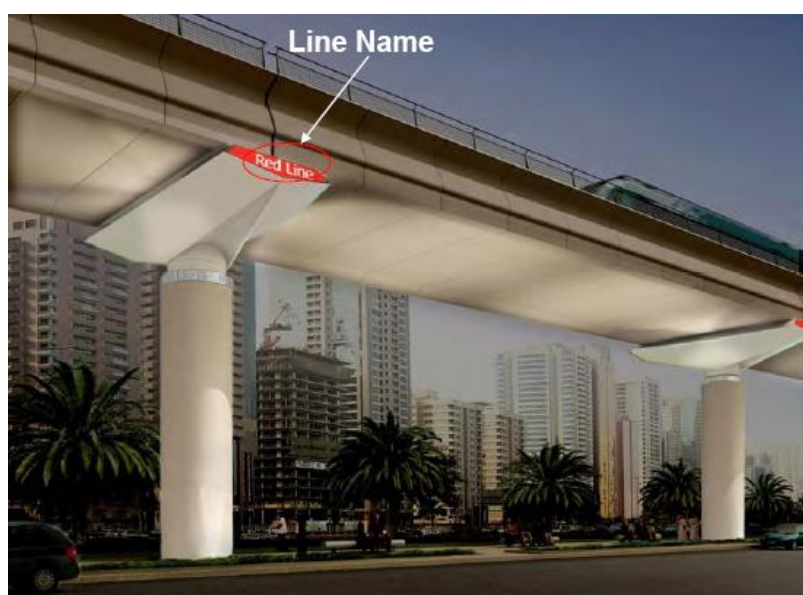
Fonte: RTA, 2009.

Figura 16 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai no exterior dessa estação



Fonte: RTA, 2009

Figura 17 - Exposição do nome de uma estação e linha do Metro do Dubai na entrada dessa estação



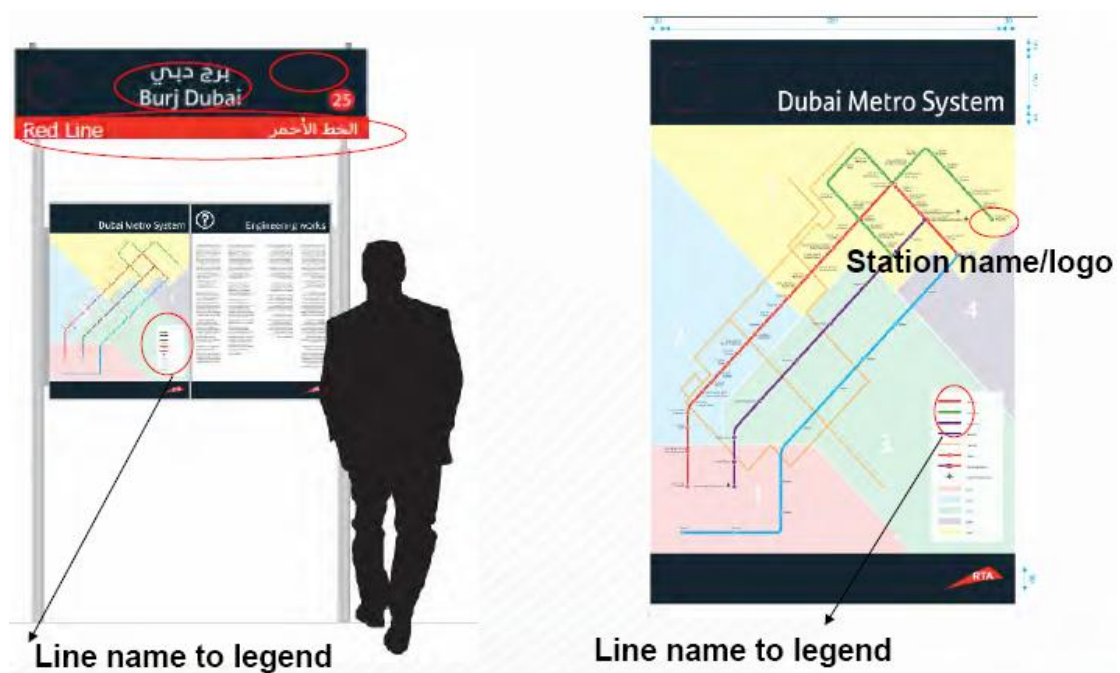
Fonte: RTA, 2009.

Figura 18 - Exposição do nome de uma linha do Metro do Dubai num viaduto da sua rede



Fonte: RTA, 2009.

Figura 19 - Exposição do nome de estações e linhas no interior de uma estação do Metro do Dubai



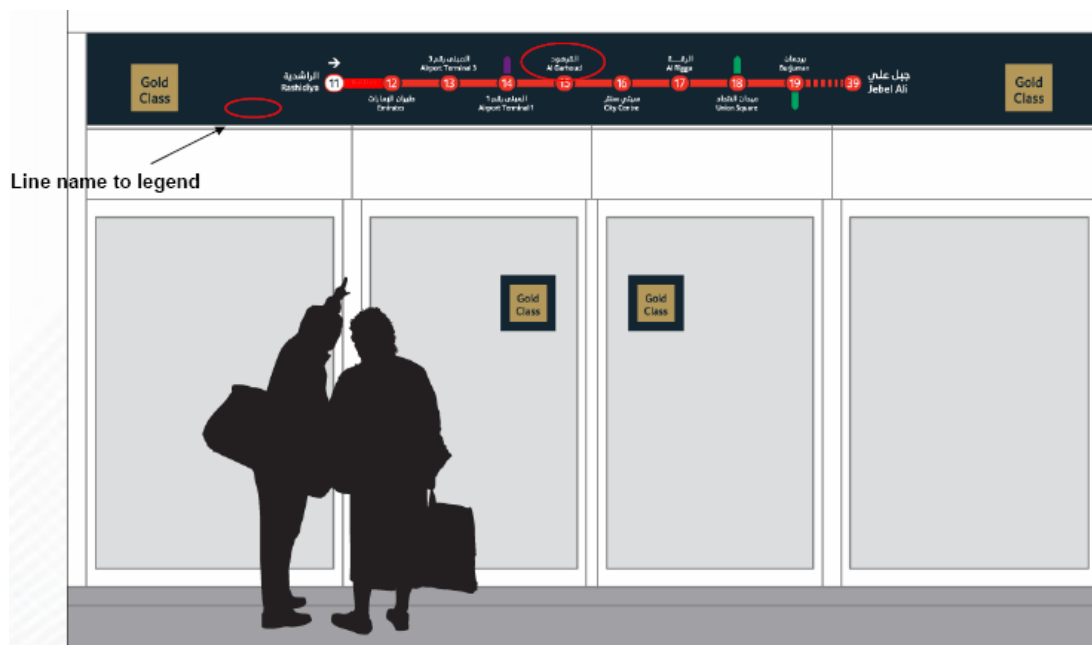
Fonte: RTA, 2009.

Figura 20 - Exposição do nome de estações e linhas em mapas e diagramas da rede do Metro do Dubai



Fonte: RTA, 2009.

Figura 21 - Exposição do nome de estações e linhas em ecrãs digitais existentes no interior de uma estação do Metro do Dubai



Fonte: RTA, 2009.

Figura 22 - Exposição do nome de estações e linhas em diagramas da rede no cais de uma estação do Metro do Dubai



Fonte: RTA, 2009.

Figura 23 - Exposição do nome de estações e linhas em diagramas da rede no cais de uma estação do Metro do Dubai

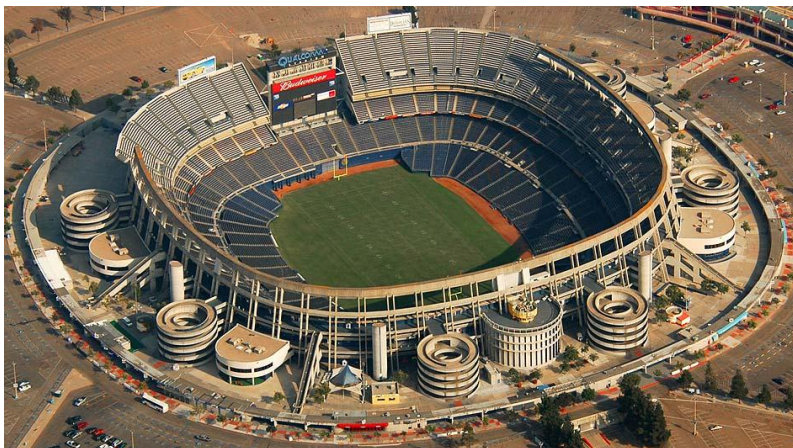
Em Portugal, a companhia de seguros *Axa* é mencionada nos *media*, a nível local, nacional e internacional, de cada vez que a equipa do S. C. Braga participa numa competição no Estádio *Axa* (Lusa, 2007).

As empresas ou marcas com o seu nome numa estação ou linha do Metropolitano de Lisboa teriam, também, uma exposição única, difícil de duplicar pelos seus concorrentes. McCarthy e Irwin (1998) consideram ser uma oportunidade única de marketing para aquelas a compra do nome de infra-estruturas, especialmente quando a sua quantidade disponível é diminuta, reduzindo a possibilidade de um concorrente imitar ou repetir o seu feito.¹⁰

A mera colocação do nome de uma empresa ou marca numa estação ou linha do ML poderá, em certas situações, ser mais atractiva na relação custo-exposição face à publicidade tradicional. Patrizio (2001) cita uma porta-voz da *Qualcomm*¹¹ (Christine Trimble), que disse que o investimento de 18 milhões de dólares, em 1998, no então *Jack Murphy Stadium* (situado em San Diego, no estado da Califórnia - E.U.A.), foi compensado pela exposição e reconhecimento gerados pela recepção, ainda nesse ano, da *Super Bowl* (final da *NFL*) e da *World Series* (por via dos *San Diego Padres* terem chegado à final da *MLB*) no *Qualcomm Stadium*.

¹⁰ Actualmente, o Metropolitano de Lisboa dispõe de 50 estações.

¹¹ *Qualcomm* - empresa norte-americana de pesquisa e desenvolvimento de telecomunicações sem fios.



Fonte: www.kenrockwell.com

Figura 24 - Qualcomm Stadium

As empresas ou marcas podem querer, tal como referido no início, ter uma cidadania comunitária local pela sua contribuição para o desenvolvimento e sustentabilidade do ML. Ficariam, assim, positivamente associadas a esta empresa pública de transportes públicos, que tem um impacto positivo na vida das pessoas que vivem, trabalham, estudam ou estão em lazer na cidade de Lisboa. Nos E.U.A., uma empresa é considerada uma boa cidadã comunitária quando o acordo de cedência do nome de uma instalação desportiva evita a saída de uma equipa importante da cidade para outra localização. É o caso da *PepsiCo*¹² em Denver, Colorado (E.U.A.), que contribuiu para reter nessa cidade as equipas locais de basquetebol (*Denver Nuggets*) e de hóquei no gelo (*Colorado Avalanche*) ao adquirir o nome do então novo pavilhão desportivo, o *Pepsi Center* (McCarthy e Irwin, 1998).



Fonte: www.flickr.com

Figura 25 - Pepsi Center

¹² *PepsiCo* - empresa multinacional norte-americana detentora de diversas marcas de bebidas e produtos alimentares, sendo a *Pepsi* a mais conhecida.

Os acordos de *naming rights* podem incluir a cedência de outros benefícios de valor acrescentado às empresas ou marcas, para além da mera colocação do seu nome na respectiva estação de metropolitano. Este é um local privilegiado para a criação de ambientes únicos para comunicarem e interagirem com os seus actuais e potenciais clientes, podendo publicitar, distribuir *merchandising* e amostras, bem como realizar demonstrações de produtos ou serviços. Além desses, as empresas ou marcas podem ter outros benefícios nas estações com o seu nome, incluindo: a colocação de quiosques ou *stands* para a venda exclusiva de produtos ou serviços; a realização de testes de mercado de produtos; a realização de eventos para os seus clientes e colaboradores; a colocação do seu nome nos bilhetes de metropolitano e nos uniformes dos colaboradores do ML que trabalham nessa estação; a concessão de vendas dentro da estação; e o direito de subalugar, a outras empresas ou marcas, espaço físico para colocação de publicidade (adaptado de Ashley e O'Hara, 2001). Outro benefício para uma empresa ou marca pode ser a possibilidade de poder recusar, na estação ou linha de metropolitano com o seu nome, qualquer referência aos seus concorrentes, seja em publicidade, vendas ou outras oportunidades de marketing. Esta situação foi prevista no caso do Metro do Dubai (RTA, 2009). Assim, se, por exemplo, a Optimus tivesse uma estação ou linha com o seu nome no Metropolitano de Lisboa, poderia impedir a TMN ou a Vodafone de aí fazer publicidade.¹³

Smith e Parr (2005) destacam, também, a exclusividade das empresas detentoras de *naming rights* no fornecimento de bens (por exemplo, venda de bebidas ou comida) ou na prestação de serviços (por exemplo, caixas de multibanco, serviços de telecomunicações ou produtos electrónicos). No *Pepsi Center*, para além da colocação do seu nome no do pavilhão desportivo, a *PepsiCo* acordou a venda exclusiva de refrigerantes em todos os eventos aí realizados, tendo adicionalmente sido dada uma opção preferencial na concessão comercial e em direitos de venda dentro do pavilhão para as outras empresas subsidiárias da *PepsiCo*, como, por exemplo, as cadeias de *fast food* *Taco Bell*, *Pizza Hut* e *Kentucky Fried Chicken* (McCarthy e Irwin, 1998). No Canadá (Calgary, província de Alberta), em resultado do acordo de cedência do nome do *Canadian Airlines Saddledome*, a companhia aérea *Canadian Airlines*, assinou um contrato de exclusividade em viagens aéreas com o seu principal ocupante, os *Calgary Flames* (NHL) (Friedman, 1997).

¹³ Optimus, TMN e Vodafone - empresas ou marcas concorrentes no sector das telecomunicações móveis em Portugal.

Um acordo de *naming rights* deve fomentar a criação de sinergias que proporcionem vantagens para as partes envolvidas, incluindo o público (Ashley e O'Hara, 2001), nomeadamente através do estabelecimento de alianças, parcerias ou colaborações entre o Metropolitano de Lisboa e as entidades compradoras dos nomes das estações e linhas, bem como entre estas. O ML poderia atribuir descontos nos bilhetes e passes a clientes e colaboradores dessas empresas ou marcas ou adquirir preferencialmente os seus bens e serviços. De igual modo, as empresas ou marcas poderiam passar a disponibilizar condições vantajosas, relativas aos seus produtos ou serviços, ao ML e às outras entidades detentoras de *naming rights*, assim como aos seus respectivos clientes e colaboradores. Nesse sentido, está prevista a promoção de um evento anual com todas as empresas detentoras de nomes de estações do Metro do Dubai, para facilitar oportunidades de venda entre elas (RTA, 2009).

Finalmente, os acordos de cedência de *naming rights* de propriedades tangíveis apresentam normalmente um elevado prazo de duração. Por exemplo, o Metro do Dubai estabeleceu um período mínimo de 10 anos (RTA, 2009). No caso do ML, essa elevada duração do acordo permitiria uma estabilidade: para si, em termos de obtenção de uma receita adicional periódica e constante; para a empresa ou marca detentora do nome, que teria uma exposição e oportunidades prolongadas de marketing na respectiva estação ou linha; e para o cidadão comum, evitando confusões resultantes de alterações constantes do nome.

4.2 Ameaças ou desvantagens

Por outro lado, existem diversas ameaças potenciais à concretização desse tipo de acordo, bem como possíveis desvantagens para as partes envolvidas.

Uma importante ameaça a ter em conta é a possibilidade da venda do nome de estações e linhas poder sofrer uma resistência ou, mesmo, ser vetada pelos responsáveis do Metropolitano de Lisboa ou da sua tutela, o Governo Português.

Também os cidadãos comuns e os grupos de pressão podem reagir negativamente à cedência do nome de estações e linhas de metropolitano, apesar de Boyer *et al.* (2003) terem concluído que a reacção do público, entre 1990 e 2002, ao anúncio desses acordos em complexos desportivos foi insignificante.

