



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Corporate Cultural Responsibility, apreciação de sucesso e benefícios, na interseção da Empresa e da Cultura

Giesela Viktoria Birschel

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, opção Gestão

Orientador:
Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Novembro 2021

Departamento de História

Corporate Cultural Responsibility, apreciação de sucesso e benefícios, na interseção da Empresa e da Cultura

Giesela Viktoria Birschel

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, opção Gestão

Orientador:

Professor Doutor Pedro António Ferreira , Professor Auxiliar
ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Novembro 2021

A esta Lusitânia com profundas raízes europeias, que me fez redescobrir uma paixão.

« La vie, ce n'est pas d'attendre que l'orage passe, c'est d'apprendre à danser sous la pluie »

Sénèque

Agradecimento

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Pedro António Ferreira, pelos seus valiosos conselhos na procura do tema, pelo seu apoio e encorajamento e sobretudo pela sua paciência, especialmente quando problemas linguísticos dificultaram o meu progresso. Agradeço especialmente ao meu marido, bem como à minha família e amigos, que acreditaram em mim e me apoiaram, embora nem sempre tenha sido fácil no dia-a-dia.

Resumo

Propósito:

Desenhar e propor um instrumento de avaliação especificamente destinado aos projetos intersectoriais com a Cultura, utilizando os componentes do conceito Corporate Cultural Responsibility (CCR).

Desenho/ Metodologia:

O presente trabalho é um estudo conceitual das expressões da CCR. Para realizá-lo foi concebido um quadro híbrido cuja estrutura foi desenhada tendo como base a documentação relativa à CCR e a instrumentos de avaliação. O quadro resultante chamado “Comunicar com Cultura” permite apreciar os benefícios comunicacionais e sociais que cada projeto aporta, tanto à empresa que o financia, quer ao seu entorno socioeconómico, isto num plano qualitativo. Para a sua implementação e verificação, foram selecionadas três empresas ativas no sector da construção que recorrem a projetos culturais para comunicar e interagir com os seus *stakeholders*. As fontes de informação são os dados indiretos públicos e a técnica aplicada é a de análise de conteúdo.

Conclusões:

O presente trabalho permitiu destacar com ajuda de exemplos concretos, como se realizam na prática as interações entre o sector cultural e o sector empresarial, ilustrando que não há uma única forma de fazer. A pesquisa permitiu pronunciar sobre a adequação existente entre cada empresa estudada e as iniciativas de CCR levadas a cabo. Permitiu concluir, nomeadamente, que as condições principais para o sucesso são o compromisso e a necessidade de adequar as iniciativas culturais com a visão da empresa. O compromisso confere estabilidade e credibilidade a todos os intervenientes, participando assim à consolidação do dinamismo procurado. A adequação com a visão da empresa, apresenta uma comunicação coerente que traz resultados conclusivos.

Originalidade:

Este estudo apresenta uma gama de *insights* e opções disponíveis para empresas que desejam cooperar com o setor da cultura de forma duradoura e sustentável. Um texto igualmente de interesse para os responsáveis de projetos culturais na procura de argumentos concretos no contexto da captação de recursos. O conteúdo deve ajudar na construção de um discurso que salienta os benefícios que comunicar com cultura traz.

Palavras-chave: CCR; cultura; mecenato; sponsoring; estratégia; visão empresarial; CSR

Abstract

Purpose:

Design and propose an evaluation tool specifically aimed to analyse intersectoral projects with Culture, using the components of the Corporate Cultural Responsibility (CCR) concept.

Design/ methodology:

The following text is a conceptual study of CCR activities. A hybrid framework has been designed for this purpose, based on documentation relating to CCR and assessment tools. The resulting chart called "communicating with culture" allows the reader to appreciate the communicational and social benefits that each project brings, both, to the company that finances it and to its socio-economic environment, this on a qualitative level. For its implementation and verification, three companies which use cultural projects to communicate and interact with their stakeholders were selected. All of them are active in the urbanism and real estate sector. The sources of information are the public indirect data, and the applied technique is the content analysis.

Conclusions:

The present work highlights with the help of concrete examples, how the interactions between the Cultural sector and the Business sector are carried out in practice, illustrating that there is not only one way to do. The research made it possible to comment on the adequacy existing between each company studied and the CCR initiatives carried out. It led to the conclusion that the main conditions for success are commitment and the need to adapt cultural initiatives to the vision of the company. The compromise gives stability and credibility to all participants, thus contributing to the consolidation of the desired dynamics. The adequacy with the company's vision, presents a coherent communication that brings concluding results.

Originality:

This study presents a range of insights and options available to companies wishing to cooperate with the culture sector in a sustainable way. A text that may also interest the bearers of cultural projects looking for concrete arguments in the context of fundraising. The content should help in building a discourse that highlights the benefits that communicating with culture brings with it.

Keywords: Culture; Patronage; Sponsoring; Strategy; Corporate Vision, CSR (Corporate Social Responsibility)

Índice

Agradecimento.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Quadros.....	vi
Glossário de siglas.....	ix
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do tema.....	1
1.2. <i>Corporate Cultural Responsibility</i> : razão e propósito.....	2
1.3. O problema.....	2
1.4. Questão.....	3
1.5. Pesquisa.....	3
1.5.1. O objeto da pesquisa.....	3
1.5.2. Relevância da pesquisa.....	4
1.5.3. O propósito da pesquisa.....	5
1.6. Objetivos.....	5
1.6.1. Objetivos centrais.....	5
1.6.2. Objetivos secundários.....	6
2. Capítulo I. Revisão da literatura.....	7
2.1. Financiamento da cultura: Textos académicos.....	7
2.2. Conceito de Cultura.....	14
2.3. Cultura e sustentabilidade.....	14
2.4. CCR - <i>Corporate Cultural Responsibility</i>	19
2.4.1. Glossário de CCR.....	20
2.4.2. Definição de CCR.....	23
2.4.3. Patrocínio, Mecenato e CCR.....	25
2.4.4. A classificação CCR.....	27
2.4.5. Estrutura das atividades do sector cultural.....	29
2.4.6. Duas visões da CCR.....	32
2.4.7. Classificação das intervenções ou ações CCR.....	35
2.4.8. Síntese das ações CCR.....	35
2.4.9. A avaliação da CCR.....	37
3. Capítulo II. Metodologia.....	47
3.1. Preâmbulo relativo a execução do processo da pesquisa.....	47
3.2. Enquadramento e abordagem ao objeto de estudo.....	48
3.3. Fluxo do trabalho processo.....	48
3.4. O processo do estudo empírico.....	49
3.4.1. Processo de conceção do quadro “Comunicar com Cultura”.....	49
3.4.2. Os critérios ou dimensões do quadro “Comunicar com Cultura”.....	50
3.4.3. Os aspetos.....	52
3.4.4. Os indicadores.....	53
3.4.5. Referências na comunicação.....	54
3.4.6. Considerações relativas aos projetos estudados.....	54
3.4.7. Fontes da Informação.....	55
3.4.8. Correspondência entre os objetivos e o processo de recolha dos dados.....	55
4. Capítulo III. Estudo Empírico.....	57
4.1. Questões da pesquisa.....	57
4.1.1. Questões conceptuais do estudo empírico.....	57

4.2. O quadro “Comunicar com Cultura”	57
4.4. Resultados da pesquisa	60
4.4.1. DST Group	60
4.4.2. VIC Properties	69
4.4.3. SONAE Sierra	75
5. Capítulo IV. Conclusões	81
6. Fontes e Bibliografia	83
7. ANEXOS	I
Anexo A. Os quadros “Comunicar com Cultura” estudos de caso	I
DST Group. Quadro de Inventário	II
DST Group. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)	V
VIC Properties. Quadro de Inventário	VII
VIC Properties. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)	VIII
SONAE Sierra. Quadro de Inventário	XI
SONAE Sierra. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)	XIII
Anexo B. Teaser	XV
Anexo C. Fichas técnicas	XXII
Anexo D. As ações CCR em detalhe	XXX

Índice de Figuras

Figura 1. Representação alargada do tripé da sustentabilidade segundo Elkington	17
Figura 2. A sustentabilidade como processo integrador dos seus quatro pilares.	19
Figura 3. Hierarquia das Responsabilidades Corporativas – “The hierarchy of Corporate Responsibilities by Klaus Leisinger”	22
Figura 4. Distinção entre patrocínio e mecenato	27
Figura 5. Classificação das iniciativas de CCR-ROI, segundo o sector cultural	28
Figura 6. Estrutura do sector cultural. Universo das entidades lucrativas.	30
Figura 7. Estrutura do sector cultural. Universo das entidades não lucrativas	31
Figura 8. Abordagem estratégica da CCR, segundo Steinkellner	33
Figura 9. Tipologias de CCR. Cada tipologia CCR é explicada em pormenor nos anexos	36
Figura 10. Texto “Sobre Nós” a partir da página web do DST Group	68

Índice de Quadros

Quadro 1. Correspondência entre os objetivos conceptuais e o processo de recolha de dados.	55
Quadro 2. Quadro de Inventário de CCR	59

Glossário de siglas

- **RSC / RSE:** Responsabilidade Social Corporativa / Responsabilidade Social das Empresas
- **CCR:** Corporate Cultural Responsibility (Responsabilidade Cultural Corporativa)
- **CCR- Investor:** É a empresa que financia o projeto cultural
- **CCR- Partner:** É o portador de projeto cultural que beneficia do apoio do CCR Investor
- **GPL:** Grande Premio de Literatura do DST Group
- **ROI:** Return on Investment
- **CROI:** Cultural Return on investment
- **FROI:** Financial Return on Investment
- **BROI:** Business Return on Investment
- **SROI:** Social Return on Investment

N.B.: A autora deste trabalho é de nacionalidade estrangeira, a língua portuguesa não é a sua língua materna. Depois de poucos anos no país, ela quis enfrentar o desafio de escrever a sua dissertação em português em vez de na sua língua materna, o que teria facilitado a tarefa. Se for julgado pertinente, a senhora Birschel, disponibiliza-se a fazer a revisão do texto, depois da defesa, a fim de que o trabalho corresponda às normas linguísticas e possa ser anexado ao repositório da universidade.

1. Introdução

1.1. Enquadramento do tema

A maioria dos projetos culturais não gera receitas suficientes para cobrir os custos de funcionamento. Através das subvenções ou de forma mais indireta, através de dispositivos fiscais tais como o mecenato cultural, o Estado tem um papel importante participando na manutenção e promoção das atividades culturais. Ao longo dos anos temos assistido a situações em que as crises têm trazido consigo cortes nos orçamentos, e a Cultura é dos sectores na primeira linha quando se trata de poupar, como nos demonstra o Orçamento do Estado para 2022, onde menos de 1% é destinado à Cultura. E se a diversificação das fontes de receitas fosse uma das alternativas para manter e mesmo dinamizar o sector cultural?

A questão do financiamento da Cultura deve ser abordada como uma oportunidade para criar uma dinâmica económica. As três diferentes lógicas do seu financiamento são, em primeiro lugar as reguladas pelo mercado que são as receitas próprias geradas pela atividade principal, em conjunto com as receitas vindas do *sponsoring* ou patrocínio. Em segundo lugar, temos as receitas vindas do Estado ou da Europa sob a forma de apoios e subvenções, regulados por fatores políticos e de redistribuição das riquezas. E em terceiro lugar, encontramos as receitas da filantropia, donativos, mecenato, beneficência, sujeitas e inspiradas por valores mais simbólicos tais como as flutuações do mercado, as disposições legais em vigor e as afinidades e interesses dos doadores.

Esta última via aparece como uma alternativa para assegurar a continuidade de projetos culturais, de diversificar as fontes de receitas o que pode proporcionar uma maior autonomia financeira. A Responsabilidade Cultural Corporativa (CCR) pode ser uma das respostas. O presente trabalho apresenta em detalhe o que é a CCR, bem como as diferentes iniciativas à disposição das empresas que desejam conjugar as suas estratégias de comunicação e de Responsabilidade Social Corporativa com a cultura. Se as empresas tiverem conhecimento da diversidade de benefícios que podem ser retirados das iniciativas intersectoriais com a cultura, uma dinâmica mais forte pode, potencialmente, se desencadear. A cultura dispõe do potencial para se tornar num bom aliado para as empresas implementarem no âmbito das suas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), legitimando assim o termo de CCR-Corporate Cultural Responsibility.

Para ilustrar como se executam projetos de CCR e passar da teoria a casos concretos, foram escolhidas três empresas ativas num mesmo sector, o que permitiu ilustrar a diversidade de ações disponíveis e adaptáveis às mais variadas estratégias de comunicação e RSC.

Na lógica que ocupa o presente trabalho, temos dois grupos de intervenientes diferenciados entre si: de um lado os empresários, que serão designados por CCR Investor, e do outro os responsáveis de

projetos culturais que serão designados por CCR Partner.. Partindo do pressuposto de que os empresários desejam comunicar diferencialmente e ver a imagem das suas empresas associadas a projetos culturais, diversas opções de cooperação são possíveis.

O quadro “Comunicar com Cultura” que serviu de base na contextualização e realização da pesquisa foi elaborado sob base do conceito de CCR, estudado por Wolfgang Lamprecht na sua obra: “Criar confiança, falar sobre isso e ganhar com isso. Prática de Comunicação e Medição de Desempenho da Responsabilidade Cultural Corporativa”¹, onde o autor define CCR da seguinte forma:

“A Responsabilidade Cultural Corporativa indaga sobre os antecedentes, significados e benefícios do cuidado do ambiente cultural pelas empresas, assim que sobre a responsabilidade das empresas por fomentar um ambiente cultural vivo e eficiente” (Lamprecht, 2013).

1.2. Corporate Cultural Responsibility: razão e propósito

A CCR, nasce da necessidade da aliança entre o sector empresarial e o sector da cultura, de forma durável e sustentável. É abordada a criação de valor para a empresa, numa dinâmica de repercussão dos benefícios no tecido económico e social contíguo. CCR é o resultado da evolução das relações de *sponsoring* clássicas para uma versão mais adaptada às necessidades da sociedade atual, tendo em consideração os eixos de desenvolvimento sustentável, assumindo a cultura como denominador comum. Trata-se de iniciativas que agregam valor para todos os intervenientes, numa relação *win-win* e durável. O propósito de estudar as iniciativas de CCR é demonstrar que, por um lado, os benefícios podem traduzir-se de outras formas que a monetária, abrangendo perspetivas de ordem comunicacional, de negócio, social e humano, assim como apresentar e detalhar as múltiplas alternativas de colaboração e sinergia existentes. De facto, para além do mecenato, existe uma pequena dezena de ações de cooperação com a cultura, que são perfeitamente acessíveis e aplicáveis no âmbito de ações de comunicação, de filantropia ou de estratégia.

1.3. O problema

As ações de CCR são realizadas de forma mais ou menos informal, sem detalhar o conjunto alargado de benefícios que estas sinergias trazem consigo. Isto leva a que se perda de vista o potencial económico e social que este tipo de ações tem, tanto para os seus intervenientes diretos, como para os *stakeholders* ou partes envolvidas. Apesar da quantificação do desempenho e da criação de valor

¹ Tradução livre da autora.

dos projetos culturais constituir um dos desafios que ocupam atualmente os analistas e profissionais do sector a nível internacional, não parece que existam modelos estruturados de avaliação, destinados a analisar em profundidade as cooperações Empresa + Cultura e os benefícios resultantes para as empresas implicadas. Colmatar essa carência pode revelar-se como de forte utilidade na evolução das atividades culturais.

1.4. Questão

Como demonstrar o valor e benefícios criados pelas ações de CCR? Como demonstrar esses benefícios tendo acesso apenas a dados públicos?

1.5. Pesquisa

Com a ajuda de trabalhos escritos sobre o tema da CCR, na Europa e ao nível nacional, foram relatadas as diferentes ações de CCR. Posteriormente foi elaborado um quadro que permitiu classificar as ações assim como estruturar os dados recolhidos, de forma a poder elaborar avaliações com parâmetros comparáveis entre si. A partir destes resultados, o objetivo do quadro é facultar uma visão afinada dos benefícios que a cultura traz ao sector empresarial, através de cooperações pontuais. O instrumento resultante pretende, num futuro, servir para apreciar e divulgar o conceito de CCR bem como assessorar os diferentes intervenientes, tanto do setor empresarial como da cultura, a desenvolverem as suas estratégias.

1.5.1. O objeto da pesquisa

Além da necessidade de canalizar a pesquisa, abordando casos comparáveis entre si, considerei interessante perceber como empresas ativas no sector imobiliário, urbanização e construção, utilizam a cultura para implementar algumas das suas estratégias de RSC.

Para testar o quadro desenhado no curso da pesquisa preliminar, foram escolhidas três empresas ativas no sector da construção e promoção imobiliária.

- a) A promotora imobiliária **Vic Properties** recentemente renomeada VIC, situada em Lisboa.
- b) A empresa de construção e urbanismo **DST Group**, situada em Braga.
- c) A empresa de gestão de centros comerciais **SONAE Sierra**, presente em todo o país, com sede em Lisboa.

Uma pesquisa deve permitir compreender como as empresas estudadas interatuam com a cultura atualmente e até que ponto a CCR esta presente nas suas estratégias.

1.5.2. Relevância da pesquisa

Numerosas palestras e seminários *online* ou *webinars*, realizados no curso do ano 2020, têm a avaliação de desempenho do sector cultural no centro das suas reflexões. É o caso dos seminários organizados pela ENCATC² Deloitte, ou Gerador, entre outros, para citar apenas aqueles em que participei.

A relevância desta investigação encontra eco nos objetivos propostos por esses vários encontros que se cita:

“Evaluation in the cultural sector is a complex challenge. It means to design suitable sets of instruments for the investigation of quality and impact in a field characterized by aesthetics, subjectivity and ambiguity and thus often cannot be standardized. However, if cultural projects are financed with public funds, there is a special responsibility to find out whether, the intended targets have been achieved, and what, if anything, might be done better in the future” (ENCAT, 2020).

A observação precedente demonstra que a difícil mensurabilidade da criação de valor na cultura afeta não somente a questão dos apoios provenientes do Estado, mas igualmente as oportunidades de obter fundos provenientes do sector privado. O que nos leva a deduzir que, tal como os decisores a nível do Estado, os tomadores de decisão do sector empresarial, consideram útil e mesmo necessário de dispor de ferramentas de monitorização que apresentem com clareza a evolução dos projetos, a utilização dos fundos e os benefícios retirados ou retiráveis. Existem alguns modelos a destacar, entre outros o constante no relatório *Culture Works. “Using Evaluation to shape sustainable foreign Relations”* desenvolvido pelo Goethe Institut (Goethe Institut, 2016), e o presente na obra *L'évaluation dans la culture. Pourquoi et comment évaluer ? Un guide pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturels* (Pour-Cent culturel Migros, Fondation Suisse pour la culture Pro Helvetia, 2008). Estes dois modelos são destinados a serem utilizados pelas instituições e projetos culturais. A presente investigação pretendia, no início, desenvolver um quadro de monitorização de benefícios induzidos pelos projetos culturais (*Cultural Scorecard*) baseado no conceito de CCR de Lamprecht que, como disse, estrutura o processo de criação de valor dos projetos culturais no seio de empresas do sector privado. Na sua obra, Lamprecht aconselha a condução de avaliações com a ajuda de um *Balanced Scorecard*, apesar de não ter ele próprio desenvolvido a ferramenta. Tendo isto em conta, considerei a oportunidade de desenvolver um instrumento de monitorização; ao constatar a

² “ENCATC is the European network on cultural management and policy. ENCATC represents, advocates, and promotes cultural management and cultural policy education, professionalizes the cultural sector to make it sustainable, and creates a platform for discussion and exchange at European and international level” (ENCATC, s.d.).

dificuldade de obter os dados necessários para testar este instrumento, optei por utilizar os elementos constituintes e transformar o instrumento citado num quadro de apreciação preenchível unicamente com dados públicos. O resultado é o quadro “Comunicar com Cultura”.

A realização de uma radiografia de cooperações existentes permite, a partir de evidências empíricas, perceber em que medida “Comunicar com Cultura” é pertinente para as empresas analisadas e como se cristalizam esses benefícios. Como o sector cultural dispõe de poucos modelos que permitem apreciar o valor produzido pelas suas atividades, e os modelos existentes não abordam o interesse dos investidores privados, considerei que um instrumento de avaliação podia ser relevante para todos os intervenientes.

Passar da teoria descrita na visão de CCR utilizada a factos verificáveis, permite associar mais facilmente os resultados a ações precisas. A prioridade do instrumento proposto “Comunicar com Cultura” é de destacar os benefícios que as empresas podem retirar ao utilizar a cultura na implementação das suas estratégias de comunicação e Responsabilidade Social Corporativa.

1.5.3. O propósito da pesquisa

O propósito do quadro “Comunicar com Cultura” é de evidenciar o que se faz bem, através de exemplos, mas também identificar os pontos que merecem ser melhorados para conseguir uma maior eficiência da comunicação com cultura. As observações resultantes podem servir de base a construção de estratégias de comunicação e Responsabilidade Cultural Corporativa, inovadoras e bem-sucedidas. Em paralelo, a investigação deve ajudar a divulgar o conceito de CCR junto de diferentes intervenientes possíveis e dar a conhecer o alcance e a estrutura dos benefícios que a sua implementação representa.

O efeito procurado é desencadear um interesse pela CCR e as suas variantes e assim participar no fomento de cooperações e parcerias com o sector da cultura, iniciadas pelo sector empresarial português. Demonstrar que “Comunicar com Cultura” é pertinente.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivos centrais

Os objetivos centrais desta dissertação são:

- Apresentar a visão e lógica do que é a CCR, a partir de Wolfgang Lamprecht, estabelecendo uma visão estruturada do processo da estratégia Responsabilidade Social da Empresa + Cultura.

- Identificar os fatores que favorecem a criação de valor para a dimensão empresarial através da dimensão cultural e social, bem como os fatores que motivam uma empresa portuguesa a escolher a cultura para implementar a sua estratégia de comunicação e RSE. A leitura do quadro “Comunicar com Cultura” deve permitir apreciar os benefícios que a CCR traz às empresas que comunicam com cultura.

1.6.2. Objetivos secundários

Os objetivos secundários são aqueles previstos a serem atingidos no decorrer das etapas da pesquisa.

- Ao utilizar os componentes do conceito de Corporate Cultural Responsibility, desenhar um instrumento de avaliação de impacto e desempenho, especificamente destinado aos projetos intersectoriais com a Cultura. Consideram-se os projetos iniciados pelas empresas com o intuito de comunicar e aplicar as suas estratégia RSE e de comunicação.
- Este quadro deve permitir mostrar, através de exemplos práticos, as características a ter em conta e como se pode avaliar um projeto cultural.
- Verificar a pertinência do quadro e a possibilidade de constituir um elemento de argumentação para promover alianças intersectoriais, que teriam a cultura como denominador comum.
- Verificar se a monitorização e quantificação da criação de valor pode desencadear uma nova dinâmica de cooperação intersectorial.

2. Capítulo I. Revisão da literatura

O Estado da Artes concentrou-se principalmente na leitura e análise de trabalhos académicos e artigos especializados na temática do financiamento da cultura.

Alem da obra que constitui a referência principal do presente trabalho, que é objeto de um capítulo à parte, foi identificada uma obra na língua portuguesa, da autoria de Sónia Rocha que trata sobre Responsabilidade Cultural Corporativa. Adicionalmente, o tema de RSE aliado a ações culturais, tem sido abordado em vários estudos e artigos. Ressalta-se que o assunto da participação empresarial na cultura aparece maioritariamente materializada através de ações de ser, nomeadamente o mecenato. Várias dissertações que abordam o tema do financiamento da cultura têm dado prioridade a linhas de investigação sobre diversas formas de financiamento, nomeadamente o mecenato, o *sponsoring* e mais recentemente o *crowdfunding* ou financiamento participativo.

2.1. Financiamento da cultura: Textos académicos

- “Arte Publica em Centros Comerciais: Responsabilidade Cultural Corporativa e Programação Artística” (Rocha, 2012)

Livro resultante do trabalho da dissertação de Sónia Santos da Rocha, de mestrado em Arte Contemporânea, da Universidade Catolica Portuguesa. Este livro é de grande interesse já que apresenta uma visão moderna e pertinente de como os centros comerciais se podem tornar espaços de cultura, aproveitando o seu fluxo de público.

A dissertação apresenta uma reflexão focada na Arte Publica³³ na sua utilização como aliada dos centros comerciais para implementar e reforçar as suas estratégias de Responsabilidade Corporativa e também o seu potencial papel como vetor da cultura em espaços comerciais. O objetivo da pesquisa recai na redação de uma proposta de programa de Arte Publica para centros comerciais. Por outro lado, o estudo de caso da Sonae Sierra é de particular interesse porque apresenta a visão e apreciação duma pessoa que conhece a realidade interna da empresa, de forma objetiva apesar da sua proximidade com o objeto de estudo. Numerosos exemplos de Arte Pública nos centros comerciais da Sonae Sierra são referenciados, o que torna o histórico da empresa ainda mais legítimo relativamente

³³ De acordo com a definição institucional Arte Pública “refere-se às realizações geralmente perenes dos artistas – escultura, arquitetura possivelmente monumental, pintura – planeadas e executadas para serem apresentadas no espaço público: principalmente ao ar livre e acessível a todos, mas também às vezes dentro de edifícios. Os monumentos e estátuas são talvez as formas mais antigas e mais visíveis da arte pública oficialmente sancionada, mas o termo pode abranger o mobiliário urbano e todas as iniciativas destinadas a adornar o espaço urbano” (“Public Art”, disponível em <https://www.hisour.com/pt/public-art-12698/>).

ao compromisso que esta tem, desde há vários anos, enquanto parceiro na difusão cultural através de projetos artísticos nos seus espaços. Demonstra o compromisso concreto que a empresa tem com a cultura, o que se evidencia nas ações realizadas. Constata-se, de forma relevante, a efetivação de políticas de RSE através da cultura, sendo que a maior contrapartida, como indicado pela autora de ordem sociocultural. Isto tendo em conta que as ações "...promovem e ampliam as relações entre a empresa cidadã e a sociedade (...). Uma atitude virada para a comunidade em que se insere" (Rocha, 2012, p. 37). Na conclusão a autora resume em poucas palavras, o que, segundo a sua opinião, diferencia o *marketing* cultural da CCR: "O marketing trabalha os clientes, a Responsabilidade Cultural Corporativa trabalha as comunidades" (Rocha, 2012, p. 204).

Interessante também a experiência relatada pela autora relativamente à sua tentativa não sucedida, de obter informações relevantes para a sua investigação, junto dos decisores do seu caso de estudo, o que mostra que a situação em que me encontrei na fase do estudo empírico não é assim tão invulgar, tendo em conta que também fiquei à espera de respostas por parte das empresas contactadas.

- "Criação de instrumentos financeiros para financiamento do investimento na cultura, património e indústrias criativas" (Vitorino, 2014).

Este trabalho, encomendado pelo Governo de Portugal, trata exclusivamente do tema do financiamento da Cultura no contexto português, e indica os instrumentos disponíveis para promover o financiamento das atividades do sector cultural. Este documento, integra um conjunto de estudos que mapeiam as possibilidades de intervenção para a área da cultura, no âmbito dos fundos estruturais no período 2014-2020.

No âmbito da presente investigação, destaca-se a atenção particular dada aos mecanismos de financiamento a partir do setor público, quer sob a forma de subvenções ou fundos da cultura atribuídos pela administração central (DG Artes) ou a nível local pelos municípios, quer através de benefícios fiscais ou ações mistas público-privado.

Nas recomendações definidas neste estudo, evidenciadas no capítulo "Conclusões", nota-se a importância da intervenção pública na criação de instrumentos financeiros para o financiamento da cultura. Destaca-se uma vontade do Estado de intervir na tomada de decisões e na responsabilidade da dinamização do sector cultural. Uma das apreciações relativas ao *benchmarking* internacional realizado no estudo, evidencia os grandes contrastes existentes entre os modelos de financiamento da cultura anglo-saxónico e o português, que se assemelha ao modelo praticado na generalidade da Europa Continental:

“(...)contrastes decorrentes de diferentes concepções do Estado e das suas relações com a sociedade e com a economia: enquanto os primeiros assumem uma abordagem mais liberal, confiando a sua concretização a entidades com estatuto não publico e estimulando a alavancagem de recursos públicos através da mobilização de recursos privados, o modelo continental baseia-se na prossecução de objetivos de política pública (com o envolvimento mais o menos significativo de stakeholders) por instituições públicas” (Vitorino, 2014, p. 161).

Isto confirma que em Portugal efetivamente as iniciativas para dinamizar e financiar o sector cultural, são fortemente influenciadas pelo Estado, por razões de tradição política e social. Neste estudo, a gestão pública, as políticas públicas, os recursos comunitários são frequentemente nomeados como atores e fontes incontornáveis do processo de financiamento, que se traduz geralmente através de subvenções.

No que se refere ao financiamento privado, duas modalidades são citadas: o mecenato e as contrapartidas privadas no âmbito do QREN⁴. São citadas as entidades privadas tradicionalmente ativas no financiamento e fomento da cultura em Portugal, como a Fundação Gulbenkian, EDP, PT ou BCP que participam nestes processos através da criação de prémios, bolsas ou doações. Também está citada a empresa Parques de Sintra-Monte da Lua enquanto ator privado, facto surpreendente tendo em conta que é uma empresa com capitais exclusivamente públicos, segundo a apresentação na sua página *web*: “A Parques de Sintra-Monte da Lua, S.A. (PSML) é uma empresa de capitais exclusivamente públicos, criada em 2000...” (www.parquesdesinta.pt). No estudo acima citado, não há nenhuma referência a opções de financiamento nem de viabilização de negócios do sector cultural obtidos através sinergias, *sponsoring* ou parcerias com atores privados. Mesmo se estas opções não forem suportes de financiamento, estas podem participar no equilíbrio de custos e por conseguinte, permitir a viabilização de projetos.

Relativamente aos valores, cabe destacar:

“...a quantificação do financiamento da cultura, património e indústrias culturais e criativas apresenta um valor de 6.1 mil milhões de euros anuais, significativamente resultante das vendas e prestações de serviços no mercado. O financiamento público corresponde a 878 milhões de euros (...). Os financiamentos que mobilizam recursos privados ascendem a cerca de 70 milhões de euros, especialmente oriundos de entidades fundacionais e empresariais e também de contrapartidas privadas de financiamento comunitários” (Vitorino, 2014, p. 162).

⁴ O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. Informação disponível em www.qren.pt.

Apresentam-se dados relativos ao triénio 2010-2012, em médias anuais, que agrupam os domínios do sector que são: Criação artística, Património, Indústrias culturais e Indústrias criativas. Estes números mostram-nos que a participação privada no financiamento da cultura representa apenas 8% do total do financiamento referenciado, facto que levar a concluir que ainda há espaço para uma participação privada mais importante no sector cultural português. No capítulo “Balanço transversal e prospetivo”, está referido: “O investimento na arte e na cultura é frequentemente citada como uma questão soft issue por muitos stakeholders cuja atividade principal não incide nesses domínios, pois muitas vezes não existem indicadores que permitam avaliar adequadamente os retornos expectáveis (designadamente nas perspetivas económica, financeira, social e territorial) nem, mesmo, a valorização potencial do goodwill obtido por esses stakeholders” (Vitorino, 2014, p. 121).

Esta constatação é particularmente interessante para a presente investigação, uma vez que justifica o objeto principal, que é a transposição ao contexto português do conceito desenvolvido por Lamprecht com a sua metodologia de CCR. Este método compreende entre outros uma estruturação e quantificação de ROI identificados segundo diferentes categorias de aplicação. Também demonstra uma profunda necessidade de definir e comunicar sobre os benefícios que uma empresa pode obter ao participar no financiamento da cultura, com base em dados quantificáveis com uma abordagem matemática, estruturada e clara. Além das considerações relativas aos cortes nos orçamentos e a burocracia que dificultam o acesso ao financiamento por parte dos produtores de projetos culturais, o documento destaca igualmente a insuficiência de competências e experiência em *marketing*, finanças e gestão de recursos humanos por parte desses mesmos produtores de projetos:

“As competências e experiência dos agentes culturais nas áreas de economia, finanças marketing e recursos humanos-áreas chave do conhecimento de gestão de negócios- são manifestamente insuficientes, traduzindo-se em dificuldades acrescidas para potencializar (...) uma atividade económica duradoura e sustentável, particularmente na envolvente de elevados constrangimentos orçamentais e de redução expressiva da procura e do consumo de bens culturais” (Vitorino, 2012, p. 123).

Por um lado, podemos deduzir que a falta de competências dificulta uma gestão estruturada e bem-sucedida. Esta falha implica que numerosos projetos sejam rapidamente considerados como inviáveis, porque os agentes culturais não dispõem dos argumentos nem dos conhecimentos de gestão para resolver os problemas, ou mesmo para procurar soluções adaptadas. O que nos leva a considerar que existe a consciência da necessidade de criar uma estrutura de argumentações baseadas em factos concretos, que sejam acessíveis e compreensíveis para o maior número de *stakeholders*. Considerando a importância de respeitar, ao mesmo tempo, linhas de custo e os objetivos, no sentido de criar uma relação *win-win* entre os diferentes interlocutores e participantes. Por outro lado, relativamente às

questões orçamentais, podemos comparar a situação referida no texto sobre a crise de 2008, com a situação atual da crise resultante da COVID-19. Divulgar o conceito de CCR pode ser uma das respostas às incertezas que se avizinham. E, por último, destaco o facto de se preconizar a necessidade de facilitar aos promotores de projetos culturais o acesso a instrumentos financeiros reembolsáveis, assegurando-lhes custos financeiros mais baixos, ou conferindo-lhes períodos de reembolso mais longos. Estes instrumentos citados são destinados aos subsectores que obedecem às regras “do mercado”, tais as indústrias criativas e culturais, excluindo o sector da criação artística e do património.

- “Novas Formas de Financiamento de Intervenções de Conservação e Restauro. Mecenato, Patrocínio e Crowdfunding” (Sousa, 2017).

Este trabalho é a dissertação de Mestrado de Ana Guerin de Sousa, em Ciências da Conservação, Restauro e Produção de Arte Contemporânea na Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa. Ao longo da sua investigação a autora analisa e apresenta alguns exemplos de êxito, indicando iniciativas muito dinâmicas de empresas dedicadas à proteção e restauro do património imóvel. O seu estudo sugere a criação de uma plataforma de *crowdfunding* dedicada exclusivamente à angariação de fundos destinados ao financiamento de projetos culturais. Ainda que o foco deste estudo representa somente uma das vertentes do sector cultural, o património cultural, a sua análise pode servir de inspiração para adaptar os mesmos processos noutros âmbitos do sector cultural. No caso do conceito de CCR, este é citado mas de forma superficial, comparado sobretudo com *crowdfunding*. A CCR tem conta as medidas de financiamento que se estendem no tempo, enquanto o *crowdfunding* não é uma opção privilegiada, devido ao carácter não recorrente do compromisso entre os doadores e os beneficiários.

- “Proposta para a criação de Fundo Mecenático. Rede Universitária de Criatividade Cinematográfica: uma plataforma de cooperação Arts & Business” (Matoso, 2015).

Rui Matoso apresenta um texto sobre a proposta de criação de um fundo de mecenato universitário destinado a financiar uma rede criativa cinematográfica, analisando na década 2000-2010 as ações de *fundraising* académico na Europa, com um foco específico no Reino Unido, devido às especificidades fiscais que o país oferece aos mecenas no âmbito cultural.

O estudo centra-se sobre as universidades que utilizam o mecanismo do mecenato para angariar fundos, segundo as suas necessidades (matrículas, material, pesquisa). Na sua conclusão, Matoso preconiza uma constante monitorização dos diversos fatores que influenciam a viabilidade de tais iniciativas. Não há documentação que certifique que a sua ideia tenha sido implementada desde a

publicação do texto. O que não exclui que o autor esteja particularmente implicado na divulgação e promoção do mecenato como fonte de financiamento viável em Portugal.

- “Monumentos e Museus - Patrocínios, Mecenato e Voluntariado” (Salvador, 2014).

Maria Teresa Policarpo Correia Salvador apresentou a sua dissertação de mestrado em Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural, no Instituto Politécnico de Tomar, em 2014, na qual estuda a problemática subjacente à sustentabilidade e ao financiamento de Museus e Monumentos.

O seu estudo centra-se sobretudo na região do Alentejo, fornecendo uma visão sobre o financiamento da cultura, adaptado à situação económica e social de uma zona fora das duas cidades principais do país. Esta visão centrada sobre uma região mais periférica, que faz apelo aos meios disponíveis na zona, faz todo o sentido nas questões de desenvolvimento sustentável aliado à cultura.

- “Marketing e o Financiamento da Cultura” (Reis, 2003).

Ana Carla Fonseca Reis estuda as múltiplas alternativas de cooperação e sinergia entre a cultura e os diferentes sectores económicos. Apesar de escrito há mais de 15 anos, altura na qual não havia redes sociais, nem as plataformas de *crowdfunding*, o estudo salienta as ligações existentes potenciais, entre a cultura e os outros sectores económicos. Os estudos de caso tratam de empresas no Brasil, mas o destaque das boas práticas com os meios dos quais dispunham as empresas na altura, são fontes de inspiração e exemplos a não negligenciar.

- “O mecenato cultural como estratégia de marketing empresarial: os casos Banco Espírito Santo, Banco Português de Investimento e Caixa Geral de Depósitos” (Aleixo, 2013).

Joana Tomé de Almeida Aleixo, apresentou em 2013 a dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. O objetivo deste estudo foi o de investigar a aplicação do *marketing* cultural, tendo por base um estudo de caso em que são analisadas três instituições bancárias. A autora salienta como o mecenato cultural se enquadra numa estratégia de *marketing*. Associado à RSE a cultura aparece como um veículo ideal para melhorar a imagem destas empresas.

- “CSR und Kultur Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen”⁵ (Steinkellner, 2015).

Vera Steinkellner⁶ editou uma compilação de artigos académicos sobre o tema da CCR. Ela refere que CCR não é uma denominação inventada com o objetivo de atrair uma nova atenção ao já muito abordado tema da RSE, pela junção da palavra Cultura. A autora argumenta que não se trata de rejuvenescer um conceito ao maquilha-lo com uma palavra inspiradora e à moda. Adicionar a Cultura à RSE “alarga o domínio de responsabilidade aos conteúdos culturais”⁷(Steinkellner, 2015, p. 4). A autora argumenta a importância da cultura na empresa, ao salientar a sua relevância na cadeia de criação de valor, mas também ao explicar a correlação que existe entre arte, criatividade e empresa. As suas reflexões relativas ao relacionamento que existe entre as empresas que aplicam os princípios de CCR e os beneficiários é de grande interesse para o enquadramento da presente pesquisa.

- “Creating Shared Value” (Porter & Kramer, 2011).

Após uma curta explicação da noção de valor em termos de negócio, onde a perspectiva capitalista é, aliás, predominante, os autores questionam a situação económica sobretudo em tempos de crise.

O texto apresenta a noção de valor principalmente sob uma perspectiva económica. No entanto, na sua introdução, explica-se com grande justeza, como o conceito de valor tem sido objeto de estudos no âmbito de todas as ciências sociais e económicas, filosofia, sociologia, economia, antropologia, política, sob perspectivas filosóficas na antiguidade e económicas na atualidade. Numa primeira abordagem económica, através da sua evolução paralela à evolução dos sistemas económicos que têm enquadrado o sistema capitalista ao longo do século XX e no que tem decorrido do XXI. A seguir, os autores fazem uma ligação com a mudança de paradigma que se tem cristalizado a partir da integração do fator de sustentabilidade nas estratégias, tanto empresariais como políticas. Esta mudança de paradigma, é não só de ordem ambiental, mas também social, e é o terreno propício ao surgimento de noções como *stakeholders*, que são a transcrição no mundo empresarial de uma nova visão da criação de valor.

Assim em toda lógica o nosso estudo encadeia com este texto fundamental que é “*Creating Shared Values*” (Porter & Kramer, 2011). Aliás para conseguir aferir a criação de valor, é necessário atribuir uma escala que permita quantificar uma evolução entre um espaço tempo situado entre T0 e T1. Mas,

⁵ Tradução livre nossa: “Responsabilidade Social Corporativa e Cultura, CCR como fator de êxito na sua Empresa”.

⁶ Vera Steinkellner, consultora especializada em Gestão Cultural, dispõe de uma grande experiência na gestão de projetos culturais tanto na Alemanha como na Áustria.

⁷ Tradução livre nossa.

se em alguns casos os valores podem ser quantificados numericamente, em outros casos o valor é subjetivo e a sua quantificação fica a cargo da apreciação do seu observador.

