

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISCTE  Business School
Instituto Universitário de Lisboa

CASO DE ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO
PATROCÍNIO CULTURAL PARA APOIO AO PROCESSO DE DECISÃO EM
MARKETING:

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO
CHIADO

Paula Maria Magueijo Francisco

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Carmen Lages

ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento dirige-se à Prof. Carmen Lages, Professora Auxiliar da IBS, minha orientadora, pela sua extraordinária capacidade de motivação e trabalho a par de uma grande perseverança e paciência na orientação deste estudo. Ao longo deste percurso e dos muitos meses de convivência, tem crescido a minha admiração pelo seu carácter, pelas suas inúmeras qualidades e postura ética. Não tenho dúvidas de que a sua brilhante trajetória académica é disso uma consequência.

A mesma constatação é válida para a minha grande amiga Dra. Brígida Silvestre, Directora de Marketing da Promosoft, por toda a sua trajetória executiva. Distingo em particular a sua verticalidade perante a vida profissional e pessoal, demonstrando evidência de que o sucesso e a ética não são excludentes. Apesar do escasso tempo de que dispõe sempre se mostrou interessada e disponível para colaborar e contribuir activamente no desenvolvimento de um trabalho com qualidade e rigor, fazendo-o com especial entusiasmo. Espero que o trabalho produzido possa retribuir parte do seu esforço e dedicação.

À Ana Marques, minha amiga e antiga colaboradora do Marketing da Promosoft, que sempre esteve disponível para colaborar no projecto disponibilizando material de interesse, e intervindo na realização do trabalho de campo aproximação do meu contacto com clientes e jornalistas.

À Simone Santos, minha amiga e colaboradora no Marketing da Promosoft, pelo seu incessante interesse e incentivo em que o projecto estivesse concluído.

Ao Prof. Reinaldo Proença recordando-me das suas aulas de Metodologia, e dos seus constantes alertas para a necessidade de escolher um tema da tese que fosse exequível “Da floresta escolha apenas uma árvore que dê boa sombra”. Tal ensinamento foi fundamental, para contrabalançar algum entusiasmo e cepticismo, especialmente pela área de conhecimento onde sempre gostei de desenvolver a tese: a responsabilidade social e corporativa.

Um agradecimento muito especial ao meu marido e aos meus filhos pelos muitos momentos em que não pude estar presente e por sempre acreditarem no meu trabalho.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos que se mantiveram disponíveis para ouvirem as minhas angústias mesmo que nem sempre fosse essa a sua vontade.

SUMÁRIO

Concluimos sobre o desempenho do patrocínio da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC), na construção de associações positivas sobre ser “uma empresa socialmente responsável”; e na reputação institucional favorável com base na avaliação dos principais *stakeholders*. Sem qualquer intenção de retorno financeiro, desde 2003 que a missão do patrocínio cultural é criar reputação institucional favorável à marca Promosoft. Este estudo de caso de tipo “avaliação”, segundo a tipologia dos *Harvard Case Studies*, avalia o desempenho de um patrocínio cultural através de um julgamento à luz das evidências recolhidas e com base nas dimensões dos critérios de avaliação: reputação social da empresa, reputação do patrocínio, congruência entre o patrocinado e causa social e o reforço da comunicação de marketing. Os resultados de um estudo qualitativo efectuado junto de *stakeholders* chave, revelam um bom desempenho. No geral, os respondentes são favoráveis às actividades de Responsabilidade Social Corporativa em filantropia, vistas com impacto na reputação institucional. Consideram que a cultura é privilegiada porque o papel do Estado é ineficaz e o contributo das empresas é positivo. As percepções sobre a imagem social da marca são afectadas pelo patrocínio. Adicionalmente, a congruência percebida entre o patrocinador e a causa social é valorizada. Encontrámos também evidência de que a intensidade de acções de comunicação via patrocínio é favorável à formação de associações (positivas) à marca e que a ausência de comunicação do patrocínio reduz o seu impacto e desempenho. Recomenda-se a melhoria dos critérios de decisão, o reforço da comunicação do patrocínio com novas iniciativas que demonstrem a elevada congruência do patrocinador com a causa social e ainda a monitorização do desempenho ao longo do tempo.

O estudo fornece um draft de teaching note a ser desenvolvido por Docentes.

1

¹ Tese escrita no antigo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

ABSTRACT

We conclude on the performance of the sponsorship from Promosoft to Chiado Theatre Company (CTC), in building positive associations as a “socially responsible company” and enhance its overall corporate reputation based on its key stakeholders assessment. Since 2003, without any intention of financial returns, the cultural sponsorship's mission is to create favorable corporate brand reputation. This case study of type "evaluation", follows the Harvard Case Studies typology -, assesses the performance of a cultural sponsorship through a judgment in light of the evidence collected and based on the dimensions of the evaluation criteria: the company's social reputation, sponsorship's reputation, congruity between the sponsor and the social issue and the reinforcement of marketing communication. The results of a qualitative study conducted among key stakeholders, show a good performance. Overall, respondents are in favor of Corporate Social Responsibility activities in philanthropy, seen with impact on corporate reputation. They consider culture is a privileged intervention field as the role of the state is ineffective and business contribution is positive. The perceptions about a social brand are affected by sponsorship. In addition, the congruence between the sponsor and the perceived social cause is valued. We have also found evidences that the intensity of communication activities via sponsorship supports creation of brand's positive associations and the lack of sponsorship's communication reduces its impact and performance. It is recommended the improvement of the decision criteria; to strengthen communication by sponsoring new initiatives that demonstrate the high congruence of the sponsor with a social cause and the monitoring of these performances over time.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O principal objectivo deste estudo é a avaliação do desempenho do patrocínio corporativo de causas sociais. Com base num caso empresarial real - o patrocínio da empresa Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC) - perceber como se poderá avaliar o seu desempenho, no âmbito das actividades de Responsabilidade Social em filantropia corporativa.

Brígida Silvestre, Directora de Marketing da Promosoft, pretende conhecer o desempenho do patrocínio, activo desde 2003, em termos de construção de associações positivas na mente dos *stakeholders*² sobre ser “uma empresa socialmente responsável” com benefícios para uma reputação institucional favorável. O pressuposto é que “*socially responsible corporate activity may represent an important source of competitive advantage because it can enhance the overall reputation of the company*” (Varadarajan & Menon, 1988).

A empresa não procura no patrocínio qualquer tipo de retorno financeiro, facto evidente por a CTC não ter o estatuto de entidade sem fins lucrativos, excluindo o patrocinador de quaisquer benefícios fiscais. Este estudo de caso de tipo “avaliação”, segundo a tipologia dos *Harvard Case Studies*, pretende “avaliar” o desempenho de um patrocínio não pela aplicação de uma fórmula, mas sim por um julgamento à luz das evidências recolhidas (Ellet, 2007) e com base nos critérios de avaliação que compreendem várias dimensões: reputação social da empresa, reputação do patrocínio, congruência entre o patrocinado e causa social e ainda o reforço da comunicação de marketing.

Estudo

A pesquisa exploratória foi realizada com base em dados primários resultantes das entrevistas em profundidade e semi-estruturadas a executivos da empresa e da CTC, clientes da empresa, jornalistas com quem a empresa se relaciona, e com base na recolha e análise de dados secundários sobre a política de RSC da empresa e sobre o patrocínio em estudo.

² *Stakeholders* são agentes que afectam ou são afectados directa ou indirectamente pela empresa nomeadamente sócios e accionistas, empregados, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros (Wright, Kroll, & Parnell, 2000).

Resultados

Os resultados revelam o bom desempenho do patrocínio no reconhecimento da empresa como “socialmente responsável”.

No geral, os respondentes são favoráveis às actividades de RSC em filantropia, ponderadas com impacto na reputação institucional. As actividades relacionadas com a Cultura, as Artes, o Desporto, o Património, e a Educação e Formação são privilegiadas porque o papel do Estado é ineficaz ou inexistente e o contributo das empresas é percebido como positivo e necessário.

As percepções sobre a imagem social da marca são afectadas pelo patrocínio cultural, verificando-se que a afinidade dos *stakeholders* com a causa social estimula a memorização promovendo a eficácia da comunicação conduzida no âmbito da iniciativa.

Adicionalmente, a congruência percebida entre o patrocinador e a causa social é valorizada: elevada congruência é mais favorável do que baixa congruência. Mas encontramos também evidência de que as percepções dos *stakeholders* sobre os patrocínios de causas sociais em geral são afectadas negativamente quando existe envolvimento de qualquer das entidades no exercício de práticas ilegais ou de favorecimentos e conduta perniciosa.

Encontrámos também evidência de que a intensidade de acções de comunicação via patrocínio é favorável à formação de associações positivas à marca. Mas, a ausência de comunicação do patrocínio reduz o impacto e o desempenho.

Recomendações

A elaboração deste estudo permitiu o desenvolvimento das seguintes recomendações à empresa:

- Complemento dos critérios de decisão existentes na empresa pela inclusão de um novo critério: desempenho ponderado com pelo menos uma outra iniciativa filantrópica (por exemplo...).
- Melhoria e maior precisão dos indicadores, recolhendo evidência que possa ser analisada e avaliada.

- Reforço da comunicação do patrocínio com novas iniciativas (por exemplo...) que demonstrem a elevada congruência entre a identidade? do patrocinador e a identidade? da causa social, promovendo a transparência do relacionamento entre patrocinador e patrocinado.
- Maior envolvimento dos jornalistas na comunicação do patrocínio cultural, através do lançamento de novas iniciativas com impacto no reconhecimento social da marca (como por exemplo...).

Por fim recomenda-se a monitorização do desempenho do patrocínio com base na evidência que necessitamos de recolher para melhorar:

- a avaliação do seu desempenho;
- a gestão do risco associado ao patrocínio de causas sociais, percebido pelos respondentes do estudo e,
- o tempo de resposta à tomada de decisão súbita que caracteriza a realidade da actividade de Marketing da empresa.

Nota final

Em particular, à medida que a investigação foi decorrendo fomos percebendo que não haveria grande disparidade entre as convicções de Brígida e a evidência recolhida com o estudo. A manter a decisão de patrocínio da Promosoft à CTC, este estudo deve fornecer evidência para que Brígida possa suportar, junto da Administração, a sua decisão baseada no bom desempenho do patrocínio sendo esta, a principal missão do estudo. Objectivamente, consideramos que o estudo é muito útil por testar os critérios de decisão considerados pela empresa no patrocínio de iniciativas de filantropia. Adicionalmente, sugere critérios de avaliação úteis à monitorização e determinação do desempenho dos patrocínios de causas sociais. E por fim, elabora um conjunto de recomendações que podem ser muito úteis ao trabalho de Brígida Silvestre e à tomada de decisões sobre o patrocínio de iniciativas no âmbito das actividades de RSC em filantropia, relacionadas com o Marketing Social.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
SUMÁRIO	III
ABSTRACT	I
V	
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	V
ÍNDICE	
GERAL	VIII
CAPÍTULO 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.2 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	2
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	4
2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CORPORATIVA ..	5
2.3 COMPONENTES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E CORPORATIVA	10
2.4 DETERMINANTES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E CORPORATIVA	13
2.5 A FILANTROPIA CORPORATIVA	14
2.6 A PERSPECTIVA DA FILANTROPIA ESTRATÉGICA (OU <i>CAUSE RELATED</i>	
<i>MARKETING</i>)	17
2.7 DETERMINANTES DA FILANTROPIA CORPORATIVA.....	18
2.8 O PATROCÍNIO SOCIAL	20
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	22

3.1 ESTUDO QUALITATIVO EXPLORATÓRIO.....	22
3.2 CASE METHOD	23
3.2.1 ESTUDO DE CASO OU <i>CASE METHOD</i> : DEFINIÇÃO E ORIGEM	24
3.2.2 TIPOLOGIA DE ESTUDOS DE CASO	25
3.2.3 O ESTUDO DE CASO TIPO “AVALIAÇÃO”	29
3.2.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	30
3.3 OBJECTO DO ESTUDO - UNIDADE DE ANÁLISE	34
3.4 RESPONDENTES	34
3.5 RECOLHA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	35
 CAPÍTULO 4 O CASO EM ESTUDO: EMPRESA PROMOSOFT.....	 37
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: DECISÕES DE MARKETING EM FILANTROPIA	37
4.2 CRITÉRIOS DE DECISÃO A CAUSAS DE FILANTROPIA	38
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PROMOSOFT, TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO35	
4.4 BRÍGIDA SILVESTRE E O MARKETING NA PROMOSOFT	48
4.5 A POLÍTICA DE FILANTROPIA DA PROMOSOFT	50
4.6 CARACTERIZAÇÃO DA COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO (CTC).....	51
 CAPÍTULO 5 CRITÉRIOS PARA LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	 53
5.1 POSITION STATEMENT: BOTTOM-LINE JUDGEMENT	54
5.2 EVALUATION CRITERIA (OU DIMENSÕES A AVALIAR).....	55
5.3 PROPOSIÇÕES.....	58
5.4 VERIFICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.....	59
5.4.1 AVALIAÇÃO SOBRE A REPUTAÇÃO SOCIAL DA PROMOSOFT	60
5.4.2 AVALIAÇÃO DO PATROCÍNIO À CTC	64
5.4.3 AVALIAR A CONGRUÊNCIA ENTRE A PROMOSOFT E A CAUSA FILANTRÓPICA (FIT).....	69
5.4.4 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PATROCÍNIO NO REFORÇO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING	75
5.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	78
5.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	81
 CAPÍTULO 6 TEACHING NOTE	 83

CAPÍTULO 7 BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS.....	93
ANEXO 1 - TABELA V – DETERMINANTES DA REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	93
ANEXO 2 - GUIÃO.....	94
ANEXO 3 – PRÉMIO MECENAS DE TEATRO	98
ANEXO 4 – CAMPANHA DE PUBLICIDADE COM A CTC	99
ANEXO 5 – ACÇÕES DE PUBLICIDADE NO ÂMBITO DO PATROCÍNIO	104
ANEXO 6 - CONVITES	104
ANEXO 7 – DIRECT MARKETING	106
ANEXO 8 – CONTRAPARTIDAS DO PATROCÍNIO NA COMUNICAÇÃO DA CTC.....	108
ANEXO 9 - EVENTOS.....	110
ANEXO 10 - CLIPPING.....	111
ANEXO 11- COMUNICAÇÃO DE MARKETING PROMOSOFT	113
ANEXO 12 –IMAGEM DE MARCA	116
ANEXO 13 - PERFIL CEO DA PROMOSOFT	117
ANEXO 14 – ANÁLISE DE DADOS	118
ANEXO 15 – LISTAGEM DAS ENTREVISTAS	125

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I - MODELO BIDIMENSIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	6
FIGURA II- ELEMENTOS CONSTITUINTES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (CARROLL, THE PYRAMID OF CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY: TOWARD THE MORAL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL STAKEHOLDERS, 1991).....	11
FIGURA III - THE AGENCY PERSPECTIVE OF CORPORATE PHILANTHROPY	15
FIGURA IV - THE PERFORMANCE-ENHANCING PERSPECTIVE OF CORPORATE PHILANTHROPY.....	16
FIGURA V - ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....	40
FIGURA VI- ÁREA DE CONSULTORIA (PROMOSOFT, 2010)	41
FIGURA VII – PROMOSOFT NO MUNDO	42
FIGURA VIII - PROMOSOFT MILESTONES EM CORE SYSTEMS BANCÁRIOS	43
FIGURA IX– CLIENTES PROMOSOFT	43
FIGURA X – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES	44
FIGURA XI – IDADES, GRAU DE FORMAÇÃO, ROTATIVIDADE E EFECTIVOS	44
FIGURA XII – DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	45
FIGURA XIII – DISTRIBUIÇÃO DO HAEDCOUNT DA PROMOSOFT.....	45
FIGURA XIV – MODELO OPERACIONAL DA PROMOSOFT	46
FIGURA XV– PARCEIROS	47
FIGURA XVI – CERTIFICAÇÕES PROMOSOFT	48

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I- RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESEMPENHO FINANCEIRO.....	7
TABELA II - THE CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE MODEL (WOOD, 1991).....	12
TABELA III- PRÉMIOS RECEBIDOS PELA PROMOSOFT, EM 2010	42
TABELA IV - EVOLUÇÃO VOLUME NEGÓCIOS DA PROMOSOFT DE 2003 A 2010	42
ANEXO 1 - TABELA V – DETERMINANTES DA REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	93

Capítulo 1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 | Enquadramento teórico

A maior parte das empresas sentem-se pressionadas a dar à caridade. Mas poucas descobriram como fazê-lo bem (Porter & Kramer, 2002). Apesar do apelo dos críticos ao envolvimento das empresas em elevados níveis de responsabilidade social e corporativa, os executivos enfrentam em simultâneo a pressão contrária dos investidores para maximizarem os lucros de curto prazo. Consideram por isso delicada a sua posição, e muito difícil de justificar as despesas em filantropia, em termos de benefícios *bottom-line* (Porter & Kramer, 2002).