No entanto, segundo um estudo da Performance Research (1997) realizado nos Estados Unidos da América, 37% dos adeptos opunham-se à mudança do nome de estádios e pavilhões já existentes, atingindo 60% em São Francisco, onde o estádio de futebol americano dos *San Francisco 49ers* (*Candlestick Park*), construído em 1960, foi renomeado *3Com Park*¹⁴. Aí apenas 8% dos adeptos consideraram positivo o acordo, aumentando essa percentagem para 25% nas cidades com instalações desportivas novas.



Fonte: www.flickr.com

Figura 26 - 3Com Park.

¹⁴ 3Com - empresa norte-americana do sector informático.

No Reino Unido, enquanto 47% dos adeptos concordava com a cedência do nome de instalações desportivas novas a empresas, apenas cerca de um terço se mostrava favorável quando se tratava de um estádio ou pavilhão já existente (Performance Research, 1999). Normalmente, quem apresenta alguma abertura a este tipo de acordo aceita melhor a venda do nome de infra-estruturas novas face às existentes há já algum tempo (Marta, 2008), provavelmente por carregarem um valor emocional, histórico ou simbólico.

Alguns clubes de futebol rejeitam comercializar o nome dos seus estádios, principalmente quando estes carregam uma história demasiado pesada para que os seus adeptos aceitem uma mudança do nome, como é o caso do *Camp Nou*, em Barcelona (Espanha), pertencente ao F.C. Barcelona (Chadwick e Arthur, 2007).



Fonte: www.barcelonadaytours.wordpress.com

Figura 27 - Camp Nou

Em Chicago (E.U.A.), a possível renomeação do mítico estádio de baseball dos *Chicago Cubs* (*Wrigley Field*), gerou uma forte reacção na comunidade (Marta, 2008), enquanto a possibilidade de alteração do nome do histórico estádio de futebol americano dos *Chicago Bears* (*Soldier Field*), enfureceu os veteranos de guerra (Louis, s.d.).



Fonte: www.flickr.com

Figura 28 - *Soldier Field*

Finalmente, em Boston (E.U.A.), a forte oposição de cidadãos comuns e de grupos de pressão impediu a possibilidade de venda do nome de quatro estações de metropolitano locais (Nader, 2001; Patrizio, 2001).

A longevidade do nome anterior ou a desaprovação dessa alteração pode levar a que as pessoas não utilizem o novo nome corporativo das estações e linhas do Metropolitano de Lisboa, continuando a referir-se a elas pelo nome antigo. Se assim for, pode não ser atingido o objectivo de aumento do reconhecimento e notoriedade das empresas ou marcas compradoras dos *naming rights*. Rob Enderle, um investigador de estratégia empresarial, refere que a imprensa desportiva norte-americana tende a evitar dizer o nome corporativo dos estádios (Patrizio, 2001).

A reacção negativa das pessoas pode dever-se, também, à escolha de uma determinada empresa ou marca para dar nome a uma estação ou linha do ML. Esta decisão deve, portanto, ser bem ponderada pelos seus responsáveis para não ferir susceptibilidades ou ser prejudicial à imagem, tanto do ML como da entidade compradora. A possibilidade de uma empresa, que terá mantido laços estreitos com o regime nazi durante o Holocausto, poder vir a deter o direito a dar o nome ao novo estádio partilhado dos *New York Giants* e dos *New York Jets* (*New Meadowlands*

*Stadium*¹⁵), não agradou aos respectivos adeptos e cidadãos judeus. Estes fizeram pressão junto dos responsáveis das duas equipas de futebol americano para que abandonassem as negociações com a companhia de seguros alemã *Allianz*, por ter alegadamente segurado vários campos de concentração, incluindo *Auschwitz* e *Dachau*, naquele que os analistas consideravam vir a ser o maior negócio de sempre em matéria de cedência de *naming rights*, entre 25 a 30 milhões de dólares por ano (Faxx, 2008; Lorin, 2008).



Fonte: www.syracuse.com

Figura 29 - *New Meadowlands Stadium*

Uma potencial e importante desvantagem a ter em conta pelo Metropolitano de Lisboa, resultante da alteração do nome de uma estação ou linha, é a sua descaracterização, podendo confundir as pessoas, especialmente as mais idosas. McCarthy e Irwin (1998) referem que os estádios e pavilhões desportivos públicos norte-americanos tinham, historicamente, nomes ligados à sua localização (por exemplo, *Texas Stadium*), a uma personalidade importante (por exemplo, *RFK Stadium*) ou ao seu inquilino (por exemplo, *Giants Stadium*). No caso do ML, os nomes das estações estão ligados à sua localização geográfica (por exemplo, Alvalade) ou a um marco de referência da zona envolvente (por exemplo, Marquês de Pombal), facilitando a sua identificação pelas pessoas.

A possibilidade de ocorrência de alterações radicais do nome das estações e linhas, principalmente de cada vez que expirarem os respectivos contratos de *naming rights*, é uma questão a ter em conta pelo ML, tal como outras situações que potenciem

¹⁵ O *New Meadowlands Stadium*, com abertura prevista para 2010 e um custo previsto de 1,6 mil milhões de dólares, está situado em *East Rutherford*, na cidade de Nova Jérсия (E.U.A.).

a mudança do nome. Em 1995, ainda durante a fase de construção do pavilhão dos *Boston Celtics* (NBA) e dos *Boston Bruins* (NHL), situado nessa cidade do estado do Massachusetts (E.U.A.), a instituição financeira norte-americana detentora do seu nome (*Shawmut National Bank*) foi adquirida por outra (*Fleet Financial Group*), levando a que o *Shawmut Center* fosse renomeado *Fleet Center* (McCarthy e Irwin, 1998).



Fonte: www.zoomandgo.com

Figura 30 - *Fleet Center*

Para evitar que se instale a confusão na cabeça das pessoas, uma solução possível poderia ser juntar à denominação original (ou a parte dela), que identifica a localização da estação do ML, a da empresa ou marca compradora do seu nome. Por exemplo, o nome da estação Marquês de Pombal poderia ser alterado para TAP Marquês de Pombal ou Sagres Zero Marquês, sem que o cidadão comum perdesse a referência à sua localização. O mesmo se passaria caso, numa fase posterior, o seu nome voltasse a sofrer uma mudança para Marquês de Pombal EDP ou Marquês Bohemia.¹⁶

Uma solução complementar àquela seria a de compatibilizar o nome da empresa ou marca compradora do nome da estação com a localização da mesma. Esse foi, aliás, um dos critérios considerados desejáveis pelo Metro do Dubai (RTA, 2008/II). No caso do ML, a estação Colégio-Militar/Luz poderia ser renomeada Colombo ou Estádio da Luz, dada a elevada proximidade desse centro comercial e do estádio. Já a estação do

¹⁶ TAP Portugal - companhia aérea portuguesa; Sagres Zero e Sagres Bohemia - marcas nacionais de cerveja da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas; EDP - empresa energética portuguesa.

Marquês de Pombal, poderia ser renomeada *Axa* ou *BES*¹⁷, dado que essas empresas têm a sua sede nessa zona.

Para as linhas de metropolitano, embora a confusão não seja tão crítica como no caso das estações, uma solução poderia passar por atribuir o seu nome a empresas ou marcas com a mesma cor das actuais (Linhas Amarela, Azul, Verde e Vermelha). Por exemplo, a Linha Verde podia ser renomeada Linha *Carlsberg*¹⁸.

Outro factor a ter em conta é a probabilidade de que os montantes pagos pelas empresas ou marcas detentoras de *naming rights* de estações e linhas sejam insuficientes para cobrir os prejuízos anuais do Metropolitano de Lisboa. DeSchraver e Jensen (2003) não encontraram qualquer relação entre os preços pagos pelos nomes das instalações desportivas e os seus custos de construção. Sundeen e Reed (2006), sobre a questão da cedência do nome como fonte de receita para o sector dos transportes, referem que essa apenas pode ajudar para a operação e manutenção das instalações, sendo insuficiente para cobrir as despesas de capital. Smith e Parr (2005), por seu turno, referem que o valor do acordo pode ser superior ao custo de construção da propriedade, especialmente se for erigida a baixo custo. Este cenário não é provável de acontecer no ML, uma vez que os custos de construção de uma estação e por cada quilómetro de rede são demasiado altos.

Apesar disso, seria desapontante para o ML se o resultado do processo de venda do nome de estações e linhas, em termos de quantidade vendida e de receita arrecadada, ficasse aquém das suas expectativas. Os elevados montantes envolvidos neste tipo de transacções (incluindo a sua grande inflação ao longo dos anos), as restrições orçamentais e o vasto leque de oportunidades de patrocínio e publicidade existentes, obrigam uma empresa ou marca a fazer escolhas estratégicas, que podem deixar de fora, neste caso, a compra do nome de uma estação ou linha do ML. Smith e Parr (2005) referem o “princípio da substituição”, no qual uma empresa, de acordo com os benefícios que se pretendem obter, tem de pesar o custo de um contrato de *naming rights* contra o de publicidade e relações públicas. Walter McGivney, director executivo da *Naming Rights Association*, sediada na Flórida (E.U.A.), diz que as falências e contenções de custos reduzem ainda mais o já pequeno número de empresas dispostas a adquirir o nome de estádios (Mosier, 2008).

¹⁷ BES - banco privado nacional.

¹⁸ *Carlsberg* - marca de cerveja dinamarquesa.

Do lado das empresas ou marcas, existe, também, alguma imprevisibilidade quanto ao retorno do investimento na compra do nome de uma estação ou linha do ML, nomeadamente em termos de aumento da notoriedade, que se reflecta num volume adicional de vendas e no crescimento da sua quota de mercado.

Um elevado risco a ter em conta pelo Metropolitano de Lisboa é a possibilidade de quebra antecipada do contrato de cedência do nome de uma estação ou linha.

Tal pode resultar do incumprimento do acordo ou de outras circunstâncias envolvendo a empresa ou marca detentora do nome, tal como a sua falência ou o envolvimento em escândalos e problemas financeiros. O clube de futebol americano *Tennessee Titans* enfrentou uma crise em 2002, após um escândalo financeiro envolvendo a empresa proprietária do nome do *Adelphia Coliseum*. Contudo, após a falha de um pagamento da *Adelphia Communications*¹⁹, foi possível anular o contrato sem quaisquer penalizações financeiras, tendo a remoção da sinalética que fazia referência àquela empresa constituído o único gasto incorrido (Forbes, 2005).



Fonte: www.nflroadtripclub.com

Figura 31 - Adelphia Coliseum

Sorte diferente tiveram os *Houston Astros* que, para além da muita publicidade negativa gerada à sua volta devido a um escândalo financeiro envolvendo a *Enron*²⁰, tiveram de desembolsar 2,1 milhões de dólares para remover esse nome do seu estádio

¹⁹ *Adelphia Communications* - empresa norte-americana fornecedora de serviços de televisão por cabo. Apresentou um pedido de falência em 2002.

²⁰ *Enron* - empresa energética norte-americana. Faliu em 2001.

de baseball (*Enron Field*), cerca de dois anos após a sua cedência (Ahrens, 2002; Cappo, 2005; Paxson, 2002).



Fonte: www.espn.go.com

Figura 32 - *Enron Field*

Os *Baltimore Ravens* também viram o acordo de cedência do nome do seu estádio de futebol americano (*PSINet Stadium*), no valor de 105 milhões de dólares, ser reduzido de 20 para 3 anos, após a *PSINet*²¹ declarar falência, na sequência do rebentamento da bolha especulativa das empresas *dot-com* (Johnson, 2001).



Fonte: www.baltimoremasonry.com

Figura 33 - *PSINet Stadium*

Moorman (2002) sugere a inclusão nos contratos de *naming rights* da opção de recompra, em qualquer momento, do nome, bem como a possibilidade de reversão desse direito para si quando haja um pedido de falência ou um escândalo que envolva a

²¹ *PSINet* - empresa norte-americana fornecedora de serviços de acesso à internet. Faliu em 2001.

entidade detentora do nome. Adicionalmente, Moorman aconselha que se exija um maior detalhe na divulgação da informação financeira das empresas ou marcas candidatas aos *naming rights* de estações e linhas, assim como garantias bancárias.

A quebra do contrato pode ocorrer, também, por opção estratégica da empresa ou marca detentora do nome (por exemplo, uma empresa que, por via de uma fusão ou aquisição da detentora desse direito, pretenda anular o acordo). No sentido de se precaver dessa saída prematura do acordo ou de minimizar as suas consequências, nomeadamente a quebra inesperada dessa receita, deve o ML estabelecer cláusulas contratuais, designadamente através de penalizações financeiras ou da obrigatoriedade da empresa ou marca designar outra para tomar o seu lugar, pelo menos nas mesmas condições contratuais. Moorman (2002) sugere que qualquer transferência do nome para outra empresa esteja sujeita à aprovação, neste caso, do ML.

Por outro lado, deve salientar-se o facto das parcerias com as empresas ou marcas poderem ser dificultadas, uma vez que o Metropolitano de Lisboa, como entidade pública empresarial, está sujeito às regras da contratação pública para a aquisição de bens e serviços.

Também, ao ceder o nome de uma estação ou linha a uma determinada empresa ou marca, o ML tem de ter em atenção que poderá potencialmente perder outros negócios com concorrentes daquela, bem como clientes descontentes com a transacção (Ashley e O'Hara, 2001).

Por último, existem desvantagens ou potenciais efeitos negativos para ambas as partes derivados da (normalmente) elevada duração dos contratos de cedência do nome de estações e linhas. Do ponto de vista do Metropolitano de Lisboa, esse longo período pode complicar uma futura venda do nome a outra empresa ou marca, dado que a estação ou linha pode ficar demasiadamente relacionada com o anterior nome. Do lado de uma empresa ou marca detentora do nome de uma estação ou linha, a associação prolongada do seu nome a essas pode levar à banalização do seu uso por parte das pessoas, com reduzido efeito em termos de publicidade e relações públicas (adaptado de Ashley e O'Hara, 2001). Além disso, uma empresa ou marca deve ter em atenção que a ocorrência de eventos indesejáveis, por um lado, na estação ou linha com o seu nome ou, por outro, com o ML, pode provocar publicidade negativa difícil de gerir pelas suas relações públicas.

5. Inquérito sobre a cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa

5.1 Metodologia

Dada a escassez de casos de venda a empresas ou marcas do nome de propriedades tangíveis em Portugal, incluindo a sua inexistência em estações e linhas de metropolitano, procedeu-se à realização de um inquérito dirigido a cidadãos comuns, pelo período de um mês, para conhecer a sua posição acerca desta ideia inovadora no caso do Metropolitano de Lisboa.²²

Optou-se pela elaboração de um inquérito com poucas perguntas e incidindo apenas sobre a cedência do nome de estações do ML, de modo a que o mesmo se tornasse de fácil e rápida resposta. Colocaram-se as seguintes questões:

- 1) Concorda com a cedência do nome de estações do Metro de Lisboa a entidades (normalmente empresas), por um período de tempo finito e mediante o pagamento de uma quantia monetária?
- 2) Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir melhorar as infra-estruturas e os serviços prestados aos clientes?
- 3) Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir acelerar o crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios?
- 4) Concorda com a venda do nome de estações de metro se implicar uma redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os seus prejuízos?
- 5) Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir reduzir os preços de bilhetes e passes?
- 6) Qual a sua opinião relativamente a uma empresa que compre o nome de uma estação do Metro de Lisboa?
- 7) Concorda que este acordo inclua a possibilidade das empresas poderem realizar eventos e acções de marketing nas estações com o seu nome?
- 8) Relativamente à sua antiguidade, quais as estações que aceita melhor a venda do nome?
- 9) Considera que uma estação com o nome de uma empresa ou marca lhe causaria confusão quanto à sua localização?

²² O inquérito, que pode ser consultado no Anexo A, esteve disponível para preenchimento em <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dG5sbmg3eVZXWE9WakdVQ3JBnUlUYWc6MA>, durante o período compreendido entre 23 de Julho e 22 de Agosto de 2009.

10) Qual deve ser o novo nome de modo a evitar a confusão?

As questões 1 a 7 tinham uma escala de respostas de 1 a 5, desde “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), excepto na questão 6 em que a resposta possível podia ser desde “muito negativa” (1) a “muito positiva” (5). As restantes questões tinham várias opções de resposta pré-definidas.

O *link* do inquérito foi enviado por *e-mail* a 2871 pessoas, tendo-lhes sido solicitado o reencaminhamento do mesmo aos seus contactos. A taxa de resposta face ao número de *e-mails* enviados foi de 30%, dado que foram preenchidos por via electrónica 860 inquéritos. Porém, 9 deles foram considerados inválidos, por não terem todos os campos de resposta preenchidos e por de ter havido inquéritos submetidos mais do que uma vez pelas mesmas pessoas.