2.2. Conceito de Cultura

Antes de começar a escrita do presente texto, recebi alguns conselhos entre os quais um aconselhava a evitar a inclusão de um parágrafo ou capítulo sobre o que é a cultura, isto porque cada ano são escritas e lidas as mesmas palavras. Mesmo assim, eu considero que no caso presente, a palavra *Cultura* é capital para explicitar o conceito de CCR.

O conceito de cultura é vasto e abarca vários eixos da interação do homem com o seu ambiente. Cada trabalho ou pesquisa que trata sobre o tema da cultura aborda a ligação do objeto da pesquisa destacando os fatores que mais influenciam a temática. Aliás, os textos dos dois autores de referência do presente trabalho, Wolfgang Lamprecht e Vera Steinkellner, começam ambos por clarificar o significado de cultura. Mesmo se o ângulo de abordagem difira, ambas as visões afirmam que a cultura vá para além das questões estéticas e de lazer na sua importância empresarial. Tendo em conta a proximidade destes dois autores com o sector empresarial (Lamprecht é diretor de comunicação empresarial no Banco da Áustria, desde 2000, e Steinkellner é uma consultora de referência na gestão cultural na Alemanha e Áustria), a abordagem da cultura que eles salientam nas suas publicações, tem o pragmatismo necessário para destilar os fatores capitais e de importância para a presente pesquisa.

2.3. Cultura e sustentabilidade

Apesar da pormenorizada complexidade da pesquisa de Lamprecht, ele opta por utilizar algumas citações que dão o tom à ligação Cultura + Empresa, iniciando pela classificação feita por Werner Heinrichs⁸ que faz uma divisão da cultura em quatro eixos:

- Cultura como património e a sua documentação;
- Cultura como comportamento (costumes, línguas, tradições...);
- Cultura como educação ;
- Cultura como arte (Heinrichs, 1997 *apud* Lamprecht, 2013, p. 184).

São explicadas, de forma simples, as diferentes implicações do fator cultural na composição da sociedade e na formação da civilização. Sintetizam-se as diferentes manifestações culturais das quais não somos conscientes, em razão da sua evidência. Acontece com frequência que, ao falar de cultura,

⁸ Werner Heinrichs é professor de Estudos Culturais e Gestão, e fundador e diretor do Instituto de Gestão Cultural da Universidade de Educação de Ludwigsburg. É ainda autor de vários livros sobre o tema da gestão cultural.

os interlocutores associam o termo unicamente à sua manifestação artística. Lamprecht faz referência a esta situação quando se fala de “cultura, em que muitas vezes os interlocutores deduzem que se está a falar de arte e vice-versa”⁹(Lamprecht, 2013, p. 184). Portanto não somos realmente conscientes do que a cultura significa no nosso atuar quotidiano.

A cultura ocupa praticamente todas as manifestações das nossas interações quotidianas, seja através da nossa língua, dos nossos costumes, da nossa maneira de atuar nas mais diversas situações, das ferramentas que utilizamos, das atitudes que nos são ensinadas tanto em casa como na vida civil. A partir daí e com o objetivo de não se afastar do eixo da pesquisa, Lamprecht cita alguns textos que em poucas palavras concentram a essência do que ele deseja destacar e utilizar como argumentação: “A cultura é, neste sentido, a justaposição de realizações individuais, invenções ou habilidades... que fazem aumentar a quantidade de Cultura e, portanto, elevam o nível cultural de uma sociedade” (Assländer & Baschorner, 2005 apud Lamprecht, 2013, p. 186).

Esta frase sintetiza a dinâmica da criação de valor na sociedade e na empresa através da cultura. A faculdade criativa daqueles que inventam novas obras ou transformam as existentes, com o objetivo de melhorar ou de embelezar o seu quotidiano, constitui o fundamento da civilização. A medida que se vai criando, vai-se enriquecendo o património cultural. Portanto, os quatro eixos citados definidos por Heinrichs (cultura como património, como comportamento, como educação e como arte), são indissociáveis e devem ser vistos como um conjunto que cimenta o que é a civilização.

Por outro lado, também duas reflexões merecem ser destacadas: “A cultura sem um desenvolvimento contínuo, sem arte, deixa de ser cultura” (Assländer & Baschorner, 2005 *apud* Lamprecht, 2013, p. 185), completada por “A arte deve ser considerada como o processo criativo absoluto de um ser humano, porque a cultura determina a criação artística e vice-versa”¹⁰. O que nos leva a considerar a arte e o seu processo criativo, como parte integrante do desenvolvimento humano e de progresso e, por conseguinte, um fator decisivo na dinamização da sociedade, da economia e do sector empresarial que a faz funcionar. Isto faz-me pensar em Leonardo da Vinci (1452-1519), quem podemos considerar como a representação perfeita da indissociabilidade do espírito criativo, da arte, da cultura e do progresso humano. A sua obra é transversal na medida em que abarca o setor artístico, científico, filosófico entre tantos outros. Há tanto a escrever sobre a sua obra que é propositadamente que reduzo a menção a Da Vinci a poucas linhas, para não me perder num tema que merece ser tratado

⁹ Tradução livre nossa a partir do original «Wird von Kultur gesprochen, ist damit oft Kunst gemeint – und umgekehrt».

¹⁰ A tradução livre é nossa, a partir do original: “Kultur ohne fortwährende Entwicklung, auch ohne Kunst, hört auf, Kultur zu sein “ e „Kunst als absoluter Schaffensprozess eines Menschen auch, weil ja Kultur das Kunstschaffen bedingt und umgekehrt“.

em profundidade, no âmbito de outro trabalho académico. A referência a Da Vinci, mesmo que ela tenha vivido há cinco séculos, mantém a sua atualidade e expressa de forma “metaforizada” a importância da cultura e da criatividade no progresso e evolução da sociedade. Portanto, integrar o fator cultural numa estratégia empresarial, é um ato coerente com os propósitos de desenvolvimento sustentável que preocupa a sociedade atualmente.

No que se refere à sustentabilidade, numerosos são os autores que convergem na necessidade de incluir o “fator cultural” na estratégia global de desenvolvimento sustentável. A definição de sustentabilidade, estabelecida em 1987 pela Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, refere que o Desenvolvimento deve satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações vindouras em satisfazerem igualmente as suas próprias necessidades. O seu esquema é composto por três pilares que representam os fatores “Económico” “Ecológico” e “Social”, a serem tidos em conta de forma equilibrada para conseguir um desenvolvimento que não comprometa o futuro do planeta e da humanidade. A sua aplicação é complicada na medida que cada país tem prioridades diferentes segundo o nível de desenvolvimento económico, social e humano, no entanto este esquema serve de linha diretiva para a tomada de decisões a nível político.

Numa abordagem diferente, foi desenvolvido por John Elkington¹¹ em 1990 o modelo “tripé da sustentabilidade”¹² que é a transposição da noção de sustentabilidade para o contexto empresarial, integrando os fatores financeiro, social e ambiental na apreciação dos resultados obtidos e no estabelecimento dos objetivos empresariais e de gestão. A figura de tripé foi escolhida porque representa a necessidade de equilíbrio, onde cada pé deve ter a mesma dimensão para este se manter de forma estável. Se uma das extremidades for mais curta ou mais comprida, o tripé vai cair. Numa entrevista publicada em 2018 na *Harvard Business Review*, Elkington faz referência à necessidade de adaptar o tripé ao contexto atual, dizendo “o sucesso ou fracasso das metas de sustentabilidade não pode ser medido apenas em termos de lucros ou de perdas financeiras”. Na reflexão sobre este modelo outros autores argumentam que “O tripé não foi projetado para ser apenas uma ferramenta

¹¹ John Elkington é um perito em responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável. É fundador e Administrador da *Volans*, uma empresa *future-focused*, que opera na intersecção do empreendedorismo sustentável e dos movimentos de inovação. Informação disponível em <https://johnelkington.com/about/>. A tradução é nossa.

¹² O tripé da sustentabilidade, também chamado de *triple bottom-line*, ou social, ambiental, financeiro corresponde aos resultados de uma organização, medidos em termos sociais, ambientais e económicos. Social - refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Ambiental - refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. Financeiro - trata-se do lucro. É o resultado económico positivo de uma empresa.

de contabilidade. Deveria provocar um pensamento mais profundo sobre o capitalismo e seu futuro. O que ocorreu é que muitos dos primeiros adeptos do tripé o entenderam como um ato de equilíbrio, adotando uma mentalidade de Trade-off¹³(Bigarelli, 2018). O tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom-line* (chama-se *Bottom-line* por ser a última linha da demonstração de resultados nos documentos convencionais de contabilidade) integra na equação, além dos resultados financeiros, resultados mais subjetivos como os sociais e ambientais. Estes balanços são medições de caráter voluntário, mas que têm vindo a ser integrados nos relatórios empresariais no decurso das últimas décadas, demonstrando assim a implicação empresarial nas questões de desenvolvimento sustentável.

Este modelo é referenciado nos trabalhos académicos consultados, e tanto Lamprecht como Steinkellner preconizam a integração do fator cultural, que justifica o “C” do CCR, incluindo-o de forma coerente nos relatórios corporativos das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Steinkellner (2015, p. 5), na sua publicação sobre RSC e Cultura, propõe a inclusão do fator cultural como base do já referido tripé. A sugestão de colocar o fator cultural como base e não como um pilar suplementar, aparece como a forma mais adequada de integrá-lo nas estratégias empresariais a todos os níveis, e não deixando à escolha, conseguindo assim um equilíbrio no desempenho financeiro, ecológico e humano, além de considerar o fator cultura como denominador comum. Pode parecer ambicioso preconizar a inserção do fator cultural, mas o objetivo é salientar significação sua relevância na economia, estabelecendo uma área de responsabilidade por parte dos empresários de considerar a cultura não como um acessório, mas como um componente inalienável da sua estratégia, incitando-os a considerar a cultura como uma vantagem e não como um constrangimento.

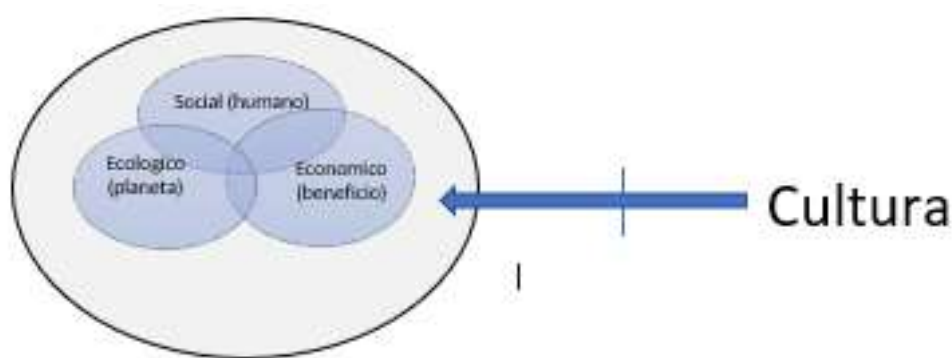


Figura 1. Representação alargada do tripé da sustentabilidade segundo Elkington (Steinkellner, 2015).

13 *Trade-off* ou *tradeoff* é uma expressão que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha". Estamos perante um cenário de *Trade-off* quando é preciso sacrificar alguma coisa para obter um bem maior, o que muitas vezes causa algum tipo de dilema (<https://www.significados.com.br/trade-off/>).

Matematicamente a transposição deste esquema seria¹⁴:

a= Fator económico / b= Fator social / c= Fator ambiental / d = Fator cultural

S = Sustentabilidade

$S = (a*d) + (b*d) + (c*d) = (abc)*d$

Sustentabilidade = (fator económico + fator social+ fator ambiental) * fator cultural

No tripé sugerido por Steinkellner, o fator cultural está integrado em cada um dos resultados (financeiro, social e ambiental) e, portanto, não é opcional, mas faz, de facto, parte da estratégia empresarial no curso da sua atividade. Isto encaixa na visão dos quatro eixos da cultura (património, comportamento, educação e arte) e o facto de estes serem indissociáveis do desenvolvimento humano e económico. Eis uma visão empresarial, de ordem mais pragmática que destaca a correlação das engrenagens da sociedade, da economia e da comunidade com a cultura como fator multiplicador. Esta dinâmica de integração do fator cultural como base do tripé da sustentabilidade justifica a lógica da noção de CCR numa estratégia empresarial, em coerência com os interesses dos diferentes *stakeholders* e dos interesses económicos.

Em 2009, uma proposta semelhante foi referenciada por Rui Matoso no seu livro “Cultura e desenvolvimento Humano Sustentável” (Matoso, 2009). Com uma abordagem de ordem social e política e não empresarial, este esquema mostra a interação dos diferentes fatores a serem tidos em conta para conseguir um desenvolvimento sustentável. Como as decisões políticas enquadram o funcionamento económico e empresarial e a cultura é incluída nas estratégias de desenvolvimento a nível do Estado, coerentemente o fator cultura também deve ser integrado na estratégia empresarial e no esquema do tripé da sustentabilidade. A transposição sugerida compreende a integração de um quarto pilar, o que levaria a que não fosse mais um tripé, mas um quadripé onde, em toda a lógica, o fator cultural seria analisado de forma isolada e independente, como é o caso dos outros três lados do tripé: o social, o ecológico e o económico.

¹⁴ Elaboração própria da autora.



Figura 2. A sustentabilidade como processo integrador dos seus quatro pilares (Matoso, 2009).

Ao agregar um “balanço/pilar cultural”, a transposição matemática¹⁵ seria:

a= Fator económico / b= Fator social / c= Fator ambiental / d = Fator cultural

S = Sustentabilidade

$S = a + b + c + d$

Sustentabilidade = fator económico + fator social+ fator ambiental + fator cultural

2.4. CCR - *Corporate Cultural Responsibility*

O conceito de CCR é o fruto do trabalho de doutoramento de Wolfgang Lamprecht que em 2012 defendeu uma tese com o título “Prática de comunicação e medição do desempenho do "patrocínio cultural" utilizando o exemplo do Unicredit Bank Áustria AG. Uma contribuição da ciência da comunicação para o discurso sobre Necessidade, Economia e Controle da Responsabilidade Cultural Corporativa nos Bancos no Contexto da Crise Financeira”¹⁶. Deste trabalho surgiu o livro que serve de guia para o desenvolvimento da presente investigação.

O presente capítulo apresenta uma radiografia do livro citado, tendo em conta que este é composto por mais de 300 páginas. Um dos intuitos essenciais do presente capítulo é de destilar os dados e metodologias úteis para a investigação sobre a aplicação e adaptação deste conceito em Portugal, através um estudo de caso. Relativamente à tradução, as minhas competências linguísticas

¹⁵ Elaboração própria da autora.

¹⁶ A tradução livre é nossa a partir do original “Kommunikationspraxis und Performance Measurement von „Kultursponsoring“ am Beispiel der UniCredit Bank Austria AG Ein kommunikationswissenschaftlicher Beitrag zum Diskurs über Notwendigkeit, Ökonomisierung und Kontrolle von Corporate Cultural Responsibility bei Banken vor dem Hintergrund der Finanzkrise”.

do idioma alemão conferem-me uma certa facilidade para realizar uma tradução tão fiel quanto possível do texto original. O livro de Lamprecht é imensamente bem documentado e retrata perfeitamente o historial do seu conceito. Sustentado tanto por estudos e pesquisas científicas sobre os fatores que, de alguma forma ou outra, influenciaram o seu desenvolvimento, quer pela sua própria experiência no seio de uma instituição bancária, o *Bank of Austria*¹⁷. Facto que confere ainda mais credibilidade ao seu conceito, já que tem sido aplicado e observado em pelo menos um exemplo concreto.

2.4.1. Glossário de CCR

- **Ações/Medidas/ Iniciativas:** Referem-se à todas as cooperações que podem existir entre as empresas e os promotores de projetos culturais;
- **CCR- Investor:** empresa que financia o projeto cultural
- **CCR- Partner:** promotor do projeto cultural que beneficia do apoio do CCR-Investor
- **ROI:** abreviatura de *Return on Investment*. Como o nome sugere, o ROI permite saber quanto dinheiro a empresa perde ou ganha com os investimentos feitos em diferentes canais. É um indicador que fornece o resultado de cada ação ou campanha, além de medir o custo com novas ferramentas e formação para a área. Isto permite identificar quais os investimentos que valem a pena e quais são as suas *performances*. Essa métrica é essencial e permite avaliar como iniciativas específicas contribuem para os resultados da empresa. É com base no ROI que se consegue projetar metas baseadas em resultados tangíveis e entender a validade dos investimentos em determinados canais. . O ROI é um indicador eficaz quando se trata de calcular o retorno de uma aplicação, sendo adequado a todos os investimentos e diferentes canais, como os feitos em campanhas de *marketing*, eventos, dentre outros. O ROI também é uma ferramenta destinada aos investidores quando avaliarem uma empresa, já que serve de indicador para calcular a viabilidade do investimento de um ponto de vista financeiro e da gestão dos recursos. Este indicador também permite que a empresa planeie as metas com base em resultados possíveis de alcançar, observando o que foi realizado anteriormente. Pode ainda, identificar-se o tempo de retorno dos investimentos, em cada área. Quanto mais elevado é o indicador, melhor é o investimento¹⁸. O ROI obtém-se através da seguinte equação :

¹⁷ O Bank of Austria é o primeiro grupo bancário austríaco. A sua sede é em Viena. É uma filial do grupo Italiano Unicredit.

¹⁸ Informação disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-roi-retorno-sobre-investimento/>.

$$ROI = \frac{Receita - Custo}{Custo}$$

- **BROI (Business Return on Investment):** retorno de investimento em termos de negócio.
- **CROI (Communicative Return on Investment):** retorno de investimento em termos de comunicação.
- **FROI (Financial Return on Investment):** retorno de investimento em termos financeiros.
- **SROI (Social Return on Investment):** retorno de investimento em termos sociais.
- **Fundação:** as fundações são pessoas coletivas, sem fins lucrativos, dotadas de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social¹⁹.
- **Sustentabilidade:** a definição de sustentabilidade estabelecida em 1987 pela Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável é a seguinte: o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações vindouras satisfazerem as suas próprias necessidades.
- **Stakeholder:** significa “grupo de interesse”. Trata-se das pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa. Um dos criadores do termo foi o filósofo Robert Edward Freeman²⁰. Ele definiu a palavra *stakeholders* como os grupos que podiam afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização. Esses interesses podem ser, além dos processos e resultados, no planeamento dos projetos ou negócios, de modo positivo ou negativo. A quantidade de *stakeholders* demonstra a visibilidade e a importância que os projetos da empresa possuem. Estes podem ser: acionistas, investidores, empregados, sindicatos, clientes, governo, concorrentes, é dizer todos aqueles que podem ver-se influenciados pela atividade de uma empresa;
- **Shareholders:** também conhecidos como *stockholders*, são constituídos apenas pelos proprietários e acionistas de uma empresa. Ou seja, quem detém o capital da empresa, diferente dos *stakeholders*, que envolvem todos os interessados²¹.

¹⁹ “Fundações e Pessoas Coletivas de Utilidade Pública”. Informação disponível em <https://eportugal.gov.pt/fichas-deenquadramento/fundacoes-e-pessoas-coletivas-de-utilidade-publica>.

²⁰ Robert Edward Freeman(1951-) filósofo de nacionalidade americana, ampliou o conceito dos *stakeholders*, considerando a sua importância no planeamento estratégico empresarial. A sua teoria reside no facto que uma empresa deve criar riqueza não só para os seus acionistas , mas igualmente para os envolvidos, de perto ou longe, na cadeia do negócio. O seu livro “Strategic Management: A Stakeholder approach” publicado em 1984, constitui uma das maiores referências sobre os métodos e aplicação da sua teoria e é uma das mais importantes referências na temática da ética no seio das empresas (<http://stakeholdertheory.org/about/>).

²¹ Informação disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>.

- **Públicos Parciais (*Teilöffentlichkeiten*):** são designados públicos parciais, os destinatários e recetores das medidas de Relações Públicas. O seu cuidado, incumbe ao serviço de relações públicas. Nas relações públicas, deve-se falar de "públicos parciais" ou "partes interessadas" em lugar de grupos-alvo. Estes “públicos parciais” não fazem parte do alvo das iniciativas *marketing*, mas constituem um grupo com o qual são mantidas relações devido à sua capacidade a influenciar decisões que afetam potencialmente uma empresa. Um exemplo seria uma associação de moradores que se queixa do ruído perto de uma sala de concertos. Neste caso, este grupo não é um cliente potencial da sala de concertos, mas é do interesse de todos de manter uma boa relação com os seus membros. O termo público parcial significa um grupo de pessoas que confrontados com um tema, diferem nas suas ideias sobre como lidar com a questão, e que entram numa discussão sobre o assunto. Esta definição mostra que a emergência de uma “esfera pública parcial” não tem a ver com a seleção consciente por parte de uma empresa ou organização. Estes grupos surgem independentemente de uma empresa estar certa ou não²².



Figura 3. Hierarquia das Responsabilidades Corporativas – “*The hierarchy of Corporate Responsibilities by Klaus Leisinger*” (Leisinger, 2007).

²² Tradução nossa a partir do original: “Teilöffentlichkeiten nicht Zielgruppen In der Public Relations sollte man von „Teilöffentlichkeiten“ oder „Stakeholdern“ sprechen, nicht von Zielgruppen. Der Begriff Teilöffentlichkeit meint eine Gruppe von Menschen, die sich mit einem Thema konfrontiert sehen, sich in ihren Vorstellungen, wie sie mit dem Thema umgehen sollen, unterscheiden, und die in eine Diskussion über das Thema eintreten. Diese Definition zeigt, dass das Entstehen einer solchen Teilöffentlichkeit nichts mit einer bewussten Auswahl durch ein Unternehmen oder eine Organisation zu tun hat. Diese Gruppen entstehen unabhängig davon ob es einem Unternehmen recht ist oder nicht” (Thomas Hunter teiloeffentlichkeiten. Informação Disponível em <https://www.thomashunter.at/2014/08/maerkte-werden-definiert-und-teiloeffentlichkeiten-2/>).

2.4.2. Definição de CCR

CCR designa uma forma de RSE que referencia e estrutura as interações possíveis entre sectores económicos ativos fora do sector cultural, com o sector cultural, com um foco na rendibilidade e capacidade destas interações de gerar riqueza e valor para todos os intervenientes.

O fator inovador deste conceito é que não inventaria apenas boas intenções, mas confronta-as com valores concretos, demonstrando assim não só a real utilidade destas interações para todos os intervenientes, mas também as falhas para conseguir corrigi-las e atingir uma cadeia de criação de valor eficaz e eficiente. O campo de ação abrange todas as interações possíveis, tanto num contexto comercial através de parcerias ou de sistemas de prestações de serviços, quer na disponibilização de fundos, de competências, de materiais, ou mesmo de redes de modelo “*networking*”. Lamprecht dissecar a multitude de interações que permitem manter dinamismo no sector cultural, captando um apoio inteligente por parte das empresas fora do sector, sem pôr em causa a sua própria viabilidade económica. Destaca-se o potencial de criação de valor, que pode ser induzido quando se estabelecem procedimentos rigorosos de interação empresa-cultura. Destacando-se também que o valor criado abrange várias áreas de aplicação, tanto dentro da empresa tais como imagem, *marketing*, recursos humanos e mercado, como fora da empresa, na sociedade civil e ainda sobre o projeto cultural em si. Este conceito vai além das ambições subjetivas ligadas à boa vontade, e estabelece formas de contabilização concretas que permitem constatar o aporte de valor gerado pelas ações intersectoriais.

De um ponto de vista da comunicação, Lamprecht coloca como objetivo principal da CCR uma forma de recuperar a confiança do consumidor. Ver as marcas associadas a ações culturais, permite às empresas diferenciar-se num mercado onde os produtos e as empresas muito se assemelham. Ao atuar no âmbito da cultura, estas empresas atingem o público de forma subtil e inesperada, facto que lhes permite criar vantagens competitivas. A reflexão vai além da ação de comunicação, geralmente limitada no tempo, e as ações de CCR possibilitam a criação de confiança e a demonstração de um compromisso duradouro entre a empresa e o sector da cultura. Assim as empresas constroem uma imagem de participação e compromisso sustentável com a sociedade civil.

Um outro objetivo é o de conseguir uma mudança de paradigma, onde as interações empresa-cultura não se limitam ao clássico mecenato ou ao *sponsoring*, mas vão mais além, ao promover outras formas de sinergias entre os sectores conducentes a uma dinamização económica que sirva o interesse de todos os intervenientes. Ampliar os horizontes dos atores integrando novas formas de cooperação, é o objetivo quando se estabelece uma estratégia inspirada no conceito de CCR.

2.4.2.1. As condicionantes

A CCR tem por vocação servir de ponto de partida para definir um quadro de ação das relações estabelecidas entre o sector empresarial e o sector da cultura. O conceito não pretende ser considerado como a solução mágica para dinamizar o sector da cultura, e como tal há um conjunto de condicionantes sem as quais nenhuma ação de CCR deve ser considerada:

- A promoção cultural com fundos de origem privada, representa apenas uma das alternativas para o financiamento da cultura.
- A promoção cultural com fundos de origem privada, não deve nem pode se substituir-se - mesmo perante os cortes orçamentais - à responsabilidade do sector publico.
- A promoção cultural com fundos de origem privada constrói-se sobre uma infraestrutura financiada pelo poder público.
- A participação privada na cultura, torna-se cada vez mais um item importante nos orçamentos de comunicação das empresas. O contributo gerado para a reputação das empresas é indiscutível.
- A promoção cultural com fundos de origem privada deve ser considerada como uma parte integrante da estratégia de comunicação das empresas.
- A promoção cultural com fundos de origem privada, não representa uma ameaça para a liberdade criativa e artística.
- A participação privada na cultura só pode existir de forma duradoura quando o compromisso não está em contradição com os objetivos económicos do doador ou investidor, e não compromete o sucesso económico da atividade da empresa doadora.
- A participação privada na cultura só pode existir de forma duradoura, quando o financiamento ao projeto não contradiz os interesses dos stakeholders.
- A promoção cultural com fundos de origem privada precisa de uma gestão competente, estabelecendo estratégias sustentáveis e livres de egocentrismo (Lamprecht, 2013, pp. 239-240)²³.

É importante destacar que além da boa vontade, é necessário pragmatismo e rigor para transformar ideias em obras bem-sucedidas. É necessário integrar a ideia que o sector cultural, mesmo se grande parte da sua essência provém da capacidade criativa dos seus atores, deve aplicar as mesmas regras estratégicas e de gestão que são exigidas a outros sectores. O pensamento que no sector da cultura e artes, os artistas ficam impermeáveis às questões de gestão clássicas, deve ser substituído por uma visão muito mais exigente que conduzirá, mais cedo ou mais tarde, a uma modificação da

²³ Tradução livre nossa.

imagem que o sector cultural tem em Portugal. O rigor é o signo de confiança que contribui para suscitar o interesse dos atores empresariais.

2.4.3. Patrocínio, Mecenato e CCR

A definição de patrocinador segundo o dicionário é:

“uma empresa que apoia uma pessoa, uma organização ou uma ação de interesse geral, não para fins filantrópicos, mas também para fins comerciais. Esta atividade de suporte é realizada através da concessão em troca de contrapartes, como a promoção dos produtos e serviços da empresa patrocinadora, bem como sua notoriedade e sua imagem” (Educalingo Dicionário, 2020).

Isto confirma a característica principal do patrocínio²⁴ que é o objetivo comercial, regido por um contrato onde são especificados os apoios assim como as respetivas contrapartidas. O mecenato²⁵ é revestido de um objetivo filantrópico e as contrapartidas são mínimas ou inexistentes. Na Alemanha, França e outros países europeus, o valor das contrapartidas recebidas no âmbito de ações mecenáticas, não podem ultrapassar 20% do valor doado. No caso português, as disposições legais dos benefícios fiscais não autorizam nenhuma contrapartida aos donativos²⁶. Se o nome da empresa doadora é citado num cartaz, o tamanho do nome ou logotipo deve aparecer de forma discreta, independentemente do apoio dado. No caso de haver diferentes mecenas que apoiam com valores diferentes, no cartaz aparecerão todos com um mesmo tamanho. Ao conhecer as regulamentações fiscais, torna-se ainda mais clara a diferença entre as duas ações, no âmbito português, tendo em conta que o mecenato não autoriza nenhuma contrapartida, podemos definir que quando há uma contrapartida estamos face a um caso de patrocínio.

Relativamente ao patrocínio, Lamprecht destaca que a palavra patrocínio ou *sponsoring* é frequentemente utilizada por profissionais para designar ações de mecenato e vice-versa. O que nos mostra que, mesmo entre os profissionais da imprensa e comunicadores, ainda há trabalho a fazer para esclarecer as expressões. Esta mesma confusão linguística verifica-se em Portugal, aliás no decurso de conversações no seio do mundo académico, deparei-me com numerosas pessoas com uma

²⁴ Patrocínio: contribuição (em dinheiro e/ou serviços) de instituição ou entidade para determinado projeto, geralmente com contrapartidas publicitárias ou outras (“Mecenato”, *Infopedia*. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mecenato>).

²⁵ Mecenato: proteção dispensada às ciências e às artes, bem como aos seus cultores, por pessoas ricas ou sábias (Idem).

²⁶ Definição de donativo: “Para efeitos fiscais, os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie, concedidos, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial, às entidades públicas ou privadas, previstas nos artigos seguintes, cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional” (Decreto-Lei n.º 215/89 de 1 de julho de 1989, ar.º 61.º).

certa proximidade com o sector, que não conseguem diferenciar as terminologias. No trabalho de Salvador (2014), é referenciado esse problema que alimenta a confusão. Razão pela qual a autora inseriu um quadro que apresenta as diferenças fundamentais entre os dois conceitos.

No que se refere ao conceito de Lamprecht, o *sponsoring* e o mecenato são duas das numerosas ferramentas disponíveis para desenvolver uma estratégia de CCR. O quadro seguinte (figura 4), especifica as principais diferenças entre as duas noções, de acordo com a motivação, a mensagem projetada, o público, a exploração, os resultados e as contrapartidas. O carácter filantrópico do mecenato fica bem exposto, sendo este uma vontade de associar um evento cultural com uma assinatura que certifica qualidade, compromisso e sentido cívico, enquanto o *sponsoring* ou patrocínio é centrado num objetivo comercial, associado diretamente ao evento cultural.

	Patrocínio	Mecenato
Motivação	Comercial	Social e desinteressada
Objetivo	Criação de um vínculo entre uma marca/ produto e um acontecimento mediático	Busca de uma identidade para uma empresa enquanto instituição
Mensagem	Marketing	Cívica e social
Público-alvo	Potenciais consumidores	Publico em geral
Exploração	Valorização comercial imediata antes durante e depois do acontecimento. O acontecimento é rodeado de grande quantidade de suportes (cartazes, bandeiras, bilhetes, placas etc....)	Valorização social, discreta; com leve intenção comercial. O nome os logotipos da empresa aparecem em cartaz, catálogo, placa informativa de maneira discreta e informativa.
Resultados	Curto e medio prazo	Longo prazo
Contrapartidas	Sim, definidas de forma contractual, baixo forma de suportes de comunicação, bilhetes, visitas VIP...	(PT) Nenhuma /Noutros países referenciados max. 20% do valor doado.
Benefícios Fiscais 27	Não	Sim

²⁷ Cf.: Lei do Mecenato Cultural e benefícios Fiscais Anexo

Figura 4. Distinção entre patrocínio e mecenato (Salvador, 2014, p. 43).

2.4.4. A classificação CCR

O fator inovador da visão de Lamprecht é a inventariação e estruturação das diversas formas de ações empresa-cultura, com as respetivas ROI possíveis.

O quadro que segue (figura 5) é um “catálogo” onde as empresas podem, em teoria, escolher o tipo de projeto mais adequado à imagem que desejam projetar. O quadro foi desenvolvido por Manfred Bruhn e está dividido segundo o sector cultural, a expressão, as possíveis representações, e posteriormente complementado por Lamprecht com um inventário das possíveis ROI. Lamprecht inclui o sector das indústrias criativas, que são sujeitas as leis de mercado e respondem a mecanismos de apoios diferentes aos dos outros sectores culturais. Devido à sua natureza jurídica, as empresas comerciais (SARL, SA ou similar) não são elegíveis para apoios vindos do orçamento do Estado para a Cultura, o que não significa que não recebam outro tipo de apoios vindos de outros ministérios²⁸.

Classificação das iniciativas CCR –ROI em função do sector cultural			
Sector Cultural	Expressão	Possíveis realizações	Possíveis ROI
Artes plásticas	• Pintura • Escultura • Plástica • Fotografia • Arquitetura • Desenho gráfico • Moda etc..	Apoio aos artistas, coletivos artísticos, exposições, edição de catálogos, publicidade, restauração de obras de arte, mediação, participação às feiras, bolsas de estudos, concursos...	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações
Artes do espetáculo	• Opera • Musical • Ballet • Teatro & espetáculos	Apoio à: recitais, digressões, atores, tropas de teatro, suportes áudio & vídeo, publicidade, bolsas de estudo, concursos...	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações

²⁸ Atualização: No decurso do ano 2021 foi introduzida uma alteração da lei do mecenato, que alargou o direito as instituições publicas e privadas lucrativas, a receber donativos sob forma de mecenato. Informação disponível em <https://culturaportugal.gov.pt/media/5864/af-faqs-v3.pdf>.

Classificação das iniciativas CCR –ROI em função do sector cultural			
Sector Cultural	Expressão	Possíveis realizações	Possíveis ROI
Música	• Música Clássica • Pop/ rock / • Alternativa • Eletrónica • Música popular e tradicional	Apoio à: concertos e digressões (orquestras, solistas, bandas, coros) compromissos individuais, bolsas de estudo, concursos	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações
Literatura e publicação	• Livros • Imprensa escrita e online	Apoio a escritores, bolsas, prémios literários, leituras públicas, férias, meios de publicidade.	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações
Sector audiovisual	• Cinema • Televisão • Guiões • Radio • Etc...	Financiamento de produções, guiões, concursos,	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações
Património Conservação e restauro	• Conservação de monumentos • Preservação de usos e costumes • Festas populares • Parques temáticos	Apoio a restauros, concursos, inovação, apadrinhamentos/ Patrocínios, mediação	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações
Indústrias criativas	• Editoras • Museus * • Galerias • Casas de concertos* • Palcos • Festivais • Bibliotecas* • Economia musical	Apoio a organizadores, infraestruturas, distribuição, marketing,	Valores de equivalência da publicidade via nomeações nos meios de comunicação, logo e <i>product placement</i> , incentivos para colaboradores e clientes, Obras de arte, Receitas de licenças, direitos ou participações

Figura 5. Classificação das iniciativas de CCR-ROI, segundo o sector cultural (Lamprecht, 2013, p. 265-266).

Esta formulação (figura 5), apresenta a estruturação do sector cultural e criativo segundo Lamprecht. Destacam-se alguns pontos que diferem de outras estruturas estabelecidas anteriormente por outros especialistas. A diferença principal radica na classificação de Museus, casas de concertos e bibliotecas no sector das indústrias criativas, facto que tanto em França como em Portugal não é o caso. Neste quadro, aparecem igualmente inventariados os parques temáticos como integrantes do sector cultural do património, situação que, até agora, não tem sido referenciada nem em Portugal nem em França.

2.4.5. Estrutura das atividades do sector cultural

A seguir apresento uma adaptação do quadro que estrutura a diversidade do setor da cultura, desenvolvido por J. M. Tobelem (2017). O mesmo não difere da classificação realizada pelo GEPAC, apresentada em 2014 (Vitorino, 2014), que inventaria os domínios e subdomínios do sector cultural, bem como os apoios concedidos entre 2010 e 2012. Os museus, bibliotecas e casas de concertos estão classificados no sector do património cultural, como é o caso da classificação proposta por Tobelem (2017) onde o determinante principal é o acervo e o desafio cultural é a conservação, restauro e difusão do acervo. As diferenças ao nível da classificação entre os dois autores referenciados não influenciam nem a implementação da estratégia de CCR nem o seu processo. Ambas visões são compatíveis com o conceito CCR.

Universo sem fins lucrativos (Forma Legal ASFL)			
Setores	Património e sites culturais	Artes performativas	Artes Visuais
Subsetores	Museus, arquivos, bibliotecas, espaços arqueológicos	Teatro, dança, circo, opera	Escultura, pintura, fotografia
Caraterística dominante	Coleção e restauro	Criação	Criação
Financiamento	Subvenções, fundos próprios, receitas da atividade (Direitos de autor)	Receitas de produção (direitos de autor), subvenções, dons, outras receitas de atividade	Receitas de produção (direitos de autor) , subvenções, dons,
Mercado	Visitantes, leitores	Espectadores	Visitantes
Figura principal	Científico (conservador, arqueólogo, etnólogo)	Artistas + agente de difusão	Artistas + agente de difusão

Universo sem fins lucrativos (Forma Legal ASFL) Continuação			
Setores	Património e sites culturais	Artes performativas	Artes Visuais
Subsetores	Museus, arquivos, bibliotecas, espaços arqueológicos	Teatro, dança, circo, opera	Escultura, pintura, fotografia
Oferta cultural	Coleções permanentes, exposições temporárias	Criação + repertório	Criações, coleções permanentes, exposições temporárias
Desafio cultural	Conservação do património, educação e difusão	Definir um espaço para a difusão das obras. Programação e digressões	Representar e fomentar a diversidade das expressões artísticas e divulgá-las. Procurar espaços para a divulgação.
Produção	Coleções permanentes e temporárias, produção de eventos. Exposições, leituras, conferencias, oficinas etc..	Número definido de representações (opera, teatro, concertos,	No âmbito académico. Em ateliês dedicados à criação artística, clusters criativos.
Principal determinante	Oferta (Acervos)	Misto: Oferta setor publico /Procura: setor privado	Oferta: os artistas produzem o fruto da sua inspiração. Não produzem, mas criam sobre pedido ou segundo inspiração.
Distribuição	In-situ, conteúdos digitais, prestamos de obras específicas	Sala de espetáculo, digressões, audiovisual e internet	Galerias, feiras,
Elegíveis a Donativos & Mecenato	Sim	Sim	Sim

Figura 6. Estrutura do sector cultural. Universo das entidades com fins lucrativos. Adaptação a partir de Tobelem, 2017, p. 6 e 15.

Universo com fins lucrativos e comerciais		
Setores	Indústrias Culturais	Indústrias Criativas
Subsetores	• Audiovisual (Cinema, televisão, radio) • Música (Gravação e dição, espetáculos musicais) • Publicação (Livros & imprensa)	• Arquitetura, • Design, (gráfico, moda, interiores) • Multimédia e software
Caraterística dominante	Consumo	Consumo
Financiamento	Mercado (direitos de autor) + regulações estatais	• Mercado (direitos de autor) ²⁹ • Comercialização dos produtos
Mercado	Clientes, audiência e leitores	Clientes
Figura principal	• Criativo + produtor • Artista, compositor + produtor • Escritor	• Designer • Arquiteto
Oferta cultural	• Produtos reproduíveis + conteúdos digitalizados	
Desafio cultural	• Preservação da diversidade cultural e artística • Comercialização e venda de produtos em série	Expertise nos projetos de conservação e restauro nomeadamente no que toca ao património imóvel
Produção	Produção em serie	Produção por projetos
Principal determinante	Procura do mercado (o produto se adapta às expetativas do mercado)	Produção sob medida ou segundo o mercado (moda)
Distribuição	Grande consumo + distribuidores especializados + internet	Grande consumo + distribuidores especializados + internet
Elegíveis a Donativos & Mecenato	Sim sob condições ³⁰	Não elegível

Fonte: Adaptação própria segundo (TOBELEM, 2017) p 6 e 15

Figura 7. Estrutura do sector cultural. Universo das entidades sem fins lucrativos. Adaptação a partir de Tobelem, 2017, p. 6 e 15.

²⁹ Os direitos de autor constituem o fundamento essencial para o reconhecimento de que os autores e criadores possuem direitos ... sobre as reproduções e representações das suas obras e produtos criativos- e consequentemente sobre a remuneração decorrente a sua autorização para a correspondente reprodução e representação (Vitorino, 2014) p 73

³⁰ Não estão sujeitos a uma missão cultural, social ou educativa, mas à um objetivo de gerar benefício através a venda de produtos e/ou serviços, numa logica de gestão tradicional. Como é o caso de todas as empresas comerciais, o objetivo e o aumento do benefício, a conquista de um mercado, a fim de assegurar a supervivência no mercado.

2.4.6. Duas visões da CCR

Lamprecht e Steinkellner apresentam a CCR com duas abordagens diferentes. Ambas as visões podem coexistir e completar-se uma à outra. Lamprecht inventariou as diversas ações possíveis, segundo a sua visão do que é a CCR. O que significa que para além das definições técnicas, o autor detalha cada tipologia de ação intersectorial, acompanhada de uma explicação sobre o enquadramento na política de comunicação de uma empresa segundo o método de monitorização de CCR e dos potenciais resultados em termos de ROI esperados. Lamprecht identificou nove medidas, passíveis de serem concretizadas de distintas formas em função dos critérios inerentes à natureza da *empresa doadora*, ou *CCR-Investor*. Os critérios podem ser de ordem geográfica, da tipologia da atividade, da política interna, entre outros. Embora o processo siga uma lógica aplicável a todo o tipo de empresas, as estratégias são desenvolvidas “sob medida” tendo em conta as características da empresa e do seu ambiente.