O tema da tese de mestrado é abordar o patrocínio corporativo de actividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em filantropia, num caso real.

No âmbito da política de RSC da empresa Promosoft³, o tema da filantropia tem despertado a vontade da gestão em patrocinar, entre outras iniciativas, causas culturais. É neste contexto que se enquadra o patrocínio cultural da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC), iniciado em 2004, e objecto do presente estudo.

Todavia, a delicada posição dos gestores mencionada por Porter e Kramer, é sentida também pelos gestores da Promosoft. Um dos motivos poderá ser a dificuldade em avaliar o desempenho das actividades de RSC devido à falta de robustez dos critérios de decisão bem como à ausência de indicadores adequados. É indispensável, por isso, procurar justificar as despesas de filantropia com base numa avaliação do desempenho alcançado pelos patrocínios de causas sociais. O tópico da investigação do estudo foca-se neste problema e demonstra o carácter actual do tema, o seu interesse e relevância e a oportunidade de poder realizar um trabalho de investigação num contexto real.

³ “A Promosof é agora EXICTOS” foi com esta mensagem que a Promosoft assinalou a sua mudança de nome da empresa com um evento realizado em Portugal na Companhia Teatral do Chiado, no passado dia 21.06.2011.

O problema da investigação da tese passa por avaliar o desempenho do patrocínio cultural da Promosoft à CTC.

1.2 | Objectivos da Investigação

Pretende-se com deste estudo avaliar se o patrocínio cultural da Promosoft à CTC, no âmbito das actividades de RSC em filantropia corporativa, tem um desempenho favorável na construção de associações positivas sobre “ser uma empresa socialmente responsável”, e propor recomendações para melhorar os critérios de decisão e de avaliação do desempenho do patrocínio cultural em análise. Com base num caso empresarial real, o estudo avalia hoje o desempenho do patrocínio, iniciado em 2003, e destina-se a assistir a Directora de Marketing da Promosoft com: (1) evidência que suporte a sua decisão de manter o patrocínio à CTC; (2) a melhoria dos critérios de decisão agora testados no contexto único da empresa; (3) um conjunto de recomendações que permitam objectivamente contribuir para a tomada de decisão sobre patrocínios de causas sociais.

Para este objectivo principal ser atingido, os seguintes objectivos secundários deverão ser alcançados:

- Contextualizar o patrocínio da Promosoft à CTC na perspectiva da filantropia estratégica (no contexto da responsabilidade social corporativa);
- Avaliar os critérios de selecção e manutenção do patrocínio em análise utilizados no processo de decisão (reputação social da Promosoft, reputação do patrocínio, congruência entre o patrocinador e a causa, reforço da comunicação de marketing), em termos de aspectos positivos, aspectos negativos e aspectos neutros, para aferir o desempenho do patrocínio;
- Fornecer um conjunto de recomendações que contribuam para o processo de decisão sobre o patrocínio de causas sociais pela empresa do caso;
- Fazer uma generalização teórica através de um conjunto de recomendações sobre como melhorar o processo de decisão de marketing sobre como avaliar as diferentes causas sociais para apoio por parte das empresas, com base na aprendizagem com o caso objecto de estudo;

- Elaborar uma *Teaching Note* que permita a aprendizagem dos alunos numa perspectiva prática e que estimule a habilidade de “pensar” um conjunto de temas relacionados com a filantropia, enquanto actividade de RSC, elucidada pela experiência de uma empresa e seus responsáveis. Queremos que este estudo de caso seja um instrumento pedagógico de qualidade na aprendizagem de competências de gestão e de divulgação de conhecimento.

Capítulo 2 | Revisão da Literatura

A revisão da literatura apresentada segue a seguinte exposição: a Responsabilidade Social e Corporativa em termos de definição, evolução, componentes e determinantes com orientação para a filantropia corporativa.

2.1 | A Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

O crescente interesse pela RSC tem-se acentuado nos últimos anos em parte pelo efeito da globalização e da actividade internacional que se têm reflectido num aumento da complexidade registada nos negócios e na exigência de uma maior transparência e cidadania corporativa que lhes são crescentemente exigidas. Adicionalmente, apesar de tradicionalmente os governos/estados assumirem a responsabilidade pela melhoria das condições de vida das populações, a verdade é que as necessidades que são, actualmente, exigidas pela sociedade excederam a capacidade dos governos/estados em fazer cumprir essa missão. Neste contexto, as atenções voltaram-se para o papel que as empresas com fins lucrativos podem desempenhar na melhoria da sociedade e as próprias empresas estão a procurar diferenciar-se pelo seu voluntário envolvimento e incorporação de práticas de RSC.

No esforço de definir o que é a RSC têm-se registado um conjunto de tentativas cuja proliferação tem resultado numa certa confusão (Margolis & Walsh, 2003). A RSC tem sido usada como um sinónimo para a ética nos negócios, para a filantropia corporativa, para descrever a Corporate Social Performance (CSP) e a cidadania corporativa (a qual frequentemente enaltece a contribuição que a empresa faz à sociedade através das suas actividades de negócio principais, investimentos sociais e/ou o compromisso com boas causas) assim como para descrever um bom *Corporate Governance* (o qual normalmente traduz a forma como a empresa endereça as responsabilidades legais). Também foi sugerida a forte ligação entre sustentabilidade e RSC (Milton, 2010).

A definição da RSC está, portanto, longe de ser consensual na literatura, em parte devido ao seu conceito central de Responsabilidade, que pode depender da perspectiva individual de cada autor. Um dos problemas é que as definições de RSC (assim como as normas nos

negócios e os quadros de regulamentação) variam entre nações, entre regiões, negócios e *stakeholders* (Milton, 2010).

Duas definições formais se destacam pela sua clareza. (McWilliams & Siegel, 2001) propõem que a responsabilidade social corporativa são as "...ações por parte da empresa que surgem para antecipar, ou aceitar a promoção de um bem social, além do interesse imediato da empresa e dos seus accionistas e para além do que é exigido por lei" O *Business Social Responsible Institute* (2001) propõe que responsabilidade social é "...the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families and the local communities" (WBCSD⁴, 2001).

Outra popular conceptualização de RSC propõe o "Triple-P bottom line": *profit* (através de vendas, produção, emprego e fontes de receita), *people* (dimensão social interna e externa da empresa) e *planet* (gestão responsável dos recursos ambientais), (Milton, 2010).

Um dos elementos comuns às diferentes definições é a noção de que a RSC vai para além do simples cumprimento da regulamentação através de uma participação voluntária mais alargada em iniciativas que beneficiem as partes envolvidas (instituição e a sociedade).

2.2 | A evolução do conceito de Responsabilidade Social e Corporativa

Para um enquadramento actual da RSC é importante analisar a evolução do conceito no último meio século tanto no constructo académico como fenómeno de pressão na agenda das organizações. (Quazi & O'Brien, 2000) propõem um modelo que permite classificar as visões existentes na literatura sobre a responsabilidade social (Figura I).

⁴ The World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.org>

Figura I - Modelo bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: (Quazi & O'Brien, 2000)

Neste modelo, Quazi e O'Brien apresentam duas vertentes da responsabilidade social: (1) a responsabilidade ampla, que compreende as actividades de negócios que vão além das responsabilidades clássicas económicas da empresa, e (2) a responsabilidade estreita, segundo a qual a função-objectivo da empresa é basicamente a maximização do valor para o accionista, e é nisso que a empresa se deve focar.

- *A responsabilidade ampla* desdobra-se em dois tipos de visão: a visão que o autor denomina moderna, que seria aquela que acredita que no longo prazo as acções de responsabilidade social trazem benefícios para a empresa. A outra visão, denominada filantrópica, defende as acções de responsabilidade social mesmo que não tragam retornos para a empresa.
- *A responsabilidade estreita* desdobra-se também em duas visões: a visão sócio-económica que considera que a função-objectivo da empresa é a maximização do valor para o accionista, mas que as acções de responsabilidade social podem ajudar nesta geração de valor. A visão clássica, segundo o autor, defende que as acções de responsabilidade social não geram valor para a empresa, e não devem ser desenvolvidas. Deve-se notar que a convergência em favor da responsabilidade social se dá entre as visões chamadas moderna e socioeconómica. De acordo com estas duas visões, as acções de responsabilidade social estariam a gerar valor para a empresa e para a sociedade.

O conceito de RSC continuou a consolidar-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistémica, focada nas relações entre *stakeholders* associados directa e indirectamente ao negócio da empresa. Portanto, o conceito requer a sua incorporação na orientação estratégica da empresa, reflectida em desafios éticos para as dimensões económica, ambiental e social dos negócios (Enderle & Tavis, 1998). Esta posição está em alinhamento com a “visão moderna” de Quazi e O’Brien (2000).

Segundo Enderle e Vogel (2005), a emergência da consciência das empresas é devida à reconciliação entre os valores sociais e os sistemas do negócio. A RSC não é “a precondition for business but a dimension of corporate strategy” (Vogel, 2005). Isto é, independentemente dos motivos das empresas para integrarem a RSC nos processos de elaboração da estratégia, a RSC pode ser considerada como um conceito estratégico importante para as organizações.

Também (Ashley, 2003. p.3) partilha a “visão moderna” de Quazi e O’Brien ao considerar que a crescente complexidade dos negócios, decorre da velocidade das inovações tecnológicas e da transição das nações para um mundo globalizado, o que desperta nos empresários e nos governos uma nova maneira de agir, obrigando-os a desenvolver formatos diferenciados para o desenvolvimento económico, social e ambiental. O mundo empresarial, conseqüentemente, percebe a responsabilidade social estratégica inovadora, como elemento funcional auxiliar, na incrementação dos seus lucros e potencialização do seu desenvolvimento.

Em debate frequente está a relação entre o desempenho da responsabilidade social e o desempenho financeiro (Tabela I- Relação entre o desempenho da responsabilidade social e o desempenho financeiro). Esta relação pode ser negativa, neutra ou positiva (Waddock & Graves, 1997):

Tabela I- Relação entre o desempenho da responsabilidade social e o desempenho financeiro

Relação entre o desempenho da responsabilidade social e o desempenho financeiro	
Negativa	Considera que as empresas que têm um comportamento responsável estão em desvantagem competitiva, uma vez que incorrem em custos que de outro modo poderiam ser evitados ou aplicados em outros agentes (por exemplo, clientes ou governos). Poucos são os benefícios económicos para as empresas, e em simultâneo, muitos são

	os custos, conduzindo desse modo a uma queda das expectativas no desempenho financeiro da empresa, por se envolverem em actividades de RSC, (Friedman, 1970).
Neutra	Nega a existência de qualquer relação, tanto positiva como negativa, entre o desempenho da responsabilidade social e o desempenho financeiro. Considera que existem tantos factores ou variáveis que podem intervir entre o social e o desempenho financeiro que não existe nenhuma razão para a verificação de uma relação entre estas duas variáveis, excepto a possibilidade de um acaso (Ullmann, 1985); Friedman, 1970; (Jones, 1999);
Positiva	Propõe que existe uma tensão entre os custos explícitos da empresa (por exemplo, pagamentos aos obrigacionistas) e os seus custos implícitos com outros agentes (por exemplo, qualidade do produto ou custos ambientais). Assim, uma empresa que tenta reduzir os seus custos implícitos por meio de actos de irresponsabilidade social incorrerá em custos explícitos, como resultado de uma desvantagem competitiva (Cornell & Shapiro, 1987).

Fonte: Waddock and Graves (1997)

Apesar do debate desenvolvido nos primeiros estudos sobre RSC, apenas recentemente estudos empíricos foram desenvolvidos para oferecer evidências sobre a relação positiva entre uma reputação favorável e o resultado financeiro da empresa (Sánchez & Sotorrío, 2007).

A reputação de uma empresa consiste num conjunto de atributos económicos e não-económicos criada a partir das acções da instituição no passado como resultado da sua política social (Weigelt & Camerer, 1988). A suportar esta posição favorável aos efeitos financeiros da responsabilidade social, alguns autores defendem que as empresas devem analisar as suas acções de RSC conforme modelos equivalentes àqueles que são utilizados para as suas

decisões de negócio, associando benefícios para a sociedade a ganhos empresariais (Waddock & Graves (1997); Porter & Kramer (2002)).

Na vertente empresarial, embora se reconheça o esforço, é ainda reduzida a evidência sobre os resultados práticos da Responsabilidade Social Corporativa no total das organizações empresariais. Havendo evidência de que algumas grandes empresas tenham já percebido as vantagens de incluir práticas de gestão socialmente responsáveis para garantir um desenvolvimento sustentável para elas e para as economias nacionais em que operam, no total, ainda parecem ser poucas as empresas que desenvolvem estratégias de responsabilidade social. Um dos motivos poderá ser a dificuldade em avaliar o desempenho das actividades de RSC devido à falta de robustez dos critérios de decisão bem como à ausência de indicadores adequados. O tópico da investigação do estudo foca-se neste problema e demonstra o carácter actual do tema, o seu interesse e relevância e a oportunidade de poder realizar um trabalho de investigação num contexto real.

No centro do debate da Responsabilidade Social Corporativa está a ideia de que as organizações devem transitar de um estado de mero respeito e observância para um modo de envolvimento voluntário na minimização dos danos e maximização do valor (Luetkenhorst, 2004; Novak, 1996). O próprio Peter Drucker (1954) deu-nos a perspectiva de que uma política de lucro e de RSC são compatíveis. Talvez o que fosse mais interessante nesta perspectiva era a ideia de poder converter as responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Drucker tornou este ponto claro: "...o propósito da responsabilidade social nos negócios é domar o dragão, que é tornar um problema social numa oportunidade de negócio e um benefício económico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem pagos, e em bem estar" (Drucker, 1984, p.62).

Drucker (2000) defende ainda que não é a hostilidade às empresas que explica as exigências em relação à responsabilidade social, pelo contrário, é o sucesso do sistema empresarial que leva a novas e muitas vezes exageradas expectativas. A posição de Drucker poder-se-á enquadrar no quadrante da "visão moderna" do modelo de Quazi & O'Brien, 2000. As exigências relativas à responsabilidade social constituem o preço do sucesso. Acresce a este debate a ideia de que o sector privado é o motor dominante para este crescimento – o principal criador de valor e gestor de recursos – tendo por isso, uma obrigação de contribuir para o crescimento económico sustentado. A Responsabilidade Social Corporativa é, portanto,

fundada sobre um reconhecimento do papel das organizações como parceiro activo num mundo de escassez e diminuição de recursos.

Existem contudo limitações à RSC na gestão do negócio (Milton, 2010). Criticamente, nenhuma teoria sobre a decisão de praticar RSC perdurará se contradisser o princípio mais fundamental do negócio da empresa – a criação de valor – por mais que sejam os benefícios da RSC para determinados grupos de *stakeholders*. Não podemos esquecer que a empresa, como entidade legal, deve a sua forma e função actual ao seu papel socialmente acordado como produtor de riqueza (Sundaram & Inkpen, 2004). De acordo com (Hawken, 1993), isso exige um repensar o propósito fundamental do negócio e da economia a fim de criar um tipo de economia muito diferente, uma economia que possa revigorar os ecossistemas e proteger o ambiente encabeçada pela inovação, pela prosperidade, pelo trabalho significativo e pela verdadeira segurança (Hawken, 1993). Esta não é uma tarefa pequena mas tendo em vista tal reforma deve tornar-se o verdadeiro desafio estratégico para os gestores, teóricos e profissionais do negócio.

Com opinião favorável à contribuição da RSC para a *performance* das empresas apresenta-se o presente caso de estudo, posição suportada em vários autores que defendem que as actividades de RSC trazem benefícios às empresas.

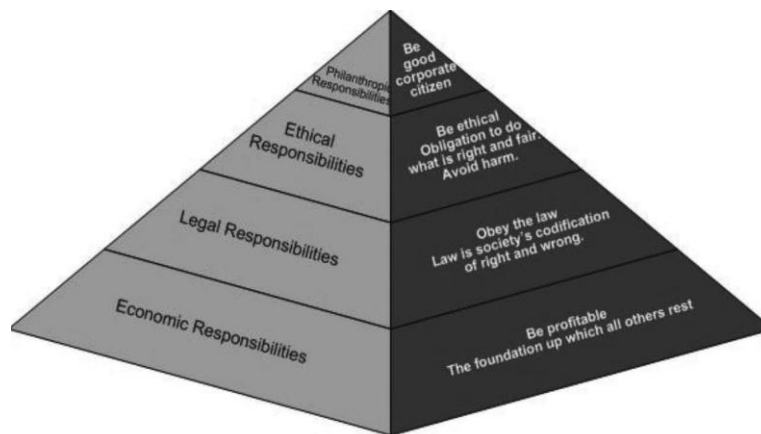
2.3 | Componentes da Responsabilidade Social e Corporativa

Muitos autores têm contribuído para um estudo mais aprofundado sobre os componentes da RSC.