5.2 Caracterização sociográfica dos inquiridos

O universo dos inquiridos repartiu-se quase de igual forma por pessoas de ambos os sexos, com ligeiro predomínio do feminino (53,2%).

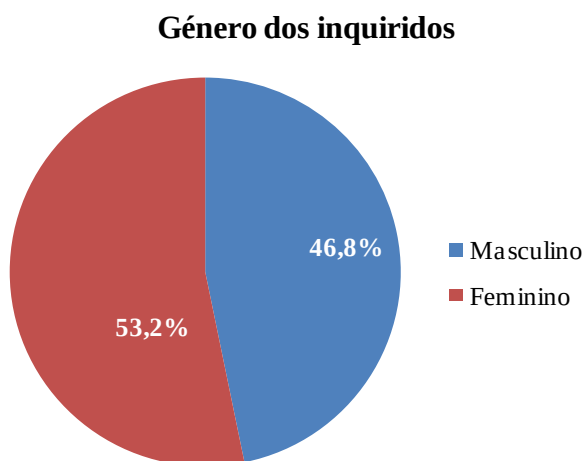


Gráfico 4 - Repartição dos inquiridos por género

As suas idades eram compreendidas principalmente entre os 19 e 35 anos (63,6%) e os 36 e 55 anos (30,3%).

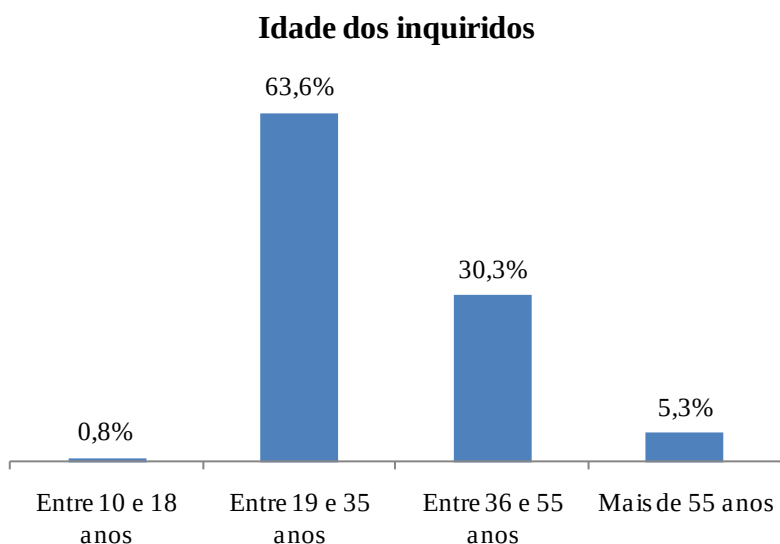


Gráfico 5 - Repartição dos inquiridos por intervalos de idade

Predominaram os inquéritos preenchidos por pessoas residentes no distrito de Lisboa (75,2%). Entre as residentes fora desse distrito, 39,3% eram do de Setúbal, sendo 12,8% do distrito de Évora e 8,1% do de Santarém.

Distrito de residência dos inquiridos (quantidade)

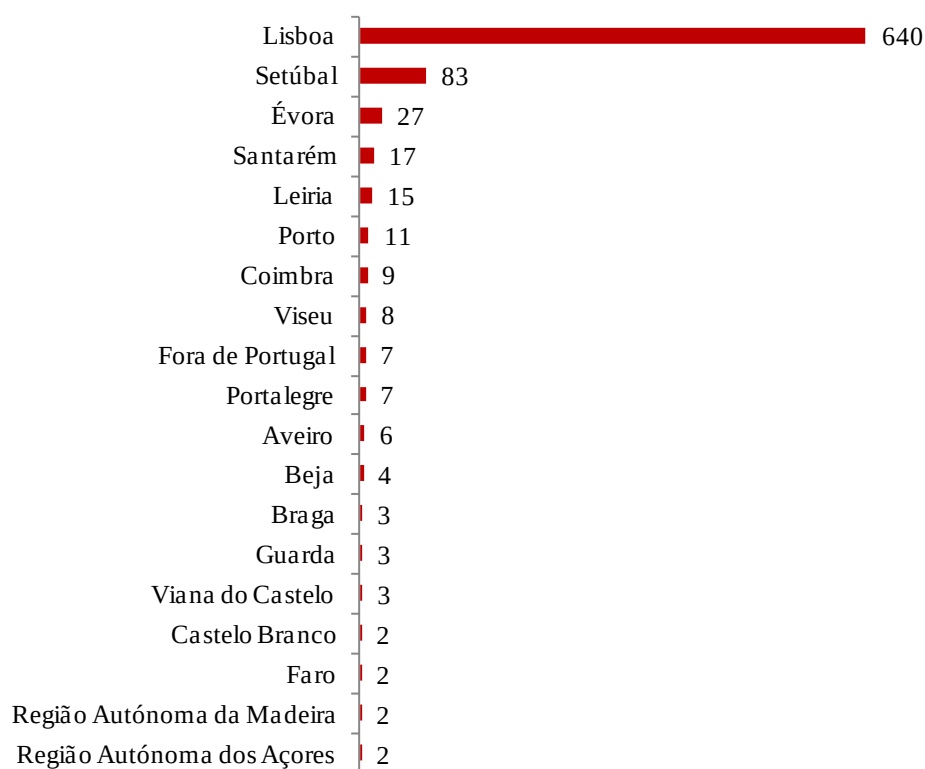


Gráfico 6 - Quantidade de inquiridos por distrito de residência

Distrito de residência dos inquiridos

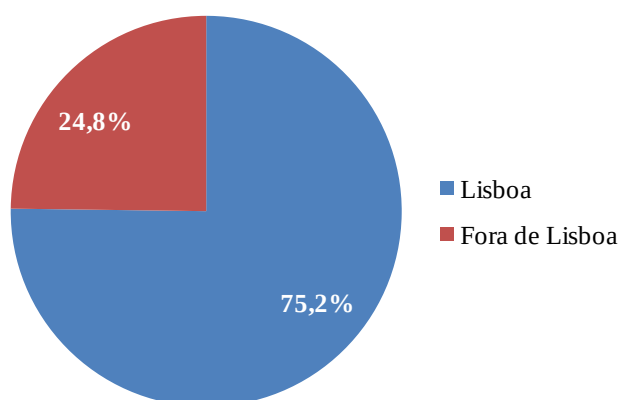


Gráfico 7 - Repartição dos inquiridos por residência

**Distrito de residência dos inquiridos -
Fora de Lisboa**

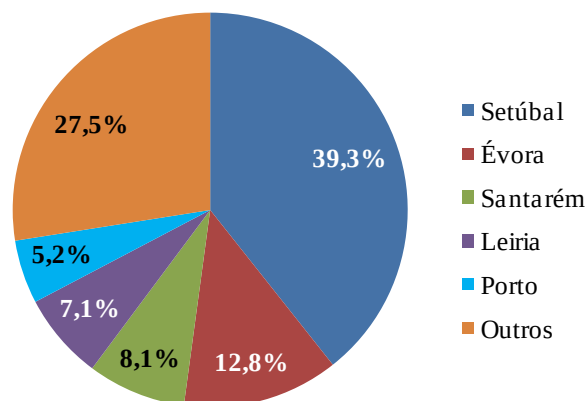


Gráfico 8 - Repartição dos inquiridos residentes fora do distrito de Lisboa

Por outro lado, a maioria dos inquiridos tinha uma formação académica superior (84,7%) e trabalhava por conta de outrem (77,7%).

Grau de Escolaridade dos inquiridos

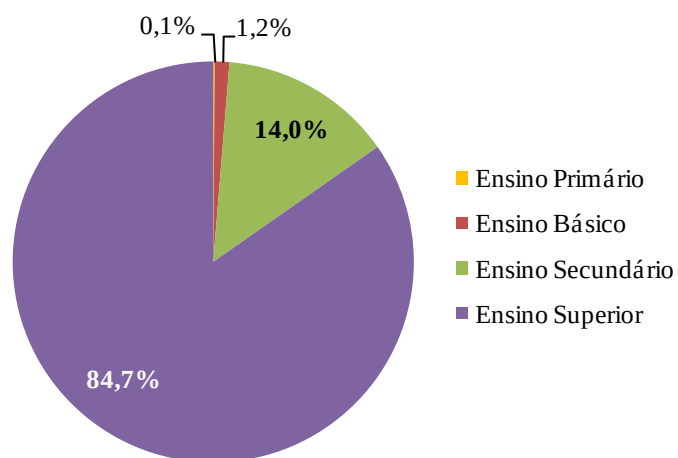


Gráfico 9 - Repartição dos inquiridos por grau de escolaridade

Situação Profissional dos inquiridos

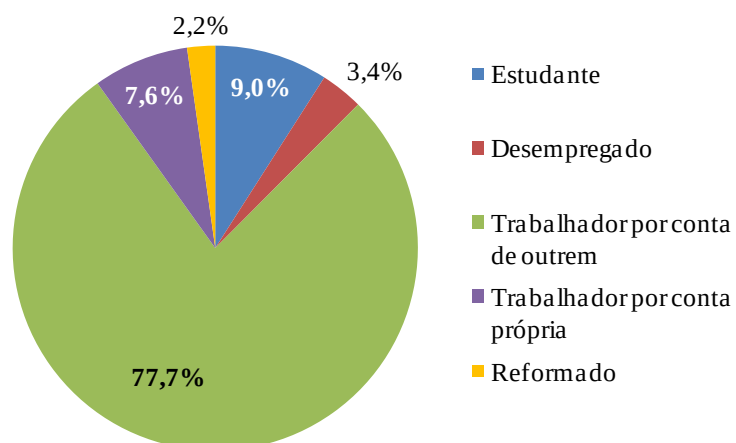


Gráfico 10 - Repartição dos inquiridos por situação profissional

Finalmente, relativamente à frequência de utilização do Metropolitano de Lisboa, apenas 10% dos inquiridos não eram clientes, sendo 56% dos respondentes utilizadores ocasionais e 34% clientes frequentes.

Cliente do Metropolitano de Lisboa?

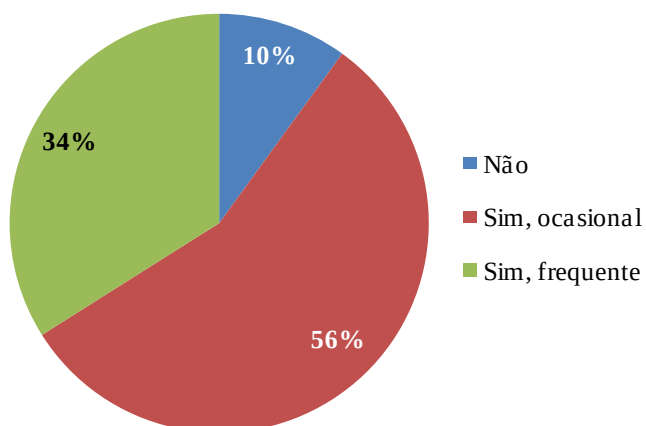


Gráfico 11 - Repartição dos inquiridos por frequência de utilização do Metropolitano de Lisboa

5.3 Limitações

Apesar de desejável, o universo dos inquiridos (851) não foi representativo da população.

Tal poderá dever-se ao facto do *link* do inquérito ter sido divulgado entre pessoas maioritariamente ligadas à vida pessoal, académica e profissional do autor deste projecto de mestrado, bem como à necessidade do seu preenchimento por via electrónica, contribuindo, por exemplo, para o impedimento da participação de pessoas infoexcluídas.

Houve, portanto, pouca representatividade de algumas características sociográficas da população (nomeadamente, idades até aos 18 anos e a partir dos 56 anos; todos os distritos de residência, à excepção dos de Lisboa e Setúbal; escolaridades primária e básica; desempregados e reformados).²³ Para colmatar essa limitação, optou-se, quando possível, por agrupá-las com outras, formando uma característica sociográfica mais abrangente, como são os casos de “Fora de Lisboa” e “Ensino não Superior”.

Por outro lado, verificou-se a existência de uma excessiva representatividade de outras características sociográficas da população, sendo esse o caso das pessoas com formação académica superior e das trabalhadoras por conta de outrem.

No entanto, a quantidade elevada de inquéritos validamente preenchidos permitiu relativizar essas limitações.

²³ Assume-se que uma característica sociográfica da população é pouco representativa quando tem menos de 30 pessoas, caso em que a amostra não é considerada suficientemente grande.

5.4 Resultados obtidos

Após o tratamento e análise das respostas aos inquéritos, obtiveram-se vários resultados que se apresentam de seguida.²⁴

- 1) Os inquiridos concordaram, em média, com a cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa a entidades, por um determinado período de tempo e mediante uma compensação financeira (3,557).

Tal conclusão resulta do facto de haver evidência estatística para admitir que a verdadeira média populacional de respostas a essa questão é superior a 3 (“Indiferença”), tendo em conta a amostra e um nível de significância de 5%.

Realizou-se, portanto, um ensaio de hipóteses para testar se a média de respostas à questão 1 seria igual a 3, para um nível de significância de 5%, contra a hipótese da sua média ser superior a 3. Assim, as hipóteses formuladas foram: $H_0: \mu_{Q1} = 3$; $H_1: \mu_{Q1} > 3$. Assumindo a distribuição normal das observações, dado que o seu número de observações é suficientemente grande ($n > 30$), utilizou-se o teste seguinte:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \cap N(0; 1) \quad (1)$$

Uma vez que se admite, na hipótese alternativa, que o verdadeiro valor da média populacional é superior a 3, a região crítica é unilateral, incluindo-se nessa região apenas uma aba de distribuição com probabilidade de 0,05. Dado que o teste segue distribuição normal standardizada, o valor de Z é obtido a partir da tabela dessa distribuição - no caso da probabilidade de 0,05, o valor de Z é, aproximadamente, 1,645. O valor que faz fronteira entre a região crítica e a região de aceitação foi calculado da seguinte forma²⁵:

$$P\left(\frac{\bar{X} - 3}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} < 1,645\right) = 0,95 \Leftrightarrow P\left(\bar{X} < 1,645 \times \frac{1,360}{\sqrt{851}} + 3\right) = 0,95 \Leftrightarrow$$

$$P(\bar{X} < 3,077) = 0,95 \quad (2)$$

²⁴ Todos os testes de hipóteses realizados de seguida foram efectuados de acordo as indicações de Pinto e Curto (1999).

²⁵ As fórmulas da média e do desvio-padrão são: $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$; $\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$. Os seus valores encontram-se no Anexo B.

Deste modo, as regiões críticas (RC) e de aceitação (RA) definidas sob a forma de intervalo foram $RC = [3,077; +\infty[$ e $RA =]-\infty; 3,077[$ ²⁶. Uma vez que o valor do teste (média amostral $\bar{X} = 3,557$) cai na região crítica, rejeitou-se a hipótese nula.

- 2) Ainda relativamente à questão 1, a resposta “concordo totalmente” foi a mais dada pelos inquiridos (32,3%), à excepção das pessoas do género feminino e os estudantes, que responderam, preferencialmente, “concordo”.

Q1: Concorda com a cedência do nome de estações do Metro de Lisboa a entidades (normalmente empresas), por um período de tempo finito e mediante o pagamento de uma quantia monetária?

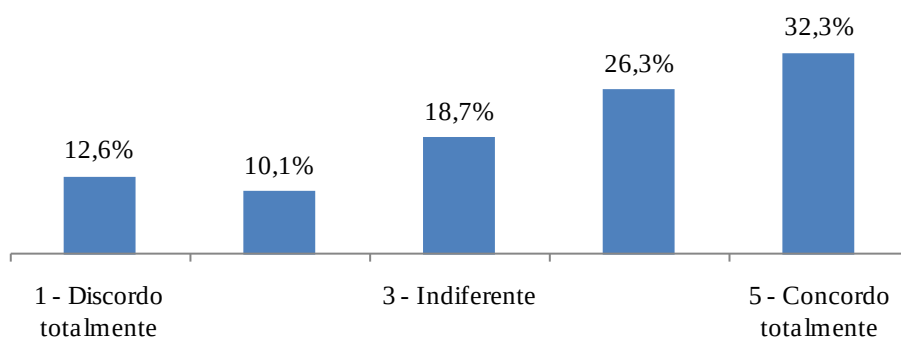


Gráfico 12 - Distribuição de respostas à questão 1

- 3) “Concordo totalmente” foi, também, a resposta mais dada pelos inquiridos face à introdução de benefícios nos acordos de venda do nome de estações do ML (questões 2 a 5), tendo um aumento de 10 a 15 pontos percentuais em relação à questão 1 (entre 42,4% e 47,2% nas questões 2 e 5, respectivamente).