Por outro lado, Vera Steinkellner explica o conceito de CCR, a partir de uma abordagem estratégica, ao invés dos retornos potencialmente gerados. A autora categorizou quatro tipos de estratégias possíveis, segundo dois eixos. No eixo horizontal é indicado o grau de integração na finalidade corporativa ou na estratégia corporativa. O eixo vertical indica a quantidade do investimento em termos financeiros. Cada uma das quatro categorias apresenta um grau de recurso ao investimento e de integração de intensidade estratégica diferente, levando a quatro tipologias de abordagem que são: Representativo, Cooperativo, Integrativo e Funcional (figura 8). Steinkellner descreve ainda três modalidades de parcerias possíveis entre Empresa e Cultura: Participação, Cooperação e Contratação. Os atores implicados num projeto de CCR podem ser a Empresa, o Parceiro Cultural e/ou uma agência de mediação. Steinkellner sublinha que a participação de uma agência de mediação é opcional.

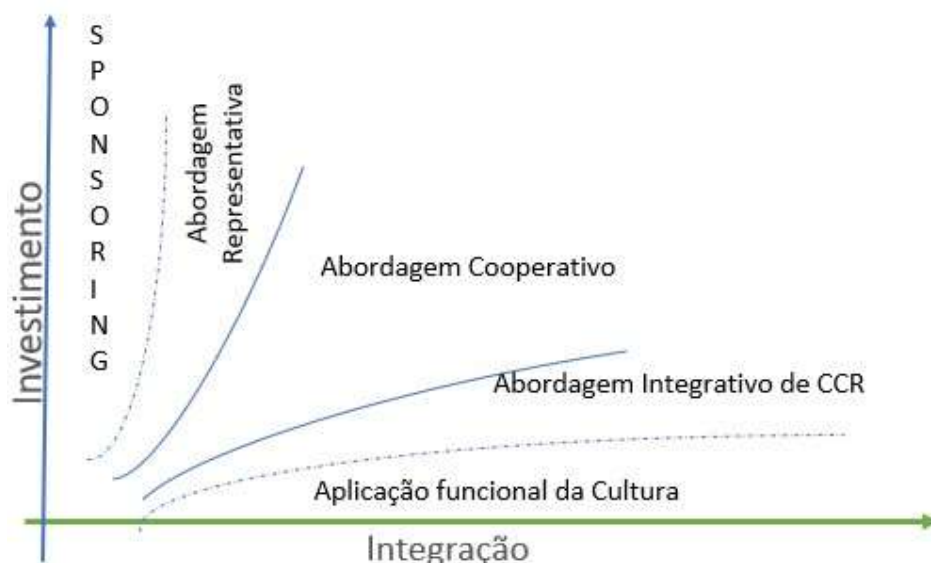


Figura 8. Abordagem estratégica da CCR, segundo Steinkellner (Steinkellner, 2015, p.15).

Explicação:

- Investimento : um investimento não se limita à sua forma numérica, mas pode ser efetuado em bens, *know-how* ou recursos humanos, ou numa combinação destas possibilidades. É necessário fazer a distinção entre o nível de participação ativa ou recetiva dos empregados participantes. Se estes participam na realização de um projeto, trata-se de investimento. Se estes são recetores e destinatários do projeto trata-se então de uma participação “integrativa” de recursos humanos. Integração: o nível de integração pode ser medido pelo tempo passado pelas equipas na execução do projeto. Em geral quanto mais escalas hierárquicas estão implicadas num projeto, mais elevado é o nível de integração e mais duradouro é o compromisso com estes.
- Abordagem Representativa: caracterizada por um elevado grau de investimento e um baixo grau de integração. Tem uma finalidade de comunicação e imagem, virada para o exterior da empresa e os seus clientes. Diferencia-se do *sponsoring* (que Steinkellner não considera como uma medida de CCR devido à sua efemeridade e objetivos puramente comerciais) em virtude da durabilidade do compromisso que representa nos valores da empresa. Um exemplo seria a participação de uma empresa numa das representações de um festival de teatro, para a qual convida clientes e colaboradores. A finalidade é de associar um momento do evento à empresa e comunicar em redor dessa experiência.
- Abordagem Cooperativo: caracterizada por um elevado grau de investimento acompanhado de um elevado grau de integração. A parceria neste caso estimula a participação ativa dos colaboradores na realização do projeto. Tem um alto grau de compromisso e de perenidade. As

finalidades são tanto de ordem da comunicação externa que interna. A medida é utilizada para criar laços de pertença e coesão a nível interno e como fonte de motivação das equipas, mas também para gerar uma imagem humana e sustentável da empresa no exterior. Um exemplo seria o apoio a uma companhia de teatro profissional, e em paralelo, a constituição de um grupo de teatro amador no seio da empresa com a orientação de algum profissional. O facto de ser parceiro com o teatro reflete uma imagem positiva para o exterior e cria capital cultural ao interior da empresa, ao fomentar a participação das equipas.

- **Abordagem Integrativa:** caracterizada por um grau de integração particularmente elevado onde a cultura é trazida para o interior da empresa. Nesse caso, os artistas levam a cabo um projeto no seio da empresa. Este pode traduzir-se, por exemplo, no desenho e na decoração de uma sede empresarial por um ou vários artistas, acompanhado de *workshops* sobre o objeto cultural criado. A finalidade é de integrar a cultura e as suas expressões artísticas na cultura empresarial, associando à participação dos colaboradores. A comunicação do projeto é feita à nível interno, o que faz que os investimentos ligados aos custos de comunicação sejam mais reduzidos.
- **Abordagem Funcional:** estas medidas caracterizam-se por uma integração tão elevada da cultura no seio da empresa que não se consegue dissociar da empresa. O projeto cultural é levado a cabo e dirigido pela empresa para fins no seio da empresa. Isto leva a anular os efeitos de sinergia possíveis e por esta razão Steinkellner não integra este tipo de iniciativas no âmbito da CCR.

As modalidades de CCR segundo Steinkellner são: Participação, Cooperação e Contratação. A autora desenvolveu um questionário que permite estabelecer o grau de compromisso cultural que o CCR-Investor deseja dar ao projeto. Este questionário referido mais adiante (2.4.7.) serve de base ao desenvolvimento da estratégia. Esta abordagem aproxima-se da de Lamprecht, porque também parte de um questionamento sobre a importância do compromisso entre os participantes.

- **Modalidade de participação:** em geral, o projeto cultural é iniciado pelo parceiro cultural (*CCR-Partner*), que solicita o apoio de uma ou mais empresas para a sua realização. Se a participação é exclusivamente de ordem financeira, fala-se de *sponsoring* que, segundo Steinkellner, não deve ser considerada como uma medida de CCR. Mas, no caso de comportar apoios em géneros que acarretam uma implicação mais forte por parte da empresa, estamos perante um caso de CCR. As participações podem ser de várias empresas num mesmo projeto. As duas alternativas, multiempresa ou uni-empresa, têm as suas vantagens. O fato de ser uma única empresa, permite de concentrar a atenção do público numa única mensagem; por outro lado, quando há várias empresas, o ambiente é propício à formação de sinergias entre os diferentes sectores. Neste caso,

a transferência de valor não é apenas da cultura para o parceiro de negócios, mas também entre as empresas envolvidas. A autora cita como exemplo um museu que recebe apoios não só financeiros, mas de natureza logística para realizar uma exposição que aborda a temática da empresa e, portanto, é de interesse para os colaboradores. Modalidade de cooperação: neste caso o projeto é iniciado, transformado e realizado conjuntamente pelos dois atores (Investor + Partner). Para o público há uma mensagem clara de cooperação e o projeto é indissociável do nome do seu investidor. A autora cita como exemplo um festival de teatro organizado por iniciativa comum de um teatro e de uma empresa. A empresa apoia financeiramente o projeto cultural e encarrega-se da comunicação, e o teatro encarrega-se da programação e coloca à disposição o espaço. Esta sinergia permite realizar projetos que noutras circunstâncias seriam postos de parte por falta de meios. Modalidade de Contratação: neste caso a iniciativa vem da empresa que contrata o parceiro cultural, para executar um projeto no âmbito das suas competências artísticas. Neste caso, é a empresa quem define o desenvolvimento do projeto e a sua direção. O exemplo citado é uma empresa que faz apelo à um artista de rua, para realizar ornamentar o seu edifício. Neste âmbito, além de realizar a obra, o parceiro cultural também aceita que um ou vários eventos sejam realizados ao redor da sua criação, tais como ateliês criativos, seminários ou palestras sobre o tema da *Street Art*, entre outros.

2.4.7. Classificação das intervenções ou ações CCR

As ações medidas CCR a seguir estão diferenciadas segundo a sua distinção “contabilística”, de um ponto de vista da “fonte de receitas” de um projeto cultural³¹. Estas estão acompanhadas da “palavra-chave” que define a relação entre os dois intervenientes.

2.4.8. Síntese das ações CCR

Cooperação Empresa + Cultura que induz receitas de atividade para o CCR -Partner:

- **Product & Image Placement:** O centro de interesse da transação é o objeto/produto.
- **Cultural Commissioning:** O centro de interesse é a conclusão de um contrato de prestação de serviços culturais.
- **Eventos:** O centro de interesse é a encenação com objetivo de propor uma experiência que toca ao sentido emocional, no âmbito de uma prestação de serviços culturais.

³¹ Existem três fontes de receitas num projeto cultural: Receitas Internas (Atividade *core* + atividades anexas), Receitas Externas Privadas (Mecenato + filantropia) e Receitas Externas Públicas (subvenções e apoios do Estado).

- Cooperação Empresa + Cultura que trazem consigo receitas externas privadas para o CCR-Partner
- **Investment Venture Philanthropy:** O centro de interesse é a disponibilização de **liquidez “o capital risco”** e um compromisso a longo prazo entre os dois atores.
- **Mecenato:** O centro de interesse é a promoção **desinteressada** com apoios em numerário ou espécie, sem contrapartida, de um projeto com o qual o doador tem uma ligação “emocional”.
- **Volunteering & Secondments:** O centro de interesse é a promoção desinteressada através a disponibilização de **competências ou “know-how”**, na mesma abordagem que o mecenato.
- Cooperação Empresa + Cultura que trazem consigo receitas de prestação de serviços de publicidade (que não são do core business) para o CCR-Partner
- **Sponsoring ou Patrocínio:** O centro de interesse é a **reciprocidade contratual**, através da partilha de competências e de meios para atingir um objetivo ou um público-alvo comum. (contratos comerciais de ordem da comunicação e imagem, com contrapartidas equivalentes definidas contratualmente).

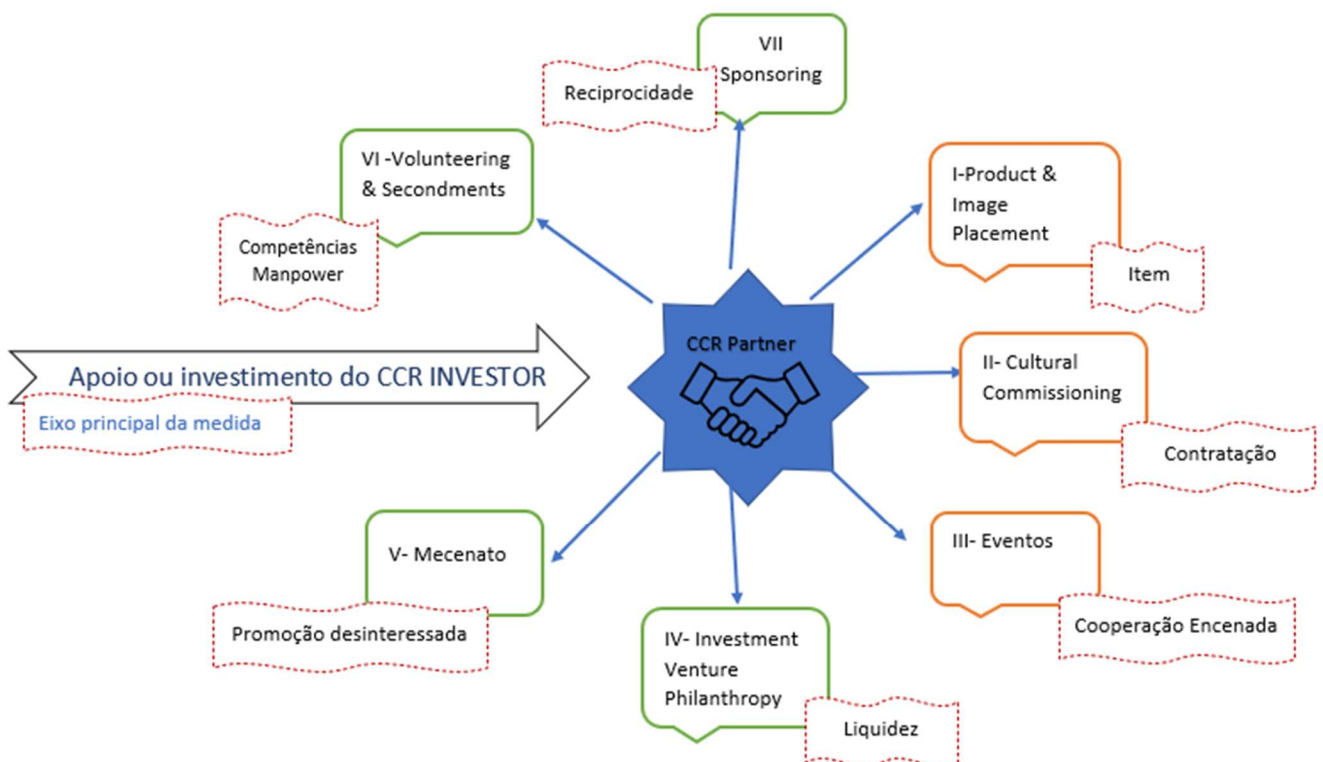


Figura 9. Tipologias de CCR. Cada tipologia CCR é explicada em pormenor nos anexos – Ver Anexo D. Elaboração própria.

2.4.9. A avaliação da CCR

Segundo Lamprecht, não só as instituições culturais têm de prestar atenção ao seu orçamento. As empresas que participam ativamente promovendo o sector cultural, estão a atuar fora do seu *core-business* e estas participações geram custos. A visão de CCR tem por objetivo incitar e convencer as empresas a participar em projetos culturais que, apesar de estarem situados fora do seu *core business* e implicarem custos, podem fazer parte de uma estratégia de auto-preservação, considerando que “Só se a sociedade estiver bem, a economia está bem” (Lamprecht, s.d.). Ao participar em ações culturais, cria-se valor, o que *in fine* beneficia a empresa, a sociedade e a economia. O foco da iniciativa é apresentar números que podem explicar de forma clara e concisa aos *shareholders* as razões pelas quais uma empresa deveria adotar uma estratégia de comunicação através da cultura.

Como para todo o tipo de projetos, na lógica da CCR é necessária uma planificação. Para a definição das etapas de projeto, Lamprecht inspirou-se na sua experiência própria e na literatura existente em relação ao *sponsoring*.

Antes de tudo é imperativa a definição do benefício e relevância do projeto cultural **CCR- Partner** para a empresa **CCR-Investor**. Do ponto de vista dos **CCR-Investor** é necessário escolher um **CCR- Partner** cuja visão corresponda à própria atividade e inversamente. Portanto a CCR como ferramenta de comunicação é eficaz unicamente quando se demonstram retornos qualificáveis para ambas partes envolvidas.

2.4.9.1. Indicadores como instrumentos de Informação

No momento de definir as medidas de CCR não pode faltar a definição de indicadores de resultado e de sucesso onde, tanto os investimentos quanto os retornos devem ser nomeados e comprováveis.

Numa primeira etapa é necessário detetar e definir os indicadores que permitem definir qual o valor agregado gerado pelo projeto cultural. Desta maneira o *reporting*, a avaliação e a medição do desempenho são o centro da reflexão e da ação para ambos os atores (**CCR- Partner** + **CCR Investor**). A partir daí transforma-se o “compromisso cultural” em indicadores que informam sobre as atividades e os seus efeitos. Uma das condições para o processo ser eficaz, é uma colaboração estreita dos “atores”:

- Auditoria: um seguimento qualitativo das atividades tendo em conta os objetivos de comunicação definidos pelo **CCR- Partner** sponsor/empresa e baseados sob indicadores de desempenho (KPI)

- Um acompanhamento controlado dos processos. Entende a supervisão do planeamento e da execução em termos de eficiência, ou seja, a inter-relação entre recursos e atividade³²
- **Um controle dos resultados:** investigação de resultados detetáveis, tais como a verificação da realização de metas de comunicação (imagem, aceitação, ...) com base em pesquisas de impacto.
- **Um controle de sucesso:** trata-se de realizar um comparativo custo-benefício. Concretamente uma avaliação entre as contribuições realizadas e o benefício em termos de valor publicitário ou em relação aos objetivos económicos predeterminados.

A realização destes controles necessita uma definição dos objetivos precisos do projeto de CCR. No sector da cultura um dos erros mais frequentes é uma avaliação dos resultados das medidas só de um ponto de vista qualitativo, deixando de lado o controlo de processos e o desempenho económico dos ativos, facto que em termos empresariais inspira um certo desconforto. O sector cultural deveria ver os seus problemas de gestão reduzidos e transformados em imagens económicas facilmente acessíveis. A finalidade de aplicar uma logica de CCR ao *Cultural Scorecard* é que os “atores” utilizem e apliquem a mesma linguagem a um projeto, fomentando assim transparência e agilidade.

Lamprecht sublinha também que os indicadores no âmbito da comunicação não devem ser confundidos com os da contabilidade empresarial, devido à sua flexibilidade e dificuldade de atribuição de números e valores fixos. Os indicadores económicos dão uma visão dos diferentes números da empresa, mas não proporcionam informação sobre a relação do efeito das medidas de CCR, nem do seu desempenho. No entanto a utilização destes indicadores serve para uma representação analítica das medidas de comunicação com o objetivo de servir para a tomada de decisões ao nível da gestão. Os indicadores preconizados por Lamprecht, têm por objetivo dar uma dimensão suplementar à análise do sucesso comunicacional de uma empresa. Além dos indicadores económicos, temos indicadores que não se traduzem imperativamente em números, mas que permitem avaliar o sucesso de um projeto de CCR. O controlo financeiro é aplicável de uma forma quase estandardizada a qualquer empresa, o que não é o caso do “controle de comunicação” que o autor denomina “avaliação”.

“O controlo financeiro primeiro planeja valores-alvo para controlá-los depois, enquanto o controle de comunicação ou avaliação, por outro lado, define metas de comunicação mensuráveis a partir de metas

³² A eficiência é a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados. Eficácia é a relação entre os resultados esperados e os resultados obtidos. Por isso, a melhor maneira de reconhecer a eficácia é analisando os resultados esperados em relação aos alcançados.

da empresa, integra o processo de planejamento e, em seguida, controla a conformidade” (Besson, 2008 *apud* Lamprecht, 2013, p. 327)³³.

Os indicadores devem ser escolhidos com parcimónia, mais vale ter poucos indicadores decisivos que muitos indicadores com pouco valor significativo, e estes devem estar ligados à visão, aos valores e aos fatores de sucesso tanto da empresa como do projeto cultural e traduzir-se em termos de comunicação, imagem e sucesso empresarial. Por conseguinte, a implementação e aplicação de sistemas de indicadores, no âmbito da CCR é um pré-requisito crucial, mesmo que as abordagens não proporcionem uma base para declarações válidas para todos os casos nem comparabilidade, em razão da sua característica “sob medida”. Lamprecht estabeleceu um inventário de indicadores o mais abrangente possível, integrando tanto indicadores retirados dos procedimentos de *sponsoring* como outros potencialmente significativos. O objetivo não é utilizá-los todos num mesmo projeto, mas de identificar os que se adaptam da melhor maneira, e que fornecem informação relevante à quantificação do sucesso do projeto. Esta tarefa é denominada *CCR-FIT*. Trata-se da elaboração de um projeto com os indicadores “sob medidas”. Para definir os indicadores deve-se responder à pergunta **“O que é que o CCR Investor deseja saber e com que objetivo?”** Como especificado antes, mais vale ter poucos indicadores pertinentes que muitos com informações pouco pertinentes. Os indicadores destinam-se a ilustrar a relação entre desempenho de comunicação, imagem e sucesso corporativo, tornando-se assim mais um instrumento de gestão do que de controlo.

2.4.9.2. *Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de avaliação no qual são inventariados os indicadores de sucesso, assim como as medidas, os objetivos, as metas e as iniciativas de um projeto. Para estabelecer os indicadores de avaliação com ajuda de um “*balanced scorecard*”³⁴ há certas recomendações:

- Poucos indicadores, mas pertinentes.
- Vincular as visões e valores do *CCR Investor* aos fatores de sucesso.
- Os fatores de sucesso são aqueles indicadores identificados com um forte potencial de gerar ROI’S e que podem facilmente ser associados à imagem da empresa. São a identidade da empresa.

³³ Tradução nossa a partir do original: “ Finanzwirtschaftliches Controlling plant zuerst Zielwerte, um sie anschließend zu kontrollieren, Kommunikation Controlling oder Evaluation, bricht hingegen von Unternehmenszielen messbare Kommunikationsziele herunter, integriert den Planungsprozess und kontrolliert anschließend die Einhaltung“

³⁴ Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho estratégico que pode ser utilizada pelas empresas para acompanhar a execução das atividades pelo pessoal sob seu controle e monitorizar as consequências decorrentes dessas ações.

- Os indicadores devem ter conta tanto o passado como o futuro.
- Os indicadores devem poder ser interpretados e lidos por todos os níveis da hierarquia da empresa.
- Os indicadores devem ser modificados em caso de alteração de estratégia ou de condições de enquadramento.
- Os indicadores devem ter objetivos ou metas avaliáveis (Besson, 2008 apud Lamprecht, 2013, p. 330).

“Os indicadores devem ilustrar a relação entre o desempenho da comunicação, a imagem e o sucesso do negócio (...) Os indicadores contêm informações que, influenciam decisões de gestão, modificam atitudes, inspiram confiança, tornam uma reputação visível” (Lamprecht, 2013, p. 325)³⁵.

A seguir temos um inventário dos indicadores que podem estar incluídos no “*balanced scorecard*”. Não é obrigatório que estes apareçam todos, porque, como já foi indicado anteriormente, é importante escolher poucos, mas pertinentes.

2.4.9.3. Indicadores relativos ao controle da eficiência³⁶ BROI

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada ao negócio provocado por uma medida de CCR.

Estas permitem julgar a efetividade da medida de CCR em relação aos custos que esta gera, colocando-a perante o crescimento do volume de negócios, do rendimento, do número de clientes, entre outros. A fim de estabelecer uma demonstração económica deve ser possível incluir valores monetários, com custos (K) e volume de negócios (V) gerados no âmbito de uma ação de CCR. Para definir o aumento (VA) é necessário comparar valores num espaço de tempo (t) o que significa que a condição é de dispor dos dados relativos ao tempo t₀.

$$VA = \frac{\text{Volume de negocios } t1 - t0}{\text{Custos } t1 - t0}$$

Também é possível analisar da perspetiva **desde um ponto de vista do rendimento** num momento específico, demonstrada pela equação desenvolvida por Horst Steffen³⁷ e citada por Lamprecht.

³⁵ Tradução nossa a partir do original: “Kennzahlen sollen den Zusammenhang zwischen Kommunikationsleistung, Image und Unternehmenserfolg veranschaulichen” „Kennzahlen beinhalten Informationen, die Handlungen bewirken (Managemententscheidungen), Einstellungen verändern können“

³⁶ Eficiência e eficácia são dois conceitos muito utilizados na gestão de empresas. A eficiência avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado. A eficácia avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado (<https://www.portal-gestao.com/artigos/6196-qual-%C3%A9-adiferen%C3%A7a-entre-efici%C3%Aancia-e-efic%C3%A1cia.html>).

³⁷ Horst Steffen é economista e escreveu a sua tese sobre a temática do *sponsoring* e as possibilidades do *controlling* de êxito (Steffen, 2004).

$$ROI = \frac{M (SA - KA) - MW (M - KA)}{K}$$

M= Margem

SA = Volume de Vendas com medidas CCR

KA = Volume de vendas sem medidas CCR

MW = Crescimento do Mercado

K = Custos

O BROI também tem potencial de cálculo em função do crescimento do número de clientes efetivos (contactos realizados) no seguimento de um projeto de CCR. Por sua vez, pode ser aferido um valor monetário em função do potencial de volume de negócios por cliente. Um seguimento da evolução da quota de mercado também pode servir de indicador. Estes dados podem ser retirados dos programas de CRM (*Customer Relationship Management*). Também podem-se retirar dados relativos ao índice da margem de contribuição, ao comparar as despesas totais relativas ao projeto de CCR, com o número de novos contactos. Isto permite estabelecer um valor e compará-lo com outros tipos de medidas de *marketing* e os seus custos. Existe a possibilidade de estabelecer um *ratio* de reputação que, por sua vez, influencia as quotas de mercado, no entanto este indicador é aplicável a empresas que dispõem dos meios financeiros para assumir os custos elevados que um tal estudo implica. Estes *ratios* são estabelecidos por agências especializadas que dispõem dos dados de *benchmarking* necessários.

Outros fatores tais como as vantagens em género de oferta de bilhetes a tarifas especiais para clientes ou colaboradores, no âmbito dos eventos culturais ou eventos exclusivos, podem ser considerados como BROI em razão dos benefícios em termos de imagem que estes representam.

2.4.9.4. Indicadores relativos ao FROI (Financial Return of Investment)

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada ao benefício financeiro obtido através de uma medida de CCR, principalmente *Investment Venture Philanthropy*, Eventos ou *Cultural Commissioning*. Ao investir num projeto de natureza artística ou cultural, o *CCR-Investor* tem o potencial de gerar benefícios ligados as atividades a seguir:

- Receitas de ações de *Venturing* ou *Philantropic Capital Risk*³⁸. Retirados de investimentos em empresas criativas, em projetos ou produtos, licenças ou direitos de autor.

³⁸ Apoio principalmente de ordem financeiro à consolidação de um projeto, para lhe permitir de atingir o seu “mercado”. Com a condicionante de um compromisso a meio ou longo prazo que permite de assegurar o sucesso dele.

- A valorização de ativos sob a forma de coleção de obras de arte.
- A valorização de ativos intangíveis, tais como direitos de autor,
- As receitas de direitos de autor de obras adquiridas,
- Receitas vindas de empréstimos de obras de arte adquiridas pelo CCR-Investor,
- Benefícios fiscais relativos a ações de mecenato, ou participações em projetos elegíveis de acordo com as disposições legais em vigor.

2.4.9.5. Indicadores relativos ao CROI (*Communication Value*)

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada à comunicação, tanto interna como externa e provocado por uma medida de CCR, monitorizadas segundo a tipologia do projeto. A criação de valor CROI é calculada em valores da ordem da visibilidade, da percepção de uma marca, da difusão da informação, ou mesmo do ponto de vista da análise do valor publicitário ou da ressonância do grupo-alvo. Subsiste a possibilidade de retirar valores monetários ao efetuar uma análise do valor publicitário³⁹ da ação.

Os indicadores CROI e os seus números são retirados a partir de ferramentas de *marketing* digital, da imprensa, dos serviços de relações públicas, ou também no âmbito do serviço de recursos humanos quando se trata de uma medida que abrange os colaboradores da empresa. Os dados relativos à comunicação externa são geralmente administrados pelo serviço de comunicação e *marketing* e/ou relações públicas de uma empresa, que segundo a dimensão, realiza os estudos ou faz apelo à agências de comunicação especializadas. No que se refere aos dados relativos à comunicação interna, estes são elaborados através de questionários de avaliação em colaboração com o departamento de Recursos Humanos. Algumas das fontes de informação ou indicadores são:

Medição de audiência:

- Audiência ou público direto. Comporta o total de pessoas que assistem pessoalmente a uma manifestação, e calcula-se ao adicionar principalmente o número de bilhetes vendidos, o número de convites enviadas, as entradas gratuitas.

³⁹ A análise de valor de publicidade ou análise de equivalência de publicidade permite determinar o valor da ação nos meios de comunicação. Esta análise fornece uma medida, o valor de publicidade ou valor de publicidade equivalente, com o qual se pode avaliar a sua eficacidade. O valor publicitário ou valor equivalente publicitário é o valor que teria custado a um anúncio pago do mesmo tamanho que aquele conseguido através da ação iniciado pelas Relações-Públicas. A base para este cálculo é sempre o preço de exibição válido de um meio, que é calculado de forma precisa. Isso permite de comparar os custos de relações públicas com um valor monetário. Adaptação e tradução livre da autora a partir de “Clip Media Service Werbewertanalyse”, disponível em <https://www.clip.at/produkte/analyse-reporting/>.

- Audiência indireta. Para conseguir uma notoriedade elevada, o anunciante/*sponsor*/doador conta com uma mediatização que permite atingir o maior número de pessoas. A audiência indireta representa o número de pessoas suscetíveis de ser atingidos pela informação. O público indireto tem conhecimento através dos *media*(S. Piquet Union des Annonceurs, 1985). Desde o aperfeiçoamento dos *media* sociais e do desenvolvimento do *marketing* digital, é possível obter informações muito precisas relativamente ao comportamento do público indireto. Isto permite calcular o alcance de uma campanha e atribuir-lhe um valor. Geralmente, são as agências de comunicação que oferecem este tipo de serviço incluído nas campanhas publicitárias.
- No caso de uma ação interna destinada principalmente aos empregados ou a um grupo seletivo de clientes (no âmbito de um evento privado por exemplo), os indicadores são elaborados em comum com o serviço de recursos humanos ou com o serviço de relações públicas e comunicação. As avaliações são elaboradas com ajuda de questionários inspirados das técnicas de controlo da eficácia do *sponsoring* desenvolvidos pela *Zurique Business School* e referenciados por Lamprecht (2013, p. 300)⁴⁰.
- E em geral, os serviços de comunicação e *marketing* dispõe dos instrumentos para efetuar este tipo de análise e retira os números-chave, além da informação de ordem qualitativa retirada dos comentários e interações dos usuários. Do âmbito do *marketing* digital podem ser retirados da atividade da página *web* indicações como número de visitantes, número de impressões, número de assinantes, número de *downloads*, número de assinantes da *newsletter*. Das redes sociais (*Facebook, Instagram, Twitter*) podem ser retirados número de assinantes, número de visitantes, número de contatos diretos, número de comentários, número de partilhas, número de menções e utilização do *hashtag*, entre outros.
- Destaca-se que os números retirados dos *media* sociais devem incluir os dados da página do *CCR-Investor* e da página do *CCR-Partner*.
- Ressonância do grupo-alvo. No caso de eventos destinados a grupos de clientes específicos (*vernissage*, convites a concertos ou teatros, etc..) é possível retirar indicadores relativos à quantidade de respostas positivas, quantidade de participações, detalhe das interações e *feedbacks*, ou um índice de satisfação dos participantes.

⁴⁰ O autor considera as técnicas retiradas da análise de sucesso do *sponsoring*, como a mais adequada para analisar os projetos de ordem cultural. Mesmo assim, ele ressalta a dificuldade de definir padrões de análise qualitativa aplicáveis de forma geral a todos os projetos, devido à dificuldade de aplicação de critérios de avaliação uniformes.

- *Clipping* ou seguimento de imprensa. São recolhidos todos os artigos da imprensa onde o projeto é citado, ou onde é citado o compromisso da *CCR-Investor* com a cultura.
- Medição da eficácia e ressonância nos *media*. Esta comporta a análise qualitativa do *clipping*, com o objetivo de retirar detalhes sobre o interesse e as opiniões que as medidas de comunicação e a atividade do *CCR-Investor* inspiram. É interessante conhecer o número de artigos exteriores à empresa, que denotam uma participação e consolidação da reputação.
- Quociente de iniciativa. Inventaria e contabiliza os artigos nos *media*, tanto de iniciativa própria como externa.
- Índice de iniciativa. Refere-se ao interesse suscitado junto dos jornalistas especializados.
- Nível de aceitação. Faz um acompanhamento e um cálculo da quantidade de artigos e do seu conteúdo, positivo, neutro ou negativo.
- Público alcançado indiretamente para o parceiro de CCR (*share of voice*)⁴¹. No caso da CCR, representa o número de novos clientes e contactos suscitados na sequência de uma ação de comunicação ao redor de uma medida de CCR. Estes dados contribuem para a atribuição de um valor à ação, ao determinar o potencial de volume de negócios, por exemplo.
- Análise do valor publicitário. Coloca o valor que devia ter sido investido em meios de comunicação “tradicionais” para atingir um mesmo alvo, face ao que foi investido numa medida de CCR.
- Contagem dos suportes impressos que comportam o nome ou logo do *CCR-Investor* (panfletos e “flyers” de uma exposição, de um concerto).

2.4.9.6. Indicadores relativos ao valor social ou public value SROI

No seu livro “CSR und Kultur” , Vera Steinkellner aborda a questão da transmissibilidade do capital cultural ao fazer referência à definição de Pierre Bourdieu, segundo a qual o capital cultural se divide em três tipologias diferentes: objetivas, institucionalizadas e incorporadas. Bourdieu no seu livro “*Les trois états du capital culturel*” (Bourdieu, 1979), explica que o capital cultural objetivo pode ser transmitido por herança, porque é físico, quer dizer ligado a um objeto, uma obra de arte, um livro, etc. O capital cultural institucionalizado é assimilado no decurso de aprendizagens e estudos, é sancionado por um diploma que confere ao indivíduo um valor no mercado de trabalho. E por último, o valor cultural incorporado que se adquire no processo de socialização, que necessita tempo, trabalho

⁴¹ Share of voice: é um conceito que já existe no marketing há muitas décadas e que mensura e avalia a porção de clientes que um produto ou marca atinge dentro de um nicho de mercado.

e dedicação e, ao contrário do capital “objetivo” não é transmissível por herança. Cada indivíduo constrói o seu capital incorporado ao trabalhar ao seu desenvolvimento próprio, a que Bourdieu chama de “*se cultivar*”, uma ação que ninguém pode fazer por outro. Este capital não pode ser transmitido de forma “instantânea”, mas apenas partilhado com outros indivíduos que investem tempo para o obter. O capital incorporado transmite-se por via de aprendizagem e socialização, tal como um idioma ou os costumes, pelo convívio com pessoas cultivadas, sendo a única condição a vontade de aprender. Tendo este conceito em mente, Steinkellner considera que uma empresa só pode adquirir ou comprar capital cultural objetivo, mas se desejar beneficiar de capital cultural incorporado, necessita uma disposição permanente de portadores de capital cultural. Assim, é através dos seus empregados ou da sua exposição ao capital cultural que permite uma acumulação de capital cultural incorporado na empresa (Steinkellner, 2015, p. 9-10). O que é um dos argumentos chave que demonstram a criação de valor cultural e um SROI das medidas de CCR onde os empregados estão implicados diretamente, quer seja na realização ou enquanto participantes do projeto.

O SROI quantifica a criação de valor, provocado por uma medida CCR e aplicada à visão social. Estas quantificações são principalmente de ordem qualitativa, mas provêm de dados que permitem avaliar em que medida a contribuição de uma empresa para o bem-estar da sociedade se realiza. Estas quantificações podem ser retiradas de dados sobre:

- Contagem da participação interna (em termos de recursos humanos) da empresa na realização do projeto. Permite estabelecer uma avaliação qualitativa acerca dos empregados e a pertinência do projeto na qualidade de vida e de trabalho dos participantes.
- Contribuição do projeto de CCR na salvaguarda de empregos.
- Contribuição do projeto para a salvaguarda de empregos artísticos qualificados.
- Contagem dos prestadores de serviços externos contratados no âmbito do projeto.
- Avaliação das interações do projeto de CCR com outros projetos de ordem social ou ambiental.

Carateriza o benefício indireto, no tecido social e económico a proximidade do lugar onde o projeto se insere (comércios próximos, HORESCA, etc.), denominado de rentabilidade de desvio ou inversa *Umwegrentabilität* ⁴².

⁴² “Unter Umwegrentabilität versteht man den Umstand, dass der indirekte Nutzen einer Großveranstaltung oder einer bedeutenden touristischen, kulturellen oder infrastrukturellen Einrichtung für eine Region (Umweg Rendite) diese gegebenenfalls insgesamt rentabel macht” (Enzyklo Deutsche Enzyklopädie Umwegrentabilität). Tradução nossa: Por *rentabilidade inversa* entende-se o facto de o benefício indireto de um acontecimento importante ou de uma importante instituição turística, cultural ou de infraestruturas para uma região (rendimentos desviados) poder torná-lo economicamente viável no seu conjunto.

3. Capítulo II. Metodologia

3.1. Preâmbulo relativo a execução do processo da pesquisa

O processo de divulgar e dar a conhecer o conceito de CCR, junto de empresas que praticam iniciativas culturais de maneira mais ou menos informal, confrontou-se com algumas dificuldades na sua execução.

Para desencadear a dita divulgação foi escrito um documento de oito páginas (Teaser CCR Junho 21 – em anexo) que explicava aos destinatários as grandes linhas do conceito. De seguida, estava previsto enviar um questionário que serviria para preencher o quadro “Cultural Scorecard” e testar a sua pertinência. Numa fase inicial foram enviados questionários a duas empresas. Esta etapa do processo não cumpriu com os objetivos esperados tendo em conta que as pessoas contactadas não deram seguimento ao processo, apesar de num primeiro contacto, terem manifestado o seu interesse e vontade de apoiar esta investigação. O questionário incluía perguntas específicas sobre dados, que os destinatários provavelmente não dispunham, ou que implicavam, para os obter, um investimento de tempo inadequado com o apoio solicitado. Isto levou à necessidade de reavaliar o processo e de definir um estudo mais conceptual onde os dados utilizados, são acessíveis sem necessidade da intervenção de terceiras pessoas. Com base nesta observação foi adaptada uma nova lógica de recolha de dados, assim como um afinamento do *Cultural Scorecard* que se transformou no quadro “Comunicar com Cultura”.

Com o intuito de se adaptar ao contexto e conseguir realizar o estudo sem depender de dados internos das organizações, optou-se por realizar uma análise com base em dados públicos acessíveis na imprensa, redes sociais, publicações académicas, entre outros. O *Cultural Scorecard* (CSC), instrumento de avaliação preconizado por Lamprecht e previsto inicialmente, foi modificado para ser utilizado como um sistema que permite avaliar um projeto de cooperação empresa + cultura, tal como este é percebido por uma pessoa externa. Uma visão exterior, sensata porque a imagem traduz a opinião que se constroem os indivíduos numa sociedade sobre uma pessoa empresa ou instituição. Os dados da análise são aqueles aos quais o grande público tem acesso.

O *Cultural Scorecard* (CSC) inicial tem quatro eixos de avaliação que são: Financeiro (FROI), Negócio (BROI), Comunicacional (CROI) e Social (SROI) . Aparece evidente que os dados que permitem avaliar os FROI e BROI são dados internos às empresas analisadas e, por conseguinte, estes não são acessíveis pelas razões expostas precedentemente. Tendo isto em conta o quadro “Comunicar com Cultura” não contém os eixos de análise segundo os ROI, ainda que, em termos absolutos, no final do processo se lhes possa atribuir uma noção que vai no sentido do *Return on Investment*, particularmente os CROI e SROI.

Conforme o descrito anteriormente, ao utilizar exemplos concretos de cooperações Empresa + Cultura, e analisar o impacto das diferentes iniciativas repertoriadas, pretende-se destacar os benefícios que uma empresa pode retirar ao utilizar um instrumento de avaliação específico para as sinergias empresa-cultura. A leitura do quadro resultante chamado “Comunicar com Cultura” permite apreciar os benefícios comunicacionais e sociais que cada projeto aporta tanto à empresa que o financia que ao seu entorno socioeconómico, isto num plano qualitativo. As fontes de informação são os dados indiretos públicos e a técnica aplicada é a análise de conteúdo.

3.2. Enquadramento e abordagem ao objeto de estudo

As palavras-chave dos objetivos principais da pesquisa são: desenhar, consultar, mostrar, suscitar curiosidade, encorajar, promover e verificar. Estas palavras permitem orientar a abordagem ao objeto de estudo mantendo o foco na sua realização. Cada verbo representa um grupo de ações a efetuar.