(Carroll, 1979) desenvolveu o desenho de um modelo de análise de *Corporate Social Responsibility*. Esta descrição clássica baseava-se no argumento base de que para os gestores se envolverem em CSR necessitam de ter (a) uma definição básica de CSR, (b) um entendimento das questões a serem abordadas pela responsabilidade social (ou, em termos modernos, os *Stakeholders* com quem a empresa tem responsabilidades, relacionamentos ou dependências), e (c) a especificação da filosofia para responder às questões identificadas (Carroll, 1979, p. 499). Segundo este modelo, “A responsabilidade social do negócio engloba [quatro componentes]: as questões económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem sobre as organizações num determinado momento” (Carroll, 1979, p. 500). Em 1991, Carroll revisita este modelo e apresenta-o em forma de pirâmide (Figura II– Elementos

constituintes da Responsabilidade Social Corporativa onde os quatro elementos constituintes da RSC se encontram agregados numa hierarquia: uma organização que quer ser ética, por exemplo, tem que ser económica e legalmente responsável. Desta perspectiva, as responsabilidades económica e legal são exigidas, a responsabilidade ética é socialmente expectável, enquanto a filantropia é socialmente desejável (Windsor, 2001).

Figura II– Elementos constituintes da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991)



Fonte: Carroll, 1991

A responsabilidade económica do negócio significa que “(...) a organização tem como responsabilidade produzir produtos e serviços que a sociedade procura e deve também vendê-los com um lucro. Todas as outras regras de negócio têm por base este pressuposto fundamental: as empresas devem ser produtivas e rentáveis”.

A responsabilidade legal do negócio significa que a sociedade espera que o negócio obedeça à lei. A lei representa a base das “regras do jogo” pelas quais se espera que os negócios funcionem. A sociedade espera que a missão económica se cumpra no quadro dos requerimentos estipulados pelo sistema legal da sociedade em que se integra.

A responsabilidade ética do negócio representa os tipos de comportamentos e normas éticas que estão para além dos requisitos da lei (Carroll, 1981, 1991).

A responsabilidade filantrópica representa um conjunto de responsabilidades que são voluntariamente assumidas pela organização e para as quais a sociedade não fornece expectativas claras. A responsabilidade filantrópica é igualmente voluntária e deixada ao julgamento dos gestores e das organizações. No entanto, a expectativa de que tal facto contribui para o desempenho do negócio continua a existir. As contribuições para a filantropia incluem, por exemplo a condução de programas internos sobre abusos de drogas, treino de desempregados e centros de cuidados de dia para as mães trabalhadoras (Carroll, 1979, p. 500). O estudo de caso presente enquadra-se na avaliação de contribuições para a filantropia, na forma de um patrocínio a uma companhia de teatro.

Em (Wood, 1991) revê este modelo de Carroll e introduz importantes refinamentos por ir para além da identificação dos diferentes tipos de responsabilidade, passando a examinar questões relacionadas com (1) os princípios que motivarão o comportamento responsável, (2) o processo de responsabilidade e os (3) *outcomes* de desempenho (“*performance*”), reproduzidos na seguinte Tabela:

Tabela II - The Corporate Social Performance Model (Wood, 1991)

<i>Principles of corporate social responsibility</i>
Institutional principle: legitimacy
Organizational principle: public responsibility
Individual principle: managerial discretion
<i>Processes of corporate social responsiveness</i>
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
<i>Outcomes of corporate behavior</i>
Social impacts
Social programs
Social policies

Fonte: Jamali & Mirshak, 2007

Segundo Wood a primeira consideração a fazer é determinar os princípios que são motivadores de acções de RSC por parte da organização em três níveis de análise: institucional, organizacional e individual. Por exemplo, se a motivação vem de um princípio de legitimidade (nível institucional), i.é., de um desejo de manter a credibilidade e legitimidade enquanto actor socialmente responsável no ambiente que partilha; se a

motivação vem de um sentimento da organização em termos de responsabilidade no domínio público; se a motivação vem das opções individuais dos gestores e da sua responsabilidade pessoal em termos de inclinações e preferências.

Levando em linha de conta que a empresa de estudo de caso considera que a organização deve ter uma papel social activo na sociedade que ocupa e partilha podemos concluir que o princípio que motiva o comportamento responsável é o da legitimidade.

2.4 | Determinantes da Responsabilidade Social e Corporativa

Na exploração dos determinantes institucionais da RSC, Jones (1999) destaca a importância do ambiente sócio-cultural e o nível de desenvolvimento económico de um país como importantes variáveis que influenciam o entendimento e prática da RSC.

A literatura identificou os seguintes determinantes da RSC (Milton, 2010):

- Regulamentação própria (códigos de conduta, melhoramentos na saúde e segurança no trabalho, protecção ambiental e informação social e ambiental);
- Alinhamento com as estratégias de sustentabilidade nacionais;
- *Social Responsible Investment* (SRI) e índices de sustentabilidade corporativa que devem ser seguidos em cada país;
- Marca e reputação fortes;
- Satisfação das preferências dos consumidores;
- Incorporação das preocupações dos *stakeholders*;
- Melhoramentos nos processos na cadeia de distribuição;
- Desenvolvimento do capital humano (por meio da atracção e retenção de talentos, motivação e participação dos colaboradores);
- Gestão de risco;
- Abertura de oportunidades no mercado (inovação social e produtos e serviços verdes);
- Aumento da eco-eficiência (decréscimo dos custos);
- Melhoria dos processos da cadeia de distribuição.

Os antecedentes da RSC cobrem muitas áreas da organização, nomeadamente ao nível do Marketing, o que torna este tema actual e importante no contexto empresarial. Questões como desenvolver a credibilidade, a marca e a reputação pesam fortemente na decisão de a empresa Promosoft patrocinar causas sociais.

2.5 | A Filantropia Corporativa

Filantropia é “an unconditional transfer of cash or other assets to an entity or a settlement or cancellation of its liabilities in a voluntary nonreciprocal transfer by another entity acting other than as an owner” (Financial Accounting Standards Board, 1993). O estudo de caso desenvolvido é disso um exemplo. A Promosoft patrocina a CTC de forma voluntária não-recíproca, sem actuar como proprietária da organização.

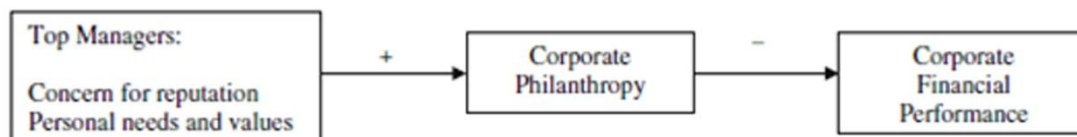
A importância da filantropia corporativa e a sua relação com a filosofia de responsabilidade social corporativa tem captado a atenção dos pesquisadores e dos grupos humanitários na era do *World Trade Organization* porque as doações corporativas a causas sociais têm sido consideradas como uma ferramenta crítica para melhorar a imagem corporativa num ambiente de elevada competitividade (Brown & Dacin, 1997). À medida que as iniciativas de RSC tomadas são percebidas como centrais, distintas e duradouras, estas vão contribuindo para o prestígio da empresa, e, portanto para uma avaliação mais positiva da empresa (Marin, et al., 2009).

As organizações empresariais continuam a encontrar pressão nos grupos sociais e activistas da comunidade para participarem em causas sociais (Margolis e Walsh, 2003; Smith, 1994). Muitas empresas têm respondido a esta pressão acrescida endereçando recursos substanciais para promover o bem-estar social. A divergência nas respostas das organizações às causas filantrópicas estimulou o debate sobre as motivações das organizações corporativas para se envolverem em filantropia corporativa e em que medida é que a filantropia corporativa se relaciona com o desempenho financeiro da empresa. Este debate pode sumarizar-se em duas perspectivas, contra e a favor da filantropia corporativa, ié, a doação corporativa a causas sociais:

Contra: Alguns oponentes à filantropia corporativa defendem o argumento clássico feito por Friedman (1970), que sugere que a filantropia corporativa é o resultado do desejo dos gestores de topo das empresas em realizar as suas próprias necessidades usando os recursos dos accionistas. De acordo com esta posição, existem poucos benefícios económicos e muitos custos associados às causas de filantropia corporativa. Além disso, os custos de causas filantrópicas devem ser suportados pela caridade e não por organizações com fins lucrativos nem por individuais ao invés de organizações públicas, uma vez que os recursos de valor das empresas devem ser aplicados para reforçar a eficiência operacional. A única razão que pode explicar o envolvimento das

empresas em causas de filantropia corporativa é o benefício dos seus próprios gestores, como por exemplo melhorar a reputação dentro do seu círculo de relacionamentos sociais ou promover a sua agenda política e de carreira (Friedman, 1970; (Galaskiewicz, 1997); Werbel, 2002), (- The agency perspective of corporate philanthropy).

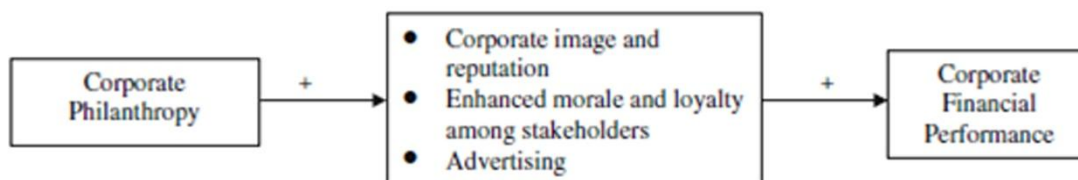
Figura III - The agency perspective of corporate philanthropy



Fonte: (Choi & Wang, 2007)

A favor: Os principais argumentos de actuação da filantropia corporativa têm vindo a mudar com base em estudos que defendem a acção da filantropia corporativa no reforço do desempenho das organizações (e.g., Drucker, 1984; Porter and Kramer, 2002; Reder). Ao contrário do anterior argumento, estes estudos sugerem que as decisões dos gestores em se comprometerem com causas de filantropia podem realmente melhorar o desempenho financeiro da empresa e o retorno aos accionistas. O benefício financeiro pode resultar por exemplo do *goodwill*, da imagem positiva e da melhoria ou aumento da reputação criado pelo envolvimento da empresa em causas filantrópicas (Haley, 1991). Além de que, os gestores podem usar as contribuições filantrópicas para seu benefício pessoal privado (em conformidade com as suas motivações pessoais). Uma imagem social e reputação positiva conduzem à melhoria da moral nos colaboradores e geram maior lealdade nos fornecedores e clientes; e podem também influenciar reguladores e o governo oficial de forma a beneficiar financeiramente as empresas, o que reflecte uma posição favorável à filantropia, denominada de *performance-enhancing perspective of corporate philanthropy* (Choi & Wang, 2007) (Figura IV - The performance-enhancing perspective of corporate philanthropy).

Figura IV - The performance-enhancing perspective of corporate philanthropy



Fonte: Choi and Wang, 2010

O argumento chave de que a filantropia corporativa tem um efeito positivo no desempenho financeiro das empresas ganhou uma aceitação crescente e recebeu um largo e consistente suporte empírico, apesar de haver ainda um conjunto de assuntos que requerem resolução (Choi & Wang, 2007). Primeiro, a ausência de *frameworks* integradas e sistemáticas que ilustrem os mecanismos subjacentes e as contingências através das quais a filantropia corporativa está associada com o desempenho financeiro corporativo (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Rowley & Berman, 2000; Ullmann, 1985; Wood & Jones, 1995). Segundo, embora haja algum suporte para a existência de uma relação positiva entre filantropia corporativa e desempenho financeiro das empresas (e.g., Hillman & Keim, 2001; Waddock & Graves, 1997), a falta de estudos existentes sobre a devida consideração da causalidade nesta relação não nos permite concluir objectivamente que a filantropia corporativa conduza a um maior desempenho financeiro. Por fim, as variáveis relacionadas com o argumento clássico tais como as participações dos gestores, estrutura de propriedade, composição da administração e critérios de gestão têm sido citados como os factores mais robustos que prevêm a filantropia corporativa (e.g., Atkinson & Galaskiewicz; Bartkus, et al., 2002; Boatsman & Gupta, 1996; Wang & Coffey). Ainda assim, o peso da evidência parece suportar uma relação positiva entre a filantropia corporativa e o desempenho corporativo, contradizendo o argumento teórico clássico de Friedman (1970), mas não está demonstrado, para além de qualquer dúvida, uma relação de causalidade (Choi e Wang, 2010).

Com base na revisão bibliográfica realizada a tese apresentada, incorpora este argumento, ié, a evidência reunida revela que existe uma relação positiva entre a filantropia corporativa e o desempenho corporativo percebida pela formação de reputação favorável à marca. Todavia,

não é possível demonstrar uma relação de causalidade, ié, quanto maior o investimento em filantropia maior, ou menor, o desempenho corporativo.

2.6 | A perspectiva da Filantropia Estratégica (ou *cause related marketing*)

A filantropia estratégica consiste em endereçar objectivos sociais e económicos simultaneamente e em identificar áreas alvo do contexto competitivo onde a empresa e a sociedade juntas beneficiem, devido aos activos únicos e *expertise* da empresa. Assim, os esforços realizados em doações a causas sociais servem para melhorar o contexto competitivo, ou seja, para melhorar a qualidade do ambiente de negócio nos locais onde as empresas actuam (Porter, 2002). Desta forma, a filantropia permite alinhar os objectivos económicos e sociais e melhorar a perspectiva de negócio a longo prazo.

Adicionalmente, endereçar o contexto onde opera permite à empresa, não apenas dar dinheiro mas também, alavancar as suas capacidades e relacionamentos suportadas nas causas sociais. Isto produz benefícios sociais que excedem aqueles que têm origem apenas nas doações individuais a fundações, ou mesmo a governos e, contradiz a suposição de Friedman (1970) de que quando as empresas endereçam objectivos sociais não produzem maiores benefícios do que aqueles que chegam das doações individuais (Porter, 2002).

A “filantropia estratégica” é o termo utilizado para definir toda a actividade de cidadania que tem um tema definido, um objectivo, uma abordagem, ou um *focus*. No contexto corporativo, significa simplesmente que existe uma conexão, ainda que possa ser vaga ou ténue entre a contribuição para a cidadania corporativa e a estratégia de negócio da empresa. Este é o aspecto central da filantropia estratégica. Por vezes esta ligação é apenas semântica, permitindo à companhia racionalizar as suas contribuições nos relatórios públicos e nos *press releases*.

Na realidade a maioria dos programas corporativos de contribuições a causas sociais, são confusos, e não estão relacionados, pelo menos explicitamente, com a estratégia da empresa. Estão num primeiro plano geral focados na obtenção de *goodwill*, de *publicity* positiva e na melhoria da moral dos colaboradores. Adicionalmente, a filantropia é usada como uma forma de relações públicas ou de publicidade institucional, promovendo a imagem de marca de uma empresa através de uma causa relacionada com o *marketing* ou com o perfil distinto de um patrocínio.

A filantropia estratégica é também denominada de *cause-related marketing* (Porter e Kramer, 2002) A abordagem *cause-related marketing* concentrada no apoio a uma causa específica ou na estima por uma organização particular, tem sido uma das práticas mais recentes citada como “filantropia estratégica” e constituiu um passo à frente das contribuições corporativas difusas (Porter, 2002, p.58).

O caso de estudo presente analisa a abordagem *cause-related marketing* em filantropia corporativa concretizada no patrocínio cultural da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado. Na sua forma mais sofisticada, o apoio de causas relacionadas com o marketing pode melhorar a reputação da organização pela ligação da sua identidade com as qualidades admiradas num parceiro sem fins lucrativos seleccionado ou com uma causa popular à sociedade e aos *stakeholders*. Através da concentração de fundos por um deliberado processo de selecção, a *cause-related marketing* tem o potencial de criar mais impacto do que aquele que uma contribuição sem orientação poderia proporcionar (Porter, 2002). Por exemplo, quando uma empresa decide patrocinar os Jogos Olímpicos ganha não apenas exposição da marca mas também uma associação à procura da excelência. As doações corporativas a causas filantrópicas podem aumentar o reconhecimento do nome da empresa e melhorar a sua reputação junto dos consumidores (Boatsman & Gupta, 1996).