Recorde-se que os benefícios propostos foram: a melhoria das infra-estruturas e dos serviços prestados aos clientes (questão 2); a aceleração do crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios (questão 3); a redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos do ML (questão 4); a redução do preço de bilhetes e passes (questão 5).

²⁶ Considera-se sempre que o valor fronteiro das regiões crítica e de aceitação pertence à região crítica.

Q2: Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir melhorar as infra-estruturas e os serviços prestados aos clientes?

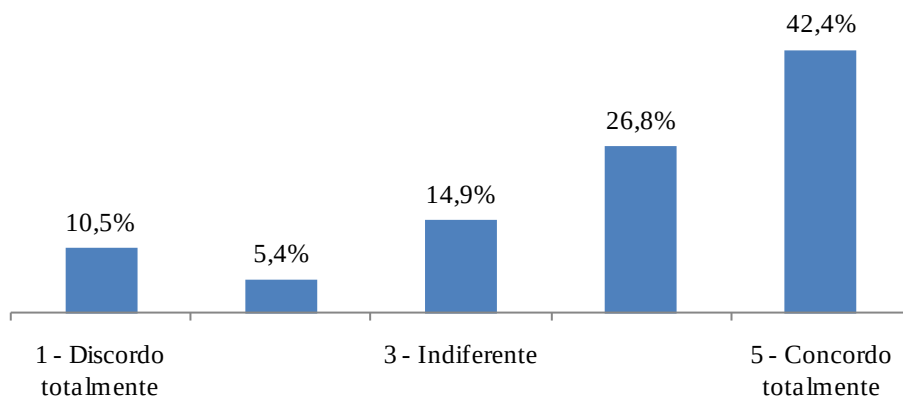


Gráfico 13 - Distribuição de respostas à questão 2

Q3: Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir acelerar o crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios?

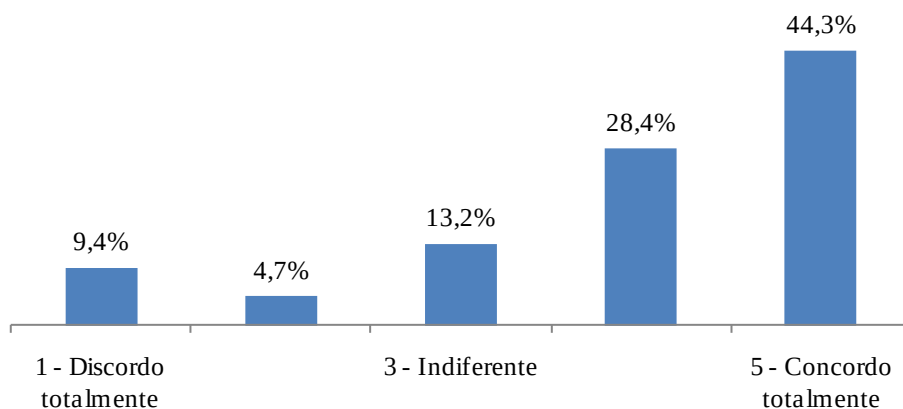


Gráfico 14 - Distribuição de respostas à questão 3

Q4: Concorda com a venda do nome de estações de metro se implicar uma redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os seus prejuízos?

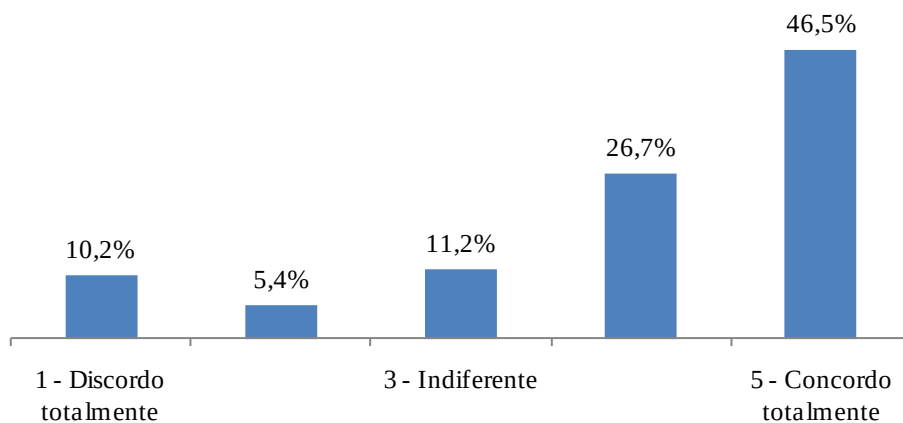


Gráfico 15 - Distribuição de respostas à questão 4

Q5: Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir reduzir os preços de bilhetes e passes?

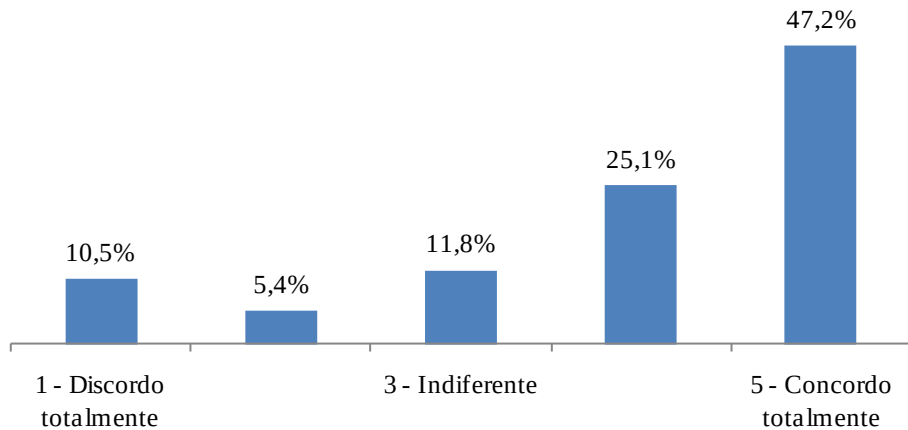
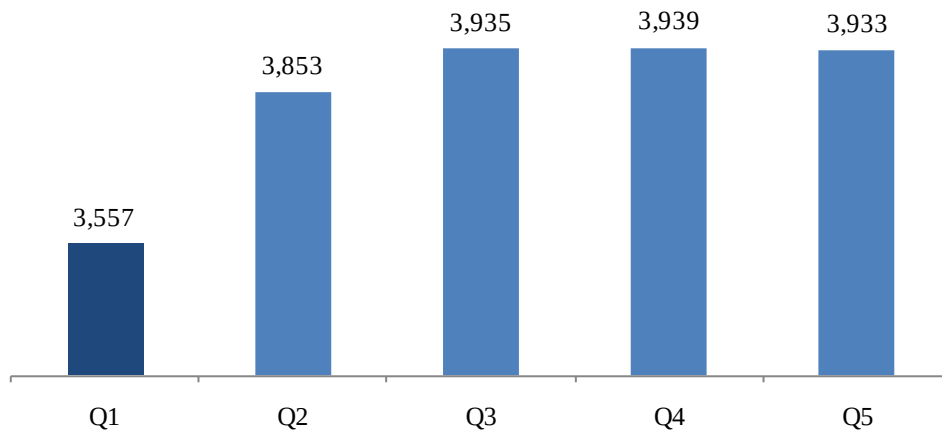


Gráfico 16 - Distribuição de respostas à questão 5

- 4) Desse modo, a opinião média dos inquiridos melhorou significativamente (entre 8,3% a 10,7% de aumento nas questões 2 e 4, respectivamente, face à questão 1), havendo evidência estatística para admitir que as diferenças entre as verdadeiras médias populacionais de respostas às questões 2 a 5 e a da questão 1 são positivas, de acordo com a amostra e um nível de significância de 5%.

Média de respostas às questões 1 a 5



Resposta: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente.

Gráfico 17 - Média de respostas às questões 1 a 5

Foi, assim, realizado um ensaio de hipóteses para testar se as diferenças entre as médias de respostas às questões 2 a 5 e a da questão 1 seriam nulas, para um nível de significância de 5%, contra a hipótese dessa diferença ser superior a zero. As hipóteses foram formuladas do seguinte modo: $H_0: \mu_{Q_i} - \mu_{Q_1} = 0$; $H_1: \mu_{Q_i} - \mu_{Q_1} > 0$, para $i=2, \dots, 5$.

Assumindo a distribuição normal das observações, dado que o número de observações é suficientemente grande ($n > 30$), foi utilizado o seguinte teste:

$$T = \frac{(\bar{X}_{Qi} - \bar{X}_{Q1}) - (\mu_{Qi} - \mu_{Q1})}{\sqrt{\frac{\sigma_{Qi}^2}{n_{Qi}} + \frac{\sigma_{Q1}^2}{n_{Q1}}}} \cap N(0; 1), \text{ para } i = 2, 3, 4, 5 \quad (3)$$

Em cada teste, o valor que faz fronteira entre a região crítica e a de aceitação, para o nível de significância considerado, foi calculado da seguinte forma:

$$P\left(\frac{(\bar{X}_{Qi} - \bar{X}_{Q1}) - 0}{\sqrt{\frac{\sigma_{Qi}^2}{n_{Qi}} + \frac{\sigma_{Q1}^2}{n_{Q1}}}} < 1,645\right) = 0,95 \Leftrightarrow$$

$$P\left(\bar{X}_{Qi} - \bar{X}_{Q1} < 1,645 \times \sqrt{\frac{\sigma_{Qi}^2}{n_{Qi}} + \frac{\sigma_{Q1}^2}{n_{Q1}}}\right) = 0,95 \quad (4)$$

A partir daí definiram-se as respectivas regiões críticas e de aceitação sob a forma de intervalo:

	Região Crítica	Região de Aceitação	$\bar{X}_{Qi} - \bar{X}_{Q1}$	Decisão
i = 2	[0,106; +∞[	]−∞; 0,106[	0,296	Rejeitar H0
i = 3	[0,105; +∞[	]−∞; 0,105[	0,378	Rejeitar H0
i = 4	[0,106; +∞[	]−∞; 0,106[	0,382	Rejeitar H0
i = 5	[0,107; +∞[	]−∞; 0,107[	0,376	Rejeitar H0

Uma vez que os valores dos testes $(\bar{X}_{Qi} - \bar{X}_{Q1})$ caem nas respectivas regiões críticas, rejeitaram-se as hipóteses nulas.

Através de uma análise das respostas de cada inquirido às questões 1 a 5, verificou-se a melhoria da opinião de alguns deles com a introdução de benefícios na cedência do nome das estações do Metropolitano de Lisboa.²⁷ Nos casos em que os inquiridos responderam “não concordo” (2) e “indiferente” (3) à questão 1, constatou-se que, para as questões 2 a 5, a maioria melhorou a sua opinião.

²⁷ No Anexo C pode-se observar com maior detalhe a migração de respostas da questão 1 para as questões 2 a 5.

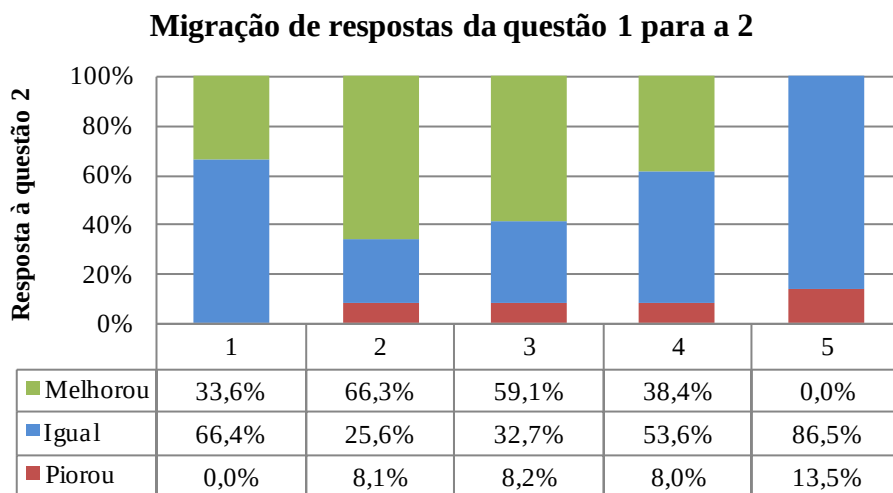


Gráfico 18 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 2.

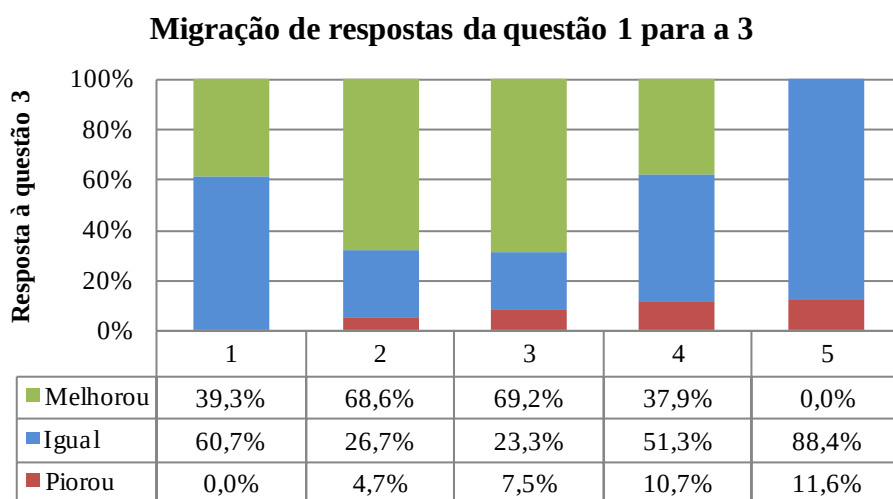


Gráfico 19 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 3.

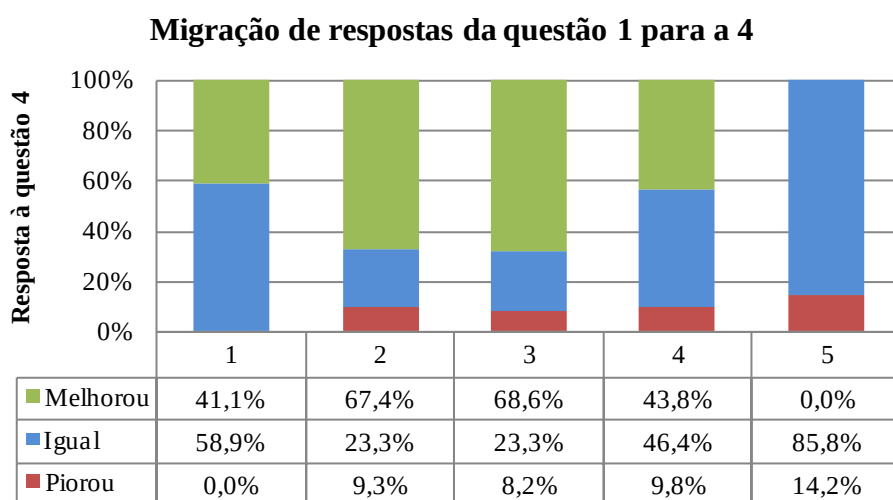


Gráfico 20 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 4.