3.3. Fluxo do trabalho processo

A autora especializada em *Design Thinking*, Tiphaine Gamba, aborda o processo de construção de um projeto e as suas fases, inspirando-se nas três fases principais identificadas por Tim Brown⁴³, que são “Uma fase de inspiração, em a qual é recolhida informação de todas as fontes possíveis; então a ideação, onde esses dados são traduzidos em ideias; finalmente a realização, ou seja, a concretização das ideias mais promissoras em planos de ação rigorosamente definidos” (Gamba, 2017), a leitura desta frase permitiu-me de reconfortar as ideias e orientar, mesmo se na partida parecesse demasiado sinuoso. As etapas foram:

- **Consultar:**
 - Compreensão dos princípios do CCR, estruturação e classificação
- **Desenhar:**
 - Reformulação numa forma “simplificada”, das características estruturantes da CCR, segundo o autor de referência (Lamprecht). Etapa que compreende entre outros, os potenciais benefícios que uma ferramenta de quantificação e monitorização da criação de valor, aporta a uma empresa. Elaboração de fichas técnicas que explicam as características das oito tipologias de cooperações intersectoriais inventariadas por

⁴³ Tim Brown (1962) é um dos porta-vozes mais famosos do *design thinking*. Designer Industrial, CEO da agência IDEO, defende que “Pensar como um designer pode transformar a forma como você desenvolve produtos, serviços, processos e até estratégia”.

Lamprecht. A associação da estrutura do conceito de CCR junto com os princípios do *balanced scorecard* permite a elaboração de um esboço do *Cultural Scorecard*.

- **Demonstrar:**
 - Divulgar o binómio CCR + Cultural Scorecard, para testar a sua pertinência sob base de exemplos existentes
- **Encorajar e promover:**
 - Esta ação só pode se realizar se as precedentes estão bem-sucedidas. Tendo em conta que dependem de fatores externos só será ao final da pesquisa que este ponto ficara esclarecido
- **Verificar:**
 - Esta ação será possível ao final do trabalho quando os elementos que permitem verificar a pertinência estejam reunidos. As conclusões serão retiradas apos a verificação.

3.4. O processo do estudo empírico

Como especificado anteriormente, foi definido um estudo conceptual para aplicar e organizar os recursos coligidos ao longo da investigação. O interesse do quadro é de inventariar a diversidade das sinergias possíveis com o sector da cultura e os benefícios que estas geram, em consonância com as prioridades do *CCR Investor* e a envolvente socioeconómica em que a empresa esta inserida. A investigação pretende contribuir para um instrumento de avaliação e valorização das ações de Responsabilidade Cultural Corporativa.

O objetivo do quadro é de classificar os dados aos quais se tem acesso, de forma lógica e pertinente. Esta classificação deve possibilitar a apreciação e comparação de dois ou mais projetos baseados nos mesmos critérios, de forma a estabelecer uma avaliação relevante, válida e sensata.

3.4.1. Processo de conceção do quadro “Comunicar com Cultura”

O quadro final “Comunicar com Cultura” (ver detalhe baixo 0) é uma criação própria, resultante da combinação de informações retiradas do Estado da Artes sobre a CCR, o *Performance Scorecard* e das fichas técnicas desenhadas pela autora. As etapas da conceção do quadro foram:

1. Formulação de:
 - As dimensões a avaliar
 - Os aspetos de abordagem de cada dimensão
 - Os indicadores correspondentes

2. Definição dos parâmetros que o quadro inclui:

- Os dados relativos à empresa analisada.
- A missão da empresa analisada.
- A visão.
- Os tipos de projetos culturais aos quais esta ligado, acompanhado de uma breve descrição.
- Informações relevantes de ordem temporal (quando acontece, desde quando, etc..).
- Informações relativas ao lugar onde acontece.

Para cada empresa foi elaborado um quadro com critérios idênticos, tanto quanto possível. Após a construção do quadro “Comunicar com Cultura”, a investigação pesquisa centra-se na procura dos dados necessários a preencher o quadro e classificar os resultados.

3.4.2. Os critérios ou dimensões do quadro “Comunicar com Cultura”

Os critérios foram escolhidos tendo em conta as limitações dos dados. Portanto, estão excluídos os dados que permitem uma análise mais profunda relativamente à gestão interna dos projetos, dados que permitem perceber por exemplo os benefícios que a empresa retira em termos de negócio, entre outros.

As publicações no âmbito da avaliação específicas ao sector da cultura, foram de grande utilidade. Nomeadamente, o estudo « *L'Évaluation dans la Culture. Pourquoi et comment évaluer ?* » (*Pour-Cent Culturel Migros & Fondation Suisse pour la Culture Pro Helvetia, 2008*), junto com os recursos disponibilizados pelo EVAL, *Centre de ressources en évaluation* (<https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/>), assim como as diretivas de avaliação definidas pela OCDE ⁴⁴. O documento destina-se a servir de base para analisar as intervenções no âmbito da “cooperação para o desenvolvimento” realizadas pela OCDE. Cada uma das seis noções apresentadas tem como propósito abordar as análises com focos específicos. Cada foco permite, posteriormente, comparar diferentes projetos entre si e ter uma visão de conjunto com maior facilidade. Estes critérios explicitam fatores e perguntas de “bom senso” que podem também ser aplicadas a projetos fora da esfera de ação da OCDE, e portanto, serviram de base para a conceção do quadro “Comunicar com Cultura”. Os critérios de análise preconizados no documento são:

- Pertinência/ relevância. Refere-se à adequação do projeto relativamente às necessidades ou problemas a serem resolvidos.

⁴⁴ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico é uma organização intergovernamental, fundada em 1961 para estimular o progresso económico e o comércio mundial. A OCDE apresentou em 2021 o relatório “Applying-evaluation-criteria-thoughtfully”.

- **Coerência.** Que adequação entre o projeto e o objeto da organização que o apresenta? Qual a adequação entre os valores apresentados externamente e o modo de governação efetiva da estrutura? Quão bem se encaixa a intervenção?
- **Eficácia.** Está a intervenção a atingir os seus objetivos?
- **Eficiência.** Em que medida os recursos estão a ser bem utilizados? O critério de eficiência mede a relação entre as diferentes atividades, os recursos disponíveis e os resultados previstos.
- **Impacto.** Que diferença faz a intervenção? Trata-se do conjunto das mudanças significativas e duradouras na vida e no ambiente das pessoas e dos grupos com uma relação de causalidade direta ou indireta com o projeto.
- **Sustentabilidade / Viabilidade.** Os benefícios vão durar? O quinto critério, a sustentabilidade (ou viabilidade), visa saber se os efeitos do programa perdurarão após a sua cessação. É a análise das possibilidades de que os efeitos positivos da ação prossigam quando a ajuda externa tiver terminado. A viabilidade permite determinar se os resultados positivos do projeto (a nível do seu objetivo específico) são suscetíveis de perdurar uma vez esgotados os financiamentos externos.

Tendo em conta as limitações citadas, foram escolhidos critérios que mantêm a sua objetividade, mesmo com as lacunas. Para isso foram identificados e retirados os critérios que precisam de dados internos das empresas, nomeadamente os meios investidos, os objetivos definidos internamente e, em geral, todos os dados que respeitam ao negócio e aos seus números. Portanto, os aspetos de eficácia e da eficiência não integram a análise “Comunicar com Cultura”. Cabe ressaltar que sob condições mais favoráveis num futuro, estes pontos poderão ser integrados.

Seguindo as recomendações da *EVAL Centre des ressources en Evaluation*, preconiza-se um complemento a estes critérios, com outros mais específicos para o caso estudado, sendo que eu adicionei o critério *Compromisso*, que permite de alargar o espectro da análise.

Os critérios selecionados para estabelecer o quadro são:

- **Sustentabilidade.** Ainda que a perceção da sustentabilidade seja geralmente associada aos aspetos ambientais, a definição do desenvolvimento sustentável inclui os aspetos financeiro e social. Segundo a lógica de Lamprecht e Steinkellner, a cultura é considerada em associação à sustentabilidade como elementos indissociável de uma política de CCR coerente, sendo este fator incontornável para a presente investigação. Após análise e reflexão pareceu mais lógico segmentar a análise da sustentabilidade em dois critérios que são o Impacto e o Compromisso. Baseado nos termos principais da definição do conceito, onde a referência principal é o “futuro”, considero que tanto o “Impacto” como o “Compromisso” são critérios que só têm sentido quando

integrados numa noção do futuro. Falta definir se vai ser analisada de forma isolada ou se pelo contrário é integrada nos critérios Impacto e Compromisso)

- **Compromisso:** permite perceber o espectro e a variedade das intervenções e projetos. O foco é na forma de execução dos projetos e na sua quantidade. Também se pode avaliar com foco no tempo, tendo em conta a quantidade, a frequência ou o período no qual são realizados os projetos.
- **Impacto:** permite avaliar as repercussões económicas e sociais da estratégia de comunicação, na sua envolvência. Pode medir-se através da visibilidade nos *media* ou também ao nível das oportunidades e sinergias criadas.
- **Pertinência:** permite de avaliar a compatibilidade ou coerência entre a missão da empresa e/ou projeto e a implementação com o sector da cultura. Entram em consideração aspetos da empresa.
 - **Coerência:** permite avaliar em que medida os projetos que a empresa escolhe, estão em “harmonia” com a sua missão.

3.4.3. Os aspetos

Os aspetos permitem proceder a uma classificação dos dados em função das dimensões avaliadas, indo mais detalhadamente na busca de informações. Os aspetos surgem do cruzamento entre as dimensões, os indicadores e as especificidades do projeto/empresa analisada.

Para cada aspeto são definidas interrogações que permitem orientar a procura de dados e cujas respostas vão permitir:

- Definir os indicadores que vão guiar a análise (embora os indicadores possam, por sua vez, também servir a definir as questões).
- Estruturar e organizar as fontes segundo as perguntas a responder.
- Estruturar e esclarecer os resultados de cada critério.
- Definir uma avaliação das respostas.

Eis alguns exemplos de questões possíveis:

- Em quê medida o projeto Empresa + Cultura contribui para a formação duma melhor imagem da empresa iniciadora?
- Em que medida a imagem e mensagem enviada na implementação dos projetos, é coerente com a missão/visão emitida?
- Em que medida a imagem da empresa viu-se beneficiada com a ação avaliada?
- De que modo a ação avaliada influencia a imagem da empresa?

- O conteúdo do projeto é adequado à missão e visão da empresa?
- Em que medida a empresa participa na dinamização da sua envolvente?
- Como contribui a empresa para esta dinamização?
- Qual tem sido a progressão do compromisso da empresa com a cultura, no curso dos últimos 24 meses?
- Etc.

Por outro lado, indicadores inventariados por Lamprecht orientaram e definiram algumas das perguntas. O cruzamento dos aspetos com os indicadores, permite estabelecer o quadro tendo como base um estudo científico já validado.

Consideram-se que existem limitações a certas interrogações devido à dificuldade de aceder a dados que permitam responder, no entanto as questões ficam incluídas no quadro para análises futuras.

3.4.4. Os indicadores

Muitos dos indicadores já devem ser estabelecidos “sob medida”, em função da empresa e do projeto analisado. Aqueles que não são relevantes segundo o caso, ficam simplesmente sem dados. Lamprecht preconiza que mais vale ter poucos indicadores, mas falantes, do que muitos indicadores que fornecem pouca informação ou informação pouco relevante.

Os indicadores podem fornecer informações de natureza quantitativa, que permitem estabelecer pautas baseadas em objetivos ou também perceber as evoluções num espaço de tempo definido. Os indicadores de natureza qualitativa fornecem informações subjetivas, que permitem perceber as opiniões. Para realizar uma avaliação, é preconizado incluir indicadores de ambas naturezas. Os dados qualitativos permitem destilar informações subjetivas sem as quais o processo seria uma compilação de números que não estão ligados a opiniões, que serão indicativas, mas pouco explicativas. Perguntas abertas tais, porquê? e como? não só permitem desclassificar se os objetivos foram alcançados, mas também compreender os factos que permitiram este sucesso.

Outro critério utilizado para a definição dos indicadores, é a eficiência. Com o intuito de otimizar a relação recursos /resultado são retidos unicamente indicadores relevantes que fornecem dados “rápidos” e não são “*chronophages*”, *portanto* eficientes.

Os resultados e observações finais devem permitir identificar os ROI e servir de ponto de partida para projetos futuros.

3.4.5. Referências na comunicação

Uma das colunas do quadro trata das referências na comunicação. Estas citações, retiradas da página web oficial da empresa, servem para orientar e definir o perfil da empresa e o seu posicionamento. Segundo o que a empresa diz de si própria, pode-se tentar entrever qual é a sua posição face à cultura e compreender como se insere na sua estratégia de comunicação. Estas informações servem para pautar a pertinência das ações

3.4.6. Considerações relativas aos projetos estudados

As fichas técnicas permitiram atribuir a cada tipo de ação, um ou vários projetos, e inventariar as empresas relevantes. Serviram igualmente para salientar os pontos em comum e as diferenças fundamentais entre cada uma das intervenções/cooperações. Algumas das observações a seguir serviram na definição e afinagem do âmbito de análise.

- Os projetos/empresas selecionadas devem, em primeiro lugar, cooperar com projetos provenientes do sector não lucrativo (ver capítulo 2.4.5.) E dizer que associações, cooperativas e ou instituições culturais podem beneficiar das vantagens fiscais ligadas à lei sobre o mecenato (recorda-se que até dezembro 2020 as instituições lucrativas, não eram elegíveis para receber apoios sob a forma de mecenato).
- Nos projetos *Venture & Investment*, considerando que relevam de cooperações geralmente lucrativas (galerias de arte, arquitetura, design, multimédia e software entre outros) os benefícios principais esperados pelos *CCR Investor* são de natureza de FROI e BROI. Estes resultados só se podem analisar tendo acesso aos dados internos das empresas. Como a análise é de ordem conceptual, não disponho de dados suficientes para realizar uma análise aprofundada. Não entanto, é possível incluí-la na análise, caso a empresa participe em diversas ações, assim pode se avaliar a correlação e a coerência entre o projeto *Venture & Investment* e os outros projetos.
- “*Cause Related Marketing*” em que um só projeto foi inventariado (colaboração Norte Shopping + Too Good To Go).
- Existem projetos híbridos que são uma mistura de várias tipologias. Portanto, um mesmo projeto ou iniciativa cultural, pode ter *sponsors*, mecenas e/ou parceiros. O estatuto é definido segundo o contrato e as eventuais contrapartidas estabelecidas.
- É a empresa *CCR Investor* quem, em regra geral, define o tipo de relação comercial ou de apoio que mantém com o seu interlocutor cultural.
- Logicamente, uma empresa não pode ser simultaneamente patrocinadora e mecenas de um mesmo projeto.

3.4.7. Fontes da Informação

O levantamento das informações foi feito principalmente através da internet, redes sociais e imprensa. Foram também seguidas pistas, tendo por base os cartazes e *flyers* de diferentes instituições e projetos culturais em Lisboa, com o objetivo de inventariar as empresas parceiras e/ou *sponsors* maiormente representados.

Os dados indiretos, permitem verificar o plano qualitativo, e são utilizados de modo a apreciar os resultados comunicacionais e sociais que cada projeto traz para a empresa que o financia. É preciso destacar que os dados que não são do domínio público, obtidos através do questionário e/ou das entrevistas deviam servir para completar a visão e para realizar uma avaliação o mais precisa possível. Sem estes dados, a análise vai focar-se, prioritariamente, numa apreciação estabelecida sob critérios mais sucintos.

- Fontes públicas (informações disponíveis ao público), análise de conteúdo na imprensa, media sociais, páginas *web* dos respetivos projetos e/ou empresas.
- As fichas técnicas de CCR (Anexo C), são o resultado da estruturação do conceito de CCR de Lamprecht. Apresentam as características das diferentes ações de CCR sob a forma de quadro e servem para uma visão de conjunto na fase de enquadramento.

3.4.8. Correspondência entre os objetivos e o processo de recolha dos dados

Correspondência entre os objetivos e o processo de recolha de dados				
Objetivo Principal	Impulsar uma cultura de avaliação no cruzamento Empresa + Cultura			
Objetivos conexos	Testar a pertinência do Scorecard “Comunicar com cultura”			
	Objectivo	Fontes	Tarefas	Output
Etapa preparativa preliminar à pesquisa	Desenho da ferramenta de avaliação	Revisão literária CCR + Balanced Scorecard	Transposição dos dados num quadro lógico	Esboço Cultural Scorecard + Fichas Técnicas
	Definição dos dados necessários	Esboço do Cultural Scorecard	Repertório dos • Objetivos • Indicadores	Scorecard Estruturado <i>Comunicar com Cultura</i>
	Definição dos dados necessários	• Cultural Scorecard • Fichas técnicas	Classificação e triagem dos dados	Ferramenta de pesquisa
Pesquisa	Repertório das Empresas e projetos à avaliar	Fontes indiretas de dados. Recolha Web, redes sociais, imprensa	Extrair os casos relevantes para a pesquisa segundo os critérios de seleção estabelecidos	Para cada tipologia de projeto pelo menos 1 exemplo.
	Definição das fontes de informação	Cruzamento entre “Escala de avaliação”, dados potencialmente acessíveis	Classificar a relevância das informações e os indicadores correspondentes	<i>Lista dos indicadores correspondentes à escala de avaliação</i>
	Procura dos dados correspondentes	• Web, imprensa, redes sociais, TV • Lista dos indicadores correspondentes à escala de avaliação	Procura dos dados e informações correspondentes à <i>Lista dos indicadores correspondentes à escala de avaliação</i>	<i>Dados para completar o quadro Cultural Scorecard</i>
	Transposição dos dados no quadro Scorecard <i>Comunicar com Cultura</i>	<i>Dados para completar o quadro Cultural Scorecard</i>	Completar o CSC	Quadro preenchido
Análise e tratamento dos dados	Retirar conclusões	Quadro preenchido	Cruzamento dos dados obtidos	Proposta do quadro <i>Comunicar com Cultura</i> definitivo.

Quadro 1. Correspondência entre os objetivos conceptuais e o processo de recolha de dados.

4. Capítulo III. Estudo Empírico

4.1. Questões da pesquisa

Questão principal:

Como demonstrar o valor e benefícios criados pelas ações de CCR? Como demonstrar esses benefícios tendo acesso apenas a dados públicos? Seria possível afirmar que recorrer a iniciativas de CCR, fortalece a imagem das empresas?

Questões instrumentais:

Em que medida as cooperações empresa + cultura podem contribuir para a dinamização do sector cultural? Em que medida a coerência entre as cooperações realizadas e a visão da empresa são importantes para obter o maior potencial possível?

4.1.1. Questões conceptuais do estudo empírico

Qual é a finalidade da implementação do Scorecard “Comunicar com cultura” (C.c.C) nos estudos de caso escolhidos? Para que serve?

O *scorecard* C.c.C deve servir para avaliar de forma “conceptual” a pertinência comunicacional das cooperações empresa + cultura. Esta pertinência deve dar prioridade à coerência entre a visão da empresa e a mensagem enviada pela sua intervenção no âmbito da cultura.

4.2. O quadro “Comunicar com Cultura”

Como especificado no capítulo da metodologia, o quadro tem como propósito trazer uma visão que permita desenvolver padrões de desempenho e processos de verificação que reforcem a competitividade das empresas, contribuindo simultaneamente para a resolução de desafios ligados ao financiamento da atividade cultural (Quadro 2).

Deve permitir realizar uma “radiografia” dos benefícios que as comunicações com cultura suscitam, baseando-se em dados relativos aos eventos e ações culturais, iniciados ou acompanhados pelas empresas estudadas.

Para cada uma das empresas estudadas foi elaborado um quadro, com tantas colunas como projetos analisados. Os quadros são preenchidos em formato Excel, uma vez que permite uma vista geral mais prática no caso de haver vários projetos a apreciar.

Comunicar com Cultura		Uma radiografia dos benefícios que as comunicações com cultura suscitam		
Nome da empresa		Os projetos		Projeto A: descrição geral
		Natureza da relação entre as instituições		
		Objetivo		
Dimensão analisada	Aspetos de abordagem	Interrogações	Indicadores	
Perenidade Compromisso	Vida do projeto/ vida da cooperação	Desde a quanto existe o elo?	data do início das cooperações	
		Qual é a Frequência da realização?		
		Quantas edições juntos ?		
		Há potencial de continuidade?		
		Há delimitações territoriais?	Lugar onde acontece	
	Tradição /inovação	Qual é a contribuição para a salvaguarda da diversidade cultural?	Repertório das diferentes expressões artísticas representadas no projeto	
Pertinência	Inscrição no ADN da empresa	Fomento claro do interesse pelas temáticas artísticas e culturais junto dos colaboradores e o seu entorno.	Referencia a Cultura na página web da empresa	
	Utilização dos ativos	Como é que a empresa contribui para os projetos? Em que consiste esta contribuição, este apoio? Logística, humano, etc.	Tipologia da cooperação.	
	Compatibilidade na imagem	O publico destinatário /recetor está integrado no mercado da empresa?	Diversidade etária e profissional.	
	êxito publico	O evento, a ação desperta interesse?	Audiência direta, assistência.	
			Audiência indireta: Social media. Quantidade de Followers, assinantes aos perfis Facebook, Instagram etc..	
Impacto	Esfera de Ação	Participação em interações com outros projetos de ordem social ou ambiental iniciados por outras instituições ou empresas (ligação RSC)	Número de projetos implicados	
	Efeitos esperados	Participação a visibilidade e dinamismo económico da zona onde esta inserido o projeto	•Consultas e ou pedidos de apoio/parceria Cooperações com outras empresas •Número de parceiros, apoiantes, sponsors implicados no projeto	
	Referencias nos media	Clipping	Artigos de imprensa, referencias na televisão.	
	Economico	Beneficio económico indireto induzido	Numero de prestadores de serviços locais implicados na realização do projeto (Horeca, seguridade, limpeza, publicidade ..)	
		Beneficio económico indireto induzido no sector cultural	Número de prestadores de serviços qualificados locais contratados na realização do projeto (Decoração, som, montagem., régie.)	
	Atividade	O projeto está em harmonia com a Visão da empresa?	As "palavras chave"	

A empresa	Slogan								
	a Empresa								
	Visão da empresa								
	Nome do projeto	Descrição	Página web do projeto apoiado ou parceiro	Página web da empresa	Valor / Orçamento	Natureza da relação entre as instituições	Ação CCR	Citações/ comentários	Fontes
1									
2									

Quadro 2. Quadro de Inventário de CCR.

4.3. Início da pesquisa

O quadro “Comunicar com Cultura” permite de passar da posição onde há muitas ideias teóricas, “cheias de nada”, para casos reais onde essas ideias estão refletidas em ações e factos concretos.

Com base no quadro especificado (Quadro 2), foram organizados os dados. Para cada projeto foram reunidos diferentes artigos de jornal, ou publicações disponíveis, quer no *website* da empresa estudada, quer no *website* dos projetos (caso exista), junto com as informações principais e *links* das fontes de informação, tendo em vista a verificação cruzada dos dados. Os projetos foram organizados segundo a principal tipologia de ação de CCR que os liga à empresa estudada, permitindo constatar facilmente a diversidade das ações e, assim, verificar o dinamismo e compromisso por parte da empresa. Quanto mais diversidade de ações existir, pode-se dizer que maior é o compromisso.

Tendo decidido fazer uma investigação conceptual, a recolha de informação inclui apenas dados indiretos. Não há dados diretos porque estes são geralmente retirados de outras fontes.

- Repertório dos projetos relevantes para a pesquisa e aplicação da CSC.
- Identificação do fluxo de comunicação em torno dos projetos. Extrair os dados da imprensa, publicações, TV, impressões, *web*, redes sociais;
- Definição dos dados relevantes e necessários para “alimentar” o *scorecard* “Comunicar com Cultura”.

Na etapa seguinte, são procuradas informações nos comunicados oficiais e/ou entrevistas, que vão facilitar a resposta às interrogações próprias de cada dimensão e aspetos estudados. Para as diferentes questões, procura-se a informação disponível nos documentos, que permita responder objetivamente. No caso de não se encontrar informação suficiente, é anotado N/D (*Não Disponível*). O discurso que tem os diferentes projetos relativamente à sua cooperação com a empresa estudada, possibilita a formação de opiniões do publico, *stakeholders* e afins.

4.4. Resultados da pesquisa

As versões PDF dos quadros “Comunicar com Cultura”, estão disponíveis nas seguintes ligações:

- DST https://iscteul365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20DST.pdf
- Vic Properties: https://iscteul365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20Vic.pdf
- SONAE Sierra https://iscteul365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20SONAE.pdf

4.4.1. DST Group

“O grupo dst desenvolve sua principal atividade na indústria da construção e obras públicas, na qual começou originalmente e é hoje uma referência entre os grupos nacionais. Com uma experiência sólida e renomada.... Buscando ampliar seu portfólio de negócios e acompanhando as tendências atuais, o dst Group expandiu sua atividade para diversas novas áreas de negócios - meio ambiente, telecomunicações, energias renováveis e empreendimentos -, nas quais pretende ampliar seus investimentos nacionais e internacionais. As principais empresas são: dst dte bysteel fs tgeotecnia tmodular tagregados tbetão dstrainrail dstelecom dstsolar way2b, ace innovation point 2bpartner”⁴⁵.

Diretor/Presidente José Teixeira

<http://www.dstsgps.com>

Sector: Indústria, Construção,

⁴⁵ Informação disponível no LinkedIn do DST Group, acedida em 2021.

Dimensão da empresa: 1,001-5,000 colaboradores

Detentores: Privado. Fundado em 1940

Áreas de atividade: Engenharia e Construção, Água e Meio Ambiente, Energias Renováveis, Empreendimentos e Telecomunicações

Os casos estudados são:

- A Feira do Livro de Braga (Mecenas).
- A ZET Gallery (Investment Venture).
- A cerimónia de Entrega do Premio de Literatura DST (Evento).
- A pós-graduação em Filosofia destinada aos colaboradores (integração da Cultura na empresa).

O quadro “Comunicar com Cultura” permitiu extrair de forma estruturada, os dados sob os quais é realizada a apreciação das atividades de CCR da empresa (Anexo A).

Foram inventariados 14 projetos, numa lista não exaustiva, que pode ser maior se formos procurar projetos que tenham alguns anos. Para manter a objetividade, concentrei-me em projetos recentes, que não têm mais de quatro ou cinco anos. No quadro *DST Group. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)* (Anexo A, p. V-VI), para não sobrecarregar e repetir as informações múltiplas, selecionei para cada categoria de ação de CCR, um ou dois projetos mais representativos da atividade de CCR da empresa.

O *slogan* da empresa, que aparece logo em primeiro lugar no seu *website*, dá o tom: “Building Culture”, um jogo de palavras que resume o *leitmotiv* desta empresa ativa nos mais diversos setores da engenharia e construção. A empresa DST e o seu diretor, têm construído uma imagem indubitavelmente vinculada com a cultura. Segundo o conjunto de entrevistas e artigos inventariados, a palavra cultura está sempre presente, tanto no discurso do diretor, o Engenheiro José Teixeira, como nos colaboradores entrevistados. A cultura faz parte integrante do ADN do DST Group.

No decurso da investigação foram inventariados mais de 15 projetos e ações diferentes no âmbito cultural. Ações que implicam a empresa, os empregados, os amigos, as comunidades, os artistas e criativos. É um bom exemplo de diversidade e de compromisso sustentável e humano com a cultura.

Perenidade e Compromisso ⁴⁶

O mais antigo laço existe desde há mais de 25 anos de forma ininterrupta. O grande Premio de Literatura, conheceu a sua XXVI edição em 2021 e o montante atribuído ao vencedor, passou de 15.000€ para 25.000€ nesta última edição.

O leque da diversidade inclui o compromisso de mecenato com o Teatro Circo de Braga. Esta instituição cultural está no centro de um vínculo particularmente forte, que liga a empresa à cultura, sendo o palco de eventos tais como a cerimónia de entrega do GPL, do prémio de Fotografia Emergentes DST entre outros. O envolvimento é tal, que a dst Group assumiu os salários da Companhia de Teatro de Braga perante o primeiro confinamento em 2020.

Por outro lado, podemos dizer que uma das iniciativas que afirma a visão de "Building Culture", é a proposta de cursos de filosofia para os quadros superiores em cooperação com a Universidade Católica de Braga. Tal demonstra um compromisso transversal e contínuo desde o coração da empresa até aos seus clientes e *stakeholders*.

O compromisso de apoio à cultura, que no início se centrava sobre a literatura, foi alargado às artes plásticas com a criação da Galeria ZET Gallery, em 2014, um negócio de representação de artistas, exposição e comercialização de obras de arte, gerando assim atividade para o sector. Por outro lado, reforça a questão da sustentabilidade na qual o dst Group atua, criando uma ponte entre a criatividade, a arte e a proteção ambiental. O prémio "Arte Pública e Sustentabilidade 2020", iniciativa em que os artistas são chamados a criar uma obra de arte a partir de resíduos do estaleiro, é um exemplo de inovação. A obra de arte premiada é financiada pelo dst Group e o trabalho do artista é remunerado até 7.500€. Esta iniciativa demonstra um compromisso e uma reflexão com as questões ambientais, que fazem parte das maiores preocupações do mundo, atualmente.

A empresa apoia, enquanto mecenas, e investe adquirindo obras de arte e participando no fomento da cultura enquanto parceiro e recorrendo a serviços de ordem cultural como parceiro em eventos organizados por ela própria ou pela ZET Gallery.

A partir dos exemplos citados e da sua variedade, podemos afirmar que a empresa dst Group manifesta um compromisso ancorado nas suas relações com a sua envolvente económica e social e existe igualmente, não só uma vontade, mas atos concretos para manter uma continuidade.

⁴⁶Perenidade/Compromisso permite perceber o espectro e a variedade das intervenções e a "vida" dos projetos. O foco é a forma de execução dos projetos e a sua evolução. Também se pode avaliar com foco no tempo, tendo em conta a quantidade, a frequência ou o período no qual são realizados os projetos.

Pertinência & coerência⁴⁷

Não só as ações de mecenato e apoio são coerentes com a visão da empresa, mas também o projeto de “Investment Venture” na ZET Gallery..

A sede da DST é "um museu a céu aberto", todos os jornalistas escrevem que há arte espalhada por toda a parte. Podemos afirmar que se respira arte na empresa. Investir numa galeria e estar na primeira fila quando se trata de descobrir novos talentos, é uma estratégia que permite adquirir obras com forte potencial de valorização, o que é coerente com a utilização de ativos.

Considerando que os vários artistas que a galeria representa, produzem obras que se integram no âmbito da Arte Pública, bem como o facto que a atividade da DST se direciona a sectores que potencialmente podem adquirir as obras, a iniciativa é totalmente coerente. A DST não só apoia promovendo um interesse pelas artes, mas participa na geração de atividade para os artistas. Esta iniciativa é pertinente em relação à utilização dos ativos e coerente com a atividade.

A ZET Gallery, ao representar artistas tanto na região de Braga como noutras zonas do país, leva não só o seu próprio nome a viajar, e o dos artistas, mas também o da cidade de Braga e o nome dos seus investidores acessoriamente (os cartazes da galeria apresentam quase sempre uma referência com o logo da dst Group num canto).

Mesmo que não seja uma ação de CCR propriamente dita, vale a pena destacar o curso de pós-graduação em Filosofia realizado em cooperação com a Universidade Católica de Braga e frequentado por 360 quadros superiores da empresa desde o ano letivo 2020/2021. A formação em temas exigentes como a filosofia, contribui não só para a fidelização dos colaboradores, mas também dos clientes. Propor uma imagem e serviços de excelência, respondem às expectativas dos mais diversos interlocutores. Poder-se-ia dizer que esta iniciativa atua "no coração" da empresa, trazendo valor a longo prazo, consolidando uma imagem forte, culta e humana.

Relativamente à questão dos custos suplementares ao nível dos recursos humanos, as palavras do responsável de Recursos Humanos José Ricardo Machado, confirmam a ideia de valor acrescentado. Investir na cultura dos colaboradores contribui para um BROI, enquanto valorização do negócio, baseado no aumento de valor dos Recursos humanos e, por conseguinte, na qualidade dos serviços

⁴⁷ Permite de avaliar a compatibilidade ou coerência entre a missão da empresa e/ou projeto e a interação com o sector da cultura. Entram em consideração aspetos da empresa. Coerência: permite avaliar em que medida os projetos que a empresa escolhe estão em “harmonia” com a sua missão.

prestados aos clientes, sendo um investimento pertinente na formação dos colaboradores, que são *in fine* os melhores embaixadores da empresa. Também contribui para um SROI, uma vez que as iniciativas da DST no sector da cultura geram atividade para os diferentes agentes culturais com os quais trabalham, o que promove um bem-estar económico e social mesmo fora da empresa.

“Parece até um esoterismo, falar e promover cultura, oferecer bilhetes para o teatro, um livro no aniversário, incentivar as pessoas à leitura, partilhar textos todas as semanas para as fazer refletir. Nunca olhámos para isto como um custo, mas como um investimento que acrescentasse valor aos trabalhadores e a esta história que queremos contar sublinha o diretor de recursos humanos” (Barbosa, 2020).

Tendo em conta os investimentos, podemos considerar que os resultados ao nível da difusão da comunicação e a forma como é veiculada a imagem do dst Group é um sucesso. Há numerosas reportagens na televisão nacional de uma duração superior a cinco minutos cada, onde são destacadas tanto as ações de fomento da cultura no seio da empresa, como aquelas que se referem às ações de mecenato na cidade de Braga. Estas reportagens, em que algumas ultrapassam as 1.500 visualizações, veiculam uma imagem comprometida da empresa, e podem ser visualizados na sua página de *Facebook*. Desde novembro 2020, foram inventariados mais de 30 vídeos e publicações sobre o tema da cultura, na página da empresa.

Relativamente à presença nos *media* social, dst Group tem mais de 20k seguidores na página de *Facebook*. Aqui há publicações sobre todas as atividades da empresa incluindo às cooperações com a cultura. Há poucos comentários nas publicações, mas sempre positivos. Nenhum comentário negativo foi identificado durante a investigação.

Impacto

Relativamente à tradição e inovação, a diversidade das ações demonstra uma vontade de não se limitar a um único tipo de manifestação cultural, e assim ter um impacto em diferentes áreas da sociedade.

As iniciativas identificadas fazem com que os olhares se voltem para a região, o que leva a uma valorização da cidade como polo económico e cultural.

Como descrito no artigo do jornal *Eco Sapo* (Barbosa, 2020), a sede da empresa e as unidades fabris das empresas do grupo misturam-se, num espaço com cerca de 20 hectares de área produtiva, com esculturas, murais, contentores feitos obras de arte e outras instalações artísticas e quadros. Centenas de quadros, “um museu a céu aberto”, o que permite distinguir que a vontade da direção da empresa é transversalmente pensada para integrar a cultura no seu ADN. Um fator de diferenciação que fortalece não só à empresa, mas a sua envolvente socioeconómica, promovendo e difundindo o sector criativo e artístico com ações concretas.

Mesmo que o presente estudo não forneça dados que permitam afirmar e quantificar o benefício económico induzido, pode deduzir-se que a realização destes projetos gera automaticamente atividade para prestadores de serviços nas proximidades (limpeza, segurança, logística, transportes, restauração e hotelaria, entre outros)..

Como bem sabemos, o sector da cultura não inclui apenas os artistas e produtores, mas também numerosos prestadores de serviços especializados e técnicos cuja atividade depende dos projetos culturais. Tal como acontece com os prestadores de serviços clássicos citados precedentemente, o presente trabalho não dispõe de dados concretos quanto à atividade dos técnicos da cultura. No entanto, é possível afirmar que alguns projetos não poderiam ver a luz do dia sem a intervenção destes intervenientes.

No que diz respeito aos artistas, foram identificados espetáculos e animações no âmbito da Feira do Livro e na cerimónia de entrega do prémio GPL, para citar apenas alguns deles, o que mostra claramente que estas ações criam atividades para outros prestadores de serviços culturais.

Relativamente às delimitações geográficas/territoriais, constata-se que a maioria das ações analisadas acontecem na região de Braga e do Minho. O que nos permite de deduzir uma forte vontade de consolidar a ligação com a cultura, em primeiro lugar na região do norte do país, antes de eventualmente se estender a outras regiões. Isto confirma uma das características originais do filantropo que privilegia projetos com os quais tem uma ligação emocional forte. No caso presente, é a região de atividade da empresa que está na primeira linha para implantar e desenvolver projetos. Cabe destacar que muitos dos projetos dificilmente se poderiam realizar noutros lugares. O que não exclui que, num futuro, se possam criar “cópias “em outras cidades onde a empresa tem atividades, como demonstra a criação em 2019, do Grande Prémio de Literatura DST Angola, que recompensa obras literárias escritas em português por escritores angolanos com um premio de 7.500€.

O grupo DST conseguiu ser associado, nos artigos de imprensa, frequentemente à cultura na região do Minho; tanto na imprensa independente como a académica fazem artigos regularmente sobre o tema. Aliás, a presente investigação baseia-se em grande parte em dados retirados dos inúmeros artigos encontrados, tanto na imprensa escrita como em reportagens de TV. Há mesmo um artigo que faz referência a um discurso feito pelo presidente da república, Marcelo Rebelo de Sousa, no âmbito da Feira do Livro 2020, onde ele sublinhou a ação do DST Group e o rotulou como “mecenas exemplar”, assinalando a importância de um contributo coletivo para a cultura” (Souza, 2020).

No que se refere à formação contínua em cooperação com as Universidades, Católica e do Minho, esta contribui para a valorização da reputação destas instituições académicas e dos seus diplomas.

Como o GPL é um dos principais do país, a cerimónia que tem lugar no Teatro Circo de Braga, é coberta e referenciada pela imprensa regional nacional e a televisão, o que permite levar a conhecer

o teatro, como um espaço cultural de referência para além dos limites da região. O evento gera atividade para os artistas responsáveis pela animação musical do evento e todas as profissões envolvidas.

Relativamente ao impacto da ZET Gallery podemos dizer que, ao promover exposições em parceria com outras galerias da rede da qual faz parte, é gerada atividade para os artistas representados e para as profissões satélites. Gera emprego para os peritos em arte, atividade para as profissões especializadas em logística, transporte e gestão deste tipo de objetos.

"A nossa marca de água é a cultura" afirmou José Teixeira no programa de televisão "Portugal em Direto" em 2019 (RTP, 2019). Tendo por base esta frase, podemos afirmar que a coerência da estratégia de desenvolvimento da organização em torno da criatividade e da cultura é uma realidade.

Conclusão sobre o DST Group

O melhor exemplo da vontade da DST de inscrever a cultura no seu ADN é o texto de apresentação no *website* da empresa (Figura 10). Este texto resume claramente de forma inspiradora, com uma retórica rica e simples ao mesmo tempo, o significado da cultura para a empresa.

As observações retiradas da investigação mostram que a vontade da empresa não fica em palavras, mas que é realmente palpável em ações que têm ido em crescendo desde o início da estratégia de CCR, que começou com o mecenato do Teatro Circo de Braga em 1985.

Os grupos envolvidos que participam enquanto público, enquanto agentes culturais ou parceiros, não são, na sua maioria, clientes diretos da empresa. Não entanto, são pessoas suscetíveis de veicular uma boa imagem da mesma, ao reconhecer a sua implicação na realização dos diferentes projetos. Isto confirma uma das finalidades das ações de CCR que não visam necessariamente um público alvo, mas "agentes envolvidos", *stakeholders*, etc... Não se vende um produto específico, mas comunica-se em torno de um nome. É fortalecido o nome da empresa e ao mesmo tempo contribui-se para o fortalecimento do tecido social e económico da sua envolvente.

Recordemos que uma das principais características da CCR (com exceção do *sponsoring*, que é de ordem comercial e promocional), é passar uma mensagem, construir e fortalecer uma imagem. O slogan "Building Culture", é perfeitamente explícito. Tendo em conta a diversidade das ações, bem como a cobertura dos meios de comunicação em torno do DST Group e da cultura, pode considerar-se que o objetivo está no bom caminho para ser alcançado.

Por outro lado, baseado numa citação de um artigo do jornal o "Público" de 20 de novembro de 2020, em que os agentes culturais reunidos no Campo Pequeno pediram "Não nos subsidiem, invistam em nós" (Belanciano, 2020), é possível avançar que ao fomentar e iniciar projetos que geram atividade para o sector da cultura, o DST Group responde às expectativas do sector, contribuindo para uma

maior autonomia financeira dos prestadores de serviços culturais. Tal como pretendem os agentes culturais, que afirmam querer desenvolver as suas atividades e depender menos dos apoios do Estado.

Com uma faturação de 450 milhões de euros anuais, a empresa investe aproximadamente 350.000€ anuais em projetos de responsabilidade social, onde esta incluído o mecenato (Barbosa, 2020). Se, investindo esta soma, que corresponde a cerca de 0,1% do volume de negócios, o grupo consegue gerar tal dinamismo, imaginemos o que seria se fossem ao limite do que é autorizado pelo Ministério das Finanças no âmbito da lei do mecenato (0,8% do volume de negócios). Este cenário deve poder servir de inspiração para um grande número de empresas que dispõem das mesmas possibilidades financeiras, para estas construir também estratégias semelhantes com a cultura como aliado.