No entanto, a decisão por uma causa relacionada com o marketing fica, por vezes, muito aquém da verdadeira filantropia estratégica. Por vezes, a ênfase mantém-se no output comunicacional mais do que no impacto social. Procura-se reforçar o *goodwill*, ao invés de melhorar a habilidade da empresa para competir. Assim, a razão mais ampla para a filantropia corporativa é a de que as empresas são motivadas pelo lucro e seleccionam um montante ideal para dar em função da maximização dos lucros (Petrovits, 2006). Na empresa do caso de estudo é clara a posição de que o patrocínio social não visa qualquer retorno financeiro. Esta iniciativa de cidadania corporativa distingue como missão principal o impacto social reflectido na construção de reputação social à marca e por conseguinte de reputação institucional favorável.

2.7 | Determinantes da Filantropia Corporativa

Num estudo realizado por Al-Shubiri (2010) são apresentados quatro determinantes das causas filantrópicas: (1) lucros antes de impostos (Kramer, 2002), (2) dimensão da empresa

(Boatsman & Gupta, 1996), (3) intensidade da publicidade (Fry, et al., 1982), (4) número de colaboradores e despesas com salários (Brammer & Millington, 2006).

Lucros antes de impostos: é frequente as organizações contribuírem com doações a partir dos seus lucros antes de impostos, a fim de minimizar o custos das contribuições após impostos. Neste caso as empresas deliberadamente realizam as suas doações a organizações que estão registadas oficialmente e que lhes permitem o ganho de deduzir fiscalmente as suas doações. (Porter e Kramer, 2002);

Dimensão da empresa: este factor tem um significante efeito sobre as doações dado que as empresas com uma dimensão maior doam mais à caridade do que as empresas de menor dimensão, e contribuem mais, independentemente dos seus lucros (Boatsman & Gupta, 1996; Useem, 1998);

Intensidade da publicidade: algumas empresas têm a visão da gestão estratégica da filantropia corporativa como forma de aumentar a exposição da imagem corporativa através da publicidade e das relações públicas. Fry *et al.* (1982) identificou que o nível de doação à caridade estava relacionado com a publicidade porque as doações desempenhavam em parte um importante papel na criação de uma imagem corporativa favorável. A publicidade e as doações corporativas podem fazer parte da estratégia corporativa como forma de contribuir para o reforço do *goodwill* da empresa;

Número de empregados e despesas com salários: uma empresa com muitos colaboradores aumenta a exposição da empresa na sociedade. Uma organização com muitos colaboradores enfrenta a pressão ética dos seus colaboradores assim como do público em geral no sentido de contribuir para a causa humanitária e social. Brammer e Millington (2006) concluem que quanto mais visível é uma organização maior serão as suas despesas em filantropia corporativa.

Analisando o comportamento dos determinantes da filantropia corporativa de Al-Shubiri, à luz da empresa do estudo de caso percebe-se que a intensidade da publicidade, a dimensão da empresa e o número de colaboradores são determinantes relevantes no contexto da organização. Já os lucros antes de impostos não têm qualquer influência na decisão, uma vez que não beneficiando a CTC do estatuto de entidade sem fins lucrativos não pode a Promosoft obter quaisquer benefícios fiscais com este patrocínio cultural. A intensidade da publicidade, na medida em que um dos critérios que a empresa valoriza nas suas decisões sobre o apoio de

causas sociais é precisamente o reforço da comunicação de marketing porque aumenta a exposição da marca e cria imagem corporativa favorável. A dimensão da empresa, o número de empregados e despesas com salários afectam as contribuições da Promosoft a causas sociais porque existe uma relação positiva entre o crescimento da empresa e a sua visibilidade no mercado e na sociedade onde opera. Este crescimento global é marcado em muito pelo desenvolvimento e crescimento em novos mercados e pela contratação de novas pessoas e torna igualmente legítima a motivação para a RSC.

2.8 | O Patrocínio Social

O apoio corporativo a causas tornou-se numa popular ferramenta de comunicação com base na criação de amplas associações positivas à marca institucional, tal como ser percebida como “socialmente responsável”, mas também na simples transferência de afectos positivos das causas patrocinadas para a organização patrocinadora. O pressuposto é que o patrocínio de causas sociais promove impressões mais favoráveis sobre a empresa (Marin, Ruiz, & Rubio, 2009). Embora grande parte da literatura de *brand extension* (e.g, Broniarczyk & Alba, 1994; John, Loken & Joiner, 1998; Loken e Loken & John, 1993), *brand alliance* (e.g., Simonin & Ruth, 1998, e *cobranding* (e.g., Samu, Krishnan, & Smith, 1999) se tenha focado em associações específicas à marca, a literatura da responsabilidade social corporativa focou-se em criar associações amplas à marca, tais como ser [simplesmente] “socialmente responsável”, e também na simples transferência de afectos positivos das causas patrocinadas para os patrocinadores (Brown and Dacin 1997; Rifon et al. 2004; Sen & Bhattacharya, 2001). Em ambas estas visões da RSC falha o reconhecimento do poder das iniciativas sociais como meio de diferenciação entre as empresas socialmente responsáveis e em particular como meio para reforçar o posicionamento da marca (Simmons & Becker-Olsen, 2006). No entanto, a evidência indica que o impacto de patrocínios de causas sociais pode ter maior alcance (Hoeffler & Keller, 2002; Rifon et al. 2004; cf. Sen & Bhattacharya, 2001) e que, por vezes, quando a causa patrocinada não se ajusta à imagem da empresa, os patrocinadores podem ser prejudicados (Speed & Thompson, 2000). Os patrocínios de causas cujos parceiros forem percebidos como congruentes em algumas dimensões chave podem reforçar o *brand equity*, assim como os patrocínios em que os parceiros são percebidos como incongruentes podem diluir o *brand equity* (Simmons & Becker-Olsen, 2006). Além disso, estes efeitos acontecem porque a reduzida congruência entre as entidades confunde o posicionamento da empresa e

diminui as atitudes favoráveis em relação ao patrocínio, ainda que a causa possa ser percebida como favorável.

De forma superficial, um patrocínio social é uma acção intrinsecamente positiva, em que se espera que os nossos consumidores gostem. Similarmente, espera-se que um patrocínio social seja interpretado de acordo com o seu significado superficial – isto é, como um bom acto do qual é digno gostar – a menos que as pessoas se envolvam num aprofundamento, caso em que poderão considerar quaisquer outros *inputs* para julgamento (Simmons & Becker-Olsen, 2006). Os patrocínios contribuem assim para a formação de atitudes dos *stakeholders*. Um patrocínio social pode efectivamente ser uma maneira de melhorar o *firm equity*, porque contribui para a formação de atitudes dos *stakeholders*.

Os gestores devem prestar especial atenção aos factores que influenciam favoravelmente o patrocínio. Por exemplo, escolher uma causa favorável, pode evitar elementos não atractivos (e.g., promoções grosseiras), e fornece formas de comprometer os consumidores a participarem (e.g., passeios, eventos, entre outros) podendo todos contribuir para uma atitude mais favorável através do patrocínio (Simmons & Becker-Olsen, 2006).

As actividades de filantropia desenvolvidas pela Promosoft, no âmbito da sua política de RSC, envolvem o patrocínio de causas sociais. O estudo de caso aborda uma dessas causas, o teatro, através do patrocínio cultural da Companhia Teatral do Chiado (CTC). A congruência entre ambas as organizações é um critério valorizado pelo Marketing da Promosoft. O estudo releva o bom desempenho do critério avaliado pelas percepções dos *stakeholders* principais e também a importância da afinidade como acelerador do reconhecimento da congruência entre o patrocinador e a causa social.

Capítulo 3 | Metodologia

3.1 | Estudo qualitativo exploratório

Desenvolveu-se um estudo qualitativo de natureza exploratória, seguindo os procedimentos sugeridos no desenvolvimento do “*case method*” pela Harvard Business School (Ellet, 2007). Este estudo foi suportado por dados primários (entrevistas em profundidade semi-estruturadas) e secundários (dados da empresa, outputs nos *mass media*) com o objectivo de perceber quais as percepções das principais audiências do patrocínio (clientes e jornalistas) sobre o mesmo [à investigação importa avaliar estas percepções porque, no contexto da empresa, são fontes de evidência da formação de reputação institucional] assim como outras fontes secundárias críticas na avaliação do desempenho do patrocínio cultural da Promosoft à CTC. Com esta metodologia foi possível não só avaliar o desempenho do patrocínio, principal objectivo do estudo de caso, mas também: fornecer um conjunto de recomendações úteis ao processo de tomada de decisão; fazer uma generalização teórica que possa servir de aprendizagem não só à empresa do estudo de caso mas por parte de outras empresas; e por fim elaborar uma *Teaching note* cuja estrutura e dados disponíveis trará um contributo para a educação sobre o patrocínio de causas sociais.

Esta pesquisa divide-se em duas etapas: uma primeira etapa destinada à revisão bibliográfica, levantamento de informações e dados documentais em artigos, jornais e revistas científicos, sites e outras fontes secundárias, que culminou com a determinação do *focus* e objectivos do trabalho. A segunda etapa destina-se a desenvolver um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa. O enfoque da pesquisa é o patrocínio de causas sociais no âmbito das actividades de Responsabilidade Social Corporativa em filantropia corporativa. A investigação empírica baseou-se na análise exaustiva de um caso único: uma empresa de Tecnologias de Informação e Consultoria. Em 2003 a Promosoft realizou pela primeira vez o patrocínio da Companhia Teatral do Chiado (CTC). Desde aí o Marketing tem tomado a decisão de renovar o patrocínio à CTC, visando “construir associações positivas sobre ser uma empresa socialmente responsável”, mas sem ter a certeza de que tal estaria a ser conseguido. Esta dificuldade torna explícita a necessidade da empresa em saber como pode o processo de decisão sobre patrocínios culturais decorrer melhor no futuro.

Baseadas na revisão de literatura, para a recolha de dados da pesquisa, foram conduzidas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, com os principais actores intervenientes no fenómeno em estudo: gestores da Promosoft (três entrevistas), clientes da Promosoft (sete entrevistas) e jornalistas da imprensa da especialidade (oito jornalistas) com quem a empresa se relaciona. As entrevistas foram realizadas presencialmente, por telefone e por email com duração média de uma hora. As entrevistas foram conduzidas pela própria autora da tese.

3.2 | Case Method

O estudo qualitativo utilizado segue os procedimentos de um *Case Method* segundo a Harvard Business School.

O estudo qualitativo exploratório que se apresenta envolve uma organização privada na área das Tecnologias de Informação que enfrenta um problema contemporâneo do marketing: como avaliar o desempenho das decisões tomadas sobre a alocação de verbas do orçamento de marketing em iniciativas de filantropia corporativa no âmbito das actividades de RSC?

Para encontrar respostas às questões pretende-se estudar a relação operacional que ocorre entre organização em análise, ao longo dos últimos oito anos, e a Companhia Teatral do Chiado, entidade patrocinada pela empresa no âmbito da filantropia corporativa. Neste contexto, considera-se a metodologia do estudo de caso adequada para investigar o problema, em particular porque se está a lidar com um passado “vivo”, podendo recorrer-se a testemunhos de pessoas que participaram e assistiram ao desenvolvimento do fenómeno e que podem revelar as suas percepções consideradas como fontes de evidência, para além da recolha de documentos físicos. Uma segunda razão é o facto de o fenómeno ser complexo e ser estudado no contexto da cultura organizacional no qual ele naturalmente ocorre (Ellet, 2007). Por fim, recorde-se que uma das limitações do estudo do desempenho de iniciativas em filantropia é “ a ausência de *frameworks* integradas e sistemáticas que ilustrem os mecanismos subjacentes e as contingências através das quais a filantropia corporativa está associada com o desempenho financeiro corporativo (Orlitzky et al., 2003); (Rowley & Berman, 2000; Ullmann, 1985; Wood & Jones, 1995).

3.2.1 | Estudo de caso ou *Case Method*: Definição e origem

O estudo de caso é um modelo de aprendizagem de competências de gestão. É uma forma prudente e prática de aprender, que incentiva a discussão sobre situações que os gestores têm que enfrentar no mundo real (Hammond, 2002). A maioria dos casos descrevem situações reais embora possa aparecer sob disfarce de nomes, lugares e factos a pedido das organizações envolvidas. “O objectivo de cada caso é conduzir o leitor ao momento actual enfrentado pelo indivíduo no caso - ele tem que tomar a decisão” (Haywood-Farmer, 2008).

O estudo de caso tem as suas raízes na visão original dos docentes da Harvard Business School, em 1925, e é hoje um poderoso método de aprendizagem interactivo que traz a realidade complexa e dinâmica da análise e tomada de decisões em negócios para a sala de aula. O estudo de caso aqui desenvolvido segue o formato da Harvard Business School (HBS) por ser um modelo claro e com provas dadas como instrumento pedagógico de qualidade. Na sua essência, o Estudo de caso usado pela HBS baseia-se no princípio de que se aprende fazendo (Hammond, 2002). “Um número surpreendente de Escolas, incluindo a HBS onde o método tem sido utilizado por disciplinas distintas desde o Direito, à Medicina e à Gestão, concluiu que a melhor forma de ensinar estas competências é através do estudo de caso” (Garvin, 2003). “Harvard faculty became evangelists for the case method, spreading this educational innovation around the world” (Garvin, 2003). Cerca de 80 por cento dos casos utilizados nas Business Schools em todo o mundo são desenvolvidos pelos professores da HBS (HBS, 2010). Cada Escola adaptou o método do estudo de caso às suas metas, focando-se em diferentes aptidões e habilidades.

Acontece que muitas vezes em situações reais, os gestores manipulam variáveis sem que os problemas tenham sido claramente definidos. Talvez o benefício mais importante da utilização dos casos seja ajudar os gestores a aprenderem a determinar qual é o verdadeiro problema e a colocar as questões certas (Hammond, 2002).

O estudo de caso é heurístico, ele próprio é um guia para o conhecimento, e ajuda a desenhar soluções para problemas de gestão. Pretende-se com este método identificar aspectos importantes da situação específica e compreender o que eles significam para aquele tipo de problema de gestão em geral (Ellet, 2007). O desenvolvimento do estudo de caso envolve investigação de campo e observação para documentar o que os executivos de negócios de facto consideraram e fizeram ao lidar com um problema em particular. Este tipo de análise empírica representa uma abordagem indutiva, através da qual a comparação, a análise, a

interpretação e a avaliação da experiência assim extraída dos negócios revelará, se existirem, as úteis generalizações. “A criação do estudo de caso exige uma atitude de avaliação, uma atitude de desconfiança em relação a amplas generalizações e um preconceito antitotalitário” (Conant, 1968:89).

As principais razões para a utilização do estudo qualitativo de natureza exploratória neste projecto são:

- Existência de pouca documentação fundamentada sobre o processo de tomada de decisões no apoio a causas filantrópicas.
- As entrevistas permitem aprender com a experiência de gestores de uma empresa real. Acesso a testemunhos de pessoas que têm vivido e acompanhado as decisão sobre apoio a causas filantrópicas dentro de uma empresa.
- As informações existentes na empresa objecto do estudo de caso são suficientes para justificaras conclusões;
- A empresa do estudo autoriza o acesso a informação e pessoas e está disposta a colaborar e facilitar o processo de desenvolvimento do estudo de caso.
- O estudo de um caso real permite desenvolver recomendações sobre como melhorar o processo de decisão no apoio a causas filantrópicas em geral, com bases nos sucessos e insucessos da empresa em análise, contribuindo para dar resposta a um problema concreto de marketing.
- O estudo de caso permite contribuir para melhorar um processo de decisão de marketing por ser um instrumento pedagógico de divulgação de conhecimento.

Face ao exposto considera-se que a metodologia é a mais adequada para investigar o problema de marketing da empresa, e que se espera possa conduzir a uma aprendizagem, baseada na realidade experienciada pela empresa, tendo em vista a melhoria na definição de critérios de decisão sobre o apoio a causas filantrópicas para atingir resultados claros e específicos.

3.2.2 | Tipologia de estudos de caso

Existem quatro tipos de estudos de caso HBS (Ellet, 2007). Estas situações não são as únicas encontradas nos casos HBS, mas a maioria enquadram-se dentro das seguintes 4 categorias.