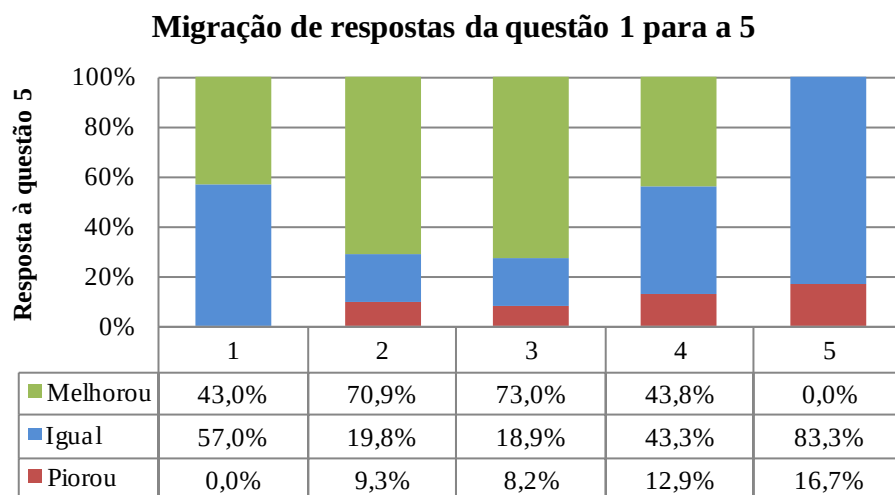


Gráfico 21 - Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 5

- 5) Existem diferenças de opinião entre os inquiridos, relativamente à venda do nome de estações do Metropolitano de Lisboa, de acordo com o género, faixa etária, residência, grau de escolaridade, situação profissional e frequência de utilização do ML.

Em relação ao género, apesar de serem mais cépticos na aceitação daquela ideia, a introdução de benefícios tornou os inquiridos do sexo feminino mais receptivos à mesma.

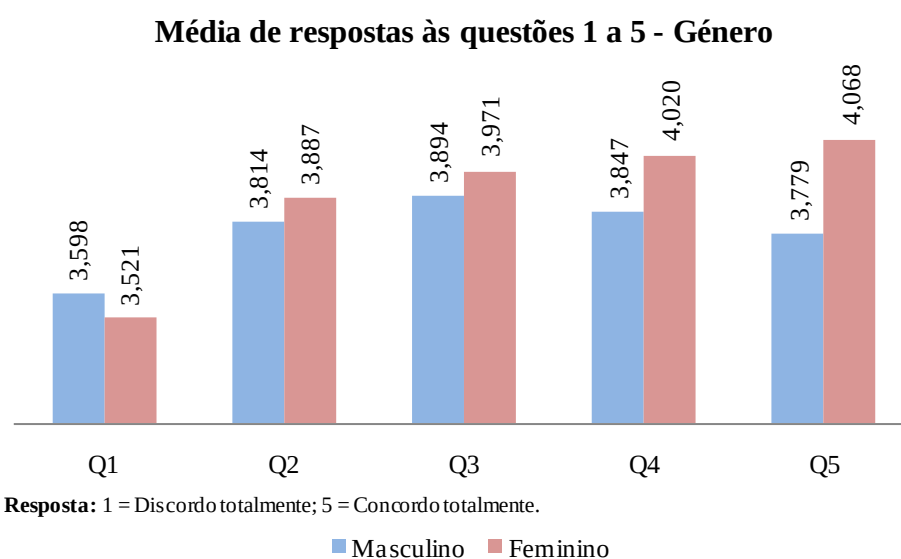


Gráfico 22 - Média de respostas às questões 1 a 5, por género

Os inquiridos com idades compreendidas entre os 19 e os 35 anos demonstraram ser mais entusiastas da ideia do que os pertencentes à faixa etária dos 36 aos 55 anos. Essa diferença aumentou de forma significativa com a introdução de incentivos para as pessoas decorrentes do acordo de cedência do nome das estações de metropolitano.

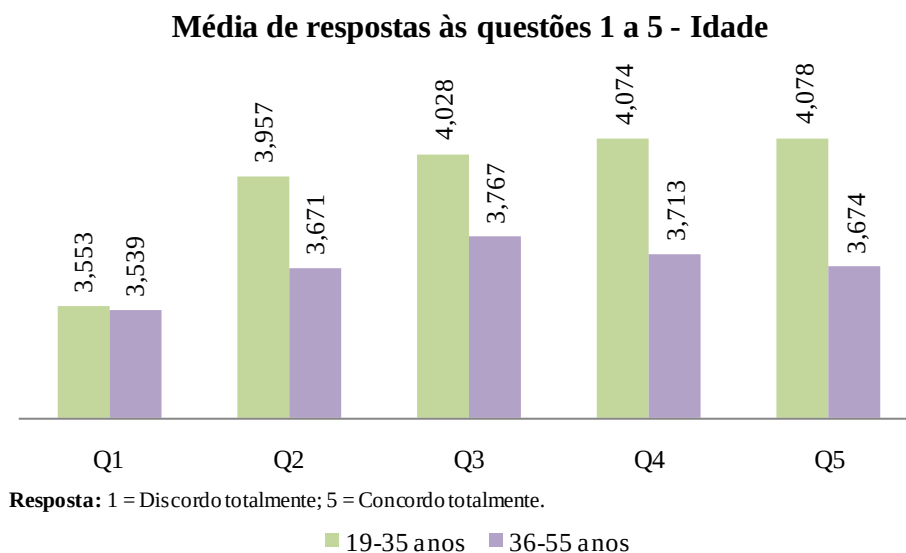


Gráfico 23 - Média de respostas às questões 1 a 5, por faixa etária

Apesar de residentes fora do distrito de Lisboa, esses inquiridos foram mais receptivos a esta ideia inovadora do que os do distrito de Lisboa.

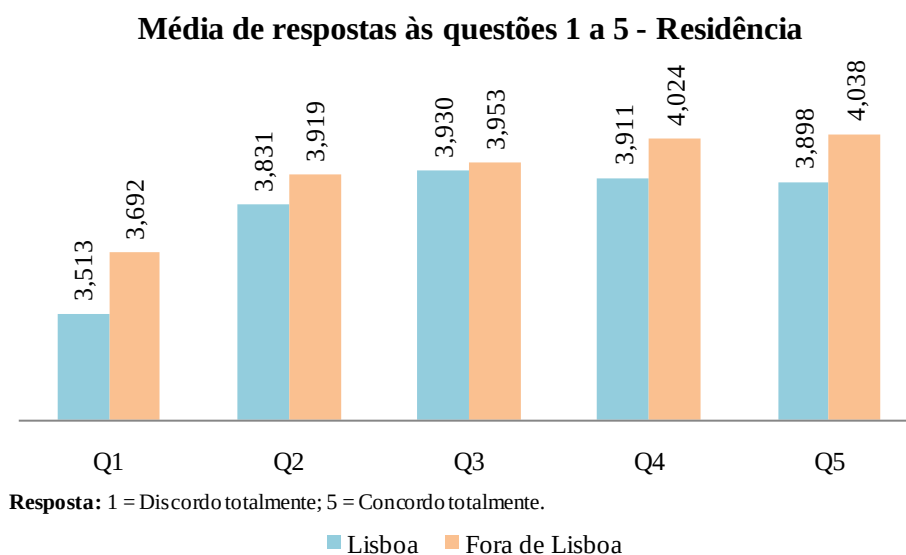


Gráfico 24 - Média de respostas às questões 1 a 5, por distrito de residência

Relativamente ao grau de escolaridade, à excepção da questão 4, referente à aceitação da ideia com a contrapartida de redução do valor a pagar pelos contribuintes

para financiar os seus prejuízos anuais, os inquiridos com ensino superior demonstraram ser menos favoráveis à ideia face aos detentores de um menor grau académico.

Média de respostas às questões 1 a 5 - Grau de Escolaridade

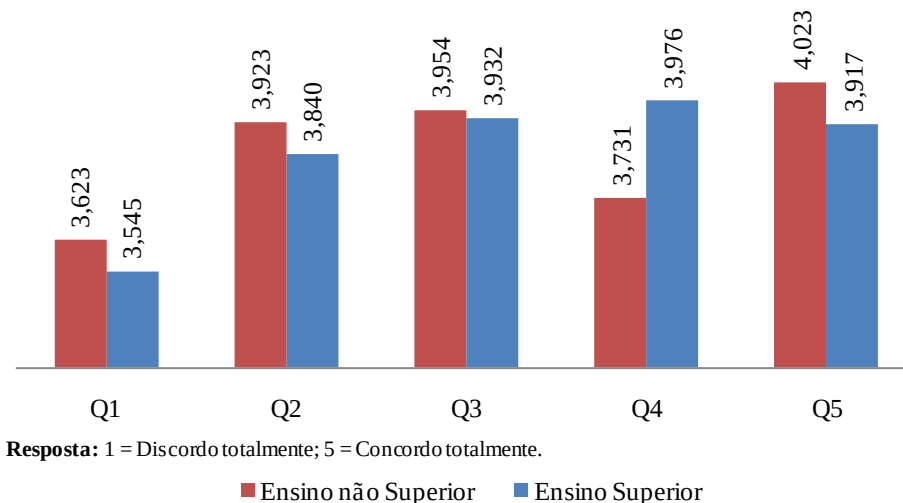


Gráfico 25 - Média de respostas às questões 1 a 5, por grau de escolaridade

Quanto à situação profissional, os inquiridos que trabalham por conta própria são os menos entusiastas da ideia, sendo geralmente os estudantes os mais receptivos. A única excepção ocorre na questão 1, referente à venda do nome de estações do ML, em que são os inquiridos trabalhadores por conta de outrem quem concorda mais.

Média de respostas às questões 1 a 5 - Situação Profissional

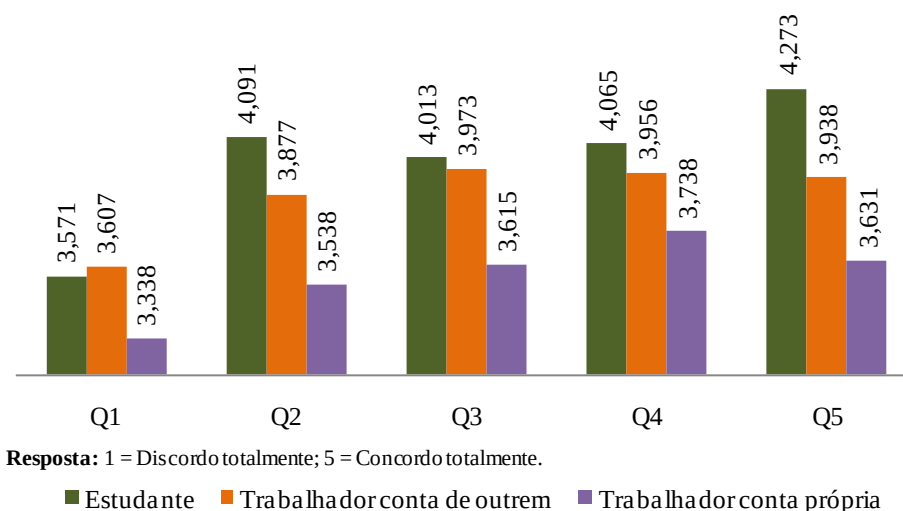


Gráfico 26 - Média de respostas às questões 1 a 5, por situação profissional

Finalmente, em relação ao grau de utilização do ML, os inquiridos não clientes demonstraram ser os mais favoráveis à ideia. Adicionalmente, a opinião dos clientes ocasionais foi melhor que a dos utilizadores frequentes, excepto na questão 5, referente à redução do preço de bilhetes e passes como contrapartida da cedência do nome de estações de metro.

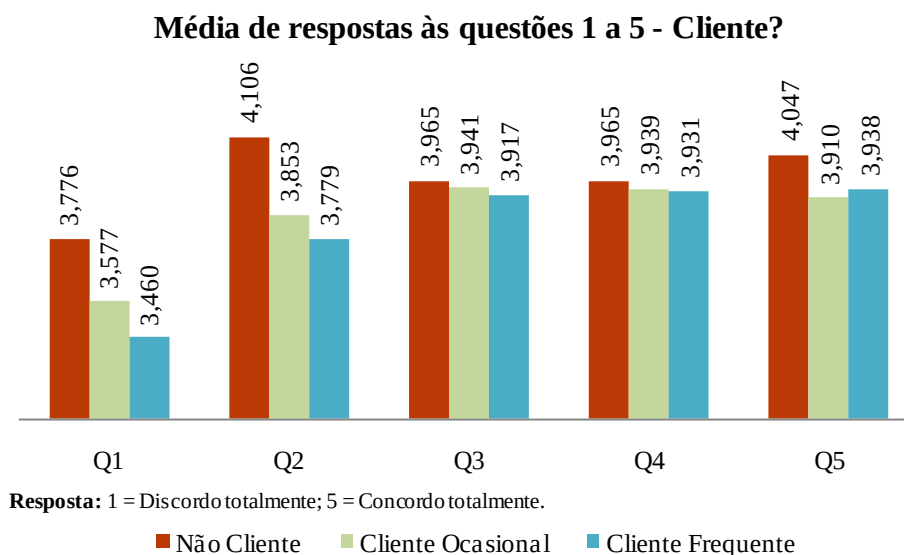


Gráfico 27 - Média de respostas às questões 1 a 5, por frequência de utilização do ML

- 6) Apesar do benefício mais apreciado para a aceitação da cedência do nome de estações ter sido a redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos anuais do ML (referente à questão 4, com uma resposta média de 3,939), verificou-se a existência de uma dispersão de preferências dos inquiridos consoante a suas características sociográficas.

Benefício preferido	Característica sociográfica	Média
Melhoria das infra-estruturas e dos serviços prestados aos clientes (Q2)	Não cliente	4,106
	Género Masculino	3,894
	36-55 anos	3,767
Aceleração do crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios (Q3)	Residente no distrito de Lisboa	3,930
	Trabalhador por conta de outrem	3,973
	Cliente ocasional	3,941
Redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos do ML (Q4)	Ensino superior	3,976
	Trabalhador por conta própria	3,738

Redução do preço de bilhetes e passes (Q5)	Género Feminino	4,068
	19-35 anos	4,078
	Residente fora do distrito de Lisboa	4,038
	Ensino não superior	4,023
	Estudante	4,273
	Cliente frequente	3,938

Tabela 3 - Benefícios preferidos dos inquiridos, por característica sociográfica

- 7) Os inquiridos tiveram, em média, uma opinião positiva relativamente a uma empresa que decida comprar o nome de uma estação do ML (3,579), apesar da resposta mais dada à questão 6 ter sido “indiferente” (35,4%), à excepção dos estudantes que responderam, preferencialmente, “positiva.

Q6: Qual a sua opinião relativamente a uma empresa que compre o nome de uma estação do Metro de Lisboa?

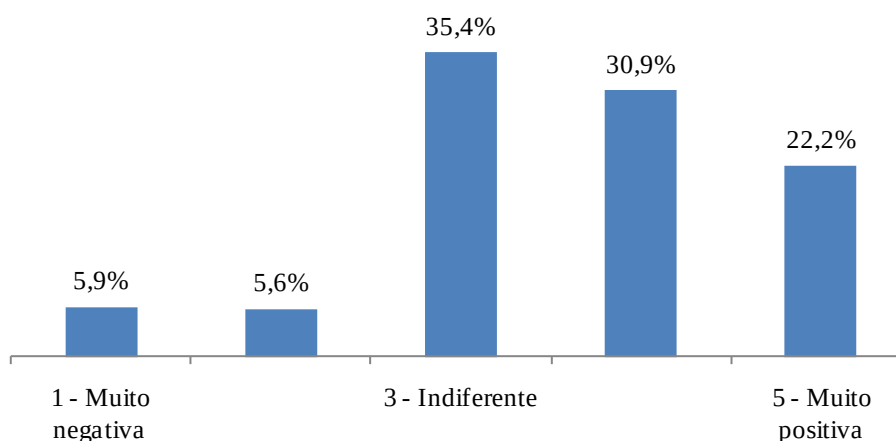


Gráfico 28 - Distribuição de respostas à questão 6

Há, no entanto, evidência estatística para admitir que a verdadeira média populacional de respostas à questão 6 é superior a 3 (“Indiferença”), tendo em conta a amostra e um nível de significância de 5%.

Realizou-se, portanto, um ensaio de hipóteses, semelhante ao efectuado para a questão 1, no sentido de testar se a resposta média à questão 6 seria igual a 3 ($H_0: \mu_{Q6} = 3$), para um nível de significância de 5%, contra a hipótese da sua média ser superior a 3 ($H_1: \mu_{Q6} > 3$). Foi utilizado o seguinte teste:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \cap N(0; 1) \quad (5)$$

De acordo com os cálculos seguintes, as regiões críticas e de aceitação definidas sob a forma de intervalo foram $RC = [3,061; +\infty[$ e $RA =]-\infty; 3,061[$.

$$P\left(\frac{\bar{X} - 3}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} < 1,645\right) = 0,95 \Leftrightarrow P\left(\bar{X} < 1,645 \times \frac{1,074}{\sqrt{851}} + 3\right) = 0,95 \Leftrightarrow P(\bar{X} < 3,061) = 0,95 \quad (6)$$

A hipótese nula foi, assim, rejeitada pois o valor do teste ($\bar{X} = 3,579$) situa-se na região crítica.