Quantificar o contributo concreto para o tecido socioeconómico das ações de CCR do DST Group, pode ser objeto de uma investigação posterior, sendo o presente trabalho o ponto de partida. Tentar perceber e quantificar como as ações levadas a cabo pelo DST Group têm contribuído para gerar um interesse pela cultura na sua envolvente e na dinâmica económica da sua região também seria uma investigação interessante. Uma pesquisa futura conduzida junto da envolvente económica e social da empresa permitiria confirmar em que medida a visão da direção do DST Group, "Construir com arte e engenho, para ficarmos na história como os empreendedores renascentistas do XXI século", toma forma e se confirma.

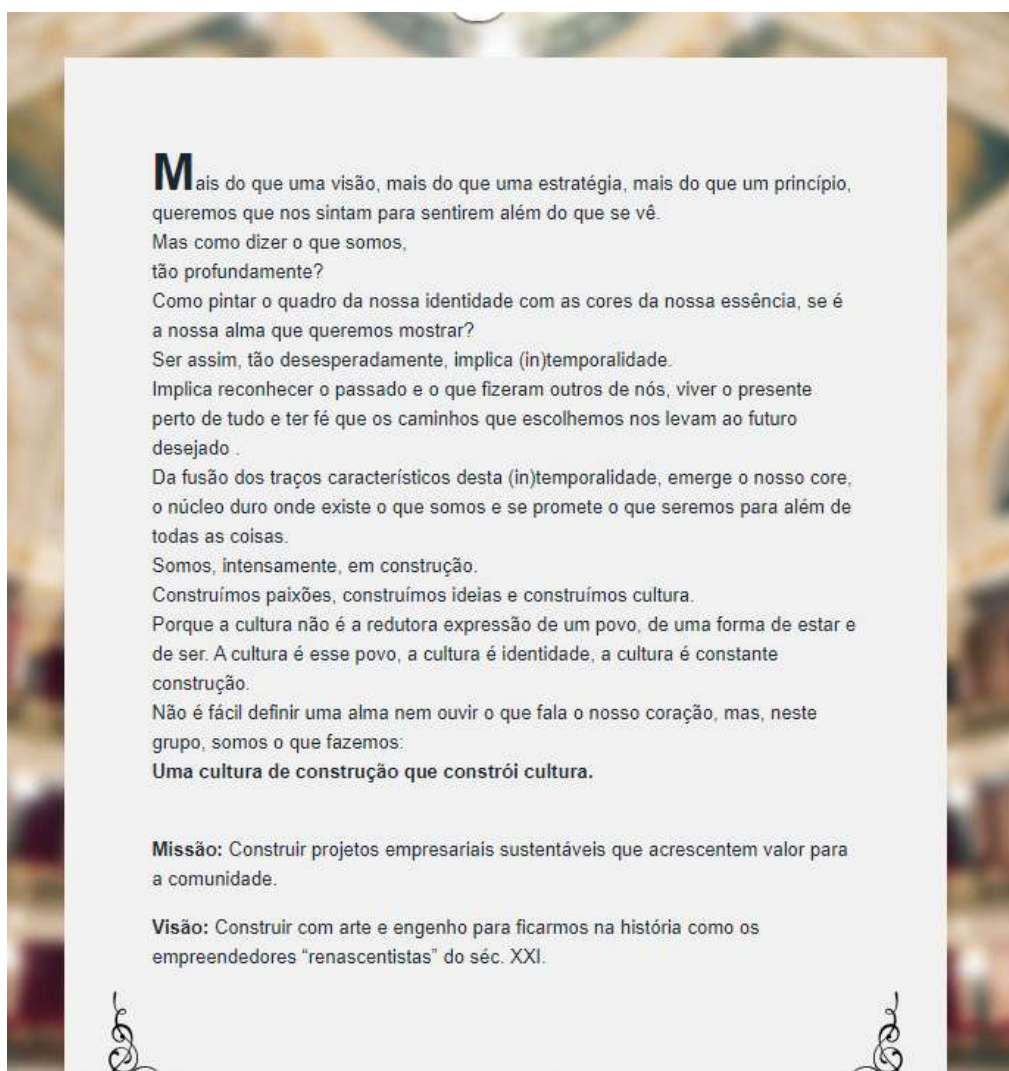


Figura 10. Texto “Sobre Nós” a partir da página web do DST Group (www.dstsgps.com).

4.4.2. VIC Properties

“Com um volume de desenvolvimento total de pouco menos de 2,0 mil milhões de euros, a VIC Properties é o principal promotor imobiliário português com foco em propriedades residenciais nas grandes cidades de Portugal. Focada no mercado imobiliário residencial português, a empresa combina experiência única em desenvolvimento local, conhecimento do mercado de capitais e ampla experiência em grandes esquemas de desenvolvimento. Com sede em Lisboa e liderada por uma equipa de gestão altamente experiente, a VIC Properties é uma plataforma imobiliária totalmente integrada que cobre toda a cadeia de valor do processo de construção.”⁴⁸

COO: Luís Gamboa

<http://www.vic-properties.com>

Sector de atividade: Imobiliário.

Dimensão da empresa: 54 colaboradores.

Sede: Lisboa.

Detentores: Privado. Fundado em 2018.

Áreas de atividade: promoção imobiliária.

Os casos estudados são:

- O mercado P’la Arte do qual Vic Properties é parceiro (Apoio).
- O Festival Iminente do qual Vic Properties é o Patrocinador Principal (Sponsoring).

Compromisso

No caso da *Vic Properties (VicP)* é difícil entrever os efeitos que a empresa espera retirar e se há uma estratégia por trás ou, se ao contrário, como acontece frequentemente com os filantropos, são iniciativas espontâneas que se desencadeiam devido às afinidades dos decisores com os portadores de projetos culturais. E, por consequente, os efeitos esperados relevam também a aleatoriedade das ações.

Relativamente ao compromisso da *VicP* com a cultura, tendo por base os projetos realizados, não é possível aferir um compromisso. No entanto, pode perceber-se uma vontade de inscrever a cultura nas suas interações no bairro de Marvila, tendo em conta a evolução e as diferentes iniciativas. Além

⁴⁸ Informação disponível no perfil *LinkedIn* da Vic Properties, Portugal, consultado em 2021.

dos projetos estudados, a *VicP* tem colocado locais à disposição de artistas para instalar os seus ateliês de trabalho, em parceria com o *Movimento P'la Arte*⁴⁹.

A *VicP* existe desde 2018. As primeiras iniciativas datam do começo de 2020. A relativa juventude da estratégia, e os poucos dados de temporalidade à disposição, permitem apenas uma apreciação aproximada sobre a perenidade e o compromisso entre a *VicP* com os seus parceiros. De qualquer forma, é possível afirmar que os dirigentes são sensíveis à questão da CCR. Mesmo se estão numa fase inicial, podemos afirmar que se nota uma vontade de dar consistência a esta estratégia.

Apesar dos dois projetos serem recentes, pode-se ler e entrever uma intenção de integrar o fator cultural, não necessariamente no ADN da empresa, mas sim como um aliado na interação com as partes interessadas. Tal como para se construir uma reputação, para constatar os resultados de ações de CCR, é necessário tempo. Para não passar por oportunista, o compromisso é decisivo.

Os apoios ou parcerias estão ligados ao aproveitamento temporário de espaços a espera de serem construídos ou terminados. Na sua forma atual (num *parking* em construção) o mercado *Pla Arte* não pode perdurar, porque mais cedo ou mais tarde, o espaço já não estará disponível, o que não exclui que num futuro seja organizado com outra forma ou noutro espaço. A cooperação tem potencial de continuar e se inscrever numa tradição, mesmo se o espaço muda.

Quanto ao *Festival Iminente* é mais difícil vaticinar uma continuidade do patrocínio, porque a essência do apoio dado por *VicP* ao evento, é o espaço. Este espaço está destinado a ser demolido para dar origem a um novo bairro. A cooperação, tem sido no sentido de é aproveitar enquanto se aguarda o início dos projetos de construção. Se um dos objetivos do patrocínio por parte da *VicP* é de participar no melhoramento e dinamização da imagem do bairro Marvila e da zona ribeirinha, fomentando eventos culturais, é muito provável que um novo Festival não possa acontecer na forma conhecida porque o lugar não estará disponível. Se, pelo contrário, o patrocínio está ligado ao evento em si, pode ser possível que a cooperação continue, numa outra zona onde a *VicP* tenha um projeto. Enquanto zona antigamente fabril, a atividade comercial e social de Marvila é limitada apesar da sua localização excecional à beira-rio. Uma boa atividade de lazer e comercial numa zona, faz parte dos argumentos de venda para os promotores imobiliário, porque uma envolvente com uma qualidade de vida agradável, traz valor aos imóveis da zona. A promoção de atividades no bairro, passa por desenvolver

⁴⁹ Movimento P'la Arte: “Uma plataforma cívica, pró-ativa, de voluntariado e sem fins lucrativos, com capacidade para estreitar as relações entre a cultura, a economia, a política, o desenvolvimento urbano, mas também o ambiente, a sustentabilidade, a inovação e o turismo”. Informação disponível em <http://plaarte.org/a-plataforma-2/>.

eventos que criem curiosidade e gerem movimento na zona, e pode ser considerado como uma iniciativa totalmente coerente.

Pertinência

A maioria das ações de CCR visam comunicar em torno de um nome e não de um produto. Só o *sponsoring*/patrocínio e o *product placement* e eventos, dependem das atividades de *marketing*.

Ambos os projetos têm lugar numa zona da capital que ultimamente está a ser associada a uma imagem criativa, inovadora e *trendy*. De um ponto de vista da sua localização privilegiada, à beira do rio e da sua riqueza a nível do património edificado, essencialmente industrial, Marvila é uma zona com um potencial particularmente interessante para as promotoras imobiliárias. Inevitavelmente, a questão da gentrificação é uma das que gera desconforto. Passar pela porta da cultura para conter este desconforto pode ser considerado como pertinente. Entrar em contacto com as “partes interessadas” que não são necessariamente clientes, através um evento que inclui as comunidades próximas, pode facilitar a legitimação da presença do empreendimento na zona. O empreendimento urbanístico previsto na Matinha, vai provavelmente quebrar alguns hábitos, ao utilizar espaços outrora abandonados, mas ocupados de forma oficiosa por uma cena artística “underground”. Associar a imagem da VicP, que vende imóveis que se poderia designar como luxuosos, a um festival de cultura urbana, com características ao oposto do luxo, é uma aposta ousada.

O *Festival Iminente* é um dos mais ecléticos do país, com um largo leque de géneros musicais, de expressões artísticas e âmbitos culturais representados. As diferentes correntes artísticas e culturais aqui presentes são, na sua maioria, de cultura urbana e de arte contemporânea. O aproveitamento de um espaço, para palco de um festival com um *label* urbano, pode ser pertinente em função dos destinatários da mensagem e do objetivo da iniciativa de cooperação.

Existe a possibilidade que grande parte dos participantes, sejam públicos ou agentes culturais, não sejam clientes da empresa analisada. No entanto, são pessoas suscetíveis de veicular uma boa imagem da empresa, ao reconhecer a sua implicação na realização do projeto. Isto pode se associar a uma das finalidades das ações de CCR que é participar no melhoramento do tecido social e económico da sua envolvente.

No *website* oficial do *Festival Iminente* a imagem da VicP aparece associada discretamente, com uma “pastilha” do mesmo tamanho que a dos outros apoiantes. Tendo em conta os suportes de comunicação deste festival, é pouco provável que o público tenha consciência do nome do “patrocinador principal”. O festival goza de uma visibilidade forte, construída desde sua primeira edição, em 2016. Para uma empresa pode ser interessante, ver o seu nome associado a um evento que abrange um público vasto e do qual se fala nos *media*. Pode-se avançar que a visibilidade concreta

da VicP com este projeto não alcançou o potencial possível, ao patrocinar um evento desta envergadura.

Não entanto nos *media* social da VicP (*website* oficial e *Linkedin*) há várias publicações que comunicam deste patrocínio. Fica sem se poder definir se é intencional que o fluxo e os canais de comunicação sejam tão diferentes entre si.

Impacto

O bairro de Marvila, tem conhecido grandes mudanças no decurso dos últimos anos, passando de uma espécie de ilha abandonada, a um bairro *trendy*. Com uma fantástica localização, frente ao Tejo, é uma zona que merecia sair da sombra e, tanto os projetos imobiliários como os culturais, são alguns dos motores que impulsionam esta mudança. Nesse contexto, vários comércios, restaurantes e iniciativas culturais têm ocorrido na zona, sobretudo desde que a Fabrica do Braço de Prata começou a funcionar há mais de 15 anos. Os dois projetos estudados inserem-se neste movimento, mesmo sendo pontuais, eles contribuem para a despertar o interesse do público e das partes interessadas pelo bairro de Marvila. Em paralelo, os projetos contribuem na criação de atividade para os prestadores de serviços implicados na sua realização.

No que se refere ao pessoal qualificado, na logística, produção, som, luz etc., este evento gera atividade para quase todas as profissões do sector.

Relativamente ao *Mercado P'la Arte*, o objetivo é dar um palco aos artistas emergentes de forma gratuita. O benefício para os artistas é claro porque obtêm uma visibilidade e possibilidade de criar contatos, seja com o público, seja com potenciais agentes, à procura de novos talentos. Um evento deste género contribui na criação de uma dinâmica e atividade especificamente destinada ao setor artístico, o impacto social é palpável.

Conclusão sobre VIC Properties

Com base dos artigos de imprensa estudados, podemos afirmar que existem algumas incertezas relativamente à coerência da comunicação. Porque, *in fine*, nos *media*, fala se mais da *Vic Properties* e da sua parceria (mecenato) com o *Mercado P'la Arte*, que da sua cooperação enquanto patrocinador principal do *Festival Iminente*. Isto quando o investimento no festival é provavelmente superior.

Relativamente ao *Mercado P'la Arte*, o volume da comunicação e o conteúdo dos artigos fazem sempre referência ao *Prata Riverside* e/ou a *Vic Properties* enquanto parceiro.

A visão da *VIC Properties* segundo o seu website é "Traçamos as melhores estratégias para os consumidores". Não há nenhuma referência na página de apresentação que indique uma afinidade particular com a cultura. Não entanto, estão inventariados todos os projetos nos quais a empresa participa enquanto parceiro. Resulta difícil pronunciar sobre a harmonia entre a visão da empresa e os projetos, porque não há elementos que permitam retirar alguma observação concreta.

N.B: A *Vic Properties* é apresentada como o patrocinador principal do *Festival iminente*. A definição de patrocínio segundo o *Instituto de Marketing Research* é:

"O patrocinador, também conhecido como sponsor, é o principal responsável por viabilizar todo o projeto, nas mais diferentes etapas. Patrocinar alguma ação ou pessoa é uma relação de troca, um investimento, pois o patrocinador terá sempre algum retorno .. De um modo geral, este retorno vem através de publicidade e marketing, valendo-se da utilização da imagem e nome de quem está sob o seu patrocínio" (IMR, 2019).

Tendo isto em conta podemos afirmar que *VIC Properties* beneficia de ver o seu nome associado de forma explícita e notável. Na prática, isto não é mostrado porque nos suportes de comunicação do *Festival Iminente*, a referência à *Vic Properties* é discreta e a "pastilha" é do mesmo tamanho que a de outros apoiantes e parceiros. No recinto do festival não havia nenhum cartaz promocional, nem *stand* de informação, nem nada que faça referência ao patrocinador principal. A identidade gráfica do festival não inclui referências aos patrocinadores ou parceiros, e nenhum parceiro é realçado em relação aos outros.

Citando a definição de apoio segundo o Instituto de Marketing Research, O apoio não implica investimento financeiro ou gasto extra por parte de quem apoia. Pode ser a prestação de um serviço, o empréstimo de um equipamento ou a viabilização de um espaço" (IMR, 2019), seria possível afirmar que o projeto que liga a *Vic Properties* ao *Festival Iminente* é mais um apoio do que um patrocínio; isto tendo em conta o facto que há poucos sinais de publicidade ou marketing para a *Vic Properties* através este evento.

"O apoio é diferente do patrocinador porque caracteriza-se por ser um profissional ou instituição que oferece uma ajuda estratégica para que o projeto consiga ser concretizado. Essa ajuda não provém diretamente de um valor financeiro, como ocorre no patrocínio, mas de algo que quem apoia tenha e que seja necessário ao projeto...Trata-se de ajudas estratégicas para garantir o alcance de objetivos específicos dentro do projeto e que não geram investimento direto por parte de quem ajuda. ...Quem apoia pode até mesmo tornar-se um remunerado no projeto caso o que ofereça esteja previsto no orçamento. A relação neste caso é distinta porque não há a exigência de ter algo em troca, tal como com o patrocinador. Porém, embora o apoio seja mais unilateral, para conseguir o auxílio de alguém é sempre importante oferecer algo em troca. No caso do apoio, é possível incluir a marca na listagem de apoio, o que leva a uma divulgação entre o público de interesse" (IMR, 2019).

Trata-se de uma vontade expressa desde o início ou de uma convenção entre as partes? Não é possível saber. Dito isto, mantém-se um pouco incoerente em relação à comunicação que é feita pela *Vic Properties* do seu lado, seja no *Facebook* ou *Linkedin*, ou esta cooperação é bem realçada. Constatase um certo desequilíbrio entre o potencial de comunicação à disposição e o que foi feito na realidade, sendo o patrocinador principal e não um apoiante.

Esta situação sustenta o que está especificado no início deste trabalho onde é feita referência à confusão existente entre as diferentes tipologias de cooperações possíveis. Estas confusões podem ser constatadas mesmo entre os profissionais do sector, o que confirma a necessidade de educar, e comunicar a todos os níveis sobre as subtilidades que podem fazer a diferença entre uma estratégia bem-sucedida e uma estratégia espontânea.

Quanto à pertinência ao nível da imagem da parceria com o *Festival Iminente*, ou com o *Mercado P'la Arte*, ambos representantes da atividade cultural da zona, podemos dizer que é uma iniciativa coerente, porque associa os maiores projetos da *Vic Properties* à imagem *trendy* que a zona de Marvila projeta.

A identidade visual do *Mercado P'la Arte* faz referência ao *Prata Riverside*, espaço onde decorre, mas sem que o nome de VicP seja citado. E o desenho que representa a silhueta do edifício que age como um lembrete à arquitetura do lugar.

4.4.3. SONAE Sierra

SONAE Sierra Industry

“A Sonae Sierra é uma empresa proprietária e prestadora completa de serviços no setor imobiliário dedicada a criar soluções que vão ao encontro das ambições dos seus clientes”⁵⁰

Setor de atividade: Promoção Imobiliária.

Dimensão da empresa: 1,001-5,000 colaboradores

Detentores: Privada. Fundada em 1989.

Áreas de atividade: Centros Comerciais, Gestão de Propriedades e Gestor de Investidores e Ativos⁵¹

Os casos estudados são:

- A iniciativa “Cultura no Centro” (Evento).
- O Premio A Arte Chegou ao Colombo (Cultural comissioning).
- A iniciativa “Arte Contra o Desperdício Alimentar: uma exposição da Too Good To Go” (*Cause Related Marketing*).

Compromisso

A SONAE manifesta o seu compromisso com a cultura nas descrições dos projetos “A Arte Chegou ao Colombo” e “Cultura no Centro” da seguinte forma:

“A Arte Chegou ao Colombo é um programa de arte pública do Centro Colombo que visa contribuir para a democratização da arte e da cultura através da organização de exposições de arte de qualidade em espaços públicos”.

O compromisso traduz-se através do fomento da diversidade de expressões artísticas promovidas. É possível afirmar que há potencialmente uma grande variedade de expressões artísticas, nos diferentes projetos realizados nos centros comerciais da empresa no país. Facto positivo porque há potencialmente uma diversidade geográfica, tendo em conta que a iniciativa não se concentra unicamente nas zonas mais ativas do país (Lisboa e Porto) mas abrange zonas mais provinciais, facilitando a participação de atores culturais sediados em zonas habitualmente menos favorecidas pela atividade cultural. Segundo as informações disponíveis, as 921 propostas recebidas abrangem as mais diversas áreas artísticas como teatro; dança; cinema; novo circo; artes performativas; pintura; animação e música.

⁵⁰ Informação disponível em <https://www.sonaesierra.com/corporate/en-gb>.

⁵¹ Informação disponível no perfil LinkedIn da Sonae Sierra, acedido em 2021.

Relativamente ao prémio a “Arte chegou ao Colombo”, a contribuição para o fomento da cultura seria, entre outros, a promoção dos artistas finalistas do concurso, proporcionando-lhes um palco de exposição no Museu Coleção Berardo, parceiro da iniciativa. Isto é com certeza uma alavanca no percurso profissional dos artistas. O prémio dirigido em primeiro lugar, a artistas plásticos, leva a conhecer os artistas finalistas junto de potenciais agentes culturais, o que pode gerar atividade para eles num futuro.

Relativamente ao contributo para o fomento da cultura no caso do apoio dado à “Too Good to Go”, podemos dizer que é pouco relevante. A SONAE Sierra colocou um espaço à disposição no *Food court* do Norte Shopping para expor os posters. Estes posters criados especialmente para esta iniciativa, são vendidos numa plataforma *online* (que na altura da escrita do presente texto não estava em funcionamento). O lucro das vendas é revertido para uma obra social no âmbito da ajuda alimentar. A participação do centro comercial na ação de *Cause Related Marketing* é pouco significativa, prova disso é que no website do “Too Good to Go”, não há nenhuma referencia a esta parceria/apoio.

Pertinência

A propósito da inscrição no ADN da empresa, não há elementos que permitam estimar se existe uma vontade de despertar o interesse pela cultura junto dos colaboradores.

Na *website* da empresa não há nenhuma referência particular sobre a cultura e eventuais cooperações, além da “Cultura no Centro”, que quer tornar a arte e a cultura acessível a todos. Não há elementos que permitam saber se a SONAE Sierra investe em obras de arte, mas é muito provável que a proximidade com artistas emergentes seja inspiradora para a aquisição de Obras. Em caso de interesse, a empresa não comunica sobre o tema. O prémio “A Arte Chegou ao Colombo”, é uma oportunidade de inventariar artistas e novos talentos.

No que diz respeito à inovação, pode-se considerar como inovadora, a estratégia de utilizar as animações inspiradas no tema artístico para atrair clientes. Várias iniciativas deste género existem através do país nos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra. (Alcochete Freeport, Cascaishopping, Colombo, NorteShopping, etc..). A arte e a cultura são bons aliados do *marketing*. Nas primeiras edições do programa “A arte chegou ao Colombo” tratou-se de trazer exposições que fazem referência a artistas conhecidos. Não são obras originais que são apresentadas, mas é uma encenação que busca a suscitar curiosidade e eventualmente levar à deslocação para ver os originais no museu. Entretanto, algumas das exposições apresentam obras de Arte Pública pensadas especificamente para ser expostas em espaços públicos. Iniciativas que podem ser consideradas como muito pertinentes, ao criar uma ligação interessante entre os espaços públicos, palcos habituais deste tipo de arte (ruas, praças,

edifícios institucionais...) e os espaços comerciais colocando obras de arte que há alguns anos teriam sido instaladas em espaços abertos.

As informações detalhadas sobre a *open call* “Cultura no Centro”⁵², e os seus regulamentos foram encontradas na página da Universidade de Beira Interior (destinados às candidaturas para o centro comercial Serra Shopping de Covilhã, mas aplicáveis a todos os centros comerciais da SONAE Sierra). Estipula-se que serão selecionados quatro projetos por centro comercial, num conjunto de 15 centros comerciais onde potencialmente as propostas se apresentarão. É uma empresa de mediação cultural que atua enquanto intermediário entre a Sonae Sierra e os artistas (Creative Industries by SC)⁵³. O apoio é sob forma de bolsa que, segundo o projeto, oscila entre os 500€ e 3.500€, assumindo os custos inerentes à realização da proposta. Trata-se de *cultural comissioning* que cria atividade e de apoio, ao colocar à disposição espaços a como palcos para os artistas. Lembramos que um apoio é uma ajuda estratégica oferecida por um profissional ou uma instituição para que os projetos consigam ser concretizados. Segundo o regulamento, a Sonae Sierra propõe aos artistas e prestadores de serviços culturais, a sua apresentação e animação nas zonas comerciais. Podemos considerar que a iniciativa é totalmente relevante no que diz respeito a utilização de ativos e impacto económico, benefício económico indireto induzido no sector cultural, dado que gera atividade para todos os intervenientes, incluindo a empresa mediadora. Ao atribuir, pontualmente, uma afetação nova aos espaços dos centros comerciais enquanto lugares de lazer e de exposição, estes últimos são objeto de uma otimização da sua função. O espaço comercial transforma-se, temporariamente e ocasionalmente, em lugar de convívio e cultura.

O público destinatário das iniciativas é, de um modo geral, o cliente do centro comercial. Resta saber se as pessoas se deslocam em primeiro lugar para ver as exposições e em paralelo fazer compras, ou o contrário, fazem compras e em paralelo veem uma exposição. Os eventos acontecem no núcleo do fundo de comércio da SONAE Sierra, portanto a ligação *marketing* da iniciativa é evidente. Cabe ressaltar que todas as atividades acontecem nos recintos da Sonae Sierra. Como não há registo de iniciativas acontecidas noutros lugares, é possível dizer que até agora (2021) esta participa para a democratização da cultura, desde que esta democratização tenha lugar nos seus espaços comerciais.

⁵² Informação disponível em https://mcusercontent.com/45d735adb814315505346a43c/files/7740d982-fe8a-4dbe-92c5-bbec74a67cd8/Convocat%C3%B3ria_OpenCall_2020_21_SERR.pdf, acedida em dezembro de 202.

⁵³ Criada em 2012, a CREATIVE INDUSTRIES PROGRAMMES by SC é uma empresa que assume um posicionamento vanguardista que ambiciona criar uma plataforma de aproximação entre as indústrias criativas e os agentes sociais e culturais.

O contributo é trazer a "cultura diversão" para os centros comerciais e a Sonae Sierra tem o mérito de potencialmente ser o promotor de novos públicos para a cultura.

A comunicação através de CCR não visa sistematicamente um público-alvo, mas agentes envolvidos, *stakeholders*, etc... Não se vende um produto específico, mas comunica-se em torno de um nome. Se nos basearmos neste aspeto, as iniciativas citadas relevam mais das ações de marketing com a cultura do que da CCR. As comunicações e os cartazes referem-se sempre aos nomes dos centros comerciais que, *in fine*, são os produtos e serviços do *core business*. O nome Sonae Sierra não é incluído nas ações, provavelmente porque não é associado junto do grande público aos centros comerciais, mas também porque o propósito das iniciativas não é de promover a imagem da empresa como apoiante da cultura.

A “Cultura no Centro” é uma iniciativa no âmbito do movimento “Consciência Somos Nós” iniciado pelos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra em Portugal para a construção de um futuro mais sustentável e um mundo mais consciente”. Associar a cultura aos projetos de sustentabilidade está de acordo com o espírito da nossa época.

Impacto

Relativamente aos efeitos esperados, se tivermos em conta que o efeito das iniciativas no dinamismo económico envolvente se traduz, em grande parte, no êxito dos estabelecimentos comerciais dos centros comerciais, podemos dizer que há certamente um impacto positivo. Isto considerando que gerar tráfego na zona comercial é o objetivo principal das iniciativas e não um efeito colateral.

Relativamente à apreciação do benefício económico indireto (segurança, limpeza, restauração etc.), esta não se aplica ao caso estudado, ou são difíceis de avaliar porque os prestadores de serviços em causa estão presentes no centro comercial independentemente de haver ou não atividades culturais.

Os parceiros exteriores inventariados são o Museu Coleção Berardo e o MNAA. Não há dados disponíveis que permitam estabelecer o eventual impacto das iniciativas, gerado junto desses parceiros. De referir que uma exposição das obras finalistas do prémio “A Arte Chegou ao Colombo” aconteceu no MCB na primavera 2021 em paralelo com as exposições permanentes.

É possível afirmar que o impacto nos *media* é positivo. No decurso da investigação, identificaram-se mais de 25 artigos na imprensa nacional e local que falam sobre a empresa Sonae Sierra e as atividades culturais e animações nos diferentes centros comerciais. Estes artigos elogiam as iniciativas de apoio à cultura e citam os centros comerciais e os artistas implicados.

Todos os eventos citados geram atividade para serviços de prestações culturais. Com as empresas de mediação SOTA⁵⁴ e *creativebysc*, às quais Sonae Sierra confia a produção dos projetos, é gerada atividade para os seus portfólios de artistas e serviços qualificados. Podemos afirmar que os eventos são das ações de CCR que mais atividade geram para o sector da cultura, diversificando os clientes e fazendo a ponte entre o entretenimento e a cultura, bem como diluindo a fronteira entre as duas noções. Ao utilizar os centros comerciais como palco de atividades culturais, há um contributo concreto para uma vulgarização/democratização da cultura. O entretenimento é, nestes casos, uma tentativa de divertir com cultura mais do que instruir. Os agentes culturais tornam-se parceiros para ativar e gerar tráfego nas zonas comerciais. Podemos pensar que o propósito maior destas parcerias é comercial e de marketing, porque se trata de agregar aos espaços comerciais uma faceta cultural ligada ao convívio. As ações citadas induzem atividade para o sector cultural, sobretudo a "Iniciativa Cultura no Centro" que tem suscitado grande interesse junto dos prestadores de serviços culturais (segundo os números da Sonae Sierra, mais de 3000 propostas de projetos em resposta à convocatória). É, sem dúvida alguma, uma forma pertinente de unir forças para o benefício de todos os intervenientes. Isto vai no sentido das petições do sector que solicitam atividade e investimento para se desligar da dependência dos apoios do estado. O impacto também pode ser apreciado ao fazer uma ligação entre a visão⁵⁵ da empresa e os projetos nos quais ela participa. A visão da Sonae Sierra é, "prestar serviços em ativos imobiliários ancorados em retalho". Mesmo se não há referências a como é que quer ser lembrada pelos clientes, as iniciativas estudadas estão em sintonia com essa visão porque todas se inserem no universo do centro comercial e são pensadas sob medida, com o objetivo de trazer todo o seu potencial para os centros comerciais. Podemos afirmar que a estratégia é bem-sucedida.

Conclusão sobre Sonae Sierra

A análise das várias ações da Sonae Sierra enquanto gestor de centros comerciais pelo país, permitiu de perceber uma outra forma de fazer apelo à cultura para comunicar. No seu caso, as artes e a cultura servem para despertar o interesse dos clientes. O propósito principal das iniciativas é, sem dúvida,

⁵⁴ SOTA State of the Art-Agência sediada no Estoril, Lisboa, especializada em Marketing Cultural e na organização de eventos culturais, principalmente realizados em centros comerciais.

⁵⁵ A visão de uma empresa é uma segunda declaração, igualmente pequena e inspiradora, que relata as ambições e aspirações da marca: aquilo que ela deseja realizar, o tipo de história que quer construir e de que forma quer ser lembrada pelos clientes. Enquanto a missão representa a essência da organização, a visão é onde, ou como, ela se vê em determinado período de tempo. A visão é a descrição do futuro, ou seja, onde a empresa quer chegar, suas metas para os próximos anos.

desenvolver o tráfego em espaços comerciais e acessoriamente, a promoção da cultura. O aumento de público nos espaços comerciais contribui para a sua valorização, ao torná-los ainda mais atrativos. É possível afirmar isto, porque todos os projetos inventariados acontecem nos centros comerciais do grupo. São eventos criados sobre medida como iniciativas de *marketing*. É assim que os diferentes centros comerciais propõem uma vitrina diferente da dos centros culturais ou dos museus para expor a arte; de alguma forma trata-se de juntar o útil ao agradável.

Tendo em conta as características da CCR como integrador do fator cultural na Responsabilidade Social Corporativa, é possível considerar que as iniciativas citadas são iniciativas de CCR, de natureza de marketing com cultura, mais do que de iniciativas associáveis à Responsabilidade Social Corporativa.

5. Capítulo IV. Conclusões

A investigação permitiu aferir com ajuda de exemplos concretos, como se realizam na prática as interações entre o sector cultural e o sector empresarial. Considero edificante porque ilustra que não há uma única forma de fazer. Ao comparar empresas cujas atividades são semelhantes, foi possível evidenciar que o leque de possibilidades que a CCR propõe, permite a cada uma de escolher as iniciativas que mais se adaptam à sua estratégia, sem comprometerem a viabilidade dos seus negócios.

A questão inicial, a saber se, com base apenas em dados públicos, seria possível demonstrar ou avaliar os benefícios criados pelas ações de CCR de forma objetiva, pode concluir-se que em parte sim. As apreciações retiradas da investigação realizada permitiram, em primeiro lugar, pronunciarem-se sobre a adequação existente entre cada empresa estudada e as iniciativas de CCR levadas a cabo.

Considero que os parâmetros do quadro “Comunicar com Cultura” fizeram-me fazer as perguntas certas para uma apreciação objetiva da pertinência das iniciativas estudadas. As dimensões abordadas no quadro, serviram mais para apreciar do que avaliar as interações que existem. Uma avaliação está geralmente ligada a uma escala de valores, o que não é o caso do quadro. Este quadro serviu para guiar a investigação, organizar os dados, e sobretudo para abordar cada caso com as mesmas interrogações. O resultado é uma visão estruturada do que é a CCR, quais são as suas componentes e regras e, ainda, da sua ajustabilidade aos cenários mais diversos, no sentido literal quanto no figurativo.

As limitações ligadas ao acesso aos dados têm como resultado uma apreciação restrita. No entanto, ao colocarem-se boas perguntas considero que é possível dar resposta as interrogações relativas ao compromisso, à pertinência, e ao impacto, tal como estava previsto na conceção do quadro. Como para todas a investigação, quanto mais dados pertinentes houver, mais detalhadas e justas serão as conclusões retiradas do estudo.

Uma das constatações principais foi verificar a importância de incluir a visão da empresa no momento de definir qualquer ação de CCR. Tal como referido, antes de tudo, é imperativa a definição do benefício e relevância do projeto cultural do *CCR- Partner* para a empresa *CCR-Investor*. De um ponto de vista dos *CCR-Investor* é necessário escolher um *CCR-Partner* cuja visão empresarial corresponde à própria atividade e inversamente. Os três exemplos estudados permitiram aferir como o facto de adequar ou não uma estratégia de CCR à visão da empresa, pode ser decisiva no momento de qualificar os benefícios e a realização dos objetivos estabelecidos. A visão é um elemento-chave da estratégia e a investigação trouxe uma ilustração clara para esta afirmação.

Relativamente à finalidade do *scorecard* “Comunicar com Cultura” que pretende avaliar de forma conceptual a pertinência comunicacional das cooperações empresa + cultura, posso concluir que o

objetivo foi alcançado. O conteúdo e os argumentos de cada uma das observações retiradas para cada caso estudado, estão sustentadas por factos reunidos em função das interrogações definidas no quadro, o que demonstra que o processo e o resultado são coerentes.

Sobre a questão “Em que medida as cooperações Empresa + Cultura podem participar na dinamização do sector cultural?”, posso responder com base nos resultados da investigação que, efetivamente, as empresas têm um grande potencial para contribuir para a dinamização do sector, através de manutenção de cooperações a longo prazo. Isto porque no âmbito da CCR, o compromisso permite cristalizar resultados que só se adquirem ao longo do tempo. Igualmente, o compromisso confere estabilidade e credibilidade a todos os intervenientes contribuindo para a consolidação do dinamismo procurado.

Espero que esta “radiografia” contribua para desmistificar a complexidade que existe em torno da participação e apoios empresariais no sector cultural. Espero igualmente que este trabalho seja uma fonte de inspiração para as empresas desejosas de associar as suas afinidades com a arte e a cultura, às suas estratégias de comunicação e Responsabilidade Social Corporativa.

Lembro que, é a natureza da relação entre os agentes implicados *CCR Investor* e *CCR Partner*, quem define se as iniciativas são assimiláveis ou não, à RSC. As iniciativas podem ser de natureza comercial ou na ordem do apoio. Concretamente, os eventos, o *product placement*, *sponsoring* e *cultural comissioning* são prestações de serviços culturais, portanto relações comerciais onde as contrapartidas estão claramente definidas contratualmente. Enquanto, tratando-se de projetos que recebem donativos ou apoios, sob forma mecenato ou voluntariado, as iniciativas são ações assimiláveis à Responsabilidade Social Corporativa. Isto porque o objetivo perseguido pelo *CCR Investor* não é de obter algo em troca (contrapartidas), mas de participar numa causa que terá efeitos positivos na sociedade. Estes efeitos não podem ser definidos contratualmente, ao contrário das contrapartidas de um contrato comercial. Os ROI das iniciativas de mecenato e afins, são de natureza social e comunicacional, porque associam o nome do *CCR Investor* à iniciativa, fazendo falar da empresa de outra forma, onde não se espera que ela seja. Adicionalmente contribuem para criar um tecido social mais justo e forte.

Quanto a desenvolvimentos futuros, aperfeiçoar e alargar o quadro “Comunicar com Cultura”, incluindo dados internos às empresas, e assim utilizá-lo como base para realizar mais investigações no âmbito do tema.

“A soma das diferenças faz nascer a força”. Esta frase, ouvida recentemente, que me inspirou para concluir este trabalho, reúne a essência do seu propósito. A diversidade dos atores no sector empresarial constitui uma força, quando os aliamos aos do sector da cultura.

6. Fontes e Bibliografia

ALEIXO, Joana TOMé de Almeida (2013). O mecenato cultural como estratégia de Marketing empresarial: os casos dos Banco Espírito Santo, Banco Português de Investimento e Caixa Geral de Depósitos. Lisboa: Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias.

Arte Publica . (s.d.). Fonte: Bond.com: http://www.bond.com.pt/home/wp-content/uploads/2010/07/artepublica_introducao.pdf

Assländer, M., & Beschorner, T. (2005). *Unternehmerische Verantwortung und Kultur in Schriftenreihe für Wirtschafts und Unternehmensethik*. München: Rainer Hampp Verlag.

Barbosa, M. d. (20 de 12 de 2020). *dstgroup-como-a-filosofia-constroi-engenho-arte-e-uma-faturacao-de-450-milhoes*. Fonte: Eco Sapo pt: <https://eco.sapo.pt/reportagem/dstgroup-como-a-filosofia-constroi-engenho-arte-e-uma-faturacao-de-450-milhoes/>

Barbosa, M. d. (20 de 12 de 2020). *ECO Sapo Pessoas*. Fonte: Sapo.pt: <https://eco.sapo.pt/reportagem/dstgroup-como-a-filosofia-constroi-engenho-arte-e-uma-faturacao-de-450-milhoes/>

Beate Hentschel, M. H. (2014). *Corporate Cultural responsibility - Zur Pflege der Ressource kultur*. Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft.

Belanciano, V. (21 de 11 de 2020). Não nos subsidiem, invistam em nós”, pediram os agentes culturais no Campo Pequeno. *Publico*. Disponível em <https://www.publico.pt/2020/11/21/culturaipilon/noticia/nao-subsidiem-invistam-pediram-agentes-culturais-campo-1940133>. Acesso a 15/3/2021.

Besson, N. A. (2008). *Strategische PR Evaluation. Erfassung, bewertung und Kontrolle der öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bigarelli, B. (22 de 07 de 2018). *Epoca Negocios "Por que é preciso repensar o "tripé da sustentabilidade" nos negócios"*. Disponível em Revista Epoca Negocios: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/07/por-que-e-preciso-repensar-o-tripe-da-sustentabilidade-dos-negocios.html>. Acesso a 15/8/2020.

Bourdieu, P. (1979). «Les trois états du capital culturel». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 30, 1979, pp. 3-6.

Caixa Geral de Depositos - Saldo Positivo - Mecenato mecenato-quais-sao-as-vantagens-fiscais-empresa. Disponível em: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/mecenato-quais-sao-as-vantagens-fiscais-empresa/>. Acesso a 8/6/2018

Candidaturas: Projetos culturais a apresentar no SerraShopping. (12 de 2020). Fonte: Universidade Beira Interior : https://mcusercontent.com/45d735adb814315505346a43c/files/7740d982-fe8a-4dbe-92c5-bbec74a67cd8/Convocat%C3%B3ria_OpenCall_2020_21_SERR.pdf

Centre Culturel Migros et la Fondation Suisse pour la Culture Pro Helvetia. (2008). *L'évaluation dans la Culture, pourquoi et comment évaluer*. Disponível em GREVAL Société Suisse d'Evaluation: https://greval.ch/wp-content/uploads/2016/06/Leitfaden_Evaluieren_fr.pdf. Acesso a 5/11/2020.