- Avaliação
- Problema
- Decisão
- Regra

Avaliação - Estudo de caso que expressa um julgamento sobre o mérito/excelência, o valor, a eficácia de um desempenho, acto, ou resultado. Uma avaliação pode também envolver a avaliação de uma decisão que já foi tomada. A unidade de análise de uma avaliação pode ser um indivíduo, um grupo, um departamento, ou uma organização inteira, um país ou uma região global. Finalmente, um resultado pode ser um assunto a avaliar. Tal como a análise da decisão, a avaliação requer critérios adequados. Sem eles, não existem parâmetros para avaliar o mérito/excelência, o valor, ou a eficácia. Tal como numa análise de decisão, os critérios de avaliação são inferidos de elementos da situação com a ajuda de métodos especializados. Uma avaliação geral expressa o melhor ajuste entre a evidência e o critério. A avaliação requer que o lado positivo e negativo sejam ambos considerados, assim como aspectos mais ambíguos.

No caso HBS intitulado “Allentown Materials Corporation: The Electronic Products Division” (caso 498-047), Don Rogers assume o cargo de Vice-presidente da empresa e de Director Geral da Divisão de Produtos Electrónicos, após a morte inesperada do seu antecessor. Dois anos após assumir o cargo, a divisão enfrenta um conjunto de problemas em muito relacionados com o desempenho de Rogers. Apesar de se tratar de um caso tipo “Problema”, o facto de este caso conter muita informação sobre o desempenho de Rogers, pode ser olhado como um caso tipo de “Avaliação” que pretende dar resposta às questões “Tem sido Rogers um líder eficaz?”. Nos casos sobre actos de desempenho que já aconteceram, os resultados podem ser avaliados quando um tipo de questão pede esse tipo de análise.

Problema - Estudo de caso sobre uma situação na qual (1) existe um resultado ou desempenho significativo e (2) não existe uma explicação explícita para esse resultado ou desempenho. Por outras palavras, um problema é a situação na qual algo importante aconteceu, mas não sabemos porque é que aconteceu. A análise do caso inicia-se com a definição do problema.

Por exemplo, no caso “Allentown Materials Corporation: The Electronic Products Division” apresentado pela HBS, caso 498-047, Don Rogers assume o cargo de Vice Presidente da

empresa e de Director Geral da Divisão de Produtos Electrónicos, após a morte inesperada do seu antecessor. Dois anos após assumir o cargo, a divisão enfrenta um conjunto de problemas e Don Rogers não tem a certeza sobre o que deve fazer. Pressionado pelos accionistas que pretendem assegurar uma taxa de crescimento médio anual nos dez por cento e lucros agressivos, por um mercado cada vez mais competitivo e por uma reputação comprometida com algumas falhas no serviço, Rogers vê-se confrontado com o decréscimo das vendas. Para lidar com a situação opta por reduzir bruscamente o número de pessoas e as despesas. Esta decisão provocou o pânico, fez descer a moral dos colaboradores e provocou inúmeros conflitos internos entre grupos de trabalho, o que não tem contribuído para o desenvolvimento de novos produtos. A grande maioria dos gestores chave considera que os conflitos se devem às más condições do negócio. Se a situação melhorasse esses conflitos desapareceriam. Mas Rogers não tem a certeza disso e considera que os conflitos podem ser devidos à pressão sobre as pessoas mas o mais provável é indicarem um problema mais fundamental. Ele não sugere qual poderá ser o problema. Ele tem que determinar se os conflitos entre grupos são sérios, para que decida o que fazer. Rogers tem que tomar algumas decisões, mas ainda não está preparado para o fazer. Este tipo de incerteza é uma característica das situações de problema em estudo de caso. O protagonista está ciente da condição e tem algo importante em jogo, mas ainda não tem uma explicação que lhe pode dar a base para a acção (Ellet, 2007).

Decisão - Estudo de caso sobre uma decisão explícita que requer (1) as opções de decisão, (2) os critérios de decisão e (3) a evidência relevante. As opções de decisão devem estar evidentes no caso e portanto deve ser fácil ao leitor identificá-las. A parte mais importante da análise de uma decisão é determinar o critério. Uma decisão racional não pode ser tomada sem um critério. O objectivo é determinar a decisão que serve melhor a relação entre a evidência disponível e o critério. Uma característica importante da análise da decisão é o facto de não existir objectivamente uma única decisão correcta. Uma boa decisão é aquela que cria mais benefícios do que as alternativas disponíveis e que apresenta poucas ou menos desvantagens severas.

No caso “General Motors: Packard Electric Division” apresentado pela HBS, (caso 691-0XX), David Schramm é o Engenheiro Chefe para o “Cable and Component Design (CCD)”, e tem em mãos considerar os riscos e benefícios envolvidos com uma nova tecnologia automóvel - “RIM grommet”. A comissão de “*Product, Process, and Reliability (PPR)*” que tinha a responsabilidade final para o processo de desenvolvimento de novos produtos, pediu a Schramm a sua análise e recomendação sobre quando deveria a Packard Electric

comprometer-se com a nova tecnologia num modelo de carro para 1992. Estava-se a 1 de Março de 1990 e, o prazo de entrega dos equipamentos e ferramentas obrigava a que a decisão tivesse que ser tomada dentro de uma semana. Enquanto que muitos estavam excitados com as possibilidades proporcionadas pelo RIM, outros estavam contra. David Schramm tem que tomar uma decisão sobre a recomendação que ele irá fazer à comissão e justificá-la. Os estudos de caso deste tipo têm muito mais a ver com formação do processo de tomada de decisão do que com uma decisão em si.

Regra – Estudo de caso que analisa regras e requer métodos quantitativos que fornecem informação crítica sobre a situação do negócio. Matematicamente existe uma forma correcta de realizar o cálculo de um determinado desempenho. Qualquer outra opção conduz a um resultado impreciso. Para a análise das regras, é necessário saber (1) o tipo de informação necessária à situação, (2) a regra apropriada para fornecer essa informação, (3) a forma correcta de aplicar a regra, e (4) os dados necessários para executar a regra. A análise de regras existe virtualmente em todas as áreas de negócio. O âmbito das regras é muito estreito. Para a maioria, elas são úteis apenas num conjunto de circunstâncias específicas mas mesmo nessas circunstâncias existem factores que influenciam, como por exemplo o resultado. Cada cálculo especificado por uma regra tem um procedimento que deve ser seguido. Se não for, o resultado é um número insignificante. Cada cálculo produz um resultado preciso de um modelo prescrito (exemplo, uma percentagem inferior ou igual a zero). Isto não quer dizer que a análise das regras não envolva incertezas e ambiguidades. Qualquer cálculo sobre o futuro envolve incerteza. Esta incerteza é construída em fórmulas através de pressupostos, e pressupostos que envolvem julgamentos, não verdade objectiva. Os resultados obtidos da análise de regras provocam por vezes diferenças de opinião. O que duas pessoas inferem a partir do mesmo resultado numérico pode divergir. A análise das regras contribui para a análise dos problemas, decisões e avaliações. A contabilização das regras pode contribuir para o diagnóstico da situação de saúde de uma organização.

Este tipo de casos é o menos encontrado e utilizado. Pode aplicar-se quando existe por exemplo a necessidade de comparar o valor de uma empresa perante uma determinada condição – uma parceria com outra empresa – com o valor da empresa quando essa condição não existe.

3.2.3 | O estudo de caso tipo “Avaliação”

Após a análise dos quatro tipos de caso da HBS, considera-se o estudo de caso tipo Avaliação como o mais adequado para a abordagem da situação real do projecto a desenvolver, pelas seguintes razões:

- Pretende-se julgar a eficácia de uma decisão já tomada, ié, – pretende-se avaliar os resultados obtidos pela empresa objecto de estudo após apoiar financeiramente uma acção de filantropia;
- Pretende-se avaliar os critérios para a tomada de decisão sobre o envolvimento da empresa em acções filantrópicas;

Na abordagem “avaliação” de um estudo de caso pretende-se realizar uma análise bidireccional, obtendo evidência positiva e negativa para que possamos julgar de forma informada. Este tipo de análise é bastante diferente dos restantes tipos de caso, nomeadamente: (a) No estudo de caso tipo “problema” existe apenas interesse em localizar e provar as principais “causas” do problema (b) No estudo de caso tipo “decisão” existe interesse apenas em recomendar a melhor opção e prová-la. No estudo de caso tipo “avaliação” é necessário englobar tudo o que for relevante para o desempenho, acto ou resultado – bom, mau e ambíguo. A avaliação baseada no caso estimula dois hábitos de pensamento que são inestimáveis para os estudantes das Escolas de Gestão:

- Impõe honestidade analítica, fazendo com que se exerça uma tarefa persuasiva mais complexa do que simplesmente ser convincente em relação a apenas um ponto de vista simples;
- Exige que sejam importadas provas contra a avaliação global que se pretende avaliar. E esta é uma característica que distingue estes casos do tipo avaliação do “problema”, na medida em que aqui tenho que importar factos e provas que estejam contra a avaliação global que se está a realizar, no caso tipo “problema” apenas considero as causas principais e não tenho que apresentar as que não considero. A abordagem é mais abrangente nos casos tipo avaliação e devem ser incluídos todos os elementos relevantes para a investigação.

Em suma, o tipo de caso baseado na avaliação permite uma visão a 360° sobre a situação real, considerando que o tópico do estudo de caso que nos propomos desenvolver – a avaliação do

desempenho alcançado pelo apoio a acções de filantropia - é bastante contemporâneo e exige uma abordagem inovadora.

No estudo de caso, uma avaliação pode ser explicitamente narrada mas não é uma descrição de prós e contras ou de forças e fraquezas. Para ser um recurso, uma avaliação necessita de uma conclusão. Tal como a conclusão sobre o caso, a avaliação necessita de ser apoiadas por análises. A análise deve incluir factores que apoiem e factores que não apoiem a avaliação final. No mundo real, desempenhos perfeitos e actos impecáveis não são ocorrências frequentes. Na realidade, o lado negativo de uma avaliação pode ser o mais valioso. Uma das razões para identificar as fraquezas durante a avaliação é ajudar a melhorar, quer se trate de um indivíduo, de uma equipa de trabalho ou de uma organização. Este facto é particularmente relevante no estudo de caso em análise porque abre a oportunidade de melhorar os actuais critérios de decisão e de avaliação do desempenho, resultante do envolvimento da empresa em acções filantrópicas. Considera-se deste modo que a abordagem “avaliação” segundo a HBS apresenta a metodologia mais adequada para um melhor entendimento, avaliação e melhoria da matéria do estudo.

3.2.4 | Processo de desenvolvimento do estudo de caso

Independentemente do tipo escolhido, o estudo de caso implica um processo que assenta em cinco passos distintos (Ellet, 2007):

Definição da situação - Trata-se de identificar qual a situação que o caso visa tratar. As decisões e as avaliações tendem a ser narradas no início do caso;

Tipo de questões - definir se o caso trata de um problema, de uma decisão, de uma avaliação ou ainda de regras e colocar questões em consonância. Para uma avaliação, por exemplo: “Quem está a ser avaliado?” ou “O quê?”, “Quem é o responsável por esta avaliação?”, “Quais são os critérios possíveis?”, “Qual poderá ser o critério mais importante para esta espécie/tipo de avaliação?”, “Pode algum dos critérios ser explicitamente discutido no caso?”, entre outras. Para a definição das questões recomenda-se a realização de um inventário do conteúdo;

As hipóteses - deve listar-se o conjunto de elementos que o caso deve abordar e que se pretende conhecer sobre a situação. Trata-se de mapear o conteúdo. Aqui deve-se definir “quais são as hipóteses do caso?”. Esta é uma das fases mais importantes do estudo de caso.

Trata-se de definir o “problema”, a “decisão”, a “avaliação” ou as “regras”. Recomenda-se a revisão dos critérios que se tenha como medida, para clarificar aquele em que exista maior confiança. Os termos a utilizar na avaliação devem ser definidos e verificados no caso (ex: forças e fraquezas);

Prova e acção - deve verificar-se a evidência existente para suportar as hipóteses, definir-se a evidência adicional que se considerar necessária obter, focar a evidência mais forte e verificar se é possível acrescentar mais evidência à que existe no caso, questionar a evidência que falta, e olhar para factores que possam ter sido negligenciados: causas, critérios ou avaliação da informação;

Alternativas - trata-se de questionar as hipóteses do próprio caso. A intenção é dar um passo atrás e lançar um olhar crítico sobre as hipóteses e a evidência, para detectar fraquezas que qualquer posição possa apresentar.

O caso tipo avaliação compreende cinco elementos, que podem ser organizados em duas estruturas diferentes:

- *Estrutura 1 – State and Prove model.* Deve dizer-se aos leitores o que se pensa e depois dizer-lhes porquê. Recomenda-se e depois prova-se. Um “*position statement*” no início do ensaio dá ao leitor um propósito para ler. Pode encontrar-se este tipo de estrutura num caso em que se pretende avaliar o desempenho de uma pessoa, de uma acção ou outro. A análise de forças e fraquezas reflecte que um desempenho nunca é totalmente perfeito. O redactor do caso deve anexar as principais qualificações que suportam a decisão que foi tomada. Ou seja, uma conclusão sobre a avaliação deve ser expressa e depois provada. Vejamos o caso de um país que num momento particular de crise, o governo nacional decide não pagar a sua dívida externa. Trata-se de uma situação em que todas as alternativas foram consideradas, e a decisão ainda que com efeitos negativos foi aquela que apresentou menor risco. A decisão foi chocante mas correcta. O autor do caso pode ainda concordar com esta decisão desde que o governo apresente um plano estratégico a longo prazo de como vai reformar a economia do país.
 - *Bottom-line judgement* (Position statement)
 - *Evaluation criteria* (Critérios de avaliação)
 - *Proof of the evaluation* (Prova da avaliação)

- *Qualifications* (Qualificações)
 - *Action plan* (Plano de acção)
- *Estrutura 2 – Prove and State model.* O modelo é indutivo fazendo o leitor caminhar através de um processo que culmina com a conclusão. Se os leitores têm resistência a aceitar uma conclusão antes de ser provada, então este modelo evita essa resistência. A abordagem pode ser persuasiva porque os leitores sentem que a avaliação inclui todos os factores relevantes, não apenas aqueles que são favoráveis à conclusão. O inconveniente é que se pode despende tanto tempo na avaliação que nunca se chega a alguma conclusão.
- Evaluation criteria (Critérios de avaliação)
 - Proof of the evaluation (Prova da avaliação)
 - Qualifications (Qualificações)
 - Bottom-line judgement (Position statement)
 - Action plan (Plano de acção)

A estrutura que se adequa ao caso em análise é *State and Prove* porque o histórico de investimento em causas filantrópicas por parte da empresa, ainda que com critérios de decisão e de avaliação de resultados deficientes e pouco claros, tem permitido à empresa relacionar-se de forma diferenciadora com os *stakeholders*.

Position statement. Um estudo de caso tipo avaliação sem um julgamento geral ou *bottom-line judgement* é como uma análise de decisão que não inclui uma recomendação. Uma análise da “avaliação” tem uma conclusão, tal como a análise da “decisão” e do “problema” também têm. De outro modo, trata-se apenas de um conjunto de declarações sobre o tema. Nos casos e no mundo real, os julgamentos *bottom-line* são essenciais porque eles tornem a avaliação um recurso/accionável.

A estrutura de um caso de avaliação é substancialmente diferente de um caso sobre um problema ou sobre uma decisão. Um caso sobre uma “decisão” pode falar sobre o lado negativo das recomendações, mas isso é apenas uma pequena proporção do caso. Um caso de avaliação inclui factores que não suportam o “*Position Statement*” e a discussão sobre os mesmos pode ser bastante extensa. Desempenho, actos e resultados são inevitavelmente positivos, negativos e ambíguos ou têm facetas incertas. O pressuposto é que um desempenho nunca é perfeito.

Evaluation criteria (Critérios de avaliação). Critérios claros e adequados são críticos e têm um impacto profundo na avaliação. Os critérios devem ser relevantes para o desempenho e para a situação; no número mínimo necessário para um resultado credível; produtivos quando aplicados ao caso. (Ellet, 2007).

Com a avaliação, a questão principal é como decidir sobre os critérios a aplicar. As duas fontes para essa tomada de decisão são a situação do caso e métodos especializados já utilizados pela empresa. Encontram-se disponíveis muitas teorias, critérios de decisão ligados ao negócio e *frameworks* específicos de um acto ou desempenho que podem ser utilizados na avaliação. Na realidade, pode até constituir um desafio decidir quais escolher.