- 8) A tabela seguinte revela de acordo com o género, faixa etária, residência, grau de escolaridade, situação profissional e frequência de utilização do Metropolitano de Lisboa, quem demonstrou ter uma opinião mais positiva relativamente a uma empresa que compre o nome de uma estação do ML:

Característica sociográfica	Opinião mais positiva	Outro(s)
Género	Feminino	Masculino
Idade	36-55 anos	19-35 anos
Distrito de residência	Fora de Lisboa	Lisboa
Grau de escolaridade	Não superior	Superior
Situação profissional	Estudante	Trabalhador por conta de outrem e própria
Frequência de utilização do ML	Não Cliente	Cliente ocasional e frequente

Tabela 4 - Opinião dos inquiridos relativa à questão 6, por característica sociográfica

- 9) A possibilidade das empresas poderem realizar eventos e acções de marketing nas estações do ML com o seu nome foi apoiada, em média, pelos inquiridos (3,631).

Tal conclusão resulta do facto de haver evidência estatística para admitir que a verdadeira média populacional de respostas à questão 7 é superior a 3 (“Indiferença”), tendo em conta a amostra e um nível de significância de 5%.

Foi realizado, tal como para as questões 1 e 6, um ensaio de hipóteses para testar se a média de respostas à questão 7 seria igual a 3, para um nível de significância de 5%, contra a hipótese da sua média ser superior a 3. Foram formuladas as seguintes hipóteses: $H_0: \mu_{Q7} = 3$; $H_1: \mu_{Q7} > 3$. Para tal, utilizou-se o seguinte teste:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \cap N(0; 1) \quad (7)$$

Calculou-se o valor que faz fronteira entre a região crítica e a região de aceitação da seguinte forma:

$$P\left(\frac{\bar{X} - 3}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} < 1,645\right) = 0,95 \Leftrightarrow P\left(\bar{X} < 1,645 \times \frac{1,276}{\sqrt{851}} + 3\right) = 0,95 \Leftrightarrow$$

$$P(\bar{X} < 3,072) = 0,95 \quad (8)$$

Assim, as regiões críticas e de aceitação definidas sob a forma de intervalo foram $RC = [3,072; +\infty[$ e $RA =]-\infty; 3,072[$. Dado que o valor do teste ($\bar{X} = 3,631$) cai na região crítica, rejeitou-se a hipótese nula.

10) A resposta “concordo”, na questão 7, foi a mais dada pelos inquiridos (31,5%).

Q7: Concorda que este acordo inclua a possibilidade das empresas poderem realizar eventos e acções de marketing nas estações com o seu nome?

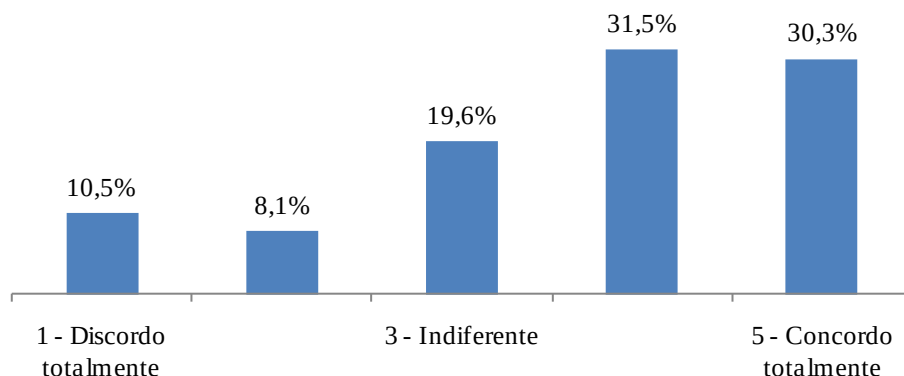


Gráfico 29 - Distribuição de respostas à questão 7

Por outro lado, os inquiridos do género masculino, os residentes fora do distrito de Lisboa, os que tinham um grau de escolaridade abaixo do nível superior, os

trabalhadores por conta própria e os não utilizadores do ML responderam, preferencialmente, “concordo totalmente”.

11) A tabela seguinte demonstra, de acordo com as características sociográficas dos inquiridos, quem é mais favorável à inclusão, no acordo de venda do nome de estações do Metropolitano de Lisboa, da possibilidade das empresas poderem aí realizar eventos e acções de marketing:

Característica sociográfica	Opinião mais favorável	Outro(s)
Género	Feminino	Masculino
Idade	19-35 anos	36-55 anos
Distrito de residência	Lisboa	Fora de Lisboa
Grau de escolaridade	Superior	Não superior
Situação profissional	Trabalhador por conta de outrem	Trabalhador por conta própria e Estudante
Frequência de utilização do ML	Não	Sim, ocasionais e frequentes

Tabela 5 - Opinião dos inquiridos relativa à questão 7, por característica sociográfica.

12) Pouco menos de metade dos inquiridos (47,1%) aceitou, de igual modo, a cedência do nome de estações novas e antigas. Destaca-se, ainda, uma maior preferência pela venda do nome de estações novas (33,1%) face às antigas (4,2%). Por outro lado, 15,5% dos inquiridos discordaram da alteração do nome de estações do ML, independentemente da sua antiguidade.

Q8: Relativamente à sua antiguidade, quais as estações que aceita melhor a venda do nome?

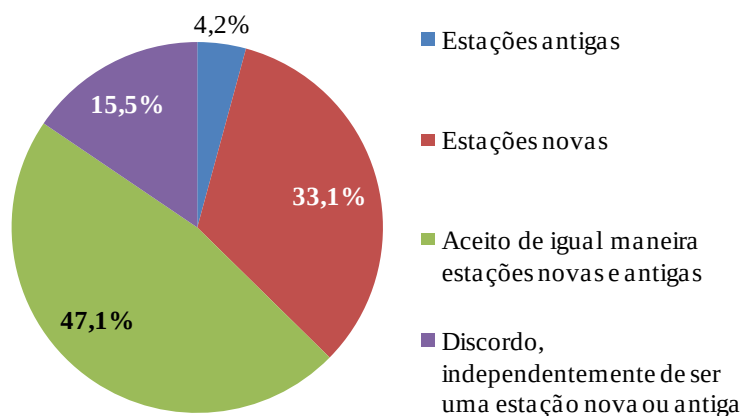


Gráfico 30 - Distribuição de respostas à questão 8

- 13) A maioria dos inquiridos (56,5%) considerou causar-lhe confusão, relativamente à sua localização, a existência de estações de metropolitano com o nome de empresas ou marcas, não provocando dúvidas em 28,8% deles e sendo indiferente para 14,7%.

Q9: Considera que uma estação com o nome de uma empresa ou marca lhe causaria confusão quanto à sua localização?

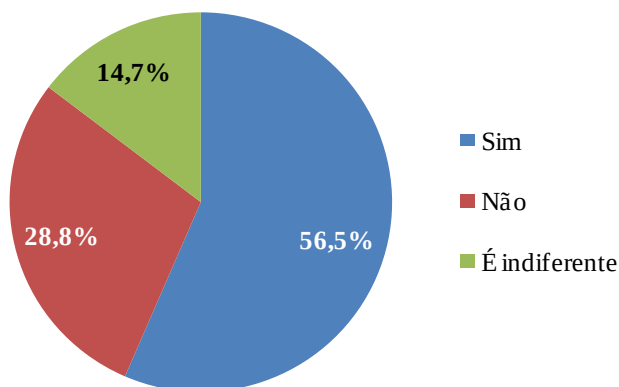


Gráfico 31 - Distribuição de respostas à questão 9

- 14) De modo a evitar a existência de confusões decorrentes da alteração do nome de estações do ML, os inquiridos consideram que essas deveriam, preferencialmente, continuar a ter associado a si o nome anterior (65,6% dos inquiridos) - por exemplo, BES Odivelas - ou um nome facilmente identificável com a estação (28,8%) - por exemplo, Colombo.

Q10: Para evitar a confusão com o novo nome este deve preferencialmente...

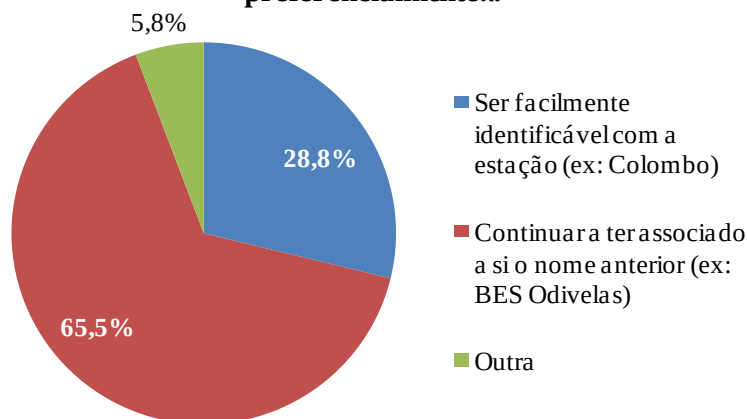


Gráfico 32 - Distribuição de respostas à questão 10

As propostas alternativas dos inquiridos, correspondentes a 5,8% do total, estão presentes na tabela seguinte:

Outras recomendações	Nº de inquiridos	%
Não deve haver alteração	27	55,1%
Variante da opção de continuar a ter associado a si o nome anterior	6	12,2%
Outro	4	8,2%
Concorda com as duas opções anteriores ²⁸	3	6,1%
Concorda com as duas opções anteriores, dependendo da situação	3	6,1%
Concorda com as duas opções anteriores, desde que mantenha o nome antigo ou que facilite a localização	3	6,1%
Associação do nome da empresa ou marca à cor da linha (ex: BES na linha verde)	2	4,1%
Variante da opção do nome ser facilmente identificável com a estação	1	2,0%

Tabela 6 - Outras recomendações para o novo nome das estações do Metropolitano de Lisboa

²⁸ Nome facilmente identificável com a estação - por exemplo, Colombo - e continuar a ter associado a si o nome anterior - por exemplo, BES Odivelas.

5.5 Conclusões

Os resultados apresentados permitem concluir que as pessoas são favoráveis à cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa a entidades, por um determinado período de tempo e mediante contrapartidas financeiras. Adicionalmente, as pessoas:

- Concordam ainda mais com a celebração desse acordo caso permita:
 - i) a melhoria das infra-estruturas e dos serviços prestados aos clientes;
 - ii) a aceleração do crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios;
 - iii) a redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos do ML; ou
 - iv) a redução do preço de bilhetes e passes.
- Têm uma opinião positiva acerca de uma qualquer empresa ou marca que decida adquirir o nome de uma estação, sendo favoráveis a que aí realize eventos e acções de marketing;
- Aceitam, geralmente, de igual modo a cedência do nome de estações novas e antigas, embora tenham uma maior preferência pela venda do nome das primeiras;
- Relativamente à sua localização, consideram confusa uma estação com o nome de uma empresa ou marca, preferindo, de modo a evitar essa confusão, continuar a ter o nome anterior associado ao novo (ex: BES Odivelas) ou que esse seja facilmente identificável com a estação (ex: Colombo).

6. Determinantes do preço de acordos de *naming rights*

Após a confirmação de que as pessoas estão receptivas à cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa a entidades, importa saber qual o seu valor de mercado. A literatura revista sugere a existência de vários factores condicionantes do preço do nome de uma propriedade tangível.

Baseando o seu estudo em instalações desportivas das quatro principais ligas norte-americanas (*MLB*, *NBA*, *NHL* e *NFL*), DeSchrive e Jensen (2003) sugerem que o principal determinante do preço do nome de uma infra-estrutura é a idade ou o reconhecimento do seu nome actual. Instalações com nomes antigos ou muito reconhecidos pelas pessoas são menos prováveis de ser alvo da cedência do respectivo nome, do que instalações novas ou recentes, com pouco ou nenhum reconhecimento do nome, uma vez que o custo de oportunidade da venda é, aparentemente, muito substancial. DeSchrive e Jensen acrescentam que um maior reconhecimento do nome leva à realização de mais eventos, dando o exemplo de um promotor que prefere agendar espectáculos ou concertos no *Madison Square Garden*, um pavilhão amplamente reconhecido não só na sua cidade e país (Nova Iorque, E.U.A.), mas em todo o mundo, do que no *Conseco Fieldhouse*²⁹ (Indianápolis, E.U.A.). Caso o efeito de reconhecimento do *Madison Square Garden* não fosse tão grande, o seu proprietário não teria incentivos para recusar uma alteração do nome.



Fonte: www.flickr.com

Figura 34 - *Madison Square Garden*

²⁹ *Conseco* - companhia de seguros norte-americana. O *Conseco Fieldhouse* é o nome de um pavilhão onde jogam os *Indiana Pacers* (*NBA*).



Fonte: www.flickr.com

Figura 35 - Conseco Fieldhouse

O mítico clube norte-americano *New York Yankees* manteve para o seu novo estádio de basebol, aberto em 2009 com um custo de 1,6 mil milhões de dólares, o nome do antigo (*Yankee Stadium*), rejeitando a hipótese de ganhar uma potencial receita de vários milhões de dólares com a venda do nome a uma empresa ou marca. O seu Presidente, Randy Levine, considerou que esse acordo seria pouco conveniente e diminuiria o valor do clube, salientando que o nome da “catedral” do basebol é sagrado. Um jogo no *Yankee Stadium* é especial para muitos fãs de basebol devido à história e nostalgia associada. Se, por hipótese, o nome escolhido fosse *Reebok Field*³⁰, perder-se-ia grande parte desse valor, podendo daí resultar uma redução na receita resultante da venda de ingressos (DeSchrive e Jensen, 2003; Hoch, 2008; Lorin, 2008).

Outro factor, identificado por DeSchrive e Jensen (2003), influenciador do preço do nome é a densidade populacional em redor da infra-estrutura, estando as empresas ou marcas dispostas a pagar mais para se expor a um maior número de pessoas. Os responsáveis do Metro do Dubai (RTA, 2009) consideraram, também, ser um factor influenciador do valor do nome de uma estação a quantidade de população residente e trabalhadora na zona envolvente.

Ashley e O’Hara (2001) dizem que o valor de um acordo de cedência do nome de uma infra-estrutura aumenta se a população local tiver rendimento disponível e disposição para adquirir bilhetes e produtos da empresa ou marca detentora do nome. Em sentido contrário, DeSchrive e Jensen (2003) não encontraram qualquer relação entre o preço pago pelo nome das instalações e o rendimento médio na área envolvente.

³⁰ *Reebok* - marca desportiva.

De acordo com Smith e Parr (2005), tal como numa transacção imobiliária, para a definição do preço do nome de uma infra-estrutura contribui a sua localização, a quantidade disponível para a venda de *naming rights*, a qualidade do inquilino (o Metropolitano de Lisboa, no caso deste projecto) e a atractividade da estrutura (por exemplo, é normal existir uma diferença no valor do nome de uma estação de metropolitano face ao de um estádio de futebol).

Para McGraw (1998), além da valorização resultante da escassez de infra-estruturas disponíveis para a cedência do seu nome, as condições económicas e a natureza competitiva dentro de cada mercado local influenciam, também, o seu preço. Por estes dois últimos motivos, é muito provável que o valor obtido na venda do nome de uma estação de metropolitano em Lisboa seja diferente do alcançado no Dubai. Nos Estados Unidos, a *Rich Products* sofreu menor concorrência de outras empresas em 1973 para dar o nome ao *Rich Stadium*, situado em *Buffalo*³¹, durante 25 anos por 1,5 milhões de dólares, do que o *Citigroup* e o *Barclays* que ofereceram 400 milhões de dólares para recentemente nomearem o *Citi Field* e o *Barclays Center*, situados na cidade de Nova Iorque, durante 20 anos.

McCarthy e Irwin (1998) referem que o preço do nome de um pavilhão varia de acordo com a quantidade e qualidade dos eventos aí ocorridos. Os responsáveis do Metro do Dubai (RTA, 2009) consideram haver uma relação positiva entre o volume de tráfego nas estações e o valor a pagar pelo seu nome. Pelo contrário, DeSchraver e Jensen (2003) não encontraram qualquer relação entre o preço pago pelo nome das instalações e o número de jogos e a assistência média aos eventos desportivos.