Clip Media Service Werbewertanalyse. (s.d.). Disponível em Clip Media Service: <https://www.clip.at/produkte/analyse-reporting/>. Acesso em 23/9/2020.

Correia, M. T. Salvador Policarpo (2014). *Monumentos e Museus - Patrocínios, Mecenato e Voluntariado*. Tomar: Instituto Politecnico de Tomar .

Diário da República Eletrónico (Decreto-Lei n.º 215/89 artigo 61 e 62 b).
<https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/114291601/201712190955/73498193/diploma/indice>

Dicionário Financeiro Stakeholders (s.d.). Disponível em Dicionário Financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>. Acesso a 26/8/2020.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa "mecenas". (s.d.). Disponível em Priberam Língua Portuguesa: <https://dicionario.priberam.org/mecenas>. Acesso a 4/4/2018.

E. Portugal FUNDAÇÕES E PESSOAS COLETIVAS DE UTILIDADE PÚBLICA. (s.d.). Disponível em Portal dos serviços públicos: <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/fundacoes-e-pessoas-coletivas-de-utilidade-publica>. Acesso em 30/3/2021.

Educalingo dicionário. educalingo: <https://educalingo.com/pt/dic-fr/sponsoring>

ENCATC. (19 de 10 de 2020). *Event Program How Culture Works in Practice*. Fonte: ENCATC European network on cultural management and policy.: <https://www.encatc.org/en/events/detail/how-culture-works-in-practice/>

ENCATC. (s.d.). *ENCATC About Us Mission*. Disponível em: <https://www.encatc.org/en/about-us/> Acesso em 19/10/2020.

Enzyklo Deutsche Enzyklopädie Umwegrentabilität. (s.d.). Disponível em Enzyklo Deutsche Enzyklopädie: <https://www.enzyklo.de/Begriff/Umwegrentabilit%C3%A4t>. Acesso a 27/9/2020.

EVAL Centre de ressources en évaluation. (s.d.). *Quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation*. Disponível em EVAL: <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/> Acesso em 9/9/2021.

Ferreira, P. A. (1994). Um contributo para a compreensão e operacionalização do conceito. 233-253. Lisboa. Acesso em 06 de 2021

Gamba, T. (2017). *D'où vient la « pensée design » ?*. I2D - Information, données & documents, 54, 30-32.

Gilhespy, I. (1999). Measuring the performance of Cultural Organisations a Model. *International Journal of Arts Management*. 2 (1): 1999.

Goethe Institut. (2016). *How Culture Works Project*. Acesso em 19 de 10 de 2020. Disponível em: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf94/culture-works-brochure-september-2016.pdf>

Guérin, A. I. (2017). *Novas formas de financiamento de intervenções de conservação e restauro. Mecenato, patrocínio e crowdfunding*. Dissertação de mestrado. Lisboa. Faculdade de Belas Artes / Universidade de Lisboa.

Heinrichs, W. (1997). *Kulturpolitik und Kulturförderung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturförderung*. München: Verlag C.H. Beck.

Instituto De Marketing Research. *Qual a diferença entre patrocínio, apoio e parceria?* Disponível em: <https://www.imr.pt/pt/noticias/qual-a-diferenca-entre-patrocinio-apoio-e-parceria>. Acesso a 13/5/2019.

John Elkington About. Disponível em John Elkington: [https://johnelkington.com/about/\(s.d.\)](https://johnelkington.com/about/(s.d.)). Acesso em 15/8/2020.

Kraus und Partner "Wertetreiber". Kraus Partner Unternehmensberatung. Disponível em: <https://www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/werttreiber>. Acesso em 3/9/2020.

Lamprecht, W. (2013). *Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran. Kommunikationspraxis und Performance Measurement von Corporate Cultural Responsibility*. Wien Austria: Springer VS.

Lamprecht, W. (s.d.). *Kulturmanagement.net Themen*. Kulturmanagement Kultur Weiter Denken: Disponível em <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Sponsoring-Wie-kann-Corporate-Cultural-Responsibility-erfolgreich-umgesetzt-werden,2174>. Acesso em 11/7/2020.

Leisinger, K. (2007). Corporate Philanthropy "the Top of the Pyramid". *Business and Society Review*, 112(3), pp. 315-342.

Linkedin dst-group. (2021). Linkedin. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/dst-group/>

Linkedin Sonae Sierra about. Linkedin. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/sonae-sierra/about/>

Linkedin Vic Properties Portugal. Linkedin. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/vicpropertiesportugal/>

Matoso, R. (2009). *Cultura e Desenvolvimento Humano Sustentável*. Lisboa: ESTC.

Matoso, R. (2015). *Proposta para a criação de Fundo Mecenático - Rede Universitária de Criatividade Cinematográfica – uma plataforma de cooperação Arts & Business*. Lisboa: Escola Superior de Teatro e Cinema / Instituto Politécnico de Lisboa.

Mecenato. Infopedia dicionários Porto Editora: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mecenato>. Acesso em 3/8/2020.

- Muller, A. (2019). *Oxford Bibliographies Corporate Philanthropy*. Disponível em: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0180.xml> .Acesso em 27/8/2020.
- O que é a Arte Publica*. Disponível em: <https://sites.google.com/site/intervencoesurbanasviviane/o-que-e-arte-publica>. Acesso a 18/9/2021.
- Odoj, G. (2008). *Public Private Partnership II Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.
- OECD Applying-evaluation-criteria-thoughtfully. (2021). *OECD applying-evaluation-criteria-thoughtfully*. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/applying-evaluation-criteria-thoughtfully-543e84ed-en.htm>. Acesso em 11/9/2021.
- Parques de Sintra. *Disponível em*: <https://www.parquesdesintra.pt/tudo-sobre-nos/>
- Perguntas frequentes sobre o mecenato cultural. República Portuguesa. <https://culturaportugal.gov.pt/media/5864/af-faqs-v3.pdf>
- Portal Gestão Qual é a diferenecia entre eficacia e eficiencia*. (s.d.). Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6196-qual-%C3%A9-a-diferen%C3%A7a-entre-efici%C3%Aancia-e-efic%C3%A1cia.html>. Acesso em 05/9/2020.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (January-February de 2011). The Big Idea Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Public Art*. Hisour.com. Disponível em: <https://www.hisour.com/pt/public-art-12698/>. Acesso em 18/9/2021.
- Quadro de referências Estratégico Nacional Portugal 2007-2013. Disponível em: <http://www.qren.pt>
- Reis, A. C. (2003). *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura*. Disponível em : <https://garimpodesolucoes.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Marketing-Cultural-e-Financiamento-da-Cultura-Garimpo-de-Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf>.
- Reputação: de vantagem competitiva a requisito*. Say-U. Disponível em: <https://say-u.pt/2020/10/30/conceito-de-reputacao/>
- Resultados Digitais ROI*. (s.d.). Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-roi-retorno-sobre-investimento/>. Acesso em 20/8/2020.
- Rocha, S. I. (2012). *Arte Publica em Centros Comerciais: Responsabilidade Cultural Corporativa & Programação Artística* . Porto: Universidade Catolica Editora.
- Rog, D., Bickman, L., & Maxwell, J. (2014). Designing a Qualitative Study. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. London: Sage, pp. 214-253.
- S. Piquet Union des Annonceurs . (1985). *Sponsoring et Mecenat* . Paris: Vuibert gestion.

Significados Trade Off. Significados.com. Disponível em:: <https://www.significados.com.br/trade-off/>
Acesso em 15/8/2020.

Sobre o movimento Portugalentraemcena (2020). Portugal entra em Cena. Disponível em:
<https://www.portugalentraemcena.pt/PtEmCena/>. Acesso em 21/4/2021.

Sonae Sierra Who we are . (2021). Sonae Sierra. Disponível em::
<https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/about-sonae-sierra/who-we-are/who-we-are.aspx>

Souza, J. P. (Novembro de 2020). *ComUM Marcelo elogia grupo dst nos 25 anos do grande premio de literatura*. *Comumonline Jornal Universitario da Universidade do Minho*. Disponível em: :
<https://www.comumonline.com/2020/11/marcelo-elogia-grupo-dst-nos-25-anos-do-grande-premio-de-literatura/>

Stakeholder Theory. (s.d.). Disponível em: <http://stakeholdertheory.org/about/>. Acesso em 26/8/2020.

Steffen, H. (2004). *Sponsoring-Controlling: Möglichkeiten der Erfolgskontrolle*. GRIN Verlag.

Steinkellner, V. (2015). *CSR und Kultur Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen*. Köln: Springer Gabler.

Thomas Hunter teiloeffentlichkeiten. (s.d.). Thomas Hunter Public Relations and Kommunikation. Disponível em <https://www.thomas-hunter.at/2014/08/maerkte-werden-definiert-und-teiloeffentlichkeiten-2/>. Acesso em 25/8/2020.

Tobelem, J.-M. (2017). *La gestion des institutions culturelles*. Paris: Armand Colin.

Vitorino, C. N. coord.(2014). *Criação de instrumentos financeiros para financiamento do investimento na cultura, património e indústrias culturais e criativas : plano de estudos para a cultura..*
Lisboa: GEPAC.

7. ANEXOS

Anexo A. Os quadros “Comunicar com Cultura” estudos de caso

A seguir estão os quadros que serviram na redação das observações e comentários do estudo de caso. Consciente de que são de difícil leitura, devido à dimensão dos quadros, junta-se os ficheiros PDF dos quadros, que podem ser consultados através dos seguintes *links*:

- DST https://iscteiu365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20DST.pdf
- Vic Properties: https://iscteiu365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20Vic.pdf
- SONAE Sierra https://iscteiu365-my.sharepoint.com/personal/gvbla_iscte-iul_pt/Documents/Memoire/Scorecard%20Final%20SONAE.pdf

DST Group. Quadro de Inventário

Os projetos DST Group Braga	"Building CULTURE"	Descrição	Página web do projeto apoiado ou parceiro	Página web da empresa	Valor / Orçamento	Natureza da relação entre as instituições	Ação CCR	Citações/ comentários	Fontes
1	Feria do livro BRAGA	A Feira do Livro de Braga é uma organização da Câmara Municipal de Braga e da InvestBraga, com produção executiva da Booktailors. O evento tem como mecenas cultural a DST.	"Dentro da diversa programação cultural que o dstgroup exibirá no seu espaço dst, numa constante inquietude cultural, será possível ver, sentir e ouvir os enredos pelos quais as várias obras abordadas passaram até que os seus autores as considerassem dignas de exibição " (Página 7 programa)	esta escrito PATOCINADOR ... sendo que é mecenas ... confuso..	N/D	Principal, mecenas		paginas 4-7 13,14 59, 67-80	https://www.forumbraga.com/Content/Images/f428a88-30fa-497d809a-960cd4a8a024.pdf
2	Teatro Circo de Braga	"...O Teatro Circo reconhece e agradece o papel dos seus Mecenas e Patrocinadores na sustentabilidade dos seus projetos e da sua atividade..." DST Group é assinalado como o primeiro mecenas			50.000 € / anuais	Principal mecenas	□ Mecenato: O centro de interesse é a promoção desinteressada com apoios em numerário ou espécie, sem contrapartida, de um projeto com o qual o doador tem uma ligação "emocional".		*dst group Le Theatre Circo présente le cycle « La danse se danse avec les pieds » (dstgsgs.com) *Theatro Circo (redes e parcerias)
3	Apoio Companhia de Teatro Braga	A Companhia de Teatro de Braga é desde 1986 companhia residente do Teatro Circo, ao abrigo de um protocolo com a Autarquia. Estrutura, com autonomia jurídica, administrativa e financeira do Teatro Circo. DST assumiu os ordenados da tropa de teatro perante o primeiro lockdown na primavera 2020. 14 pessoas perante 3 meses.		"somos o principal mecenas da companhia de teatro de Braga desde há mais de 30 anos, doando uma verba bial de € 50.000"	N/D	Mecenas			https://ovilaverdense.pt/dstgrouppaga-os-salarios-da-companhia-de-teatro-de-braga/
4	Premio de literatura DST	Premio destinado a escritores de nacionalidade portuguesa e nascidos em Portugal. Iniciativa da DST Group e premiado com 15000 a 25000€ desde ha 25 anos.	N/D		entre 15000 e 25000 €	Projeto iniciado pela DST Mecenas			https://www.dstgsgs.com/assets/Regulamento-GPL-dst-2020.pdf
5	Apoio na edição de livros, poesia, fotografia	"...Adicionalmente, o grupo promove ainda a leitura através da oferta de livros para bibliotecas escolares, para além de disponibilizar internamente, na sua biblioteca, todo o tipo de obras literárias para usufruto dos colaboradores..."	N/D	"Apoiamos a edição de vários livros de prosa, poesia e fotografia, de autores nacionais incluindo colaboradores da empresa. Apoiamos as edições de revistas e newsletter de diversas escolas" na pagina Responsabilidade Social / Cultura da DST	N/D	Não é possível saber baixo que forma é proposto o apoio. Mecenato?	Apoio	https://www.dstgsgs.com/art-and-society-pt-pt/culture-pt-pt-2/#/text	https://www.dstgsgs.com/pressroom-pt-pt/noticias/grupo-dstaposta-na-formacao-profissionaldoscolaboradores/?page=1&startDate=&endDate=&category=social_responsibility/#text

					é representativo da mensagem que a DST transmite aos stakeholders.		Interessante relato sobre a opinião do presidente da república e da ministra da cultura sobre a "obra de dst"	literatura
11	"Esposende Smart Cities" ...		Encomenda de esculturas em diversos projetos. Diferentes artistas de renome convidados a produzir esculturas que a seguir integram a paisagem urbana.		N/D	Parceiro do projeto Esposende Smart Cities e Contratação de artistas no âmbito do projeto.	Cultural comissioning	•Obra de arte de Vhills perpetua homenagem às gentes do mar - Correo do Minho •dst group Arte marca território de Esposende na transformação rumo à "smart city" (dstsgps.com)
12	parceria Roteiro Arte Urbana "Braga em Obras"		24 obras representativas de cada um dos livros vencedores do Premio Literário DST no curso dos últimos 25 anos, têm uma obra de arte atribuída. Baixo iniciativa da ZET Gallery, devia ter lugar uma exposição no teatro Circo, mas dadas as circunstâncias da pandemia, surgiu a ideia de integrar os comerciantes à iniciativa e expor as	dst Group Arte e comércio tradicional unem-se para celebrar 25 anos de prémio literário (dstsgps.com)	N/D	Contratação, parceria com a cidade de Braga através da ZET Gallery.	Cultural comissioning	•Braga em Obras". O projeto que agrega a arte em espaço público espalhada pelo concelho - RUM
13	Diversos filmes corporativos publicados nos social-media / Clarisse e Leopoldo, duas personagens que representam uma identidade inovadora e divertida do que é trabalhar na DST.		•Fomento da criação artística no âmbito das indústrias criativas, (das quais as agências de publicidade fazem parte) São solicitadas agências especializadas na criação de vídeos corporativos e de personagens que refletem a identidade inovadora e "Trendsetter" da empresa.		N/D	Contratação	Cultural comissioning	
14	Restauração do Teatro Circo de Braga		No âmbito do core-business da DST foram realizados os trabalhos de restauração do edifício. Mesmo se NAO é uma ação CCR, merece ser referenciada devido ao seu carácter cultural e aos laços que vão além do comercial.		N/D	Portfólio Não CCR	N/D	O teatro Circo faz parte do portfólio da DST mas a relação vá além disso, porque o teatro é o palco de numerosos eventos culturais, nomeadamente a cerimónia de entrega do premio de literatura, entre outros. Reforçando assim o envolvimento da DST na vida cultural da cidade.

DST Group. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)

DST "Building Culture"		Os projetos		Projeto B		Projeto C	Projeto D	Projeto E	
		Natureza da relação entre as instituições	a Quantos diferentes tipos de projetos participa a Empresa	Apoio	Investimento	Parceria	Prestação de serviços especializados		
		Tipologia		Mecenato	Cultural commissioning	Investment Venture Philanthropy	Evento	Iniciativa integrativa. Trazer a cultura para a empresa	
Dimensão analisada	Aspetos abordagem de	Interrogações	Indicadores	Feira do Livro de Braga	Exposende Smart City	ZET Gallery	Cerimónia de entrega premio de literatura no teatro Circo	Curso Filosofia Parceria Universidade Católica Braga	Apreciações & Comentários
Potencialidade/Compromisso: permite perceber o espectro e a variedade das intervenções e a "vida" dos projetos. O foco é a forma de execução dos projetos e a evolução. Também pode ser avaliar com foco no tempo, tendo em conta a quantidade, a frequência ou o período no qual são realizados os projetos.	Vida do projeto/ vida da cooperação	Desde a quanto existe o projeto?		30 edições		2014	ND	1 ano	Compromisso existe desde há mais de 25 anos de forma ininterrupta. O grande Premio de Literatura visa a sua XXVI edição em 2021 e visa o montante alargado referido ao ano: passar de 15.000€ a 25.000€ na última edição. O compromisso que tem vindo a desenvolver sobre a Humanitas foi alargado para outras plataformas como a cidade da Galeria ZET Gallery em 2014, respeito de sustentabilidade de arte, respeito e comercialização de obras de arte. O leque da diversidade inclui os compromissos de mecenato com a teatro.
		Qual é a Frequencia da realiação?		anual	o projecto prolonga-se por vários anos com actividades pontuais	permanente	anual	permanente	
		Quantas edições juntos ?	data do inicio das cooperações	25 anos / 1993		N/A	ND	2 anos letivos	
		Ha potencial de continuidade?	Faz parte da agenda cultural da cidade anocada na vida e identidade da cidade.	Faz parte da visão de desenvolvimento sustentavel da cidade	N/A Não se aplica considerando que é um negocio de comercio de obras de arte contemporaneas, e potencial de continuidade foi provavelmente estudado no momento da sua criação. Um	Enquanto principal mecenas do teatro Circo de longa data, não há sinais que sugiram o fim da parceria.	ND		
		Ha delimitações territoriais?	Lugar onde acontece	Braga	Exposende	Braga	Braga	Braga	
Tradição / inovação	Qual é a contribuição para o fomento da cultura?	Repertorio das diferentes expressões artisticas representadas no projeto	Criação literaria principalmente. Nas ultimas edicoes uma presença de artistas plasticos, musicos e teatro.		Promocão e representação de artistas plasticos através à rede de galerias da qual faz parte.	Leva a conhecer o teatro além dos limites da região, como um espaço cultural de acesso. O evento gera atividade para os artistas envolvidos na produção musical do evento.	O proposito perseguido é fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Investimento RH através a integração da cultura no seio da empresa.	Relativamente a tradição e inovação, as diferentes ações demonstram uma vontade de não se limitar a uma única tipo de expressão cultural. O primeiro "Premio arte Publica e sustentabilidade 2020" em que os artistas são chamados a criar uma obra de arte a partir de resíduos de estúdios é um exemplo de inovação.	
		Fomento claro do interesse pelas temáticas artisticas e culturais junto dos colaboradores e o seu entorno.	Referencia a Cultura na pagina web da empresa		A sede da DST é "um museu ao ar livre" todos os jornalistas acordaram a escrever que há arte espalhada por toda a parte. Podemos afirmar que se respira arte na empresa. Investir numa galeria e estar na primeira fila quando se trata de descobrir novos talentos é uma estratégia que permite adquirir obras com forte potencial de valorização.		Total conformidade com o visto "BUILDING Culture"	O melhor exemplo da vontade da DST de inscrever a cultura no ADN e a forma de associar a cultura ao negócio está no caso de "Cultural Commissioning", portanto, um outro exemplo, nenhuma das ações de incentivo ou de apoio reportadas faz referência à atividade principal da empresa. Isto permitiu confirmar o alinhamento da estratégia DST com a estratégia da comunicação e das relações públicas e do marketing	
Utilização dos ativos	Como é que a empresa contribui para os projetos? Em que consiste a parceria, cooperação ou apoio? Logística, humano, etc.	Tipologia da cooperação.	Meccenato: Na edição 2021 DST Group oferece os espaços no Alameda Forum de Braga, permitindo assim aos expostores (21) de expor num espaço especializado no dispozição DGSE. Também oferece livros aos profissionais de saúde do centro de vacinação de Braga (atividade no mesmo recinto)	Encomenda e aquisição de obras de arte por conta própria ou em nome do município.	Investimento num espaço, numa plataforma e num negocio de comercio de obras de arte.	Ataves o premio literario a empresa confiou a sua parceria com a cultura. Realizar o evento no teatro participa a gerar receitas para o recinto ao alugar o espaço para o evento.	Investimento em formação dos colaboradores. Investimento em Recursos Humanos	A empresa avisa enquanto mecenas, investe adquirindo obras de arte e participa no fomento da cultura enquanto mecenas e é recorrendo a serviços de cultura cultural para promover os eventos organizados por ela própria ou pela ZET Gallery. Investimento em formação dos colaboradores. Incentiva inovações em Recursos Humanos	
		Compatibilidade na imagem	O publico destinatario /receptor esta integrado no mercado da empresa ?	Diversidade etária e profissional.	Considerando que vários dos artistas que a galeria representa, produzem obras que se integram no âmbito de arte publica e que a atividade da DST frequenta sectores que potencialmente podem adquirir as obras, a iniciativa é totalmente coerente. DST não se aplica promovendo um interesse pelas artes, mas participa a gerar atividade para os artistas. É é isso que é particularmente relevante sobre tudo na atualidade.	Um evento privado, aberto aos participantes do concurso e as empresas de efeitos implícitos no projeto da Feira do livro e do grande prémio literario DST. Evento de ordem privada, que pode servir de vitrina para promover a DST para os colaboradores ou clientes. De interesse para o serviço de relações públicas. Não se vende um produto específico mas se comunica no redor de um nome.	Destinado aos colaboradores, que são in fine os melhores embaixadores da empresa.	Além da iniciativa do prémio de Sustentabilidade e arte, onde está prevista a concepção de obras de arte a partir de resíduos de estúdios e a de Exposende Smart city, onde se fala de "Cultural Commissioning", portanto, um outro exemplo, nenhuma das ações de incentivo ou de apoio reportadas faz referência à atividade principal da empresa. Isto permitiu confirmar o alinhamento da estratégia DST com a estratégia da comunicação e das relações públicas e do marketing	
êxito publico	O evento, a ação desperta interesse?	Audiência direta, assistência.	34.000 mil visitas na edição 2021 e mais de 100.000 de		N/D		360 colaboradores, andouso superiores, estão envolvidos na iniciativa	As iniciativas às quais a DSTGroup esta ligada, despertam interesse tanto no presencial quer na digital. Fazem parte da programação cultural da região e portanto podemos imaginar que os objetivos de frequência foram provavelmente atingidos.	
		Audiencia indireta: Social media. Quantidade de followers, assinantes nos perfis Facebook, Instagram etc...	19.000 visitantes na versão online 9.500 followers no facebook		13.255 pessoas gostam disto, incluindo 1 dos seus amigos 13.740 pessoas seguem isto 784 pessoas visitou este local	ND: (70 likes na publicação da pagina Facebook, 2 shares visualizações	ND	A DSTGroup tem mais de 20k seguidores na pagina facebook. Na pagina da publicações sobre todas as atividades da empresa incluindo as cooperações com a cultura. Cabe destacar os diferentes conteúdos da RTP sobre a atividade cultural da organização. Há pontos semestrais nas publicações, mas sempre positivos. Nenhum conteúdo negativo foi reportado perante a pesquisa.	
Esfera de ação	Participação em interações com outros projetos de ordem social ou ambiental iniciados por outras instituições ou empresas (ligação RSC)	Enumeração e descrição de outros projetos implicados	«Concerto de encerramento e entrega do premio de literatura com a Orquestra Sinfonica de Braga «Fóruns e oficinas de arte «Feira do livro criado pensante a feira por um grupo de artistas mulheres		«13 255 pessoas gostam «13 740 pessoas seguem «784 pessoas visitaram	Evento na continuidade da Feira do Livro de Braga.	Parceria com a Universidade Católica de Braga.	Apoio da quantidade	
		Participação a visibilidade e dinamismo economico da zona onde está inserido o projeto	«Consultas e ou pedidos de apoio/parceria Cooperação com outras empresas «Número de parceiros, apoiantes, sponsors implicados no projeto		«Investfbraga «Book company «ZetGallery «Universidade do Minho e ComUM (portal universitário)	ND não se aplica.		Batas iniciativas faram com que os alunos se voltem para a região, o que leva a uma valorização da cidade, como polo economico e cultural. No que se refere à formação continua em cooperação com a Universidade Católica e também com a de Lisboa, participam na valorização da reputação destas instituições académicas e dos seus diplomados.	
Referencias nos media	Clipping	Artigos de imprensa, referencias na televisão.	«Mal dito de ar gos na prensa local e nacional. Os principais media estiveram presentes em um momento incontrolável da agenda cultural nacional, regional «Quer na televisão quer nas redes sociais se fala da Feira e DST Group é praticamente sempre noticiada nas comunicações ao redor do tema. As notificações são geralmente com o objetivo de destacar as diferentes ações pontuais iniciadas pela empresa «As nomeações são geralmente na ótica de destacar as diferentes ações no âmbito da "cidade cultural", missão que a DST toma muito a		«Damos voz aos nossos artistas: série de videos de 5 min, para promover os artistas, curta com ZET Gallery e DST group	Como o Grande Premio de Literatura (GPL) é um dos principais do país, a cerimónia é coberta e referenciada pela prensa regional nacional e a televisao.	A iniciativa desperta o interesse da imprensa. São muitos os que transmitem a informacao e faram artigos sobre o assunto. Tendo em conta o seu caracter unico e inovador, este é um assunto que merece ser abordado.	O grupo DST conseguiu ter associada aos artigos de imprensa que evocam a cultura na região do Minho, tanto a imprensa independente como a academica faram artigos regularmente sobre o tema. Além, a presente investigação baseia-se em grande parte em dados retirados dos inúmeros artigos encontrados tanto na imprensa escrita como em reportagens de TV. Há mesmo um artigo que faz referência a um discurso feito pelo presidente da república Marcelo Rebelo de Sousa, no âmbito da Feira do Livro 2020 onde ele diz, "o grupo DST como um "mecenas exemplar", assumindo a importância de um contributo coletivo para a cultura." (FONTE: imprensa Comunidade.com)	
		Beneficio económico indireto induzido	Número de prestadores de serviços locais implicados na realização do projeto (Horecra, seguridade, limpeza, publicidade..)		«Impresa, segurancia «Leão de «Food Truck «Pharmaceutical na versão "na cidade" existem algumas diferenças tendo em conta que a atividade do Alameda Forum concentra estes prestadores de serviços	Podemos afirmar que os serviços "tangíveis" são aqueles ligados ao funcionamento de um mecanismo.	«Impresa, segurancia «Logis e Catering	ND Não se aplica	Mesmo que não haja dados que permitam afirmar e quantificar o benefício economico induzido, pode-se deduzir que, isoladamente, hoje que este projeto não realizado, automaticamente geraria atividade para prestadores de serviços a população (horecra, segurancia, hotelaria, transportes, restauração e hotelaria). Prestadores da serviços que permitem que os projetos sejam realizados respeitando os diferentes normos de higiene e propondo serviços de qualidade à altura dos expetados pelo público neste tipo de acontecimento.

		Benefício económico indirecto induzido no sector cultural	Número de prestadores de serviços qualificados locais contratados na realização do projeto (Decoração, som, montagem, regie..)	•Orquestra Filarmónica •Serviços som e luz especializados •Logis ca •Animações de teatro e música		•Atu promotor exposições em parceria com outras galerias, é gerada atividade para os artistas e os profusos satélites •Cria emprego para os expostos em arte, atividade para os profusos especializadas em logística, transporte e acção deste tipo de objetos.	•Expectado do Grupo Dead Combo no âmbito da última digressão juntos. O grupo marca o final da sua carreira.	Parceria com a Universidade Católica de Braga.	No que diz respeito aos artistas, foram reportoriados espectáculos e animações no âmbito da festa do livro, e na cerimónia de entrega do prémio CPE, para citar apenas alguns deles, o que mostra claramente que estas ações criam actividades para outros prestadores de serviços culturais.
	Atividade	O projeto esta em harmonia com a Visão da empresa? "Construir com arte e engenho, para ficarmos na historia como os empreendedores	As "palavras chave" BUILDING CULTURE	sim	sim		sim	Investir na formação é provavelmente uma das melhores formas de "construir cultura"	"Nossa marca de agua é a cultura." Jose Teteira (Portugal em directo RTP1 11/7/12, 20/9/19) Sob base desta frase podemos afirmar que a coerencia da estratégia de desenvolvimento da organização around da criatividade e da cultura é um facto.

VIC Properties. Quadro de Inventário

Os projetos VIC properties	Slogan	N/D							
	a Empresa	"O nosso core business é o desenvolvimento de projetos residenciais de grande escala."	A VIC Properties combina uma experiência operacional única focada em imóveis residenciais nas grandes cidades portuguesas. O seu objetivo é criar residências em locais únicos e com identidade própria, bem como grandes projetos nas maiores cidades de Portugal, como Lisboa, Porto e na região do Algarve.						
	Missão da empresa	"Orientamos a nossa atividade à satisfação dos Clientes"							
	Visão da empresa	Entre outros : "Construímos projetos únicos no panorama português, com inspiração arquitetónica na cultura local e arquitetos consagrados mundialmente."	Traçamos as melhores estratégias para os consumidores.						
	Nome	Descrição	Página web do projeto apoiado ou parceiro	Página web da empresa	Valor / Orçamento	Natureza da relação entre as instituições	Ação CCR	Citações/ comentários	Fontes
1	Mercado P'la arte	"Mercado p'la Arte" Missão do projeto: "Potenciar o lugar da arte em todas as vertentes da sociedade portuguesa, nomeadamente através da reflexão e partilha de temas contemporâneos, estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, produção de conteúdos, promoção de conversas, debates, exposições, residências artísticas e	A página de Pla arte, referencia as diferentes edições do Mercado. Na primeira edição (abril 2021) não há referencia a Plata Riverside Village (Vic Properties) A partir da segunda edição ha uma fotografia do site, indicando o lugar onde acontece Plata Riverside. O Nome de Vic Properties não aparece em nenhuma comunicação. Nos cartazes também	...Esta parceria vem reforçar o compromisso da VIC Properties em apoiar e promover as diferentes expressões de arte e cultura, tendo assinado em 2020 um protocolo com Plataforma P'la Arte que se traduz na disponibilização e cedência gratuita de instalações do Prata Riverside Village para dar visibilidade ao trabalho de vários	N/D	Apoio	Mecenato		https://www.vicproperties.com/event/s/
2	Festiva Iminente	...este é um espaço para o espírito livre da cultura urbana em todas as suas formas. Em 2021 o Festival Iminente está de volta entre 7 e 10 de Outubro, na Matinha, em Lisboa. ... Vic é referenciado como patrocinador principal	Na pagina web do festival Iminente ha UNICAMENTE uma pequena referencia relativa à VIC Properties. E designado como o "Patrocinador Principal" . Não ha nenhum link que dirija o leitor ao site da empresa. Nos cartazes não ha	"A VIC Properties é um dos patrocinadores principais do Festival Iminente, um festival com um cartaz eclético, repleto de artes visuais, instalações, cinema, conversas e música para celebrar a cultura urbana, sublinhado pela parceria curatorial entre o Iminente,	N/D	Sponsor Principal	Sponsoring	Tendo em conta a envergadura do evento, e o facto da VIC Properties ser o "Patrocinador principal" podemos dizer que é sorprendente não estar mais presente na	https://www.vicproperties.com/en/event/imminente-festival-2021/

VIC Properties. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)

VIC Properties		Os projetos		Projeto A	Projeto B	O CCR é a comunicação ao redor de um nome e não de um produto. No caso presente é difícil entrever os efeitos esperados e se há uma estratégia por trás ou se ao contrário, como acontece com os filantropos, são iniciativas espontâneas que se desencadeiam em razão de afinidades dos decisores.	
"... A VIC Properties é o patrocinador principal do evento com o objetivo de promover a difusão da arte e da cultura em Portugal... " (Fonte Facebook Vic Properties 28.09)		Natureza da relação entre as instituições	Traçamos as melhores estratégias para os consumidores.	Apoio Sem contrapartidas Ajuda estratégica	Patrocinador principal. Disponibilização do espaço. Contrapartidas definidas contratualmente		
		Tipologia CCR		Mecenato	Sponsoring		
				Formação de Identidade	Criação de vínculo Marca-Produto.		
Dimensão analisada	Aspetos de abordagem	Interrogações	Indicadores	Mercado pela Arte	Projeto B Festival Iminente	Apreciações & Comentários	Fontes
Perenidade/Compa	Vida do projeto/ vida da cooperação	Desde a quanto existe o elo?	data do inicio das cooperações	Maio 2020	Primeira vez	Vic properties existe desde 2018. As primeiras iniciativas datam do começo 2020.	
		Qual é a Frequência da realização?		Mensal	Anual	A frequência e evolução da assistência, deixa pensar que provavelmente o sucesso atingido permita pensar a uma continuidade do mercado, mesmo se se realiza em outro lugar.	
		Quantas edições juntos ?				a relativa juventude do projeto, e os poucos dados inscritos no tempo à disposição, não permitem dar uma apreciação certa sobre a perenidade e o compromisso entre Vic P e os seus parceiros	
				5	1		
		Ha potencial de continuidade?		Enquanto houver espaços que o permitam, sim.	Enquanto houver espaços que o permitam, sim.	Os apoios ou parcerias estão ligados ao aproveitamento provisório de espaços a espera de serem construídos. A cooperação tem potencial a continuar, e se inscrever numa tradição mesmo se os espaços mudam. Na sua forma atual (num parking em construção) o mercado P la Arte não pode perdurar porque mais cedo ou mais tarde o espaço já não estará disponível.	
		Ha delimitações territoriais?	Lugar onde acontece	Marvila	Marvila	As intervenções têm lugar em áreas baldias destinadas a construção num futuro próximo. É uma forma de aproveitar e dar-lhes um sentido enquanto aguardam o início dos projetos de construção	
	Tradição /inovação	Qual é a contribuição para o fomento da cultura?	Repertorio das diferentes expressões artísticas representadas no projeto	40 diferentes artistas plásticos/edição; adicionado dos agentes de animação, musica DJ	Festival de referência enquanto um ponto de encontro das mais diversas expressões artísticas. Música, dança, arte urbano, etc... A diversidade cultural é uma das prioridades dos seus organizadores.	Ambos projetos tem lugar numa zona da capital que esta a ser associada a uma imagem criativa, inovadora e com grande potencial urbano. De um ponto de vista da sua localização privilegiada ao borde do rio e da sua riqueza a nível do património imobiliário. E uma zona com um potencial particularmente interessante para as promotoras imobiliárias. A questão da gentrificação é um dos tópicos que geram desconforto. Passar pela porta da cultura para conter este desconforto é pertinente.	
		Diversidade	Quantas tipos de expressão artística estão involucrados no projeto?	Artes plásticas,	Musica, arte urbana, espetáculo	Les différents courants artistiques et culturels représentés, sont en sa grande majorité de l'ordre de l'Urban culture et de l'art contemporain.	
	Inscrição no ADN da empresa	Fomento claro do interesse pelas temáticas artísticas e culturais junto dos colaboradores e o seu entorno.	Referencia a Cultura na página web da empresa	Não há referencia explicita,		não entanto os dois projetos são recentes e pode se ler (entrever) uma intenção de integrar o fator Cultural ao ADN da empresa. E como a reputação, questão de construção e de tempo. Razão pela qual o compromisso é decisivo.	
	Utilização dos ativos	Como é que a empresa contribui para os projetos? Em que consiste esta contribuição, este apoio? Financeira, Logística, humano, etc.	Tipologia da cooperação.	disponibilização, sem contrapartidas dum espaço para a realização do evento. (especificado na página web do evento)	VIC esta referenciado como Patrocinador principal.	Os terrenos da Matinha constituem um dos maiores projetos urbanísticos de Lisboa atualmente. Em estado de semiabandono desde há muitos anos, a Matinha vai se tornar em breve, numa zona residencial. O espaço onde se realiza o evento é um dos seus maiores trunfos. O aproveitamento d'um espaço, enquanto palco de um festival com um label "urbano" é perfeitamente pertinente e em perfeita sintonia com o tema. (O bairro sensação de Lisboa, no vibrante bairro de Marvila. .. Facebook 01.10)	

	Compatibilidade na imagem	O publico destinatário/receitor esta integrado no mercado da empresa?	Diversidade etária e profissional.	O publico que frequenta este evento esta constituído sobre tudo de pessoas que se interessam a arte e provavelmente com um nível académico superior. E possível que alguns deles dispunham dos meios para adquirir um imóvel dos comercializados pela VIC.	O publico do festival Iminente é muito diversificado, de proveniências socioprofissionais variadas. Tanto os novos habitantes de Marvila, como os antigos recebem uma mensagem da vontade de tornar o bairro num espaço agradável onde todos tem um lugar, seja para viver, para	Tendo em conta a grande discrição na comunicação do festival Iminente, é pouco provável que o publico ter consciência do nome do "parceiro principal". O lugar "Matinha" é provavelmente associado a cultura urbana /underground porque parece que o espaço ao abandono perante muitos anos, foi investido pelos grafiteiros da zona. O que significa que a associação mental que pode ser fazer esta muito longe do que a VIC Properties vende.	
	êxito publico	O evento, a ação desperta interesse?	Audiência direta, assistência.	Segundo os organizadores, a progressão tem sido continua entre uma e outra edição, com uma media de 1.000 pessoas.	Lotação diária de 2,500 pessoas. Dois dias ja estiveram assinalados em "Sold Out". Pode se dizer que o objetivo da lotação é atingido	Existe a possibilidade que grande parte dos participantes enquanto publico ou agentes culturais, não sejam clientes da empresa analisada. Não entanto são pessoas suscetíveis de veicular uma boa imagem da empresa, ao reconhecer a implicação na realização do projeto. Isto demonstra uma das finalidade das ações CCR que é participar ao melhoramento do tecido social e económico do seu entorno.	
			Audiência indireta: Social media. Quantidade de Followers, assinantes aos perfis Facebook, Instagram etc..	2,7 mil	37,7 mil seguidores Instagram. Facebook 22,3 mil seguidores	A comunicação na cultura não visa necessariamente um publico alvo, mas "agentes envolvidos" stakeholders, etc... Não se vende um produto especifico, mas se comunica	
	Esfera de ação	Participação em interações com outros projetos de ordem social ou ambiental iniciados por outras instituições ou empresas (ligação RSC)	LinkedIn Número de projetos implicados	n.a.	Em paralelo ao festival, várias iniciativas de ordem social acontecem. Tudo inscrito numa dinâmica de incluir os habitantes da zona nas atividades. Os parceiros são institucionais ou associações da zona. São projetos sociais de inclusão. Atenção são projetos associados à Iminente e não a VIC	Na pagina oficial do Festival Iminente a imagem de VIC Properties aparece associada discretamente. Não entanto nas paginas da Vic Properties (oficial e LinkedIn) há vários publicações que comunicam ao redor desta parceria. Será intencional que a comunicação ser "dirigida" pela VIC Properties a uma faixa especifica: aqueles que visitam as paginas LinkedIn e oficial da empresa?	
	Efeitos esperados	Participação a visibilidade e dinamismo economico da zona onde esta inserido o projeto	•Consultas e ou pedidos de apoio/parceria Cooperações com outras empresas •Número de parceiros, apoiantes, sponsors implicados no projeto	O mercado impulsiona atividade para os comércios situados a proximidade, participa a criação de uma imagem de bairro "Trendy" que é um dos argumentos de venda da VIC Properties.	•Perant e 5 dias a atualidade cultural da cidade se concentra em Marvila e os olhares vão na sua direção. •diferentes profissionais estarão presentes, restauração, logística, manutenção, transporte, segurança.	O caso de NY e o Meatpacking District, é analogo porque que antes de se tornar no lugar trendy que é hoje, era uma zona pouco frequentável.	https://www.diarioimobiliario.pt/Actualidade/Prata-Riverside-Village-acolhe-o-Mercado-P-la-Arte
	Referencias nos media	Clipping	Artigos de imprensa, referencias na televisão.	varios artigos na imprensa nacional falam do Mercado e na sua maioria falam do Prata Riverside ou da Vic Properties enquanto parceiro do projeto.	•Reportagem na RTP3 , Festival Iminente no âmbito do telediório 05 sem referencia a Vic Properties. •relativamente ao festival Iminente, os Artigos de prensa , quotidianos nacionais mais representativos, não evocam o nome do Patrocinador principal. Dos artigos repertoriados (aleatoriamente) nenhum faz referencia à Vic Properties. (links em anexo	Sob base dos artigos estudados, podemos afirmar que existem algumas incertezas enquanto a coerência da comunicação. Porque in fine, fala se mais da Vic Properties na sua parceria (mecenato) com o Mercado P'la Arte que da sua cooperação enquanto Patrocinador principal com o Festival Iminente. O festival Iminente goza de uma visibilidade forte, construída desde sua primeira edição em 2016. A análise não permite tirar nenhuma conclusão nesse respeito tendo em conta que não disponho de informações mais cercanas a empresa para perceber a estratégia por trás. Relativamente ao Mercado P'la Arte, o volume da comunicação e o conteúdo dos artigos fazem sempre referencia ao Prata Riverside e/ou a Vic Properties enquanto parceiro.	https://visao.sapo.pt/visaose7e/sair/2021-05-07-a-___nova-feira-de-arte-tem-vista-para-o-
	Beneficio económico indireto induzido		Numero de prestadores de serviços locais implicados na realização do projeto (Horeca, seguridade,	•Não há uma oferta de serviços no recinto do mercado. Não entanto as quase 1,000 pessoas que assistem a cada edição consomem	referencia à Vic Properties. (links em anexo diferentes profissionais estarão presentes,	O bairro de Marvila, tem conhecido grandes mudanças no curso dos últimos anos, passando de ser uma sorte de ilha abandonada, a um bairro Trendy. Com uma fantástica localização frente ao Tejo, é uma zona que merecia sair da sombra e tanto os projetos imobiliários que os culturais são os motores que impulsionam esta	

	Economico		limpeza, publicidade ..)	nos arredores. •Um serviço de segurança esta presente	restauração, logística, manutenção, transporte, segurança.	mudança. Nesse contexto vários comércios, restaurantes e iniciativas culturais têm investido a zona, desde que a Fabrica do Braço de Prata começou a funcionar ha mais de 15 anos. Os dois projetos citados se inserem nessa mouvance, mesmo se estes são pontuais participam a despertar o interesse do publico e das partes interessadas pelo bairro de Marvila. Em paralelo os projetos participaram a criar atividade para os prestadores de serviços implicados na sua realização.	
		Beneficio económico indireto induzido no sector cultural	Número de prestadores de serviços qualificados locais contratados na realização do projeto (Decoração, som, montagem., regie..)	•O objetivo é dar um palco aos artistas emergentes de forma gratuita. O beneficio para os artistas é claro porque obtém uma visibilidade e possibilidade de criar contatos, ser com o publico e com potenciais agentes a procura de novos talentos. •Um evento deste género participa a criar uma dinâmica e atividade especificamente destinada ao setor artistico	•O festival Iminente é um dos mais ecléticos do país, com um largo leque de géneros musicais, de expressões artísticas e âmbitos culturais representados. •No que se refere à pessoal qualificado, na logística, produção, som, luz etc., este evento gera atividade para quase todas as profissões da cultura.	IDEM	
	Atividade	O projeto esta em harmonia com a Visão da empresa?	As "palavras chave" da visão / missão			a visão da VIC segundo a pagina web é "Traçamos as melhores estratégias para os consumidores." . Não há nenhuma referencia na página de apresentação que indique uma afinidade particular com a cultura. Não entanto estão repertoriados todos os projetos nos quais a empresa participa enquanto parceiro. Fica complicado se pronunciar sobre a harmonia entre a visão da empresa e o projetos, porque não há elementos que permitam retirar alguma observação concreta.	