Proof of the evaluation (Prova da avaliação). As avaliações são organizadas de acordo com os critérios, tais como: “consequências económicas” ou “impacto nos colaboradores”. A discussão de cada um dos critérios é dividida entre por exemplo os termos “vantagens” ou “desvantagens”. Numa avaliação tem que se ter em atenção os Termos (condições/cláusulas). Termos apropriados são necessários para expressar a avaliação. Frequentemente é necessário utilizar termos adicionais que ficarão entre os dois termos primários. O trabalho de análise é feito através dos critérios, construindo evidência positiva ou negativa para cada um dos lados. Uma análise de um dos lados apenas e que rejeite qualquer factor oposto à avaliação geral da situação simplesmente não cumpre a tarefa. A comparação quantitativa da evidência positiva e negativa não decide o *position statement*— a importância relativa de cada um dos critérios e os elementos de prova decidem o julgamento.

A prova de avaliação compreende uma primeira fase em que a prova é organizada por critérios, e a discussão de cada critério é organizada por termos da avaliação tais como “vantagens” e “desvantagens”, “Forças” e “Fraquezas”, ou “Eficaz” e “Ineficaz”.

As vantagens vêm primeiro porque o investigador está a suportar a decisão que está a ser avaliada. O propósito da prova de avaliação é justificar, fundamentar e demonstrar o *position statement*. Numa segunda fase e apenas depois desta análise analisa-se o outro lado da avaliação que contrapõe o *position statement*. Se o redactor defender que a decisão tomada não foi a correcta, nesse caso as desvantagens serão apresentadas em primeiro.

Qualifications. As qualificações narram factos que não são parte da avaliação mas que têm um efeito significativo na mesma. A qualificação pode ser uma condição que é necessária

existir para tornar a avaliação geral válida. O julgamento sobre a eficácia de um programa de Marketing pode ser sujeita a esta qualificação: “Enquanto a empresa tiver vontade para suportar um programa de vendas em separado, o programa será um sucesso”. A qualificação sobre uma política nacional pode afirmar: “O governo nacional necessita de manter um controlo estreito da inflação para que a política possa ter o efeito esperado.”

Evaluation Action Plans. O propósito geral de uma avaliação varia de acordo com o tópico da avaliação. Veja-se, por exemplo, que um plano para avaliação de desempenhos melhora as fraquezas e amplifica as forças individuais. Tal como no mundo real, também nos casos o resultado de uma avaliação pode conduzir a acções com significado. Um gestor pode ser promovido ou não; a empresa pode alterar a sua estratégia ou manter o *status quo*; o líder de um país pode com segurança prosseguir com uma decisão ou cair rapidamente.

3.3 | Objecto do estudo - unidade de análise

O objecto do estudo é “O patrocínio cultural da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC)”.

3.4 | Respondentes

Os respondentes do estudo não pretendem ser estatisticamente representativos de uma população. Está em causa uma amostragem teórica na qual a qualidade do respondente em termos de conhecimento a acesso ao fenómeno em estudo é o mais importante. O caso de estudo é construído através dos respondentes chave que podem explicar o fenómeno como actores do mesmo. Deste modo pretende-se reflectir sobre como providenciar recomendações sobre o patrocínio em causa e, com tudo o que aprendemos sobre ele, fazer as úteis generalizações teóricas.

O trabalho de selecção dos respondentes foi elaborado em conjunto com o Marketing da Promosoft de forma a recolhermos testemunhos de pessoas chave, que participaram e assistiram ao desenvolvimento do fenómeno e que podem revelar as suas percepções consideradas como fontes de evidência. A pedido da empresa do estudo de caso não foram identificados os respondentes do estudo, tanto clientes como jornalistas, sendo possível apresentar uma breve síntese em tabela do trabalho realizado (ver Anexo 15 – Listagem das entrevistas).

Os respondentes às entrevistas realizadas são:

- Gestores da empresa Promosoft – O interesse foi recolher as opiniões, as percepções dos gestores e colaboradores que são conhecedores e têm um papel activo na Orientação da Responsabilidade Social Corporativa da empresa. São pessoas informadas, que têm acesso à informação e um conhecimento profundo do fenómeno desde o seu início, em 2003;
- Os jornalistas – Considerados um dos *stakeholders* mais importantes na construção de reputação institucional favorável [porque a reputação é função das suas percepções], pertencem ao alvo principal da acção a ser avaliada: o patrocínio cultural à CTC. O critério de selecção utilizado foi baseado na identificação dos principais jornalistas, tanto da imprensa especializada como da imprensa económica, com quem a empresa se relaciona. Mais uma vez o trabalho foi concretizado em conjunto com o marketing da empresa para conseguirmos atingir os melhores resultados.
- Os clientes Promosoft – Considerados também um dos *stakeholders* principais, os clientes da Promosoft pertencem essencialmente ao sector bancário. São executivos e no Marketing da Promosoft foram seleccionados aqueles cujo contributo é considerado de muito válido no âmbito do estudo, por também conhecerem melhor a realidade da empresa e da sua actividade.
- Responsáveis da Companhia Teatral do Chiado – O interesse foi recolher testemunhos de pessoas que têm estado envolvidos no decorrer do fenómeno em estudo para compreender a actividade da Companhia, dos seus actores, a sua intervenção pública, notoriedade e protagonismo, estratégia de angariação de patrocínios, público a quem se dirige.

3.5 | Recolha, análise e tratamento dos dados

A recolha de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas, com executivos tanto da Promosoft como dos seus Clientes, assim como com Jornalistas, tanto da imprensa especializada como económica. O instrumento de pesquisa foi um guião semi-estruturado, com questões abertas (ver Anexo 2 - Guião). A partir das entrevistas foi feita análise não estatística, para aprofundamento do objecto em estudo. Os dados foram tratados com base na análise de todas as entrevistas (ver Anexo 14 – Análise de Dados).

O tratamento de dados foi feito através da categorização da informação de acordo com os indicadores definidos para a avaliação de cada um dos critérios de avaliação e seguindo os propósitos a verificar (ver Anexo 14 – Análise de Dados).

Capítulo 4 | O caso em estudo: empresa PROMOSOFT

4.1 | Contextualização: Decisões de Marketing em filantropia

Em 2010, Brígida Silvestre, Directora de Marketing da Promosoft, empresa de Tecnologias de Informação, pretende avaliar a decisão tomada nos últimos anos de aplicar parte da verba do orçamento anual de marketing em iniciativas de filantropia, e em particular o patrocínio cultural da Companhia Teatral do Chiado (CTC), que acontece desde 2004. Brígida, Directora de Marketing desde 2002, insere todos os anos no Plano de Marketing, como parte integrante do composto de comunicação, o patrocínio deste grupo teatral baseado em critérios de decisão claramente pré-definidos, mas que nunca foram objectivamente avaliados, para determinar o desempenho do patrocínio cultural face aos benefícios procurados pela empresa - construir associações positivas sobre “uma Promosoft socialmente responsável”, para formação de reputação institucional favorável.

Brígida quer tomar a decisão de manter ou abandonar esta contribuição social com base na avaliação do desempenho do patrocínio e considerando os critérios de decisão utilizados na gestão eficiente da parcela do orçamento de marketing destinada a esta iniciativa filantrópica. Só assim encara estar de facto preparada para substituir a sua convicção pessoal e profissional - comportamento que caracteriza a tomada de decisão de tantos gestores. “Os gestores de fundações ou empresas decidem sobre projectos de investimento social de forma voluntarista, ou seja, de acordo com as próprias convicções, com a disposição e as possibilidades do momento, e seguem linhas de orientação e de trabalho próprias”, (Bomeny, 2002, p.27), por uma tomada de decisão fundamentada em dados concretos, de que esta é uma acção social que acrescenta valor à empresa. Desta forma, será possível alocar, com maior rigor, a verba no Plano de Marketing destinada a esta iniciativa.

O Plano de Marketing da empresa, peça central no desenvolvimento do posicionamento estratégico e de marca da organização perante os seus *stakeholders*, é analisado em profundidade pela Administração antes do início de cada ano fiscal, e por isso Brígida sente a pressão de propor iniciativas com base em critérios não apenas claros e válidos mas também suportados pela evidência demonstrada nos resultados, quer quantitativos quer qualitativos.

Em entrevista, Brígida Silvestre explicita: “A Promosoft tem hoje nos mercados em que actua, uma imagem de marca positiva junto dos seus *stakeholders*. Estes mercados exigem à marca inovação, modernidade, consistência e dimensão. Compete-me a missão de encontrar esses atributos bem qualificados nas iniciativas que envolvem a marca”.

Acontece que, no contexto da empresa, Brígida considera que a rapidez exigida no processo de decisão e a necessidade de aproveitar oportunidades súbitas no mercado conduzem por vezes à tomada de decisão sem uma rigorosa avaliação, quer de resultados anteriores (resultados esperados versus resultados alcançados) quer de estimação de potenciais resultados no futuro.

Nas palavras de Brígida Silvestre: “No actual contexto empresarial exigente, tanto ao nível interno como externo, a existência de critérios de decisão testados na cultura da empresa é um facilitador do processo de decisão, tanto em rapidez, como em eficiência e eficácia”.

Percebe-se então que definir os critérios de decisão no apoio a causas de filantropia mas não avaliar os resultados obtidos na sua relação com os benefícios procurados pela empresa, considerando o comportamento dos critérios na avaliação dos resultados, serve apenas o propósito imediato de avaliação de uma ou mais iniciativas. Fica deste modo comprometida a capacidade para a inferência rigorosa e para o conhecimento sobre as decisões que podem ser medidas, pela definição dos factos e informações que devem ser monitorizados para avaliar o desempenho do apoio a causas filantrópicas.

4.2 | Critérios de Decisão a causas de filantropia

Os três critérios de decisão utilizados por Brígida, e que se continuam a ser utilizados, são:

Reputação do patrocínio - Brígida utiliza um enquadramento prático que considera conveniente para avaliar o patrocínio social: credibilidade e fiabilidade; legitimidade das actividades; atractividade; visibilidade; visibilidade nos *media*; imagem de marca; mérito (ao longo do tempo); qualidade/Desempenho; causa social.

Congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica – Brígida avalia vários factores: alinhamento em termos de missão, valores, atitudes, conceito de marca; associações à Promosoft a partir do patrocínio; afinidade dos segmentos-alvo com a causa cultural (Teatro); relação entre o negócio do patrocinador e a causa patrocinada; formato do patrocínio, com dois objectivos principais: (1) aumentar a exposição do

apoio à causa social e (2) criar percepções favoráveis sobre a responsabilidade social da empresa pelo envolvimento com a causa social.

Reforço da comunicação de marketing - Brígida pondera a contribuição do patrocínio a causas filantrópicas na comunicação de marketing da empresa, não só porque é importante que o patrocínio possa ser comunicável, mas também porque torna a comunicação com os *stakeholders* mais activa, envolvente e diferenciadora. Os principais indicadores considerados são: publicidade; *media relations* (*press releases*, conferências de imprensa, *mailings*, etc); eventos; e outras iniciativas de comunicação de marketing.

Em suma, perante o conjunto de critérios de decisão claramente definidos pela empresa e que têm sido aplicados no patrocínio da CTC, é preciso definir e avaliar indicadores como medidas de desempenho desses critérios, tanto ao nível qualitativo como quantitativo, para que se possam perceber os resultados alcançados face aos objectivos do patrocínio cultural.

Deste modo os critérios de avaliação do desempenho do patrocínio devem reflectir o comportamento dos critérios de decisão em vigor na empresa, contribuindo deste modo para melhorar o processo de decisão sobre o patrocínio de iniciativas em filantropia, e reduzir a preocupação actual em verificar os resultados dos esforços de marketing social empreendido pela empresa.

4.3 | Caracterização da empresa Promosoft, Tecnologias de Informação

A Promosoft, Tecnologias de Informação, foi fundada como empresa de Tecnologias de Informação (TIs) na Madeira, em 1988, por Dr. João Brazão e Eng^o José Rocha em conjunto com mais cinco profissionais convictos sobre a importância crescente e decisiva das tecnologias de informação no sector financeiro. As competências técnicas da equipa da Promosoft estavam então, asseguradas pela experiência adquirida durante nove anos de trabalho no desenvolvimento de soluções de TIs para uma instituição financeira, o Banco Madeirense Banif. A progressiva liberalização dos sistemas financeiros em Portugal e nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), ocorrida no fim da década de 80 e início da década de 90, abriu novas oportunidades e lançou múltiplos desafios às empresas. As alterações políticas, económicas e financeiras que ocorreram nos PALOP desde os finais da década de 80, particularmente com o fim da chamada “Guerra-Fria”, têm permitido um

regresso progressivo, dos Bancos Portugueses a África. A juntar a estas alterações, registam-se as verificadas em Portugal com a privatização e conseqüente restauração de alguns dos grandes grupos financeiros portugueses, o que lhes permitiu desenvolver a sua agressividade concorrencial e a sua capacidade de exportação de “know-how” técnico para o estrangeiro, nomeadamente, para os PALOP. Este enquadramento de desenvolvimento da actividade bancária [regulada por legislação adequada], com abertura de novas sucursais e reactivação de alguns Bancos nacionalizados após as independências coloniais, assim como a abertura de novos Bancos, permitiu à Promosof explorar com sucesso esse ambiente externo, tendo as suas soluções registado grande aceitação por parte das instituições financeiras com operações em Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe (ex-colónias tinham procedimentos semelhantes aos desenvolvidos e praticados pela banca em Portugal).

No ano 2000, a Promosoft lança nova oferta através da constituição de diversas empresas para dar resposta aos vários segmentos do mercado das instituições financeiras, numa lógica de complementaridade e abrangência. Nesta sequência de acontecimentos é formado o Grupo Promosoft para reforçar esse posicionamento de diversificação e ganhar dimensão (Figura V - Organigrama da empresa).

Figura V - Organigrama da empresa

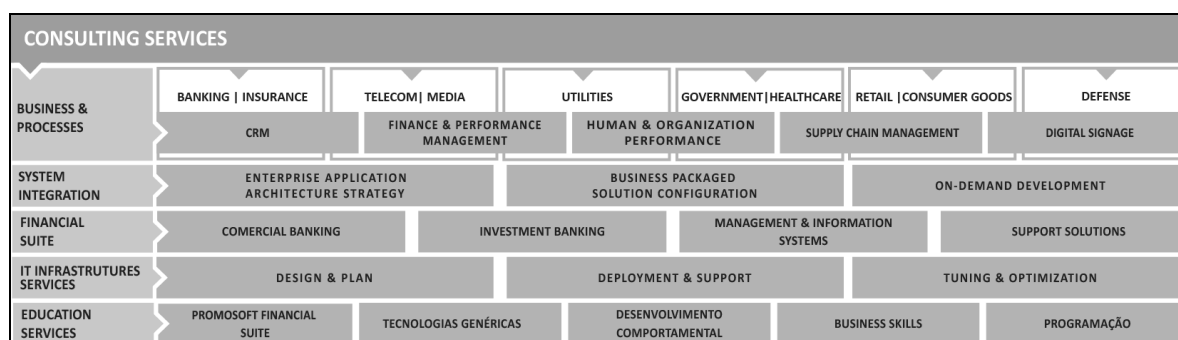


Fonte: Promosoft, 2010

Em 2009, a “Infogest” adquire a maioria do capital da Promosoft, e Luís S’Antana Pereira assume a presidência executiva da empresa (ver Anexo 13 - Perfil CEO da Promosoft). “O crescimento e a reputação da Promosoft foram baseados no desenvolvimento de tecnologia inovadora e confiável e na excelência do serviço prestado aos clientes”, segundo Brígida Silvestre.

A empresa apresenta em 2010 uma forte presença no mercado financeiro português e operações em mercados internacionais. O novo CEO da Promosoft desenhou um plano estratégico para a empresa, que tem como principais linhas de orientação o acréscimo da prestação de serviços profissionais na área da consultoria (Figura VI– Área de Consultoria (Promosoft, 2010)), com o reforço do processo de desenvolvimento da empresa baseado no sector do software dos serviços bancários, que estão hoje muito bem implementados em diversos bancos, mercado estratégico para a empresa.

Figura VI– Área de Consultoria (Promosoft, 2010)



Fonte: Promosoft, 2010

Em 2010, a Promosoft, para além de Portugal, lista filiais em Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Timor Lorosae e Malta. Tem, também outros mercados em perspectiva, nomeadamente no território europeu onde está a ensaiar a sua expansão com uma entidade bancária que deu origem há já abertura de um banco em Malta (Figura VII – Promosoft no Mundo). O principal centro de desenvolvimento de software localiza-se no berço da organização, no Funchal. Em 2010, recebe ainda o Prémio da Maior e Melhor Empresa da Região Autónoma da Madeira atribuído pela iniciativa “100 Maiores e Melhores Empresas”, organizada pelo Diário de Notícias, Previsão, ECAM, Madconta e RTP_Madeira (Tabela III- Prémios recebidos pela Promosoft, em 2010).