Também da experiência do Metro do Dubai (RTA, 2009) se extraem alguns factores que, na opinião dos seus responsáveis, influenciam o valor do nome de estações e linhas de metropolitano. Destacam-se, entre eles, o tipo (subterrânea ou à superfície) e características da estação (normal, intermodal ou terminal) e os benefícios adicionais concedidos ao comprador do nome (por exemplo, a distribuição de amostras ou a instalação de *stands* temporários).

³¹ *Buffalo* é a segunda maior cidade do estado de Nova Iorque, nos E.U.A..

7. Implementação do processo de venda do nome de estações e linhas: o caso do Metro do Dubai

Antes da tomada da decisão de se avançar para a cedência do nome de estações e linhas, é aconselhável que o Metropolitano de Lisboa procure ter o máximo de informação ao seu dispor para melhor avaliar essa situação. Caso decida avançar para a concretização desse projecto, deve estudar a melhor forma de o implementar.

Descreve-se, de seguida, a forma como se processou no Dubai a venda do nome de estações e linhas de metropolitano.

A *Roads & Transport Authority*, entidade pública responsável pelo Metro do Dubai, atribuiu a uma empresa especializada em marketing de eventos e patrocínios a função de vender os *naming rights* de 23 estações e 2 linhas de metropolitano, tendo essa empresa realizado previamente um estudo de mercado para determinar a maneira mais eficaz de estruturar esse programa (RTA, 2008/II).

Após essa fase, foi divulgado o projecto de cedência de *naming rights* em diversos órgãos de comunicação social, com o objectivo de atrair a participação de empresas ou marcas. Na figura seguinte, pode-se ver o caso de um anúncio que foi publicado em jornais e revistas, tanto nacionais como internacionais.



Fonte: BusinessWeek, 2008.

Figura 36 - Anúncio no jornal da venda do nome de estações e linhas do Metro do Dubai

As empresas ou marcas que estivessem interessadas em ter mais informações sobre esse projecto podiam formalizar o pedido por correio electrónico ou através do *site* da RTA, indicando a(s) sua(s) estação(ões) ou linha(s) de interesse (RTA, s.d.).

As empresas que obedecessem aos critérios de selecção definidos pela RTA seriam convidadas a participar em sessões de informação, onde lhes seria fornecido mais detalhes, podendo, posteriormente, submeter a sua candidatura caso pretendessem avançar para a aquisição do nome de alguma(s) estação(ões) ou linha(s) (RTA, s.d.). Foram recebidas mais de 250 candidaturas (Abdullah, 2008), tendo havido pedidos de informação por parte de empresas nacionais e estrangeiras, nomeadamente do Japão, Grécia, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América e Índia (Ahmed, 2008).

Só seriam admitidas a concorrer no projecto de cedência do nome das estações e linhas de metropolitano as empresas com as seguintes características (RTA, 2009): ter uma presença no país (Emirados Árabes Unidos); ter estabilidade financeira; não ter um historial de fraudes ou comportamentos pouco éticos; praticar uma actividade que não envolva a comercialização de tabaco, álcool, jogo ou conteúdos para adultos, de acordo com a cultura e valores do Dubai.

Havia, também, critérios desejáveis para as empresas ou marcas (RTA, 2009), nomeadamente: o comprometimento com o Dubai; uma política de responsabilidade social estabelecida ou em curso; o estabelecimento no país há, pelo menos, 2 anos; a coincidência das suas cores com as da linha (Vermelha ou Verde) que desejassem dar nome; ser coerentes com a localização da estação, quando possível; marcar presença na lista da revista *Fortune 500/1000* (ou noutro prestigiado *ranking* internacional de empresas); e ser uma organização multi-cultural, caso se tratasse de empresas ou marcas estrangeiras.

Finalmente, os aspectos considerados pela RTA na avaliação das candidaturas das empresas foram o preço, a estrutura de pagamentos, o perfil, reputação e imagem da empresa, a sua compatibilidade com a localização da estação e a duração do acordo, com um mínimo de 10 anos (RTA, 2009).

Após a avaliação das candidaturas por parte da RTA, seguiu-se uma fase de negociação com as empresas com o objectivo de vender todos os nomes de estações e linhas propostos para esse efeito (RTA, s.d.).

8. Conclusão

Definida a necessidade de se encontrar novas fontes de receita para eliminar ou, pelo menos, diminuir o valor dos constantes prejuízos anuais apresentados pelo Metropolitano de Lisboa (-126,7 milhões de euros em 2008), colocou-se a cedência do nome de estações e linhas da sua rede como uma possível solução para esse problema. Desse modo, este projecto de mestrado procurou esclarecer a sua viabilidade.

Para tal, começou-se pelo estudo do conceito de *naming rights*. O nome é um direito que incide sobre uma propriedade, tangível ou intangível, podendo ser cedido do seu proprietário para outra entidade, por um determinado período de tempo e mediante contrapartidas financeiras. A cedência de *naming rights* de infra-estruturas não é uma prática recente, havendo diversos casos no mundo, incluindo em Portugal. Apesar do sector do desporto ser o mais beneficiado, tanto em número de casos como em aproveitamento financeiro, várias actividades são atingidas por este tipo de acordo. Entre elas inclui-se a de transportes públicos, nomeadamente em estações e linhas de metropolitano, sendo o Metro do Dubai o caso mais recente.

Procurou-se identificar e analisar as potenciais motivações e ameaças (ou vantagens e desvantagens) das várias partes envolvidas neste tipo de projecto, nomeadamente o Metropolitano de Lisboa, as empresas ou marcas potencialmente detentoras de *naming rights* das estações e linhas e os cidadãos comuns.

A única motivação do ML, para a tomada da decisão de cedência do nome de estações e linhas da sua rede, resulta da possibilidade de poder vir a ter uma nova e importante fonte adicional de rendimento. Em relação às empresas ou marcas, essas procuram, entre outras vantagens, uma grande exposição que permita aumentar o seu reconhecimento e melhorar a sua imagem, demonstrar uma cidadania comunitária e aumentar o seu volume de vendas e quota de mercado.

Por outro lado, uma importante ameaça a ter em conta é a possibilidade deste acordo não se vir a concretizar, por oposição dos responsáveis do ML ou da sua tutela. A potencial reacção negativa das pessoas ao tipo de acordo ou a empresas ou marcas seleccionadas, bem como à possibilidade de se gerar alguma confusão pela alteração do nome de estações e linhas, devem, igualmente, ser tidas em conta. Constata-se, também, ser pouco provável que o montante arrecadado pelo ML seja suficiente para cobrir, na totalidade, os seus prejuízos anuais, pelo que, de modo a se atingir esse objectivo, será necessário complementar essa receita adicional com outras novas. Quanto às empresas

ou marcas, destaca-se a imprevisibilidade do retorno do seu investimento em termos de aumento da notoriedade, do volume de vendas e da quota de mercado.

Não se optou pela realização de inquéritos ou entrevistas a responsáveis do Metropolitano de Lisboa (ou da sua tutela) e de empresas ou marcas, para conhecer a sua posição sobre o tema deste projecto de mestrado. Ao invés, procurou-se, sempre que possível, complementar a análise das vantagens e desvantagens do acordo com o recurso a exemplos. Contudo, em Portugal escasseiam os casos de cedência do nome de infra-estruturas, sendo inexistentes em estações e linhas de metropolitano. Entendeu-se, portanto, que, de modo a melhor poder fundamentar a conclusão final deste projecto de mestrado, seria fundamental conhecer a posição dos cidadãos comuns acerca da potencial introdução dessa prática no ML.

Os resultados do inquérito realizado permitiram concluir que as pessoas concordam com a cedência do nome de estações do ML a entidades, por um determinado período de tempo e mediante contrapartidas financeiras. Verificou-se que são ainda mais favoráveis à celebração desse acordo caso permita: melhorar as infra-estruturas e os serviços prestados aos clientes; acelerar o crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios; reduzir o valor a pagar pelos contribuintes para financiar os prejuízos do ML; ou reduzir o preço de bilhetes e passes. Os inquiridos demonstraram ter, também, uma opinião positiva acerca de uma qualquer empresa ou marca que decida adquirir o nome de uma estação, sendo favoráveis a que aí realize eventos e acções de marketing. Quanto à antiguidade das estações, embora aceitem, geralmente, de igual modo a cedência do nome de estações novas e antigas, existe uma maior preferência pela venda do nome das primeiras. Por fim, os inquiridos confirmaram que consideram confusa, relativamente à sua localização, uma estação com o nome de uma empresa ou marca. De modo a evitar essa confusão, preferem continuar a ter o nome anterior associado ao novo ou que esse seja facilmente identificável com a estação.

Assim, tendo em conta o exposto, nomeadamente a importância das vantagens do acordo, tanto para o Metropolitano de Lisboa como para as empresas ou marcas com o seu nome em estações e linhas da sua rede, bem como a concordância dos cidadãos comuns, conclui-se que existem condições suficientes para se avançar para a concretização de um projecto de cedência do nome de estações e linhas do ML.

Procurou-se saber qual o valor de mercado do nome das estações e linhas do ML. Identificaram-se diversos factores que podem influenciar o preço do nome de uma

propriedade tangível. Destacam-se, entre eles, a idade ou o reconhecimento do nome actual, a densidade populacional ao redor da infra-estrutura, a localização, a quantidade disponível, a atractividade da estrutura, a qualidade do inquilino, as condições económicas e a competitividade no mercado local, o volume de tráfego no interior da infra-estrutura e os benefícios adicionais.

Para a implementação do processo de venda do nome de estações e linhas do ML devem ser seguidos vários passos. Descreveu-se, neste âmbito, o caso do Metro do Dubai, que deve ser visto apenas como um exemplo e não, necessariamente, como um modelo a seguir. Caso decida avançar para a concretização deste projecto, é aconselhável que o Metropolitano de Lisboa estude a melhor maneira de o fazer.

Bibliografia

Abdullah, S. (2008), Dubai companies shell out \$490m for Metro naming rights, *Arab News*, 23 de Dezembro.

Ahmed, A. (2008), Local and global firms rush in to lend brand names, *Gulf News*, 2 de Julho.

Ahrens, F. (2002), For Enron Field, a Whole New Ball Name, *The Washington Post*, 28 de Fevereiro.

Ashley, G.C. e M.J. O'Hara (2001), Valuing Naming Rights, *76th annual meeting of the Academy of Legal Studies in Business*, Albuquerque, New Mexico, USA: Academy of Legal Studies in Business.

Boyer, C., S.J. Ciccone, Y.S. Harman e P. Swicegood (2003), Play Ball at My House: The Value of Naming Rights in Sports Complexes, *The Southern Business & Economic Journal* 26(Summer/Fall), 103-118.

BusinessWeek (2008), Turn your brand into a destination, *BusinessWeek*, 10 de Março.

Burton, T. (2008), *Naming Rights: Legacy Gifts & Corporate Money*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Cappo, J. (2005), *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers in the Post-Television Age*. New York, USA: McGraw-Hill.

Chadwick, S. e D. Arthur (2007), *International Cases in the Business of Sport*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Clark, J.M., T.B. Cornwell e S.W. Pruitt (2002), Corporate Stadium Sponsorships, Signaling Theory, Agency Conflicts, and Shareholder Wealth, *Journal of Advertising Research* 42(6), 16-32.

DeSchraver, T.D. e P.E. Jensen (2003), What's in a Name? Price Variation in Sport Facility Naming Rights, *Eastern Economic Journal* 29(3), 359-376.

Falk, J.H. e B.K. Sheppard (2006), *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Oxford, UK: AltaMira Press.

Faxx, I. (2008), Giants, Jets May Sell Stadium Naming Rights to Firm with Nazi Ties, *All Business*, 12 de Setembro, <http://www.allbusiness.com/sports-recreation/sports-recreation-facilities-venues/11565968-1.html>.

Forbes (2005), NFL Valuations: Tennessee Titans, <http://www.forbes.com/lists/2005/30/308897.html>.

Fried, G. (2005), *Managing Sport Facilities*. Champaign, Illinois, USA: Human Kinetics.

Friedman, A. (1997), *Naming rights deals: a complete report on the financial, marketing and legal aspects of naming rights agreements for sports facilities*. Chicago, Illinois, USA: Team Marketing Report.

Hoch, B. (2008), Yankees unveil 2009 schedule, *The New York Yankees*, 17 de Setembro,
http://newyork.yankees.mlb.com/news/article.jsp?ymd=20080917&content_id=3492753&vkey=news_nyy&fext=.jsp&c_id=nyy.

IGCP (2008), Taxas de câmbio informativas de outras moedas - em fim de mês, Dezembro,
http://www.igcp.pt/fotos/editor2/Menu%20Lateral/taxa_de_cambio/2008/2008-12-31_Fim_de_Mes.pdf.

Irwin, R.L. e W.A. Sutton (1995), Creating the ideal sport sponsorship arrangement: An exploratory analysis of relationships existing between sport sponsorship inventory criteria and sponsorship objectives, *Proceedings of the 7th Bi-Annual World Marketing Congress 5*, Melbourne, Australia: American Academy of Marketing Science, 113-127.

Johnson, G. (2001), Name that debtor: Stadium naming rights deals hurt by sponsors' deteriorating finances, *Pittsburgh Post-Gazette*, 21 de Abril.

Kuzma, J.R., W.L. Shanklin e J.F. McCally (1993), Number one principle for sporting events seeking sponsors: Meet benefactor's objectives, *Sport Marketing Quarterly* 2(3), 27-32.

Lorin, J.F. (2008), Prices of Stadium Sponsorships Soar, *USA Today*, 10 de Fevereiro.

Louis, T.S. (s.d.), The Cost of Owning Stadium & Arena Naming Rights, *AskMen*,
http://www.askmen.com/sports/business_100/106b_sports_business.html.

Lusa (2007), Sporting de Braga cede nome do estádio à seguradora AXA por 4,5 milhões em três anos, *RTP*, 9 de Julho.

Marta, S. (2008), Dallas Cowboys stadium naming rights may top record deal, *The Dallas Morning News*, 31 de Março.

McCarthy, L.M. e R. Irwin (1998), Names in lights: corporate purchase of sport facility naming rights, *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 2(3).

McCarthy, L.M. e R. Irwin (2000), An examination of the rationale and motives for corporate purchase of stadia and arena naming rights, *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 4(2&3).

McGraw, D. (1998), Hitting paydirt, *Sports Scene*, 8-9, em McCarthy, L.M. e R. Irwin (1998), Names in lights: corporate purchase of sport facility naming rights, *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 2(3).

Metropolitano de Lisboa, Relatório e Contas de 2007,
<http://www.metrolisboa.pt/portals/0/RelatorioeContas2007.pdf>.

Metropolitano de Lisboa, Relatório e Contas de 2008,
<http://www.metrolisboa.pt/portals/0/relatorio.e.contas2008.pdf>.

Moorman, A.M. (2002), Naming Rights Agreements: Dream Deal or Nightmare?, *Sport Marketing Quarterly* 11 (2), 126-127.

Morell, J. (2001), Action! Hollywood's Kodak Theatre getting ready for the spotlight, *All Business*, 5 de Novembro,
<http://www.allbusiness.com/services/amusement-recreation-services/4562344-1.html>.

Mosier, J. (2008), Economy Could Affect Cowboys' Stadium Naming-Rights Search, *The Dallas Morning News*, 18 de Outubro.

Nader, R. (2001), The Sale of Naming Rights to Four T Stations, *Commercial Alert*, 23 de Janeiro. <http://www.commercialalert.org/mbtalet.html>.

Patrizio, A. (2001), Welcome to Dot-Bankrupt Stadium, *Wired Magazine*, 2 de Abril.

Paxson, P. (2002), *Media Literacy: Thinking Critically about Advertising*. Portland, Maine, USA: Walch Education.

Pereira, A.P. e I. Almeida (2008), Mina de Alcochete paga-se a si própria e ainda alivia a SAD, *Diário de Notícias*, 25 de Outubro.

Performance Research (1997), Naming Rights, Naming Wrongs,
<http://performanceresearch.com/stadium-sponsorship.htm>.

Performance Research (1999), Naming Rights, Naming Wrongs,
<http://performanceresearch.com/naming-rights.htm>.

Pinto, J.C.C. e J.J.D. Curto (1999), *Estatística para Economia e Gestão: Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Pires, T.S. (2006), Caixa Futebol Campus palco dos treinos do Benfica, *Diário de Notícias*, 18 de Agosto.