SONAE Sierra. Quadro de Inventário

Os projetos Sonae Sierra	Slogan	Slogan "Closer to our tenants" (mais próximo dos nossos inquilinos/locatários)							
	a Empresa	"A Sonae Sierra é uma empresa proprietária e prestadora completa de serviços no setor imobiliário dedicada a criar soluções que vão ao encontro das ambições dos seus clientes."							
	Visão da empresa	Desenvolver e prestar serviços em ativos imobiliários vibrantes ancorados em retalho.							
	Nome	Descrição	Página web do projeto apoiado ou parceiro	Página web da empresa	Valor / Orçamento	Natureza da relação entre as instituições	Ação CCR	Citações/ comentários	Fontes
1	A Arte Chegou ao Colombo	A Arte Chegou ao Colombo é um programa de arte pública do Centro Colombo que visa contribuir para a "democratização da arte e da cultura através da organização de exposições de arte de qualidade em espaços públicos".	N/D não se aplica	lançado em 2011, 'A Arte chegou ao Colombo' é um projeto pioneiro que contribui para a divulgação e promoção de atividades culturais, aproximando os visitantes do Centro Colombo das diversas manifestações artísticas e promovendo a sua participação e interação com a Arte de forma gratuita e acessível a todos.	N/D	Comercial. Prestação de serviços culturais. Eventos	Eventos / contratação via fomento de arte publica	Organização em cooperação com a State of the Art (SOTA). Agencia especializada em Marketing Cultural. Especializada na organização de eventos culturais, principalmente realizados em centros comerciais. O objetivo é utilizar os centros comerciais como palco de atividades culturais. Isto gera atividade para os prestadores de serviços culturais e em paralelo participa a uma vulgarização / democratização da cultura. Os agentes culturais se tornam em parceiros para ativar e gerar trafico nas zonas comerciais. Podemos dizer que o propósito maior destas parcerias é comercial e de marketing, porque se trata de completar os espaços comerciais com uma faceta ligada à	
2	Premio A Arte Chegou ao Colombo	O "Prémio A Arte Chegou ao Colombo" é um prémio de aquisição, promovido pelo Centro Colombo e coorganizado pela State of the Art. Tratando-se de um Prémio de aquisição, a obra vencedora será anualmente doada pelo Centro Colombo a um dos parceiros institucionais, parceiro esse que poderá acolher, também, a exposição dos finalistas.	N/D não se aplica		20000 € + 9000 €	Apoio aos artistas	Cultural comissioning / Premio de aquisição.	Com o apoio de SOTA (SOTA State of the Art (SOTA) is an award winning cultural marketing activation agency that helps you redefine the way you communicate and drive traffic. We use our cultural expertise and production capabilities to create unique, strong and lasting messages that help you approach your target market while being perceived as socially and culturally responsible.)	https://news.cision.com/pt/sonaesierra/r/a-arte-chegou-ao-colomboassinala-10-anos-com-um-novo-ciclo-deapoio-a-arte-e-a-artistasemergentes,c637359540370000000
3	Arte Contra o Desperdício Alimentar: uma exposição da Too Good To Go	O NorteShopping quis juntar-se a esta iniciativa e, até dia 30 de junho, terá em exposição no The Cook Book os vários trabalhos artísticos. Os prints de artistas (edição limitada) têm o custo de 15€ e os prints da Too Good To Go (edição ilimitada) a 12.50€. O lucro das vendas reverte a favor do Programa Mundial de Alimentos da ONU (PMA).	Na pagina de Too Good to Go não há nenhuma referencia a parceria com o Norte Shopping.	Esta é uma iniciativa de Too Good To Go, que desafiou os artistas a apresentar a sua interpretação do tema. O resultado? Uma série de prints contemporâneos, de edição limitada, com mensagens individuais e únicas em exposição e venda no Norte Shopping. O NorteShopping quis juntar-se a esta iniciativa e, até dia 30 de junho, terá em exposição no The Cook Book os vários trabalhos artísticos.	N/D	Apoio aos artistas a traves a disponibilização de um espaço de exposição Não é conhecida a natureza da relação (comercial, apoio ??)	Associado à Cause Related Marketing	Podemos dizer que O centro comercial enquanto comercializador de vitrinas, se une ao projeto de Too Good To Go dando a possibilidade de expor as obras que estas estão ligadas a uma ação de cause Related marketing. The Cook Book é o food market do Centro comercial Norte shopping. Impossível de saber se o facto de não referenciar nem o Norte shopping nem o Cook Book é desejado ou se é um esquecimento. Isto demonstra que a cooperação não é relevante para Too Good to Go.	https://www.norteshopping.pt/lifestyle/e-vents/arte-contra-o-desperdicionalimentar-uma-exposicao-da-too-good-to-go/
4	Iniciativa "Cultura no Centro"	"Os centros comerciais geridos pela Sonae Sierra1 lançam, no âmbito do movimento "Consciência Somos Nós", a iniciativa "Cultura no Centro", que pretende apoiar artistas e entidades nacionais do setor cultural.	N/D não se aplica	Os centros comerciais geridos pela Sonae Sierra lançaram, no âmbito do movimento "Consciência Somos Nós", a iniciativa "Cultura no Centro", que pretende dar maior visibilidade aos programas culturais dos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra.	N/D	Apoio vai materializar-se através da implementação de várias atividades e movimentos artísticos nos centros ao longo de 2021;	Eventos / contratação via fomento de atividades culturais nos centros comerciais		https://newsroom.lift.com.pt/134855Cultura-no-centro-vai-apoiar-artistas-e-entidades-nacionais-de-ambito-culturalnos-centros-comerciais-geridos-pelasonae-sierra
5	Joana Vasconcelos apresenta "Valquírias" no NorteShopping	O NorteShopping foi o local escolhido para acolher a exposição Valquírias de Joana Vasconcelos – duas esculturas suspensas, cada uma com mais de 200 quilos e sete	N/D não se aplica	Esta mostra faz parte do projeto Cultura no Centro, que envolve os centros comerciais geridos pela Sonae Sierra "que quer tornar a arte e a cultura acessível a todos"	N/D	Comercial. Prestação de serviços culturais.	Eventos / contratação via fomento de arte publica	A obra da Joana Vasconcelos ao estar exposta no centro comercial é o objeto de um evento e de animações ao redor. Participa a popularizar a arte como um	https://sierraupdatenews.com/pt/post/521/sonae-sierra-lanca-movimentoconsciencia-somos-nos

		metros de dimensão – até 2 de Setembro.							iniciador de curiosidade.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--

SONAE Sierra. Quadro “Comunicar com Cultura” (detalhado)

Sonae Sierra		Os projetos		Projeto A	Projeto B	Projeto C	Projeto D	
		Natureza da relação entre as instituições	a Quantos diferentes tipos de projetos	Apoio		Investimento	Parceria	
		Tipologia	Slogan "Closer to our tenants" (mais próximo dos nossos inquilinos/locatários)	Evento	Cultural comissioning	Cause Related Marketing	Evento	
Dimensão analisada	Aspetos de abordagem	Interrogações	Indicadores	Iniciativa "Cultura no Centro"	Premio A Arte Chegou ao Colombo	Arte Contra o Desperdício Alimentar: uma exposição da Too Good To Go	A Arte Chegou ao Colombo	Apreciações & Comentários
Perenidade/Compromisso permite perceber o espectro e a variedade das intervenções e a "vida" dos projetos. O foco e a forma de execução dos projetos e a evolução. Também pode-se avaliar com foco no tempo, tendo em conta a quantidade, a frequência ou o período no qual são realizados os projetos.	Vida do projeto/ vida da cooperação	Desde a quanto existe o projeto		2020	1	One shott	10 anos	A análise das várias ações da Sonae Sierra enquanto gestor de Centros Comerciais através o país, permitiu de perceber uma outra forma de fazer apelo à cultura para comunicar. No caso da SONAE as artes e a cultura servem a despertar interesse dos clientes. O propósito central das ações é gerar tráfego nos espaços comerciais, isto valoriza automaticamente os locais. É possível afirmar isto porque todos os projetos reportados acontecem nos centros comerciais do grupo. São eventos criados sobre medida como iniciativas Marketing. Tratando-se de tornar os espaços comerciais ainda mais atrativos, com Arte. Na página web do centro Colombo disse: "A Arte Chegou ao Colombo é um programa de arte pública do Centro Colombo que visa contribuir para a "democratização da arte e da cultura através da organização de exposições de arte de qualidade em espaços públicos". Os diferentes centros comerciais promovem uma vitrina diferente da dos centros culturais ou museus para expor a Arte, de alguma forma trata-se de juntar o útil ao agradável
		Qual é a Frequência da realização?		ao longo do ano	N/D	1		
		Quantas edições juntos?	data do início das cooperações	N/D	1	1	10	
		Ha potencial de continuidade?		Provavelmente	?	?	sim	
		Ha delimitações territoriais?	Lugar onde acontece	Não	Não	Não	Não	
Pertinência: permite de avaliar a compatibilidade ou coerência entre a missão da empresa e/ou projeto e a implementação com o setor da cultura. Entram em consideração aspetos da empresa. Coerência: permite avaliar em que medida os projetos que a Empresa escolhe, estão em "harmonia" com a sua missão.	Tradição /Inovação	Qual é a contribuição para o fomento da cultura?	Repertório das diferentes expressões artísticas representadas no projeto	Segundo as fontes "As 921 propostas recebidas abrangem as mais diversas áreas artísticas como teatro; dança; cinema; novo circo; artes performativas; pintura; animação e música.	A contribuição ao fomento da cultura veio por um lado a promoção dos artistas finalistas do concurso, proporcionando um palco de exposição no Museu Coleção Berardo, próximo da iniciativa. Leva a conhecer os artistas junto de potenciais agentes culturais, o que pode gerar atividade para eles num futuro. Premio dirigido a artistas plásticos.	Não é relevante. O apoio dado a Too Good to Go é um espaço para expor os posters que eles foram criados por artistas para que o lucro de as vendas ser revertido a uma obra social. A participação do centro comercial na ação de Cause Related Marketing é pouco significativa.	A Arte Chegou ao Colombo é um programa de arte pública do Centro Colombo que visa contribuir para a "democratização da arte e da cultura através da organização de exposições de arte de qualidade em espaços públicos".	
	Inscrição no ADN da empresa	Fomento claro do interesse pelas temáticas artísticas e culturais junto dos colaboradores e o seu entorno.	Referencia a Cultura na pagina web da empresa	se integra na continuidade do projeto iniciado pelo Centro Colombo, de maneira a espalhar por os outros centros geridos pela Sonae.	N/D	N/D	N/D	Não há elementos que permitam estimar se existe uma vontade de despertar o interesse pela cultura nos colaboradores. Na página web da empresa não há nenhuma referência particular sobre as cultura e eventuais cooperações, além da "Cultura no Centro" "que quer tornar a arte e a cultura acessível a todos". O que sim se pode considerar como inovadora é o facto de aplicar a mesma estratégia de "utilizar " as animações inspiradas no tema artístico para atrair clientes. Várias iniciativas deste género existem através o país nos centros comerciais geridos pela Sonae. (Alcochete Freeport, Cascaishopping, colombo, NorteShopping, etc.). A arte e cultura é um é um meio, ou mesmo uma ferramenta para comunicar e gerar tráfego.
	Utilização dos ativos	Como é que a empresa contribui para os projetos? Em que consiste a parceria, cooperação ou apoio? Logística, humano, etc.	Tipologia da cooperação.	As informações detalhadas sobre a Open Call "cultura no centro", e os seus regulamentos foram encontrados na página da Universidade de Beira Interior (destinados as candidaturas para o centro comercial Serra Shopping de Covilhã, mas aplicáveis a todos os centros comerciais da SONAE Sierra)	Otimização dos espaços comerciais. Ao dar uma afetação nova aos espaços do centro comercial enquanto lugares de lazer e de exposição. O espaço comercial transforma-se ocasionalmente em lugar de convívio e cultura.	irrelevante	Otimização dos espaços comerciais. Ao dar uma afetação nova aos espaços do centro comercial enquanto lugares de lazer e de exposição. O espaço comercial transforma-se ocasionalmente em lugar de convívio e cultura.	Não há elementos que permitam saber se a SONAE Sierra investe em obras de arte mas é muito provável que a proximidade com artistas emergentes seja interessante para ser os primeiros em (identificar talentos isto sobre tudo após a iniciativa Premio "A Arte Chegou ao Colombo". Nas primeiras edições do programa "A arte chegou ao colombo" trata-se de trazer exposições que fazem referência à artistas conhecidos. Não são obras originais que são apresentadas, mas é um encenação que têm por objetivo suscitar curiosidade por eventualmente ter ver os originais ao museu.
	Compatibilidade na imagem	O publico destinatário /recetor esta integrado no mercado da empresa?	Diversidade etária e profissional.	O publico destinatário da iniciativa é em geral cliente do centro comercial. O evento acontece no núcleo do fundo de comércio, portanto é impossível de dissimular a ligação marketing da iniciativa. A ação Marketing é evidente.				Todas as iniciativas acontecem nos centros comerciais, espaços que são o fundo de comercio da SONAE
	êxito publico	O evento, a ação desperta interesse?	Audiência direta, assistência. Audiência indireta: Social media. Quantidade de Followers, assinantes aos perfis Facebook, Instagram etc...	N/D N/D	N/D N/D	N/D N/D	N/D N/D	Cabe ressaltar que todas as atividades acontecem nos recintos da SONAE. Podemos dizer que a SONAE participa a "democratização da cultura", à condição que esta cultura seja nos centros Sonae traz a "cultura diversão" para os centros comerciais, pode-se dizer que Sonae participa na democratização da cultura, desde que esta democratização tenha lugar nos seus espaços comerciais. Não há registro de iniciativas tomadas noutros lugares.
Impacto: permite avaliar as repercussões económicas e sociais da estratégia de comunicação, no seu entorno. Pode-se medir através da visibilidade nos media ou também ao nível das oportunidades e sinergias criadas.	Esfera de Ação	Participação em interações com outros projetos de ordem social ou ambiental iniciados por outras instituições ou empresas (ligação RSC)	Enumeração e descrição de outros projetos implicados	N/D	N/D	Em cooperação com Too Good to Go	N/D	Iniciativa no âmbito da consciência somos nós. O movimento "Consciência Somos Nós" é uma iniciativa dos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra em Portugal para a construção de um futuro mais sustentável e um mundo mais consciente.
	Efeitos esperados	Participação a visibilidade e dinamismo económico da zona onde esta inserido o projeto	*Consultas e ou pedidos de apoio/parceria *Cooperações com outras empresas *Número de parceiros, apoiantes, sponsors implicados no projeto	Se tivermos em conta que o dinamismo económico se traduz, em grande parte, no êxito dos estabelecimentos comerciais dos centros comerciais envolvidos, podemos dizer que há certamente um impacto positivo.	Gerar trafico na zona comercial e o objetivo principal é não um efeito colateral.			Os parceiros reportados são o Museu Coleção Berardo e o MNAA. Uma exposição das obras finalistas aconteceu no MCB na primavera.

	Referencias nos media	Clipping	Artigos de imprensa, referencias na televisao.					A empresa SONAE é referenciada em numerosos artigos sobre as atividades culturais e animações nos diferentes centros comerciais. os artigos elogiam as iniciativas de apoio à cultura
	Economico	Beneficio económico indireto induzido	Numero de prestadores de serviços locais implicados na realização do projeto (Horeca, segurança, limpeza, publicidade ..)	Não se aplica;	Não se aplica			Relativamente ao beneficio económico indireto não se aplica ou é difícil de avaliar porque os prestadores de serviços em causa (segurança, limpeza, restauração etc..) estão presentes no centro comercial independentemente de haver ou não atividades culturais.
		Beneficio económico indireto induzido no sector cultural	Número de prestadores de serviços qualificados locais contratados na realização do projeto (Decoração, som, montagem, régie.)		Todos os eventos citados geram atividade para serviços de prestações culturais. Com a empresa SOTA a cargo da realização. As ações geram atividade para a SOTA quem a sua vez gera atividade para o seu protótipo de artistas e serviços qualificados. Podemos afirmar que os eventos são as ações CCR que mais atividade geram para o sector da cultura, fazendo o ponte entre o entretenimento. Iludindo a fronteira entre cultura e entretenimento. O entertainment é simplesmente			As ações citadas induzem atividade para o sector cultural, sobre tudo a "Iniciativa Cultura no Centro" que têm suscitado grande interesse cerca dos prestadores de serviços culturais (segundo as cifras da SONAE mais de 3000 propostas de projetos em resposta à convocação). E sem dúvida alguma uma forma de unir forças para o beneficio de todos os intervenientes. Isto va no sentido das petições do sector que solicita atividade e investimento para se desligar da dependência dos apoios do estado.
		Atividade	O projeto está em harmonia com a Visão da empresa? As "palavras chave" Visão Desenvolver e prestar serviços em ativos imobiliários vibrantes ancorados em retalho.					A visão da empresa disse "prestar serviços em ativos imobiliários ancorados em retalho". As iniciativas estão em harmonia com essa visão porque todas se inserem no universo do centro comercial e são pensadas sob medida com o objetivo de trazer todo o seu potencial para os centros comerciais. Podemos afirmar que é pode-se dizer que é bem sucedido

Anexo B. Teaser

“Uma meta sem plano, é só um desejo” Antoine de Saint Exupéry

Em lugar de buscar o que a economia pode fazer para a cultura, vamos ver o que a Cultura pode fazer para a economia.

Sucesso não significa necessariamente ganhar dinheiro. A definição pessoal de sucesso precisa incluir aquelas coisas que o motivam.

Corporate Cultural Responsibility CCR

Como despertar um interesse duradouro por parte do sector empresarial a participar no fomento da cultura através de uma participação no seu financiamento? Demonstrando, com ajuda de um instrumento de monitorização, em que medida a ação intersectorial com o sector da cultura induz benefícios e criação de valor. Benefícios que abrangem perspetivas de ordem, comunicacional, social e humano, de negócio e mesmo financeiro.

O propósito do instrumento de monitorização Cultural Scorecard, é demonstrar que por um lado os benefícios podem se traduzir de outras formas que a monetária, abrangendo fatores tais como a imagem, o valor da marca, o enriquecimento intelectual e cultural dos colaboradores, o nível de coesão de compromisso das equipas, o melhoramento do ambiente social, entre outros. Previamente aparece fundamental comunicar sobre as múltiplas alternativas de colaboração e sinergia existentes alinhando-os aos benefícios e os Retornos de Investimento que estas podem gerar. Um conceito de quantificação e monitorização do CCR foi desenvolvido por Wolfgang Lamprecht¹ em 2013. Os modelos de monitorização que o autor cita no seu livro, são definidos sob medida em função dos propósitos do projeto cultural (CCR Partner) e do seu investidor (CCR Investor).

Para realizar e aplicar um Cultural Scorecard bem-sucedido, é necessário fazer uma monitorização rigorosa por parte de todos os envolvidos na dinâmica. Definir por um lado objetivos, estratégias e ações coerentes, os meios disponíveis, e, por outro lado, os indicadores que vão permitir fazer um seguimento do desenvolvimento e, se necessário, afinar e adaptar perante o percurso de vida do projeto.

¹ Wolfgang Lamprecht *Doktor der Philosophie (Dr. phil.)* na Universidad de Viena. Autor de numerosas contribuições relativas à gestão da comunicação e a cultura. *Lamprecht* é Head of Corporate Communication da Bank Áustria e do Fórum das Artes “*Kunstforums Wien*”

Figura 1. Processo e planificação geral das Medidas CCR segundo Lamprecht (Lamprecht, 2013, S. 293)



Considerações Gerais

- Um investimento, participação ou contribuição não se limita a sua forma monetária, mas pode se traduzir em bens, know-how, implicação pessoal ou uma combinação destes fatores.
- O espectro de possibilidades vai muito mais além que os conhecidos mecenato e patrocínio.
- Todas as possibilidades, chamadas “medidas” neste documento têm vocação a gerar um retorno para o investidor.
- As possibilidades de retorno se traduzem em: CROI Retorno em termos comunicacionais, BROI Retorno em termos de negócio, SROI Retorno em termos sociais e FROI Retorno em termos financeiros.

Considerações do âmbito da estrutura

- A promoção cultural com fundos de origem privada, representa apenas uma das alternativas para o financiamento da cultura;
- A promoção cultural com fundos de origem privada, não deve nem pode se substituir, mesmo ao ver as cortes orçamentais do sector público, à responsabilidade do sector público;
- A promoção cultural com fundos de origem privada se constrói geralmente sobre uma infraestrutura financiada pelo poder público.

Considerações relativas ao enquadramento empresarial

- A participação privada na cultura só pode existir de forma duradoura, em caso de o compromisso não estar em contradição com os objetivos económicos do doador ou investidor e não compromete o sucesso económico da atividade da empresa doadora;
- A participação privada na cultura só pode existir de forma duradoura, em caso, do financiamento dos projetos financiados não contradizerem os interesses dos stakeholders;
- A promoção cultural com fundos de origem privada, deve ser considerada como uma parte integrante da estratégia de comunicação das empresas;
- A promoção cultural com fundos de origem privada, não representa uma ameaça para a diversidade criativa e artística, é um aliado;
- A participação privada na cultura, torna-se cada dia mais um posto importante nos orçamentos de comunicação das empresas. O aporte gerado para a reputação das empresas é indiscutível.

O instrumento de monitorização Cultural Scorecard

Este método deve servir de instrumento de pilotagem mais do que de ferramenta de controlo. Este permite explicar de forma rápida e clara aos shareholders, e com ajuda de cifras competitivas, por que razão se toma a decisão de participar em projetos culturais. O objetivo é demonstrar de forma estruturada que os retornos se traduzem em diversas maneiras. Os indicadores de calculo podem ser de ordem monetária², como também cifras retiradas de objetivos comunicacionais, de objetivos de mercado, de objetivos de ordem subjetiva ligados aos RH... Estes objetivos são definidos ao começo de cada projeto e um seguimento sob medida é estabelecido com ajuda de um “*Cultural scorecard*”. A questão-chave é de **definir desde um princípio quais são as metas que o projeto tem por objetivo de atingir**, através de quais perguntas pode se dar resposta a estas metas, quais são os meios investidos, e quais são os indicadores que permitem fazer um seguimento no decorrer do projeto? Geralmente as ferramentas são desenvolvidas ao começo do projeto. Os indicadores podem ser retirados dos diversos departamentos da empresa segundo a suas especificidades, comunicação e marketing, recursos humanos, finanças etc...

As medidas CCR

As medidas CCR a seguir estão diferenciadas segundo a sua distinção “contabilística”, de um ponto de vista da “fonte de receitas” de um projeto cultural³. Estas estão acompanhadas da “palavra-chave” que define a relação entre os dois intervenientes

Cooperação Empresa + Cultura que induz **receitas de atividade** para o CCR -Partner

I.**Product & Image Placement**: O centro de interesse da transação é o **ITEM**

II.**Cultural Commissioning**: O centro de interesse é a conclusão de um **contrato** de prestação de serviços culturais

III.**Eventos**: O centro de interesse é a **encenação** com objetivo de propor uma experiência que toca ao sentido emocional, no âmbito de uma prestação de serviços culturais

Cooperação Empresa + Cultura que induzem **receitas externas privadas**

IV.**Investment Venture Philanthropy**: O centro de interesse é a disponibilização de **liquidez “o capital risco”** e um compromisso a longo prazo entre os dois atores.

V.**Mecenato**: O centro de interesse é a **promoção desinteressada** com apoios em numerário ou bens, sem contrapartida, de um projeto com o qual o doador tem uma ligação “emocional”.

² Os indicadores financeiros não têm vocação a elucidar a relação causa-efeito nem o desempenho de um projeto CCR. Mas sim as questões de custos, que avaliados em conjunto com os outros indicadores permitem dar uma cifra aos resultados.

³ Existem três fontes de receitas num projeto cultural: Receitas Internas (Atividade core + atividades anexas), Receitas Externas Privadas (Mecenato, venture + philanthropy...) e Receitas Externas Públicas (subvenções e apoios do Estado)

VI. Volunteering & Secondments: O centro de interesse é a promoção desinteressada através a disponibilização de **competências ou “know-how”**, na mesma abordagem que o mecenato.

VII. Sponsoring ou Patrocínio: O centro de interesse é a **reciprocidade contractual**, através da partilha de competências e de meios para atingir um objetivo ou um publico alvo comum. (contratos comerciais de ordem da comunicação e imagem, com contrapartidas equivalentes definidas contratualmente)

As diferentes fontes de informação relativas aos ROI

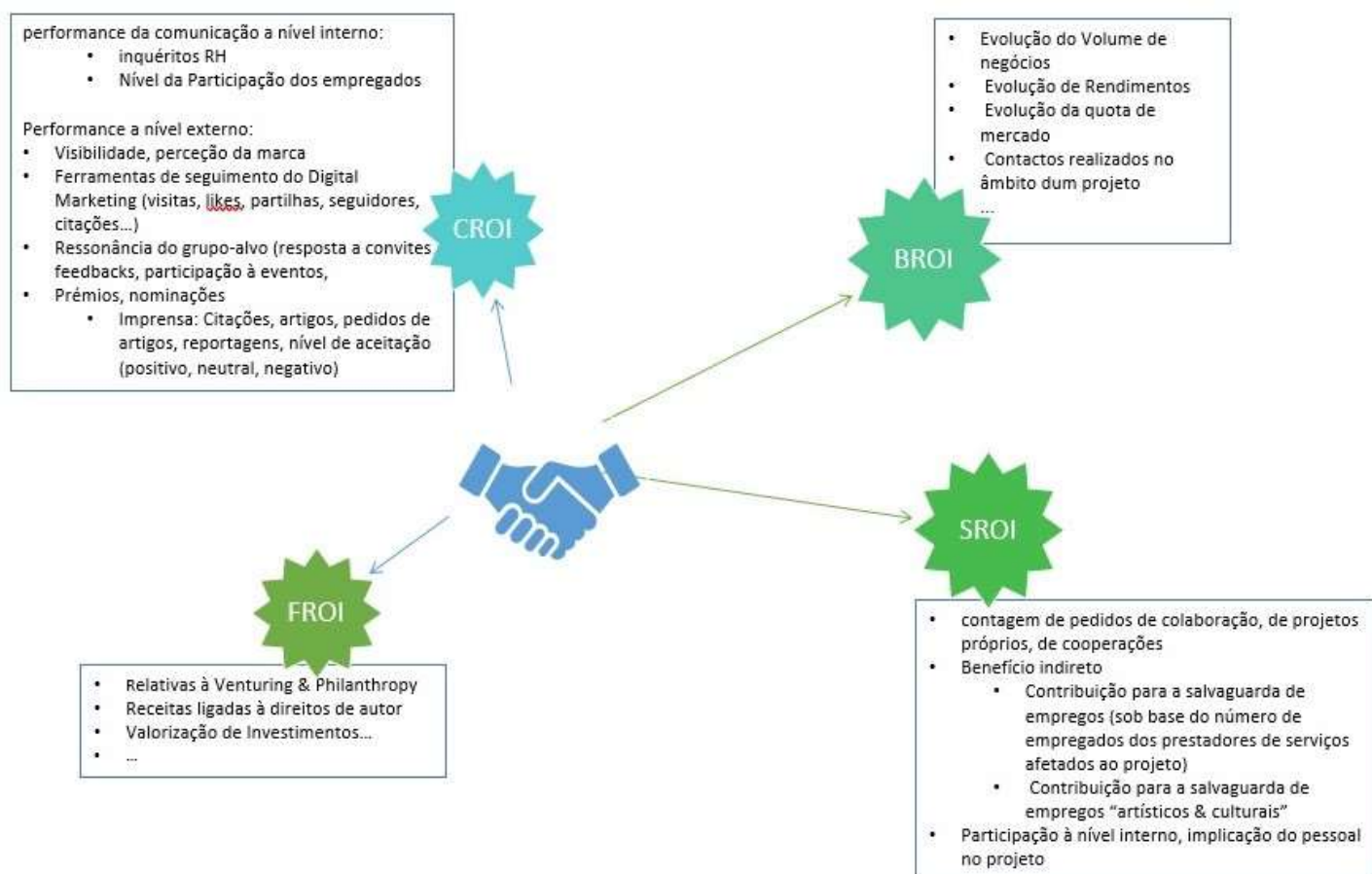


Figura 3 OS Indicadores ROI (Elaboração própria I

CROI: Communicational Return on Investment

Trata-se da quantificação dos benefícios da ordem da comunicação tanto interna quanto externa, induzidos por uma medida CCR. A criação de valor CROI não é calculada em valores monetários, mas em valores da ordem da visibilidade, da perceção de uma marca, da difusão da informação, ou mesmo de ponto de vista do análise do valor publicitário ou da ressonância do grupo-alvo. Estas cifras são retiradas tanto de ferramentas do digital marketing, da imprensa, ou também no âmbito do serviço de recursos

humanos quando se trata de uma medida que abrange os colaboradores da empresa. Os dados relativos à comunicação externa são geralmente administrados pelo serviço de comunicação e marketing e/ou relações públicas de uma empresa, que segundo o tamanho, realiza os estudos ou faz apelo às agências de comunicação especializadas. No que se refere aos dados relativos à comunicação interna, estes são elaborados sob base de questionários de avaliação em colaboração com o departamento de Recursos Humanos.

BROI: Business Return on Investment

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada ao negócio, induzido por uma medida CCR. Estas permitem julgar a efetividade da medida CCR em relação aos custos que esta gera ao colocá-la face ao crescimento de Volume de Negócios, do Rendimento, dos números de clientes etc... A fim de estabelecer uma demonstração económica, deve ser possível incluir valores monetários. E dizer custos (K) e volume de negócios (V) geradas após uma medida de CCR. Para definir o aumento (VA) é necessário comparar valores num espaço de tempo (t) o que significa que a condição é dispor dos dados relativos ao tempo t0.

$$VA = \frac{\text{Volume de negocios } t1 - t0}{\text{Custos } t1 - t0}$$

Também é possível analisar da perspetiva desde um ponto de vista do rendimento num momento específico. Equação desenvolvida por Horst Steffen e citada por Lamprecht.

$$ROI = \frac{M (SA - KA) - MW (M - KA)}{K}$$

M= Margem

SA = Volume de Vendas com medidas CCR

KA = Volume de vendas sem medidas CCR

MW = Crescimento do Mercado

K = Custos

O BROI também tem potencial a ser calculado em função do crescimento do número de clientes efetivos (contactos) realizados após um projeto CCR. A sua vez pode ser retirado um valor monetário em função do potencial de volume de negócios por cliente. Estes dados podem ser retirados dos programas de CRM (*Customer Relationship Management*). Também podem se retirar dados relativos ao índice da margem de contribuição, ao comparar as despesas totais relativas ao projeto CCR, com o número de novos contactos. Isto permite estabelecer um valor e compará-lo com outros tipos de medidas de marketing e os seus custos.

Existe a possibilidade de estabelecer um ratio de reputação que a sua vez influencia as quotas de mercado, no entanto este indicador é aplicável a empresas que dispõem dos meios financeiros para assumir os custos elevados que um tal estudo implica. Estes ratios são estabelecidos por agências especializadas que dispõem dos dados de benchmarking necessários.

SROI: Social Return on Investment

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada à uma visão social, induzido por uma medida CCR. Estas quantificações são mais de ordem qualitativa, mas provêm dados que permitem avaliar em que medida uma empresa contribui para o bem-estar da sociedade e o seu entorno.

Estas quantificações podem ser retiradas de dados sobre:

- Participação do projeto CCR à salvaguarda de empregos;
- Participação do projeto à salvaguarda de empregos artísticos qualificados;
- Avaliação das interações do projeto CCR com outros projetos de ordem social ou ambiental;
- Benefício indireto, no tecido social e económico à proximidade do lugar onde o projeto se insere (comércios próximos, HORESCA, etc.);
- Contagem da participação interna (em termos de recursos humanos) da empresa na realização do projeto;
- Contagem dos prestadores de serviços externos contratados no âmbito do projeto.

FROI Financial Return on Investment

Trata-se da quantificação da criação de valor aplicada ao benefício financeiro obtido através de uma medida CCR, principalmente Investment Venture Philanthropy, Eventos, Cultural Commissioning. Ao investir num projeto de ordem artística ou cultural, o CCR-Investor tem o potencial de gerar benefícios ligados à:

- Dividendos retirados de ações de Venturing ou *Philanthropic Capital Risk*.⁴
- Valorização de ativos baixo forma de coleção de obras de arte
- Receitas de direitos de autor de obras adquiridas
- Receitas vindas de empréstimos de obras de arte adquiridas pelo CCR-Investor
- Benefícios fiscais relativos a ações de mecenato, ou participações em projetos elegíveis as disposições legais aferentes

⁴ Apoio principalmente de ordem financeiro à consolidação de um projeto, para lhe permitir de atingir o seu “mercado”. Com a condicionante de um compromisso a meio ou longo prazo que permite de assegurar o sucesso do mesmo.

Recapitulação

Esta metodologia de monitorização apresenta inúmeras possibilidades que existem para gerar e manter uma dinâmica que beneficie a economia ao redor da cultura. A finalidade da sua aplicação é de centrar a interação Empresa + Cultura, na sua capacidade para gerar benefícios e criar valor, praticando um seguimento preciso dos objetivos e do alcance dos mesmos, ao mesmo tempo que trata de motivar o sector empresarial a participar ativamente em projetos ligados à cultura e convencê-los do papel que têm a desempenhar na dinamização da economia através da cultura. O facto de instaurar uma linguagem em comum, contribui para criar um ambiente de confiança entre os intervenientes. Os CCR-Partner têm como tarefa integrar uma visão de gestão tão precisa como a do CCR Investor, essa é a condição sine-qua-non, para transformar a imagem do sector cultural e dos seus atores, num sector dinâmico, rigoroso e determinado.

Fomentar a associação da Cultura com o sector empresarial, ao utilizá-la como um vetor de comunicação que participa à criação de valor intersectorial, tem potencial de participar para manter uma atividade e um dinamismo vital a milhares de pessoas atualmente. As múltiplas experiências que a Cultura proporciona, têm o potencial de “deixar uma marca” no seu publico, que ao despertar emoções levam a reflexão e ficam na memoria. Por esta razão a cultura é um aliado ideal para as empresas comunicarem eficazmente.

Para verificar e aplicar este conceito, (adaptado de uma versão em alemão desenvolvida por W Lamprecht) é necessário realizar um estudo de caso. Este estudo de caso pode se traduzir das formas a seguir:

- *Ex-ante*: Seguimento de um projeto desde a sua conceição, desenvolvimento dos parâmetros de monitorização, aplicação e análise dos resultados;
- *Ex-médio*: Análise de um projeto em curso, tentando integrar os parâmetros de monitorização e as suas ferramentas de quantificação dos ROI;
- *Ex-post*: análise de um projeto já terminado. Destilar os ROI atingidos aplicando os métodos de análise a disposição.