Figura VII – Promosoft no Mundo



Fonte: Promosoft, 2010

Tabela III- Prémios recebidos pela Promosoft, em 2010

Estatuto PME Excelência 2010	Maior e Melhor Empresa Madeira
<p>Logotipo PME Excelência 2010, com o texto "PME excelência'10" abaixo.</p>	<p>Logotipo Maior e Melhor Empresa Madeira, com o texto "100 MAIORES E MELHORES EMPRESAS" abaixo.</p>

Fonte: Promosoft, 2010

A empresa tem crescido e desenvolvido a sua actividade de forma sustentada (Tabela IV - Evolução Volume Negócios da Promosoft de 2003 a 2010), atingindo a sua facturação, no final de 2010, o montante de 29 milhões de euros, sendo que grande parte resulta da exportação.

Tabela IV - Evolução Volume Negócios da Promosoft de 2003 a 2010

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
------	------	------	------	------	------	------	------

17, 4	18,1	21	24	21,3	22,9	18, 4	29
-------	------	----	----	------	------	-------	----

Unidade: em milhões de euros; Fonte: Promosoft, 2010

No domínio das Soluções para a Indústria Financeira, a Promosoft construiu nas mais de duas décadas de actividade, quer por desenvolvimento próprio quer por integração de Soluções de Parceiros, uma bem sucedida oferta a Instituições Financeiras (Figura VIII - Promosoft Milestones em Core Systems Bancários e Figura IX- Clientes Promosoft).

Figura VIII - Promosoft Milestones em Core Systems Bancários



Fonte: Promosoft, 2010

Figura IX- Clientes Promosoft



Fonte: Promosoft, 2010

Recursos Humanos

Na estratégia de crescimento em novos mercados multiculturais a empresa assume o compromisso de desenvolver equipas locais, conhecedoras das necessidades reais de cada país, e que possam partilhar os seus conhecimentos e vivências dentro da rede de

colaboradores da Promosoft. A cultura empresarial passa também por políticas de comportamento que regulem a conduta de todos os colaboradores da empresa e que respeitem a diversidade e igualdade de oportunidades.

Evolução do número de colaboradores. A empresa tem hoje mais de 80 engenheiros de software e cerca de 250 colaboradores. Os colaboradores da Promosoft encontram-se repartidos por Portugal (cerca de 85%) e Angola e Moçambique (cerca de 15%).

Figura X – Evolução do número de trabalhadores



Fonte: Promosoft, 2011

Estrutura etária, grau académico e rotatividade. A estrutura etária, a média de idades e o grau Académico dos colaboradores da empresa apresenta a seguinte distribuição (Figura XI – Idades, Grau de formação, rotatividade e efectivos (Figura XI – Idades, Grau de formação, rotatividade e efectivos):

Figura XI – Idades, Grau de formação, rotatividade e efectivos

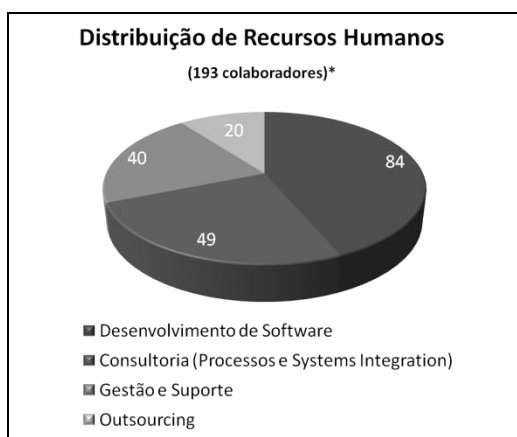
Média Etária (Homens / Mulheres)	34 Anos
Grau Académico	Licenciatura ou Superior
Índice de Rotatividade	2,4%
Porcentagem de Efectivos	85%

Fonte: Promosoft, Nov 2010

A empresa tem, ainda, um baixo índice de rotatividade e uma percentagem elevada de colaboradores efectivos.

Distribuição dos Recursos Humanos. Quanto à distribuição dos colaboradores pelas áreas de negócio da empresa, encontram-se organizados da seguinte forma (Figura XII – Distribuição de Recursos Humanos):

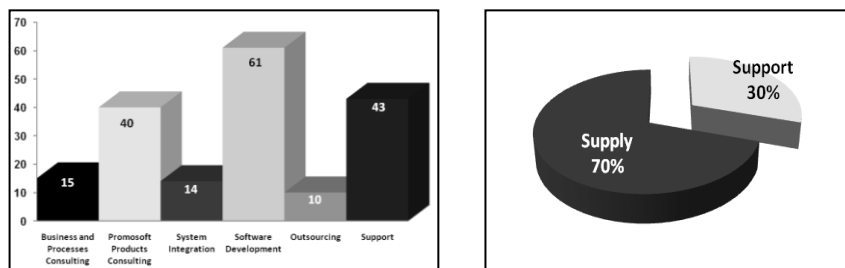
Figura XII – Distribuição de Recursos Humanos



Fonte: Promosoft, 2010

A formação. Para captar e reter os melhores talentos a empresa criou programas de desenvolvimento pessoal e de carreira alinhados com os objectivos da própria empresa, onde investe 1,5% do volume total de negócios. O *Headcount* da Promosoft encontra-se distribuído desta forma (Figura XIII – Distribuição do Haedcount da Promosoft):

Figura XIII – Distribuição do Haedcount da Promosoft



Distribuição de trabalhadores / áreas da empresa e Distribuição de trabalhadores Oferta/Suporte

Fonte: Promosoft, 2010

Áreas de Negócio

A oferta da Promosoft centra-se em quatro áreas de negócio fundamentais e enquadra-se num modelo operacional que responde às exigências dos mercados onde opera (Figura I - Modelo bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa):

Figura XIV – Modelo Operacional da Promosoft



Fonte: Promosoft, 2010

Consulting. Os principais serviços de consultoria que a empresa presta são:

Business & Processes

Systems Integration

Promosoft Financial Products

It Infrastructure Services

Education Services

Outsourcing. A empresa presta serviços que visam tornar mais eficientes os sistemas, as metodologias, os processos, as estratégias das organizações:

Application Outsourcing

Offshore on demand development

Manutenção Correctiva, Adaptativa e Evolutiva de Aplicações

Business Process Outsourcing

Customer Dedicated Services

Shared Services

Processing Services

Tecnology. A empresa procura avaliar e compreender cada situação em particular e desenhar a solução adequada, trabalhando com parceiros de negócio. A oferta incide principalmente sobre:

- Integração de sistemas
- Infra-estruturas tecnológicas




Software. A empresa desenvolve produtos em especial para o sector da Banca, tendo também alargado a sua oferta para novos sectores.

Alliance Partners

Na Promosoft, as alianças são encaradas como uma parte extremamente importante no alcance da qualidade exigida no desenvolvimento de soluções aos Clientes. O processo de selecção de parceiros de negócio é rigoroso e fundamentado na sua genialidade, qualidade e *expertise*, características que contribuem para o sucesso de cada operação.

Os *Alliances Partners* da empresa são:

Figura XV– Parceiros

PARCEIROS		
Business Application Software	Hardware & Software	
		
		
		
		

Fonte: Promosoft, 2010

Certificações

A política de Certificações da Promosoft visa recorrer aos melhores processos e metodologias nos projectos que desenvolve e apresenta as seguintes certificações:

Figura XVI – Certificações Promosoft

NOME	DESCRIÇÃO
Certificado APCER (apresenta-se o certificado em Anexo II - Qualidade)	A Promosoft Financial é uma empresa cujo sistema de Gestão de Qualidade é certificado segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 e foi implementado no âmbito do desenvolvimento, comercialização e manutenção de soluções informáticas para o sector financeiro e na prestação dos Serviços.
Certificado IQNet (apresenta-se o certificado em Anexo II - Qualidade)	A Promosoft Financial é uma empresa cujo sistema de Gestão de Qualidade é certificado segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 e foi implementado na Gestão do Fornecimento de produtos e serviço na área de telecomunicações e sistemas de informação.
Certificado PMP (Project Management Professional)	Emitido pelo Project Management Institute (PMI), atesta profundos conhecimentos nas metodologias de gestão de projectos, responsabilidade social e ética, baseados na norma PMI-ANSI denominada PMBOK.
Certificado ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	Conjunto de Metodologias a serem aplicadas na infra-estrutura, operação e manutenção de serviços de tecnologia de informação (TI). <small>Estas certificações encontram-se já em curso de implementação.</small>
Certificado CMMI (Capability Maturity Model Integration)	É um modelo de referência que contém práticas (Genéricas ou Específicas) necessárias à maturidade em disciplinas específicas (Systems Engineering (SE), Software Engineering (SW), Integrated Product and Process Development (IPPD), Supplier Sourcing (SS)).

Fonte: Promosoft, 2010

4.4 | Brígida Silvestre e o Marketing na Promosoft

Brígida Silvestre assume a função de Direcção de Marketing desde 2002 e integra os escritórios de Lisboa.

Brígida define a empresa como “A Promosoft é uma empresa centrada em criar valor económico, valor social e valor ambiental”. Reconhece também que, desde a sua fundação, a Promosoft tem valorizado o papel do marketing na análise sistemática das necessidades das instituições financeiras para criação de produtos capazes de exceder as expectativas dos seus clientes. “No Marketing estudam-se novas oportunidades não apenas de soluções e produtos para satisfação das necessidades identificadas nos mercados actuais ou em novos mercados, mas também de desenvolvimento de iniciativas que permitam estabelecer ou estreitar relacionamentos institucionais e com *Alliance Partners*, (Brígida Silvestre, 2010). O exercício das funções de Brígida engloba também a tarefa de desenvolver programas que dinamizem, ponham em prática e monitorizem a filosofia da Administração da empresa sobre uma política de responsabilidade social efectiva.

O Marketing interno assume especial relevância “Somos uma empresa de serviços e por isso os nossos colaboradores desempenham um papel determinante no sucesso da organização” (Brígida Silvestre, 2010). A empresa desenvolve políticas internas para manter a motivação das pessoas em alta a par das competências adquiridas: eventos *team building*, formação

profissional e pessoal (imagem pessoal, desporto, entre outras), jantares de convívio (Natal, etc), reuniões anuais, *merchandising*, entre outras.

A política de comunicação de marketing seguida, considerando o sector onde a empresa actua, procura ser consistente e inovadora na mensagem, tanto na promessa como no tom (ver Anexo 11- Comunicação de Marketing Promosoft e Anexo 4 – Campanha de Publicidade com a CTC). A marca investe em publicidade, em relações públicas, nomeadamente em exposições, conferências e eventos de renome e com impacto forte junto dos públicos que pretende atingir. Desde que chegou à Promosoft, Brígida tem desenvolvido campanhas de comunicação integrada: anúncios publicitários, relações públicas, iniciativas de estímulo ao *word-of-mouth*, programas de fidelização de clientes, entre outras actividades. Brígida Silvestre considera o *word-of-mouth* uma ferramenta de comunicação eficaz feita pelos clientes e para os clientes. Basicamente, os clientes satisfeitos testemunham sobre os benefícios das soluções adquiridas, funcionando como um motivador e gerador de confiança em potenciais clientes. Este facto é relevante mas não é por si só suficiente. A dinâmica do sector e o acentuar de campanhas de comunicação pelos principais concorrentes nacionais e internacionais obriga ao desenvolvimento de uma estratégia de comunicação criativa. Este facto tem sido suportado por programas de comunicação integrada assentes na utilização de publicidade e relações públicas. Por exemplo, no patrocínio a acções de cariz social através de campanhas de publicidade com imagens inusitadas, comunicação activa na imprensa com *press releases* sobre a vida da empresa, entrevistas aos seus gestores, patrocínios à cultura, ao desporto e à solidariedade (ver 4.5 |A política de filantropia da Promosoft).

Um dos objectivos de Brígida é ter um posicionamento de marca claro e percebido pelos clientes, o que constitui uma ferramenta importante na entrada em novos mercados e na estratégia de crescimento sustentável da empresa. A promessa da empresa é fazer bem e melhor pelo compromisso com a excelência na realização das expectativas dos clientes, tal como pretende reflectir o seu slogan: “*Excellence to exceed your Expectations*“. “A preocupação passa por construir uma marca forte, única e distintiva, reconhecida, confiável e socialmente responsável em todos os mercados onde a empresa está presente”, (Brígida Silvestre, 2010). A imagem de marca é, na sua opinião, um factor crítico de sucesso nos mercados em que a empresa actua, e tanto o Marketing como a Gestão partilham essa visão.

4.5 | A política de filantropia da Promosoft

A última década da Promosoft tem sido particularmente fértil e dinâmica na aplicação de uma política e iniciativas no âmbito da responsabilidade social, filosofia também defendida pelos então seus fundadores. As áreas da formação, da solidariedade e voluntariado, do desporto, da cultura e da inovação e desenvolvimento têm sido a pedra angular para a existência de uma actuação socialmente responsável. Pode dizer-se que o portfólio de investimento social inclui uma facha alargada de iniciativas não ligadas ao negócio da empresa.

Por iniciativa dos seus administradores, a Promosoft tem procurado desenvolver a sua própria política de responsabilidade social, ao nível da ética e responsabilidade comportamental dos seus gestores, da responsabilidade económica, da responsabilidade legal e da responsabilidade sobre as questões filantrópicas.

No património social da empresa encontram-se registos evidentes do apoio a causas sociais de natureza diversa:

A Promosoft apoiou o projecto “*Sustainability in developing and developed countries: Dondo – Beira*”, criado pelo CISV⁵ Portugal e a FLVida, que tem como objectivo promover o desenvolvimento comunitário de famílias no Dondo, aldeia situada em Moçambique. Este projecto pretende desenvolver um ambiente saudável e sustentável junto de uma comunidade formada por 400 famílias, através da reabilitação da floresta, recurso importante e com grande potencial para visitas de estudo, turismo e agricultura. É também objectivo da organização reduzir o risco de doenças que matam e debilitam as crianças, nomeadamente pela promoção da adopção de comportamentos saudáveis. O desafio, que conta com o apoio da Promosoft, dará aos participantes a possibilidade de viverem, durante 20 dias, dentro de uma comunidade em desenvolvimento, de partilharem a sua esperança e de trabalharem ao seu lado.

⁵ O CISV é uma organização internacional de voluntários sem fins lucrativos, que promove a educação para a paz e a amizade entre culturas. O seu trabalho foca-se em proporcionar experiências para que, individualmente, cada pessoa aprenda a viver pacificamente com outros independentemente das suas culturas; contribuir, através de investigação científica, na área de relações internacionais e resolução de conflitos e cooperar com outras organizações que têm objectivos similares (CISV, 2008).

No apoio a causas desportivas destaca-se o patrocínio do Comité Olímpico de Portugal, a equipa de Andebol do Madeira SAD, e o Clube Naval do Funchal, num esforço conjunto que a empresa entende como forma de potenciar e impulsionar as actividades desportivas nacionais.

No âmbito do apoio a causas culturais, a empresa tem vindo a apoiar a pintora Maria Suzete Bila (Suzy), uma jovem Moçambicana em início de carreira. Nesta vertente cultural destaca-se o patrocínio cultural à Companhia Teatral do Chiado (CTC) desde 2004, por um contacto que a CTC estabeleceu com a Directora de Marketing da Promosoft. O patrocínio cultural à CTC tem como missão construir associações favoráveis junto dos *stakeholders*, sobre uma Promosoft socialmente responsável. Para Brígida a decisão de apoiar a CTC ao longo dos anos deve-se sobretudo ao facto de ter a percepção de que os critérios de tomada de decisão estão a ser cumpridos e que a CTC tem conseguido fazer evoluir a relação inicial reforçando os princípios subjacentes à tomada de decisão do patrocínio cultural. Este apoio foi reconhecido em 2008 com o Prémio Mecenas de Teatro (ver Anexo 3 – Prémio Mecenas de Teatro). Para Brígida este prémio espelha que “o patrocínio da CTC, faz parte da vida de toda a empresa. A Promosoft procura na sua missão criar valor económico aos seus clientes, mas também procura criar valor social e consideramos que a missão da Companhia se enquadra nos valores que defendemos – inovação, inquietude, exceder as expectativas”.