RTA (2008/I), Turn your BRAND into a Destination, *RTA*,
http://www.metronamingrights.com/images/MNRBrochure_En.pdf.

RTA (2008/II), The Next Train is to a Global Brand: RTA announces Dubai Metro's Naming rights project for stations and lines as world first, *RTA*, 31 de Março,
<http://www.metronamingrights.com/newspix/news001.htm>.

RTA (2009), Naming Rights for Dubai Metro Stations & Lines, *RTA*, Janeiro,
http://www.metronamingrights.com/images/present_en.pdf.

RTA (s.d.), Metro Naming Rights, *RTA*,
<http://www.metronamingrights.com/english.html>.

Schaaf, P. (1995), *Sports Marketing: It's Not Just A Game Anymore*. Amherst, New York, USA: Prometheus Books.

Skok, J. T. e D. Crapster (s.d.), *Best practices research report: Event marketing/ sponsorships*. Washington, D.C., USA: The Public Affairs Group.

Smith, G.V. e R.L. Parr (2005), *Intellectual Property: Valuation, Exploitation, and Infringement Damages*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Sport Lisboa e Benfica - Futebol, SAD, Relatório e Contas da época 2006/2007, <http://www.slbenfica.pt/incslb/pdf/RelatorioContasBenficaSAD20062007.pdf>.

Sundeen, M. e J.B. Reed (2006), *Surface Transportation Funding: Options for States*. Denver, Colorado, USA.: National Conference of State Legislatures.

Varnon, R. (2007), DOT to sell naming rights at stations, *The Connecticut Post*, 15 de Agosto.

Weinberg, A. (2003), The Business of Basketball: Biggest College Sports Arena Naming Deals, *Forbes*, 24 de Março.

Wolf, B.D. (2007), The Name Game: Company banners flying on more college stadiums, arenas, *The Columbus Dispatch*, 29 de Abril.

_____ (2008), Dubai raises Dh1.8bn via selling metro-naming rights, *Gowealthy*, 23 de Dezembro, <http://www.gowealthy.com/gowealthy/wcms/en/home/news/editorial/Dubai-light-metro-system-1230012368387.html>.

_____ (2008), Revenues from Dubai Metro stations naming and funding rights top AED1b, *Emirates News Agency*, 22 de Dezembro.

Sites consultados exclusivamente para as figuras:

3Com Park, <http://www.flickr.com/photos/dkatzism/235896117>.

Academia Sporting / Puma, <http://www.sporting.pt/Academia/academia.asp>.

Adelphia Coliseum, <http://nflroadtripclub.com/2001/images/2001tenn8.jpg>.

Barclays Center, <http://www.barclayscenter.com>.

Camp Nou, http://barcelonadaytours.files.wordpress.com/2009/01/camp_nou_5.jpg.

Citi Field, <http://www.flickr.com/photos/25695066@N00/3595276721>.

Conseco Fieldhouse, <http://www.flickr.com/photos/27584417@N04/2575278074>.

Enron Field, http://a.espncdn.com/photo/2008/1002/otl_a_field1_sw_300.jpg.

Estádio Alvalade XXI, http://www.sporting.pt/Servicos/Bilhetes/diagrama_virtual.asp.
Estádio Axa, <http://www.flickr.com/photos/ptfolio/800182419>.

Estádio do Dragão,
http://www.fcporto.pt/Servicos/Bilheteira/Bilhetes/Servicos_Bilheteira_Bilhetes.asp.

Fleet Center, <http://images.zoomandgo.com/D/USA/USZ/DUSAUSZ25FF0301-1100010804VV.jpg>.

Kodak Theatre,
http://www.inetours.com/Los_Angeles/Images/Hlywd_Blvd/Kodak_Thtr_7634.jpg.

Qualcomm Stadium, <http://www.kenrockwell.com/tech/images/3815-qualcomm-stadium-big.jpg>.

Madison Square Garden, <http://www.flickr.com/photos/mattluce/27961976>.

Metro do Dubai, <http://www.metronamingrights.com/images/map.pdf>.

New Meadowlands Stadium,
<http://blog.syracuse.com/orangefootball/2008/05/NewMeadowlandsStadium.jpg>.

Pepsi Center, <http://www.flickr.com/photos/dph1110/3587626199>.

PSINet Stadium, <http://www.baltimoremasonry.com/PSINET.jpg>.

Rich Stadium, http://www.flickr.com/photos/janie_m/4057283750.

Soldier Field, <http://www.flickr.com/photos/27584417@N04/2575278074>.

TCF Bank Stadium, <http://www.flickr.com/photos/jasonweaver/3943765599>.

Telus World of Science - Calgary,
<http://www.flickr.com/photos/22487803@N05/3713494003>.

Wrigley Field, http://www.flickr.com/photos/rock_chalk_jhawk_ku/120813577.

Anexos

Anexo A - Formulário do inquérito sobre a cedência do nome de estações do Metropolitano de Lisboa



Questionário sobre o Metro de Lisboa no âmbito de um projecto de Mestrado de Gestão da ISCTE Business School

Solicito apenas 3 minutos do seu tempo, sendo garantida a sua confidencialidade.

***Obrigatório**

O Metro de Lisboa tem apresentado elevados prejuízos financeiros (-126.7 milhões em 2008).

É, por isso, fundamental encontrar fontes de receita além das provenientes dos bilhetes e passes, das lojas e da publicidade nas estações e carruagens.

A possibilidade de cedência do nome das estações de metro a entidades (normalmente empresas), por um período de tempo finito é uma alternativa que deve ser considerada.

Existem no mundo, em várias actividades, diversos casos do aproveitamento financeiro da cedência do nome das instalações dos quais se podem destacar: Emirates Stadium (estádio do Arsenal de Londres); Kodak Theatre (onde se realiza a cerimónia anual dos Óscares); Estádio Axa (estádio municipal onde joga o Sporting de Braga); Caixa Futebol Campus (Centro de treinos do Benfica no Seixal); Palm Deira Station (futura estação do Metro do Dubai).

De acordo com estas informações responda s.f.f. às perguntas que se seguem, escolhendo a resposta que mais se adequa a si.

1. Concorda com a cedência do nome de estações do Metro de Lisboa a entidades (normalmente empresas), por um período de tempo finito e mediante o pagamento de uma quantia monetária?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

2. Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir melhorar as infra-estruturas e os serviços prestados aos clientes? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

3. Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir acelerar o crescimento da rede, implicando mais linhas, estações e comboios? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

4. Concorda com a venda do nome de estações de metro se implicar uma redução do valor a pagar pelos contribuintes para financiar os seus prejuízos? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

5. Concorda com a venda do nome de estações de metro se permitir reduzir os preços de bilhetes e passes? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

6. Qual a sua opinião relativamente a uma empresa que compre o nome de uma estação do Metro de Lisboa? *

1 2 3 4 5

Muito negativa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito positiva

7. Concorda que este acordo inclua a possibilidade das empresas poderem realizar eventos e ações de marketing nas estações com o seu nome? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

8. Relativamente à sua antiguidade, quais as estações que aceita melhor a venda do nome? *

- ☐ Estações antigas
- ☐ Estações novas
- ☐ Aceito de igual maneira estações novas e antigas
- ☐ Discordo, independentemente de ser uma estação nova ou antiga

9. Considera que uma estação com o nome de uma empresa ou marca lhe causaria confusão quanto à sua localização? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ É indiferente

10. Para evitar a confusão com o novo nome este deve preferencialmente... *

- ☐ Ser facilmente identificável com a estação (ex: Colombo)
- ☐ Continuar a ter associado a si o nome anterior (ex: BES Odivelas)
- ☐ Outra:

Dados de Identificação

A. Assinale o seu género *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

B. Qual a sua idade? *

- ☐ Até 9 anos
- ☐ Entre 10 e 18 anos
- ☐ Entre 19 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

C. Qual o seu actual distrito de residência? *

Em caso de dúvida opte por assinalar o último onde residiu, pelo menos, 6 meses consecutivos

D. Qual o seu grau de escolaridade? *

Se for estudante, seleccione o grau de escolaridade que prevê alcançar com sucesso num futuro próximo

- ☐ Ensino Primário
- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior

E. Qual a sua situação profissional? *

- ☐ Estudante
- ☐ Desempregado
- ☐ Trabalhador por conta de outrém
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Reformado

F. É cliente do Metropolitano de Lisboa? *

- ☐ Não
- ☐ Sim, sou um utilizador frequente
- ☐ Sim, ocasionalmente

Este inquérito chegou ao fim!

Se tiver interesse em conhecer os resultados do inquérito indique um endereço de e-mail para receber um resumo dos mesmos.

Utilize este espaço para comentar, questionar ou sugerir o que entender

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Anexo B - Média e moda de respostas dos inquiridos

		Média						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Sexo	Geral	3,557	3,853	3,935	3,939	3,933	3,579	3,631
	Masculino	3,598	3,814	3,894	3,847	3,779	3,558	3,598
	Feminino	3,521	3,887	3,971	4,020	4,068	3,598	3,660
Idade	19-35 anos	3,553	3,957	4,028	4,074	4,078	3,564	3,669
	36-55 anos	3,539	3,671	3,767	3,713	3,674	3,605	3,597
Residência	Lisboa	3,513	3,831	3,930	3,911	3,898	3,570	3,642
	Fora de Lisboa	3,692	3,919	3,953	4,024	4,038	3,607	3,597
Escolaridade	Ensino não Superior	3,623	3,923	3,954	3,731	4,023	3,615	3,531
	Ensino Superior	3,545	3,840	3,932	3,976	3,917	3,573	3,649
Profissão	Estudante	3,571	4,091	4,013	4,065	4,273	3,623	3,545
	Trabalhador Conta Outrem	3,607	3,877	3,973	3,956	3,938	3,595	3,673
	Trabalhador Conta Própria	3,338	3,538	3,615	3,738	3,631	3,477	3,600
Cliente	Não Cliente	3,776	4,106	3,965	3,965	4,047	3,706	3,859
	Cliente Ocasional	3,577	3,853	3,941	3,939	3,910	3,612	3,631
	Cliente Frequente	3,460	3,779	3,917	3,931	3,938	3,488	3,564

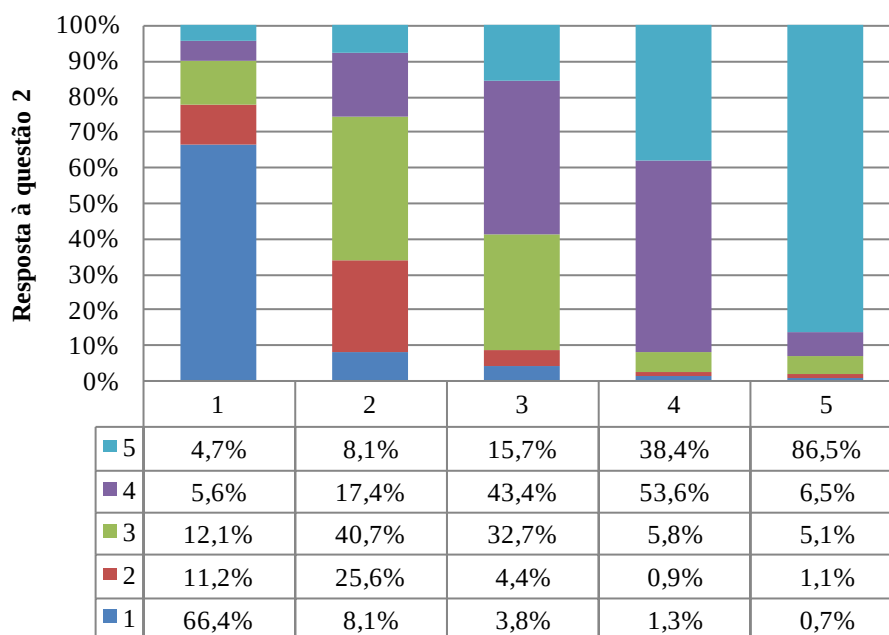
Média de respostas às questões 1 a 7 do questionário, por característica sociográfica dos inquiridos

		Moda						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Sexo	Geral	5	5	5	5	5	3	4
	Masculino	5	5	5	5	5	3	5
	Feminino	4	5	5	5	5	3	4
Idade	19-35 anos	5	5	5	5	5	3	4
	36-55 anos	5	5	5	5	5	3	4
Residência	Lisboa	5	5	5	5	5	3	4
	Fora de Lisboa	5	5	5	5	5	3	5
Escolaridade	Ensino não Superior	5	5	5	5	5	3	5
	Ensino Superior	5	5	5	5	5	3	4
Profissão	Estudante	4	5	5	5	5	4	4
	Trabalhador Conta Outrem	5	5	5	5	5	3	4
	Trabalhador Conta Própria	5	5	5	5	5	3	5
Cliente	Não Cliente	5	5	5	5	5	3	5
	Cliente Ocasional	5	5	5	5	5	3	4
	Cliente Frequente	5	5	5	5	5	3	4

Moda de respostas às questões 1 a 7 do questionário, por característica sociográfica dos inquiridos

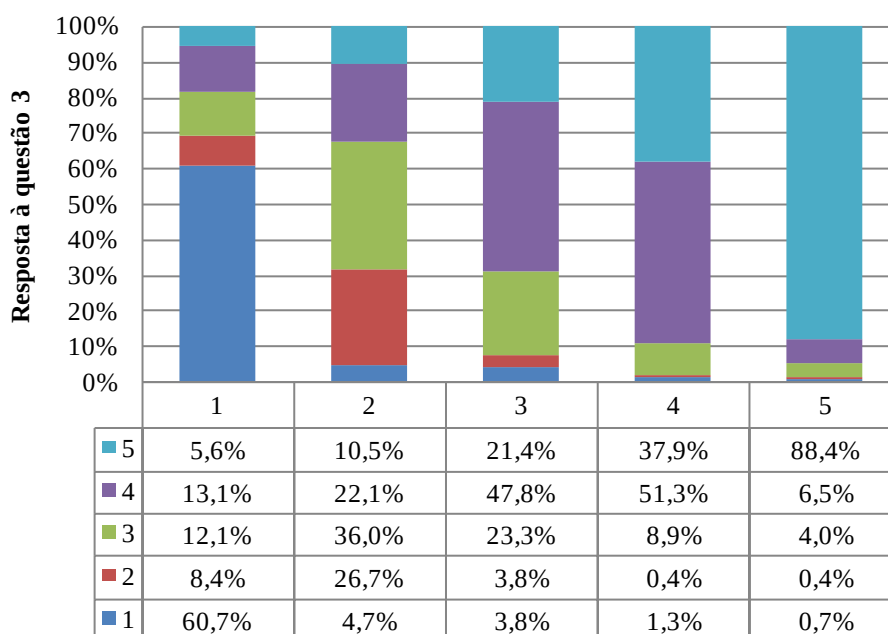
Anexo C - Migração de respostas dos inquiridos da questão 1 para as 2 a 5

Migração de respostas da questão 1 para a 2



Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 2

Migração de respostas da questão 1 para a 3



Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 3

Migração de respostas da questão 1 para a 4



Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 4

Migração de respostas da questão 1 para a 5



Matriz de migração de respostas da questão 1 para a 5

Anexo D - Anúncio no jornal da cedência do nome de estações e linhas do Metro do Dubai

The advertisement features a background image of a modern, curved yellow and white architectural structure, likely a metro station, with a green landscape and a road in the foreground. The text is overlaid on this image.

مترودبي
Dubaimetro
Naming Rights

Turn your brand into a destination

RTA offers Dubai Metro Naming Rights

Welcome to the ultimate branding and marketing opportunity. With Dubai Metro Naming Rights, you can put your brand on a Dubai Metro station of your choice, or one of the two lines of the Dubai Metro network.

Immersive marketing opportunity that allows you to communicate and interact with your consumers at various touchpoints spread across the station.

And last but certainly not the least, it is the perfect opportunity for your brand to become a part of Dubai Metro, an eagerly awaited mega project that will continue to drive Dubai's growth and success well into the future.

Dubai Metro Naming Rights offers you unmatched impact and visibility to take your brand to new levels of saliency and success. What's more, it is an

Exclusive Marketing Agent
IMG
SPORTS • ENTERTAINMENT • MEDIA

To find out more about how Dubai Metro Naming Rights can turn your brand into a destination, please e-mail namingrights@rtta.ae
www.rta.ae

RTA