Anexo C. Fichas técnicas

Nome	Sponsoring ou Patrocínio
Definição	“uma empresa que apoia uma pessoa, uma organização ou uma ação de interesse geral, não para fins filantrópicos, mas também para fins comerciais. Esta atividade de suporte é realizada através da concessão em troca de contrapartes, como a promoção dos produtos e serviços da empresa patrocinadora, bem como sua notoriedade e sua imagem.” (educalingo dicionário, 2020).
Motivação	Comercial/ comunicação
ROI possíveis (por ordem de importância)	BROI / CROI
Objetivos	•Comercial: O aumento das vendas; •A valorização e potencialização da marca; •A melhoria da comunicação da marca com clientes e parceiros; - •Criação de um vínculo entre uma marca/ produto e um acontecimento mediático.
Caraterísticas	O projeto cultural é um prestador de serviços de comunicação para o CCR Investor. E dizer que o projeto Cultural vende espaços publicitarios ao sponsor criando assim uma relação comercial. O sponsor paga uma somma X para beneficiar de esses serviços. O valor é definido em função da imagem e da notoriedade do evento cultural.
Mensagem	Marketing
Contrapartidas	Contratualmente definidas (baixa forma de suportes de comunicação, bilhetes, visitas VIP...)
Público Alvo *	Potenciais consumidores
Benefícios para o CCR Investor	Ver o seu nome associado a um evento cultural, permite comunicar fora dos canais habituais e atingir um público numa forma inesperada.
Benefícios para o CCR Partner	Um projeto beneficia da visibilidade de uma marca que é a assinatura. Os fundos recebidos por parte do Investor são considerados como receitas. O CCR Investor é um cliente.
Participação, Cooperação ou Contratação	N.A.
Modos de execução possíveis	Festivais, concertos, exposições. O nome da empresa pode fazer parte integrante do cartaz ou em versões onde o nome do sponsor principal não está integrado no nome do evento mas o Sponsor participa enquanto parceiro e é citado nos cartazes e diversos suportes impressos.
Benefícios fiscais	Não
Natureza da relação com o sector cultural	Comercial, parceria
Comentários suplementários	

Nome	Mecenato Corporate Giving
Definição	"O mecenato passa por uma relação de apoio financeiro ou não, atribuído por um indivíduo ou pessoa coletiva a uma entidade pública ou privada – sem fins lucrativos. Os mecenas contribuem para o desenvolvimento de uma determinada atividade ou ação, beneficiando, ao mesmo tempo, do regime fiscal estabelecido no Estatuto do Mecenato.
Motivação	Social e desinteressada
ROI possíveis (por ordem de importância)	SROI / BROI / CROI
Objetivos	• Promover atividades nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional ao apoiar de forma desinteressada com fundos ou com materiais na realização de um projeto cultural. • Afirmação e busca de uma identidade para uma empresa enquanto instituição.
Caraterísticas	O mecenato passa por uma relação de apoio financeiro ou não financeiro atribuído por um indivíduo ou pessoa coletiva a uma entidade pública ou privada – sem fins lucrativos e com propósito de promover atividades nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional.
Mensagem	Cívica & Social
Contrapartidas	Sem Contrapartidas
Publico Alvo *	Publico em geral. Stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	• De ordem Fiscal • De ordem da imagem, mesmo se o logo ou nome da empresa aparece discretamente, a informação do compromisso com o projeto em causa é difundida cerca do seu público (referencia nos bilhetes, na página web, nos cartazes etc.) O Investor beneficia da imagem que o evento veicula. • A nível interno, a empresa investidora, transmite uma mensagem comprometida aos seus colaboradores, o que se reflete num sentimento de pertença, coesão e compromisso com a sociedade.
Benefícios para o CCR Partner	Os parceiros recebem apoio financeiro do CCR Investor, e paralelamente beneficiam de uma visibilidade junto dos clientes, empregados e stakeholders do mesmo.
Participação, Cooperação ou Contratação	Participação e /ou cooperação
Modos de execução possíveis	• Apoios a criação artística, bem como projetos de restauro e conservação de obras de arte integradas em acervos de arte de entidades públicas • Apoios a projetos editoriais com interesse cultural (livros, revistas, programas televisivos, entre outros); • A realização de doações de obras de arte a entes públicos, mas também a entidades sem fins lucrativos; • Apoios a realização de festivais de música clássica ou tradicional que ligam património arquitetural com património cultural • A organização de conferências e seminários sobre temáticas da área da Cultura, • Parcerias com entidades públicas e privadas visando o apoio conjunto a iniciativas e projetos culturais,
Benefícios fiscais	Sim. A verificar segundo as regulamentações em vigor
Natureza da relação com o sector cultural	Apoio
Comentários suplementários	

Nome	Corporate secondments ou Mecenato de competências	Volunteering
Definição	O Corporate secondment é uma medida que compreende os serviços prestados pelas empresas no âmbito de um acordo sobre participação ou envolvimento cultural. Tratasse de apoio baixo fornecimento de recursos materiais ou serviços. Esta medida se assimila ao “mecenato de competências ou de recursos humanos” que também está regido pela lei do mecenato.	"medida onde uma empresa apoia um projeto, enquanto colaboradores da mesma participam apoiando um projeto cultural a título de voluntariado, é dizer perante o seu tempo livre e sem que haja remuneração em numerário."
Motivação	Social e desinteressada	Social e desinteressada
ROI possíveis	SROI / BROI / CROI	SROI / BROI / CROI
Objetivos	• Promover atividades nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional. • Despertar um interesse no seio mesmo da empresa junto das equipas. • Suscitar uma tomada de consciência relativamente à uma temática específica.	• Promover: à coesão, o sentimento de pertença dos colaboradores ao participar em atividades que dão um sentido social e pessoal ao compromisso profissional. • Suscitar uma tomada de consciência relativamente à uma temática específica.
Caraterísticas	Estes apoios podem concretizar-se de diversas formas tais a deslocação de empregados de uma empresa por um numero limitado de horas num projeto de ordem cultural, (ou social noutros casos) para participar na realização de tarefas no âmbito das suas competências e perante as suas horas oficiais de trabalho.	A empresa dá o tempo, os colaboradores a vontade e o resultado são colaboradores motivados a participar, que regressam à empresa com um espírito de grupo reforçado.
Mensagem	Compromisso cívico & social	Compromisso cívico & social
Contrapartidas	Sem Contrapartidas *	Sem Contrapartidas *
Publico Alvo *	Publico em geral + Stakeholders	Publico em geral + Stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	O apoiante ganha ao participar numa experiencia nova fora do seu âmbito de trabalho habitual, o que pode ser fonte de inspiração, enriquecimento inovador e sentimento de pertença e coesão.	Innovação através experiencias "laborais" incomuns, que geram satisfação ao quebrar rotinas de forma construtiva.
Benefícios para o CCR Partner	Os parceiros recebem apoio logístico e/ou de competências do CCR Investor. Isto permite economizar certas despesas que relevam da profissão da empresa CCR Investor. Paralelamente ha um beneficio do ordem da comunicação, uma visibilidade junto dos clientes, empregados e stakeholders do Investor.	Os parceiros recebem apoio logístico e/ou de competências do CCR Investor. Isto permite economizar certas despesas que relevam da profissão da empresa CCR Investor. Paralelamente ha um beneficio do ordem da comunicação, uma visibilidade junto dos clientes, empregados e stakeholders do Investor.
Participação, Cooperação ou Contratação	Participação e /ou cooperação	Participação e /ou cooperação
Modos de execução possíveis	• Apoio logístico, disponibilização de um espaço para a realização de um projeto (concertos, exposições, workshops, etc.) • deslocação de empregados de uma empresa por um numero limitado de horas num projeto de ordem cultural, para participar na realização de tarefas no âmbito das suas competências ou não, perante as suas horas oficiais de trabalho.	Estes apoios podem concretizar-se de diversas formas tais a deslocação de empregados de uma empresa por um numero limitado de horas num projeto de ordem cultural, para participar na realização de tarefas no âmbito das suas competências ou não, fora das suas horas oficiais de trabalho.
Benefícios fiscais	Sim	Sim
Natureza da relação com o sector cultural	Apoio	Apoio
Comentários suplementários	* a experiencia vivenciada pelos colaboradores é uma forma de contrapartida. Esta não esta quantificada e depende do fator humano o que faz que é associado mais a um beneficio que a uma contrapartida.	* a experiencia vivenciada pelos colaboradores é uma forma de contrapartida. Esta não esta quantificada e depende do fator humano o que faz que é associado mais a um beneficio que a uma contrapartida.

Nome	Eventos	Cultural Comissioning
Definição	"O evento é toda a atividade onde uma determinada organização interage com os públicos diversos ou públicos específicos, com o objetivo de divulgar, capacitar, educar, promover ou integrar."	Parcerias comerciais direcionadas, orientadas com a intenção de apoiar projetos culturais ou criadores artísticos ao outorgar contratações ou adjudicações.
Motivação	Comercial e com vontade de se distinguir.	Comercial / afirmação de Identidade
ROI possíveis (por ordem de importancia)	BROI / CROI	BROI / CROI
Objetivos	•Atrair a atenção do público, como, também, da imprensa através da divulgação em diferentes suportes da comunicação social. •Associar o nome da empresa a um evento "inabitual", a traves de uma experiência fora do comum •Deixar uma marca, causar um impacto que vá além de uma mensagem publicitaria porquanto toca a parte emocional e fica gravada no seu publico.	• Ao associar uma marca à uma expressão artística e criativa específica, é agregado valor sob base da sua singularidade e originalidade. •O facto de criar produtos em colaboração com artistas, demonstra que a empresa tem uma identidade ligada à arte ou à cultura. •Permite demarcar-se dos concorrentes, ser facilmente identificável ao se ver associado a valores esteticamente sofisticados •A melhor forma de reconhecer o valor de um trabalho de criação artística é “adquiri-lho” ao seu justo valor. •E uma forma de se distinguir dos outros e ao mesmo tempo gerar valor e negocio para o criador artístico implicado.
Caraterísticas	Os eventos, iniciados ou não pela organização, constituem um meio de comunicação eficaz comprovado para transmitir conteúdos de comunicação num contexto encenado, aos stakeholders e grupos de interesse. (públicos parciais).	A empresa recorre a expressões artísticas ou culturais específicas , e as associa à identidade da marca. •os eventos geram um forte engajamento com a marca, que pode atuar como organizadora, patrocinadora ou apoiante
Mensagem	Marketing encenado, relações publicas	Marketing / Autenticidade
Contrapartidas	Contratualmente definidas. O CCR partner é um fornecedor que oferece os seus serviços e o seu saber-fazer no seu domínio artístico ou cultural. Cobra os serviços ao CCI Investor e é considerado um prestador de serviços	Contratualmente definidas. O CCR partner é um fornecedor que oferece os seus serviços e o seu saber-fazer no seu domínio artístico ou cultural. Cobra os serviços ao CCI Investor e é considerado um prestador de serviços
Publico Alvo *	Potenciais consumidores, clientes, stakeholders	Potenciais consumidores, clientes, stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	Os eventos permitem passar uma mensagem positiva mediante estímulos emocionais. Quando iniciados pelo CCR InVestor os eventos constituem uma forma inovante e diferente de se posicionar em relação a um público-alvo bem definido.	Da uma imagem inovadora, moderna e sensível ao valor das criações artísticas. Igualmente comprometida, refinada e sensível à estética que veicula o artista em questão.
Benefícios para o CCR Partner	•Ao se posicionar como fornecedor de serviços especializados no sector artístico ou cultural, a sua atividade gera volume de negócios. •Ao alugar um espaço de valor estética elevada (teatro, museu, castelo etc..) para a organização de eventos, a atividade gera receitas. As receitas geradas, mesmo se não fazem parte da atividade principal, participam ao negócio e dão a conhecer o lugar para futuros projetos.	•Ao se posicionar como fornecedor de serviços especializados no sector artístico ou cultural, a sua atividade gera volume de negócios. •Isto permite dar-se a conhecer a um público novo, sem ter de incorrer em custos publicitários.
Participação, Cooperação ou Contratação	Cooperação / Contratação	Cooperação / Contratação
Modos de execução possíveis	Organizar uma exposição na sede da empresa, apoiar um musico o um artista no âmbito de um concerto aberto ao publico. / Organizar um evento de relações Publicas num espaço de forte representatividade cultural.	•contratar um artista para compor a musica de uma publicidade ou site internet, •um fotografo para um vídeo corporativo, •ou para realizar o desenho da capa de um livrete de banco, •desenho das cartas de Natal corporativas etc...
Benefícios fiscais	Não	Não
Natureza da relação com o sector cultural	Comercial	Comercial / Identidade

Nome	Cultural Investment & Venture Philanthropy
Definição	Destinado em prioridade as Industrias Culturais e Criativas a Venture Philanthropy tem por princípio prestar um apoio orientado e global a um pequeno número de organizações, ao longo do tempo, visando um forte impacto social. •O Venture Philanthropy designa uma forma de apoio estratégico de empresa, que utiliza meios inspirados no capital de risco e na gestão das altas tecnologias, nomeadamente das empresas em fase de arranque. •O desafio consiste em construir um sector social de elevado desempenho através do financiamento e do aumento das competências de algumas organizações de elevado potencial. •Ver Investimento de Impacto: O investimento de impacto é a aplicação de capital em atividades, organizações ou fundos com o objetivo de obter simultaneamente um retorno financeiro e um retorno de valor para a sociedade. Fonte ((PLMJ Advogados Impacto, s.d.)
Motivação	Financeira & Comprometida
ROI possíveis (por ordem de importancia)	FROI / BROI
Objetivos	• Não se trata somente de apoiar financeiramente um projeto, mas de participar à propagação de competências, um dos objetivos é de estar em primeira fila quando surgem ideias e produtos inovadores. •este mecanismo se destina em prioridade a investimentos em “Start-up’s”. Aplicado ao sector cultural e criativo são elegíveis os projetos das industrias criativas que, pela sua forma legal, visam fins lucrativos (Sociedade por quotas), facto que permite aos investidores de retirar lucro num momento avançado do projeto.
Caraterísticas	•O interesse do Venturing é de apoiar financeiramente ou com competências e/ou logística o desenvolvimento de projetos inovadores, para retirar benefícios financeiros e de negocio quando este atingir os seus objetivos. •A noção de compromisso durável é intrinsecamente ligada ao Venturing, o que faz que se toma também o risco de perder. •O Investor toma também o risco de perder, razão pela qual o nível de exigência é bastante elevado. •O produto ou serviço criado tende a ter um forte valor agregada em razão da sua originalidade
Mensagem	Inovativa, vanguardista, comprometida e de excelência
Contrapartidas	Contrapartidas contratualmente definidas. Cada caso é definido de forma individual segundo as caraterísticas do projeto e dos acordos estabelecidos entres ambas partes
Publico Alvo *	Potenciais consumidores, clientes & stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	O investidor beneficia da sua posição “na primeira fila” dos bens e serviços criados pelo portador de projeto, o que estrategicamente lhe coloca numa situação privilegiada tanto de um ponto de vista do negocio que da imagem de excelência associada. Permite de inovar gastando menos recursos e tempo.
Benefícios para o CCR Partner	· O CCR Partner ou portador de projetos, beneficia não só de um apoio financeiro, mas também logístico e de competências do ordem da gestão isto lhe permite se concentrar na sua atividade criativa principal e confiar assim tarefas de gestão a pessoas com experiência na matéria
Participação, Cooperação ou Contratação	Cooperação
Modos de execução possíveis	• Apoio ao desenvolvimento de produtos que aliam criatividade, desenho, sustentabilidade e inovação . •Produtos design em cortiça •No âmbito da valorização do património cultural, tais a transformação de edificios a forte valor histórica e/ou patrimonial em espaços de cultura e lazer. • Proposta de serviços ao redor do sector turístico.
Benefícios fiscais	Sim relativos as disposições legais das “incubadoras” . A verificar segundo as regulamentações em vigor
Natureza da relação com o sector cultural	Parceria Financeira
Comentários suplementários	Prospecao Empresas Projetos\StartUP Portugal – Portuguese Strategy for Entrepreneurship _ Diversity of Cultural Expressions files “It also includes the activities of cultural and creative industries, which make use of creativity, cultural knowledge and intellectual property, resources to produce tradable and international goods

	and services with social and cultural significance (such as the performing and visual arts, cultural heritage, crafts, cinema, radio, television, music, publishing, educational software and entertainment and other software and computer services, new media, architecture, design, fashion, and advertising).
Nome	Product Placement
Definição	Uma forma de fazer publicidade de um produto ou serviço ao posicioná-lo este ou o seu logo, em suportes audiovisuais de forma facilmente reconhecível para o espectador.
Motivação	Comercial
ROI possíveis	CROI/ BROI
Objetivos	•Difundir massivamente a imagem de um produto ou serviço, ao este aparecer numa produção audiovisual potencialmente distribuída além das fronteiras. O PP permite atingir um publico particularmente abrangente •E utilizado para comunicar sobre produtos & serviços que já gozam de uma alta notoriedade, o que faz que estes sejam imediatamente reconhecidos pelo publico. •Associar a marca ou produto à imagem veiculada pela obra audiovisual, consolidar uma identidade
Caraterísticas	• o produto deve ser reconhecível pelo recetor e •a operação é objeto de uma retribuição ou contrapartida, •O produto ou marca corresponde à iconografia do suporte audiovisual assim o objeto ou marca visualizados representam certas caraterísticas de ou dos personagens.
Mensagem	• Implicada • Moderna e de vanguarda
Contrapartidas	•O sector audiovisual coloca a disposição espaços de difusão que, como é o caso das publicidades, são pagas em função dos critérios próprios ao sector (horários, publico, distribuição etc....) O produtor audiovisual vende os espaços de difusão. As contrapartidas são definidas contratualmente.
Publico Alvo *	Potenciais consumidores, clientes & stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	difusão junto de um grande público. Associação da marca a um evento audiovisual especifica. Vai além das fronteiras.
Benefícios para o CCR Partner	•Representa uma fonte de receitas bastante significativa •Permite beneficiar da reputação de uma marca com uma imagem já construída
Modos de execução possíveis	•no âmbito do cinema, d'um evento desportivo, de uma peça de teatro, um vídeo, um videojogo etc... é colocado seja um artigo (automóvel, bebida, vestimenta, acessório) ou o nome ou logotipo de uma empresa, sempre facilmente identificável. •
Benefícios fiscais	Não
Natureza da relação com o sector cultural	Cliente- prestador de serviços
Comentários suplementários	(No entanto, os custos associados a tais operações são dispendiosos e destinam-se apenas a empresas de grande envergadura)

Nome	Cause Related Marketing
Definição	(MRC) "acordo comercial entre empresa e organização da sociedade civil e/ ou causa que utilizam o poder de suas marcas para benefício mútuo. As instituições sociais podem usufruí-la como uma ferramenta de captação de recursos e conscientização da sociedade. Fonte: (Negócios sustentáveis Marketing Relacionado a Causas, s.d.)
Motivação	Comercial e Socialmente comprometida
ROI possíveis (por ordem de importância)	SROI/ CROI
Objetivos	• No caso de cooperações com o sector da Cultura : Divulgar expressões artísticas e culturais •Arrecadar recursos que contribuam para o crescimento institucional da organização cultural, apoiando a sustentabilidade do seu trabalho; •Agregar valor à marca investidora, Aumentar a visibilidade do investidor e de suas ações; •Fidelizar e angariar novos clientes; • Sensibilizar os consumidores para questões de atualidade. No Marketing de Causa, as
Caraterísticas	•Associação da compra de um produto ou serviço, a oportunidade de colaborar com uma causa. •Uma parte do benefício da venda de um produto ou serviço, é destinado desde um principio a apoiar uma causa. Acompanhadas de ações de comunicação realizadas previamente. •O consumidor participa com a sua compra, e a marca associada, à sua vez, se compromete a reverter o equivalente de uma percentagem do benefício à uma causa predefinida. é importante bem escolher o momento e a causa. •As ações devem revelar o sentido da ética empresarial. •A causa deve se alinear com a identidade da marca.
Mensagem	Social e comprometida
Contrapartidas	Contratualmente definidas
Publico Alvo *	Clientes, consumidores, stakeholders
Benefícios para o CCR Investor	•Uma forma de demonstrar um compromisso social em momentos de crise, •é importante bem escolher o momento e a causa. •As ações devem revelar o sentido da ética empresarial.
Benefícios para o CCR Partner	•Enquanto vetor da causa: beneficia da difusão e da rede de comunicação do CCR Investor. •A frequência e o interesse despertada pela causa, gera volume de negócios e participa à formação de novos públicos •Enquanto beneficiário da causa: recebe apoios suplementários em tempos de crise.
Modos de execução possíveis	•Aplicado à cultura, pode se traduzir num compromisso por parte do CCR Investor de doar o equivalente dos benefícios de uma representação à uma causa. A seguir o montante em questão, se traduz num donativo transformado em Corporate Giving, mas associado à uma ação de comunicação diretamente ligada à obra de beneficência ou causa social.
Benefícios fiscais	Não de forma direta. A verificar segundo as regulamentações em vigor
Natureza da relação com o sector cultural	Parceria

Comentários suplementários	Segundo o autor W; Lamprecht este tipo de ação quase não se aplica ao sector da cultura, no entanto à atualidade da crise COVID tem posicionado o sector da cultura como um dos mais necessitados da economia. Isto tornou o sector num dos maiores potenciais beneficiários de apoios arrecadados a traves deste mecanismo de marketing. Noutra altura (précovid) era angariado dinheiro para obras de interesse social através de projetos culturais, (por exemplo quando uma empresa se compromete a doar um valor equivalente das receitas de um evento cultural específico à uma obra social). Agora a cultura tornou-se o beneficiário. Estamos perante uma situação inédita, facto que não exclui criar ações de MRC, onde os atores culturais podem ser à sua vez tanto o vetor que o beneficiário do ato solidário. O compromisso deve ser genuíno para evitar cair num oportunismo. Uma parceria sustentável é a chave.
---------------------------------------	---

Anexo D. As ações CCR em detalhe

a) *Sponsoring* ou Patrocínio

A definição de patrocinador segundo o dicionário é: “uma empresa que apoia uma pessoa, uma organização ou uma ação de interesse geral, não para fins filantrópicos, mas também para fins comerciais. Esta atividade de suporte é realizada através da concessão em troca de contrapartes, como a promoção dos produtos e serviços da empresa patrocinadora, bem como sua notoriedade e sua imagem.” (educalingo dicionario, 2020). Os objetivos do patrocínio são: o aumento das vendas; a valorização e potencialização da marca; a melhoria da comunicação da marca com clientes e parceiros; objetivo puramente comercial.

A definição segundo Lamprecht & CCR: Sponsoring cultural e artístico, é uma medida, implementada e controlada pelo management de uma empresa, no âmbito da estratégia de comunicação corporativa. Quando uma empresa participa em instituições e projetos culturais, através do investimento contratualmente definido, de forma recíproca e voluntária. Esta participação se traduz através da disponibilização de serviços monetários ou materiais, de redes ou de know-how e tem como objetivo gerar retornos em termos de comunicação -> CROI (interno como externo), em termos de negócios -> BROI ou em termos sociais -> SROI. E a combinação de objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior número de stakeholders (partes interessadas) possíveis¹

b) *Corporate Giving*²: *Mecenato & donativos*³

A palavra mecenato deriva do nome de Caio Cílnio Mecenas (*Gaius Cilnius Maecenas*) cidadão romano quem entre 74 a.C. e 64 a.C. foi conselheiro e homem de confiança do imperador César Octaviano, quem ele representou como o seu tribuno e orador em várias missões políticas. Membro de uma rica família, não somente administrou a sua fortuna, mas também investiu grandes esforços no fomento e patrocínio de artistas e literatos tais Horácio e Virgílio. Fiz prova de grande generosidade concedendo

¹ Tradução livre da autora: (Kulturund Kunstpsponsoring, Lamprecht, 2013, Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdienten daran. Kommunikationspraxis und Performance Measurement von Corporate Cultural Responsibility, p 277).

² No texto original *Corporate Giving*, Lamprecht reúne sob esta apelação as ações que compreendem doações empresariais, quer baixo forma de mecenato, quer baixo forma de doações associadas à SER.

³ Noção de donativo: Para efeitos fiscais, os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie, concedidos, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial, às entidades públicas ou privadas, previstas nos artigos seguintes, cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional. Fonte (Decreto-Lei n.º 215/89 artigo 61 e 62 b)

principalmente ajudas em forma de bens materiais e proteção política. O seu modelo foi logo adotado pelos governos futuros como ferramenta para se forjarem uma boa imagem ajudando intelectuais, artistas e literatos. O seu nome tornou-se no símbolo do patronato rico, generoso das artes. Até o ponto que a palavra “mecenas” se tornou de nome próprio em nome comum para designar “Pessoa ou entidade que patrocina financeiramente um artista, instituição ou evento cultural Fonte: (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa "mecenas", s.d.). Atualmente o mecenato é um dos mecanismos utilizados no âmbito da RSE (CSR) para efetuar doações destinadas aos sectores, social, humanitário, científico e cultural. A página saldo Positivo define de forma clara e em poucas palavras o que é o mecenato

“O mecenato passa por uma relação de apoio financeiro ou não financeiro atribuído por um indivíduo ou pessoa coletiva a uma entidade publica ou privada – sem fins lucrativos e com propósito de promover atividades nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional. Os mecenas contribuem para o desenvolvimento de uma determinada atividade ou ação, beneficiando, ao mesmo tempo, do regime fiscal estabelecido no Estatuto do Mecenato. Para efeitos fiscais, são considerados donativos as entregas em dinheiro ou em espécie efetuadas sem contrapartidas” (saldo positivo).

Tanto as pessoas físicas como morais podem recorrer a este mecanismo para fazer donativos e ser elegíveis aos benefícios fiscais inerentes. Este mecanismo é privilegiado pelas pessoas morais e as fundações em razão da discrição, alias o nome do doador é de ordem informativo e discreto. No caso das fundações, os fundos provêm das dotações iniciais e eventuais receitas geradas, estes são distribuídos segundo o objeto e a missão às diferentes obras e projetos nas quais elas participam. O objetivo do mecenato é de promover a notoriedade de uma empresa junto do publico em geral. Comunicar num espaço inesperado associado à vida da comunidade; - Valorizar a imagem humana de uma empresa, gerando coesão e sentimento de pertença das equipas; - Não está ligada a uma ação comercial de um produto.

Lamprecht considera que, bem que uma doação no âmbito do mecenato seja em princípio desinteressada e sem contrapartida, a questão da ligação emocional que tem o doador com o recetor ou a entidade cultural recetora, constitui o fator decisivo no momento de escolher apoiar-lhe. Portanto um mecenas, promove pessoas conhecidas e familiares ou instituições a partir de uma convicção interior, também com expectativa de promoção de imagem (mesmo se existem casos nos quais permanece uma obrigação total de confidencialidade sobre pelo menos uma segunda pessoa, o seja, o beneficiário), mas sem que haja uma compensação ou contrapartida num espaço de tempo específico. (cf. Figura -0-3 Distinção entre Patrocínio e Mecenato) Segundo Lamprecht a descrição intrínseca ao mecenato, colocam uma dúvida sobre se é este tipo de ações devem ser consideradas ou

não como iniciativas de comunicação e marketing. No entanto Lamprecht considera que o mecenato faz parte das iniciativas empresariais no âmbito da responsabilidade social corporativa (RSE) em razão da sua capacidade a gerar ROI. Portanto ações de mecenato são com frequência iniciadas por fundações ou pessoas privadas, confirmando assim que além dos benefícios fiscais aos quais o doador pode pretender quando realiza esse tipo de doações, a motivação é mais a ser associada ao espectro responsabilidade social corporativa que aquele da comunicação sob um nome ou marca.

*A definição segundo Lamprecht & CCR: Mecenato & doações, pode ser considerada como uma **medida de ordem complementar** no âmbito da comunicação corporativa, quando uma **empresa faz doações de forma voluntária em numerário ou em género** a portadores de projetos culturais. O objetivo é de gerar ao nível interno ou externo, CROI (por parte de um publico restrito), um BROI ou SROI, à discrição da direção, combinando razões pessoais com objetivos empresariais úteis e comunicativos, sem pôr em causa os interesses das partes interessadas (shareholders) nem as medidas comerciais da empresa (Lamprecht, 2013, p. 282).⁴*

c) Corporate Secondments & corporate volunteering⁵

O *Corporate secondment* é uma medida que compreende os serviços prestados pelas empresas no âmbito de um acordo sobre participação ou envolvimento cultural. Tratasse de apoio baixo fornecimento de recursos materiais ou serviços. Esta medida se assimila ao “mecenato de competências ou de recursos humanos” que também está regido pela lei do mecenato alínea nº 8 (Diário da República Eletrónico (Decreto-Lei nº 215/89 artigo 61 e 62 b), s.d.). Estes apoios podem concretizar-se de diversas formas tais a deslocação de empregados de uma empresa por um número limitado de horas para participar na realização de tarefas no âmbito das suas competências e perante as suas horas oficiais de trabalho, num projeto de ordem cultural. Enquanto ao *Corporate volunteering*, tratasse de uma medida onde os colaboradores de uma empresa participam apoiando um projeto cultural a título de voluntariado, é dizer sem que haja remuneração em numerário. Nos dois casos podemos considerar que ambas partes (o apoiante e o apoiado) retiram um benefício. O apoiante ganha ao participar numa experiência nova fora do seu âmbito de trabalho habitual, o que pode ser fonte de inspiração, enriquecimento inovador, sentimento de pertença e coesão.

A definição de Lamprecht & CCR resume assim: Corporate secondments & Corporate volunteering, é uma medida complementar planificada, implementada e controlada pelo management de uma empresa, no âmbito da estratégia de comunicação corporativa. Quando uma empresa participa em instituições e projetos culturais, através de um apoio mútuo e voluntário, contratualmente definido. Esta participação

⁴ Tradução livre da autora.

⁵ Em inglês, no texto original.

se traduz principalmente a través da disponibilização de recursos humanos e tem como objetivo gerar retornos em termos de comunicação (pelo menos relativamente aos “públicos parciais”) -> CROI (interno como externo), também em termos de negócios -> BROI ou em termos sociais -> SROI, combinando objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior número de stakeholders (partes interessadas) possíveis (Lamprecht, 2013, p. 283)⁶.

d) Os eventos

Lamprecht integra os eventos no espectro das medidas de comunicação e de relações públicas. Ele sublinha que os eventos, iniciados ou não pela organização, constituem um meio de comunicação eficaz comprovado para transmitir conteúdos de comunicação num contexto encenado, aos stakeholders e grupos de interesse. (públicos parciais). Os eventos permitem passar uma mensagem mediante estímulos emocionais. As manifestações culturais -do mesmo modo que as desportivas-, constituem uma experiência que permite cortar com a realidade do “quotidiano”. Cabe destacar que esse tipo de manifestações é particularmente propício à criação de contactos (networking) e a interação dos convidados. Lamprecht sublinha igualmente que na visão clássica da literatura sobre a temática do Sponsoring/ Patrocínio, os eventos nos quais participam as empresas são geralmente da iniciativa de agentes externos à empresa. Também existe a possibilidade no âmbito das medidas CCR, de dar iniciativa a eventos no seio das empresas. Por exemplo ao apoiar um músico ou um artista no âmbito de um concerto aberto ao público, ou ao fazer uma exposição na sede da empresa. Isto permite não só promover os artistas, mas de gerar uma cobertura mediática. Este tipo de eventos participa na criação de valor a nível social, ao doar a possibilidade a jovens artistas (que frequentemente vivem na precariedade) de dar a conhecer as suas criações. Por razões de orçamento as empresas dão prioridade a apresentar um artista pouco conhecido sem prescindir da qualidade das suas obras. O autor considera mesmo que através de medidas de “Corporate Philanthropic Management” é possível, a longo prazo, gerar um ROI de ordem financeiro, tornando o evento num produto comercializável que potencialmente pode gerar receitas. Receitas que podem vir dos direitos de autor e difusão ou de produtos derivados, para citar algumas possibilidades.

A definição segundo Lamprecht & CCR disse: Um Evento é uma medida complementaria planificada, implementada e controlada pelo management de uma empresa, no âmbito da estratégia de comunicação corporativa. Quando uma empresa é a iniciadora de uma ação cultural, esta participação se traduz principalmente através de um apoio voluntario direto à artistas e portadores de projetos culturais, baixo um compromisso contratualmente definido. Estas ações têm como objetivo gerar

⁶ Tradução livre da autora.

retornos em termos de comunicação (pelo menos relativamente aos “públicos parciais”) -> CROI (interno como externo), também em termos de negócios -> BROI, em termos sociais -> SROI, ou em termos financeiros FROI. Isto combinando objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior número de stakeholders (partes interessadas) possíveis (Lamprecht, 2013, p. 284)⁷.

e) Cultural Commissioning⁸

Cultural Commissioning, é uma parceria comercial direcionada, orientada com a intenção de apoiar projetos culturais ao outorgar contratações ou adjudicações. Isto pode se traduzir ao contratar um artista para compor a música de uma publicidade ou site internet, um fotógrafo para um vídeo corporativo, ou para realizar o desenho da capa de um livrete de banco, ou das cartas de Natal corporativas etc... Este tipo de contratos permite aos criativos de trabalhar ao mesmo tempo que promovem a sua arte através de canais corporativos.

Lamprecht & CCR define assim: Cultural Commissioning, pode ser considerada como uma medida complementar no âmbito da estratégia de comunicação corporativa. Quando uma empresa apoia de forma voluntária, portadores de projetos culturais, através a adjudicação de contratos contratualmente definidas. Estas ações com base em fixações contratuais, têm por objetivo gerar retornos em termos de comunicação (pelo menos relativamente aos “públicos parciais”) -> CROI (interno como externo), também em termos de negócios -> BROI, em termos sociais -> SROI, ou em termos financeiros FROI. Isto combinando objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior número de stakeholders (partes interessadas) possíveis (Lamprecht, 2013, p. 285)⁹.

f) Cultural Investment / venture Philanthropy

Segundo Lamprecht, esta medida aparece como sendo a mais “*business oriented*” das repertoriadas. Trata-se do investimento num projeto criativo ou cultural, com o objetivo de retirar mais-valias depois de este ter atingido a sua “velocidade de cruzeiro”. Ele justifica a sua integração nas medidas do conceito CCR em razão da capacidade a gerar benefícios (ROI) especificamente através de investimentos no sector das indústrias criativas. A inovação é uma das características principais do sector das indústrias criativas e uma das razões pelas quais os investimentos nesse sector necessitam de uma certa audácia para a sua realização. Um investimento cultural, numa visão CCR aplica-se em prioridade às Indústrias Criativas em razão da necessidade específica de este sector a angariar fundos

⁷ Tradução livre da autora.

⁸ Em inglês, no texto original.

⁹ Tradução livre da autora.

a fim de realizar projetos inovadores. Segundo as observações realizadas por Lamprecht, os investidores (CCR -Investor), geram uma mais-valia que vá além do desempenho económico ao aceitar de participar com um aporte em capital em projetos que enquadram com uma visão de sustentabilidade aliada à inovação. Os fundos destinados ao patrocínio clássico são reinterpretados, neste caso como capital de participação. Não muda somente o compromisso, mas também os objetivos perseguidos. Por outro lado, ao se posicionar como futuros portadores de um mercado em crescimento, as indústrias criativas tornam mensuráveis os investimentos no sector. E mantida uma visão socialmente responsável, ao propor participações ativas ou direitos de participação nos lucros, guardando presente a noção de risco ligada a esse tipo de alianças económicas. O autor faz curta referência ao sistema de financiamento participativo ou Crowdfunding, sublinhando que o caráter de micro- investimento não permite evidenciar um compromisso a longo prazo por parte dos financiadores. O compromisso a longo prazo é, segundo Lamprecht, a condição principal para constatar um retorno efetivo deste tipo de medidas.

O autor & CCR define um investimento cultural ou venture philanthropy como uma medida complementar iniciada por uma empresa no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa, sob base de um livre compromisso cultural e de um acordo contratualmente definido. A empresa investe em projetos culturais em numerário ou material, com o objetivo principal de retirar um benefício financeiro -> FROI, um benefício e ordem da comunicação -> CROI, um benefício em termos de negócios -> BROI, e de gerar benefícios em termos sociais -> SROI, resultando em objetivos estratégicos e economicamente sustentáveis, ligados ao bem comum de todas as partes interessadas e da sociedade (Lamprecht, 2013, p. 292)¹⁰.

g) Product Image placement¹¹

A colocação de produto ou publicidade encoberta, é considerada por o autor como uma das medidas CCR em razão da possibilidade que abre este tipo de comunicação para interatuar com o sector audiovisual. O autor se refere a exemplos concretos no âmbito do cinema, d'um evento desportivo, de uma peça de teatro, um vídeo, um videojogo etc... onde aparece o nome ou logotipo de uma empresa. Duas características principais: o produto deve ser reconhecível pelo recetor e é objeto de uma retribuição ou contrapartida, é dizer que gera receitas para o CCR- Partner. Existem diversos níveis de “perceção” segundo o tipo de média no qual este aparece. (Criativo, Visual, Áudio, audiovisual.)

¹⁰ Tradução livre da autora.

¹¹ Em inglês, no original.

Lamprecht & CCR define assim: *Product / Image- placement é uma medida complementar, implementada e controlada pelo management de uma empresa, no âmbito da estratégia de comunicação corporativa. Quando uma empresa apoia de forma voluntária, portadores de projetos culturais é quando uma empresa participa em projetos culturais, através do investimento contratualmente definido, de forma recíproca e voluntária. Esta participação se traduz a través da disponibilização de meios monetários ou materiais, de redes ou de know-how e tem como objetivo gerar retornos em termos de comunicação -> CROI (interno como externo), em termos de negócios -> BROI ou em termos sociais -> SROI, estes a sua vez retirados de uma comunicação acessível ao grande público. Resultantes da combinação de objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior número de stakeholders (partes interessadas) possíveis (Lamprecht, 2013, p. 288)*¹².

h) Cause Related Marketing¹³

O Marketing Relacionado à Causa (MRC) é um acordo comercial entre empresa e organização da sociedade civil e/ ou causa que utilizam o poder de suas marcas para benefício mútuo. Para as empresas, é uma modalidade de investimento social corporativo que alinha estratégias de marketing às necessidades da sociedade, utilizando a expertise empresarial para promover e mobilizar a sociedade em prol de uma causa. As instituições sociais podem usufruí-la como uma ferramenta de captação de recursos e conscientização da sociedade. O consumidor e a sociedade, por sua vez, têm a oportunidade de colaborar com uma causa, por meio de um mecanismo facilitado, como a compra de um produto.

Mesmo se esta medida é maioritariamente privilegiada no sector social, o autor cita-a porque pode ser utilizada por uma instituição-fundação para recolter fundos através de ações pontuais para estes serem redistribuídos e ou multiplicados pela empresa iniciadora. Pode se traduzir ao aliar a venda de um produto ou bilhete à uma obra caritativa, onde uma certa percentagem das receitas é doada à uma obra de interesse geral.

Lamprecht & CCR define assim: Cause Related Marketing pode ser uma medida complementar da comunicação corporativa, quando uma empresa se compromete livremente a colocar a disposição de portadores de projetos culturais, donativos em numerário ou material. Isto com o objetivo de gerar retornos em termos de comunicação -> CROI (interno como externo) e pelo menos relativamente aos “públicos parciais”, em termos de negócios -> BROI ou em termos sociais -> SROI. Resultantes da

¹² Tradução livre da autora.

¹³ Em inglês, no texto original.

combinação de motivações de ordem ético, junto com objetivos comerciais e objetivos de comunicação respeitando os interesses das partes interessadas (Lamprecht, 2003, p. 288)¹⁴.

Segundo o autor W; Lamprecht este tipo de ação quase não se aplica ao sector da cultura, no entanto à atualidade da crise COVID tem posicionado o sector da cultura como um dos mais necessitados da economia. Isto tornou o sector num dos maiores potenciais beneficiários de apoios arrecadados a traves deste mecanismo de marketing. Noutra altura (pré-covid) era angariado dinheiro para obras de interesse social através de projetos culturais, (por exemplo quando uma empresa se compromete a doar um valor equivalente das receitas de um evento cultural específico à uma obra social). Agora a cultura tornou-se o beneficiário. Estamos perante uma situação inédita, facto que não exclui criar ações de MRC, onde os atores culturais podem ser à sua vez tanto o vetor que o beneficiário do ato solidário.

Objetivos:

- Divulgar expressões artísticas e culturais
- Aumentar a visibilidade do investidor e de suas ações;
- Arrecadar recursos que contribuam para o crescimento institucional da organização cultural, apoiando a sustentabilidade do seu trabalho;
- Agregar valor à marca investidora,
- Fidelizar e angariar novos clientes;
- Sensibilizar os consumidores para questões de atualidade.

i) Public-Private-Partnership

Segundo Lamprecht e baseado na definição de Gerald Odoj¹⁵, existem duas interpretações das chamadas PPP. No modelo anglo-saxónico tratasse da cedência por parte do Estado, de serviços originalmente ao seu cargo e que são do âmbito do serviço publico, a prestadores de serviços privados mediante concursos públicos. Estes podem abarcar diversos sectores e aplicar-se desde a gestão dos parquímetros, de aeroportos até as autoestradas ou hospitais. Uma segunda interpretação que se adapta ao setor da cultura, refere-se às iniciativas institucionalizadas de cooperação a longo prazo, entre o sector privado, e os agentes do sector público, centrada em objetivos complementares e com potencial de sinergia reconhecível no centro da reflexão (Lamprecht, Schaffe Vertrauen, rede darüber

¹⁴ Tradução livre da autora.

¹⁵ Gerald Odoj é diretor da Comunicação na Siemens AG e Vice-presidente da *Central Association of the German Advertising Industry*

und verdient daran. Kommunikationspraxis und Performance Measurement von Corporate Cultural Responsibility, 2013) apud (Odoj, 2008). Para conseguir realizar uma operação PPP eficiente aplicável ao conceito CCR, é necessária a participação de uma instituição de utilidade pública, ou de uma instituição que possa demonstrar a participação de uma organização cultural.

No curso da presente pesquisa constatei que em Portugal as PPP se aplicam maioritariamente ao sector das infraestruturas e da saúde. Segundo aparece na publicação sobre os instrumentos financeiros para o financiamento da cultura (Vitorino, 2014, p. 123) , além do projeto da FICA (Fundo de Investimento para o Cinema e Audiovisual) nenhum outro projeto PPP tem sido implementado em razão das limitações no processo de implementação, monitorização e na sua avaliação. Por conseguinte uma replicação e generalização a projetos futuros na é considerada atualmente. Tendo em conta que é uma medida que necessita igualmente uma intervenção de ordem política para realizar uma mudança, foi feita a escolha de não aprofundar a temática no presente trabalho.

*O autor & CCR define assim: PPP aplicado ao conceito CCR é uma medida, implementada e controlada pelo management de uma empresa, no âmbito da estratégia de comunicação corporativa, **na qual uma empresa em cooperação com o sector público e sob base de um acordo contratualmente definido, investe num projeto de ordem cultural**, em numerário, material, serviços ou competências, **cobrando um elevado percentagem dos custos inerentes**. Tendo por objetivo gerar retornos em termos financeiros -> FROI, em termos de comunicação (interna e externa) -> CROI, em termos de negocio-> BROI e em termos sociais -> SROI de um público tão vasto quanto possível, resultantes da combinação de objetivos sustentáveis e de comunicação com o interesse próprio, incluindo o benefício do maior numero de stakeholders (partes interessadas) possíveis (Lamprecht, 2013, p. 290.¹⁶.*

¹⁶ Tradução livre da autora.