4.6 | Caracterização da Companhia Teatral do Chiado (CTC)

A Companhia Teatral do Chiado foi fundada em Dezembro de 1990, pelos actores Mário Viegas e Juvenal Garcês. A missão era reabilitar o teatro popular, igualmente apelativo para novos e antigos públicos. Essa visão própria do teatro tem sido, segundo a CTC, expressa notoriamente nas encenações da CTC, que, com excepções episódicas, se dividem em dois grandes ciclos: um até 1995 com a marca autoral de Mário Viegas e o actual, iniciado em 1996, com a assinatura de Juvenal Garcês. A Companhia Teatral do Chiado (CTC) tem definido como estratégia de desenvolvimento da sua actividade cultural a captação de mecenato de empresas privadas e a recusa dos subsídios estatais. Segundo Nuno Santos, Director de Marketing da CTC “...não fazia sentido privilegiar uma instituição que não nos apoiava como devia, em detrimento de entidades privadas que fizeram esforços financeiros para se associarem ao nosso nome”. Em comum as empresas patrocinadoras da CTC

partilham o interesse em (1) apoiar causas de responsabilidade social ligadas ao campo da cultura e, em simultâneo, (2) actuar na promoção, junto dos *stakeholders*, de hábitos culturais.

A CTC é na grande maioria das vezes a iniciadora do contacto com potenciais patrocinadores. Esse espírito dinâmico e de empenho, é aliás considerado pela Promosoft, um dos méritos reconhecidos e uma das razões para abraçarem a causa com confiança. Para além da exibição continuada há mais de 14 anos da peça “As obras completas de William Shakespeare em 97 minutos”, peça que atraiu a atenção da Promosoft para o patrocínio e, já vista por mais de 217.000 espectadores, a Companhia exhibe hoje um cartaz diverso de peças teatrais.

Segundo Juvenal Garcês, Director da Companhia Teatral do Chiado considera que: "O patrocínio do Grupo Promosoft à CTC tem constituído um importante incentivo para todos nós, na medida em que representa um apoio determinante na prossecução dos nossos objectivos, promovendo, também, o profissionalismo e excelente qualidade dos actores nacionais e do teatro português.

Com este patrocínio cultural, a Promosoft viu-se distinguida com o Prémio Mecenas de Teatro 2008, atribuído anualmente pelo Guia dos Teatros às figuras e entidades que mais se destacaram na área das artes performativas em Portugal, durante o último ano.

Também para Juvenal Garcês, da Companhia Teatral do Chiado, “a parceria com a Promosoft tem sido fundamental para a Companhia manter um nível de excelência e inovação nas peças. Levar a cultura às pessoas exige recursos e a Promosoft tem estado ao nosso lado em todos os momentos, contribuindo para o sucesso da Companhia e para a divulgação do Teatro e cultura nacionais”.

Capítulo 5 | Critérios para levantamento e análise dos dados qualitativos

A análise de dados encontra-se organizada de acordo com os critérios definidos pela HBS sobre o estudo de caso de tipo avaliação, de acordo com os propósitos ponderados, de acordo com os indicadores assumidos em cada um dos critérios de avaliação e considera os termos adequados para a avaliação.

Esta tese desenvolve um estudo de caso de tipo “avaliação”, proposto na tipologia dos Harvard Case Studies, e pretende “avaliar” o desempenho de um patrocínio não pela aplicação de uma fórmula, mas sim por um julgamento à luz das evidências recolhidas (Ellet, 2007: 163). Mais concretamente, o presente estudo de caso destina-se a avaliar o desempenho do patrocínio da empresa Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC), em termos de:

- construção de associações positivas sobre ser “uma empresa socialmente responsável”, e de,
- construção de uma reputação institucional favorável.

O pressuposto desta avaliação é que uma reputação favorável traz benefícios que podem ser uma vantagem competitiva para a empresa, tal como sugerem Varadarajan e Menon: “*Socially responsible corporate activity may represent an important source of competitive advantage because it can enhance the overall reputation of the company*”, (Varadarajan & Menon, 1988).

O patrocínio objecto do estudo (i.é, de avaliação de desempenho do apoio à empresa Promosoft à Companhia Teatral do Chiado) integra-se nas iniciativas de filantropia corporativa desenvolvidas pela empresa, no âmbito da sua política de Responsabilidade Social Corporativa. Assumidamente, a empresa não procura com este patrocínio qualquer tipo de retorno financeiro. Uma evidência desta intenção é o facto de a Companhia Teatral de Chiado não ter o estatuto de entidade sem fins lucrativos e por conseguinte a Promosoft não beneficia de especiais benefícios fiscais.

Brígida Silvestre, actual Directora de Marketing decidiu patrocinar em 2010, pelo oitavo ano consecutivo, a CTC.

A evidência recolhida revela que o patrocínio tem tido um bom desempenho no reconhecimento da Promosoft como uma empresa socialmente responsável, avaliado no

contexto único da empresa com base nos critérios de tomada de decisão sobre o patrocínio a causas sociais (reputação da entidade/causa, congruência entre a Promosoft e a entidade/causa, reforço na comunicação de marketing), que se mantêm válidos na empresa desde 2004, concluindo-se que a decisão de Brígida de manter o patrocínio, foi acertada.

5.1 | Position Statement: Bottom-line judgement

“An evaluation without an overall or bottom-line judgement is like a decision analysis that doesn’t include a recommendation”, (Ellet, 2007: 77). “The most importante sentence of the essay is the statement of your bottom-line judegement.” (Ellet, 2007:165). “The position statement is the assertion that the essay must prove. As with any argument, a position statement at the beginning of the essay gives readers a purpose for reading”, (Ellet, 2007: 165). “In cases and the real world, bottom-line judgement are essential because they make the evaluation actionable”, (Ellet, 2007: 77).

O patrocínio de causas sociais é uma das actividades de RSC, da Promosoft, em filantropia. No contexto único da empresa, falta por vezes evidência que suporte a tomada de decisão sobre a entidade e/ou causa patrocinada. Brígida, Directora de Marketing da empresa, decidiu manter em 2010, por mais um ano, o patrocínio da CTC, iniciado em 2004, no pressuposto de que o desempenho do patrocínio tem sido favorável à construção de associações sobre uma “Promosoft socialmente responsável”.

Apesar de Brígida ter esta convicção pessoal é indispensável avaliar o desempenho do patrocínio nos últimos oito anos com base na evidência, de forma a demonstrar o balanço entre os resultados alcançados e os resultados esperados. Conhecer o desempenho do patrocínio neste contexto é importante para a continuidade da iniciativa.

Com este estudo Brígida adiciona às suas convicções pessoais, o reconhecimento de evidência baseada no comportamento dos critérios de decisão existentes na empresa.

A avaliação feita por este estudo demonstra que a decisão de Brígida foi acertada e é suportada pela evidência do desempenho do patrocínio cultural, apesar da falta de precisão de alguns indicadores, da dificuldade em usá-los e de uma ausência de análise do desempenho ponderado desta iniciativa comparativamente com outras iniciativas filantrópicas disponíveis.

A avaliação favorável justifica-se mas apenas se a médio prazo Brígida melhorar a precisão dos critérios de decisão, através da monitorização e recolha de evidência, e avaliar iniciativas

filantrópicas alternativas. As implicações desse esforço são principalmente três: Brígida conseguirá gerir de modo mais eficiente e eficaz o seu orçamento de marketing, reduzir a carência de falta de suporte da tomada da sua decisão perante a Administração e agilizar o processo de tomada de decisões súbitas. De outro modo, o papel dos critérios de decisão é pouco relevante na avaliação do desempenho, e a manutenção do patrocínio cultural só se justificará por motivações pessoais, pela sua antiguidade, e desde que se mantenham as condições associadas ao seu bom funcionamento.

5.2 |Evaluation criteria (ou dimensões a avaliar)

The three characteristics of criteria for an evaluation are: (1) “The number of criteria for an evaluation should be as small as possible. Proliferation of criteria leads to fragmented evaluations and unpersuasive arguments, (2) Effective criteria tend to be broad, not narrow. There are usually an array of ways to measure broad criteria, (3) Criteria are sometimes independent of one another and can be used in any order”, (Ellet, 2007:166).

As questões utilizadas nas entrevistas (ver Anexo 2 - Guião) foram estruturadas de acordo com os critérios de avaliação considerados na avaliação do desempenho do patrocínio cultural (reputação social da Promosoft, reputação do patrocínio, congruência entre o patrocinador e a causa patrocinada e reforço da comunicação de marketing), nomeadamente:

- Será a Promosoft uma empresa com reputação social reconhecida e favorável?
- Será a reputação do patrocínio à CTC favorável?
- É a congruência entre o patrocinador e a causa relevante para melhorar o desempenho do patrocínio?
-
- Contribuirá o patrocínio para o reforço da comunicação de marketing da empresa, nomeadamente para criar conhecimento sobre o desempenho do papel social da marca e assim contribuir para a notoriedade e imagem favorável de uma Promosoft “socialmente responsável”?

Pretende-se que as respostas a estas questões nos permitam concluir se o desempenho do patrocínio da Promosoft à CTC é favorável à construção de associações positivas nas mentes de audiências-chave sobre ser uma empresa socialmente responsável e por conseguinte favorável à construção de reputação institucional.

Considerando que a avaliação ocorre no contexto único da empresa reconhece-se a relevância que os próprios critérios de decisão utilizados pela empresa (reputação da entidade/causa, congruência entre a Promosoft e a entidade/causa, reforço na comunicação de marketing) para escolher apoiar este patrocínio cultural, sejam integrados nos critérios desta avaliação. Sabe-se que a falta de robustez dos critérios de decisão, bem como a ausência de indicadores adequados, é uma das dificuldades na avaliação do desempenho das actividades de RSC em filantropia (Ellet, 2007) e por isso se espera que a oportunidade de realizar o estudo num contexto real possa conduzir a uma aprendizagem, baseada na realidade experienciada pela empresa, tendo em vista a melhoria na definição de critérios de decisão sobre o apoio a causas filantrópicas para atingir resultados claros e específicos.

Considerou-se também relevante integrar na avaliação do caso uma outra dimensão: a reputação social da Promosoft. O interesse é aferir se o reconhecimento de uma Promosoft socialmente responsável, a existir, é influenciado pelo desempenho do patrocínio cultural. Embora estas iniciativas visem atingir de uma forma geral os *stakeholders* da empresa, Brígida considera determinante na sua decisão o valor do patrocínio percebido pelos clientes da empresa e jornalistas, quer da imprensa económica quer da imprensa especializada, com quem a empresa se relaciona. Deste modo considera-se para efeitos de avaliação neste estudo o valor percebido por estes dois segmentos-alvo, em termos de percepções, consideradas como fontes de evidência.

Os critérios de avaliação e indicadores considerados no estudo de caso tipo avaliação são:

- **Reputação social da Promosoft**

Para este efeito, consideram-se os seguintes indicadores:

- Determinantes da reputação;
- Influenciadores da reputação social da Promosoft;

O estudo avalia este critério junto dos segmentos-alvo em análise, em termos de percepções.

- **Reputação do patrocínio**

Brígida utiliza um enquadramento prático que considera conveniente para avaliar o patrocínio social:

- Credibilidade e Fiabilidade;
- Atractividade
- Visibilidade

- Visibilidade nos *media*
- Imagem de marca
- Mérito (ao longo do tempo)
- Valorização da cultura pelos *stakeholders*

Para esta avaliação sumarizou-se estes indicadores numa única dimensão denominada com a “Reputação do patrocínio”, de acordo com a Anexo 1 - Tabela V – Determinantes da Reputação em Organizações sem fins lucrativos, onde são ilustrados os vários determinantes do constructo da reputação no sector de entidades sem fins lucrativos (Sarstedt & Schloderer, 2010), sendo utilizados apenas os que se consideram relevantes no contexto da empresa. O estudo de caso avalia a reputação do patrocínio da Promosoft à CTC junto dos segmentos-alvo em análise, em termos de percepções.

- **Congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica**

Brígida decide os patrocínios sociais no pressuposto de que a congruência percebida entre o patrocinador e a causa social gera uma resposta mais favorável no reconhecimento da responsabilidade social corporativa da Promosoft. Para este efeito, Brígida considera os seguintes indicadores:

- Alinhamento em termos de: missão, valores, atitudes, conceito de marca;
- Associações à Promosoft a partir do patrocínio;
- Afinidade dos segmentos-alvo com a causa teatro;
- Relação entre o negócio do patrocinador e a causa patrocinada;
- Formato do patrocínio: O formato do patrocínio tem dois objectivos principais: (1) aumentar o conhecimento sobre a causa social e (2) melhorar as percepções da Responsabilidade Social Corporativa do patrocinador pelo envolvimento na causa social.

Para esta avaliação agrupou-se estes indicadores sobre a designação de Congruência entre o patrocinador a causa filantrópica (FIT). “*In particular, consumers may rely on the level of congruence or perceived fit between the sponsor and the philanthropic activity to decide whether it is appropriate for the brand to engage in a specific sponsorship*” ((Drumwright, 1996; Haley, 1996; Sen & Bhattacharya, 2001).”...*the level of congruence between the sponsor and the social issue in the message affected CSR*”, (Menon & Kahn, 2003).

O estudo de caso avalia este critério junto dos segmentos-alvo em análise, em termos de percepções.

- **Reforço da Comunicação de Marketing**

Para Brígida a consistência na comunicação ajuda a construir clareza sobre o que esperar da empresa. Na tomada de decisão sobre o patrocínio a causas filantrópicas, Brígida pondera a sua contribuição na comunicação de marketing da empresa, não só porque é importante que o patrocínio possa ser comunicável, mas também porque torna a comunicação com os *stakeholders* mais activa e diferenciadora. Os principais indicadores considerados são:

Publicidade: anúncios, cartazes, logótipo da Promosoft em peças de comunicação da própria CTC, *Media criative* desenvolvida no próprio teatro, acção de Natal.

Media relations – órgãos de comunicação social preferenciais: press releases, conferências de imprensa, convites para o teatro e outras iniciativas da própria CTC, mailings, entrevistas no contexto do patrocínio quer da Promosoft quer da CTC em que referencia o patrocinador, Prémio Mecenass do teatro,

Eventos: comemoração dos 20 anos da empresa, Prémio Mecenass.

O estudo avalia este critério a partir da análise do portfólio das acções de comunicação de marketing desenvolvidas no âmbito do patrocínio utilizando sobretudo a inferência. Por exemplo, se o patrocínio originou um aumento do número de *press releases* emitidos aos órgãos de comunicação social e se esse é um dos indicadores de melhoramento do relacionamento entre a empresa e os media então podemos concluir que esse facto contribuiu para melhorar esse relacionamento.

5.3 | Proposições

As proposições do estudo a verificar de acordo com os critérios formulados são:

- Reputação social da Promosoft
 - O patrocínio cultural tem um desempenho favorável ou desfavorável no reconhecimento da reputação social da Promosoft e por conseguinte da sua reputação institucional.

- Reputação do patrocínio
 - A reputação do patrocínio é favorável ou desfavorável à própria política de RSC da empresa.
- Congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica
 - Quanto maior o alinhamento reconhecido (missão, valores,...) pelo target mais favorável é ao patrocínio.
 - O patrocínio cultural contribui para criar associações favoráveis à Promosoft .
 - Quanto maior for a afinidade do segmento com a causa mais favorável é ao patrocínio.
 - Quanto maior for a independência entre os produtos/serviços da empresa e a causa social mais favorável é a atitude do target à iniciativa.
 - Quanto maior o grau de envolvimento e atractividade gerada pela entidade patrocinada, assim como sinergias nas actividades, melhor é o resultado alcançado pelo patrocínio.
 - Quanto maior for a congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica mais favorável é o patrocínio.
- Reforço da Comunicação de Marketing
 - Quanto mais favorável for o patrocínio à política de comunicação de marketing praticada pela empresa maior será o desenvolvimento de iniciativas de comunicação que contribuam para dar a conhecer o desempenho social da empresa e ajudem a construir associações sobre uma empresa socialmente responsável.

5.4 | Verificação das proposições do estudo

Para a avaliação rigorosa das proposições a verificar desenvolveu-se uma estrutura que segue a seguinte apresentação:

- Definir claramente o que se pretende aferir em cada critério de avaliação;
- Listar cada um dos indicadores, que explicam o comportamento do critério de avaliação, e apresentar a evidência recolhida organizada em aspectos positivos e aspectos negativos, e expressar, sempre que se entenda útil, testemunhos dos respondentes;
- Concluir a avaliação com base no balanço entre aspectos positivos e negativos e na proposição a verificar;
- Propor recomendações.

5.4.1 | Avaliação sobre a reputação social da Promosoft

Com esta análise pretende-se fazer o reconhecimento social da Promosoft e avaliar até que ponto este é afectado pelo patrocínio cultural à CTC. Este critério melhora o rigor do estudo pois a simples conclusão de que a Promosoft tem uma reputação social favorável é necessária mas não é suficiente para concluir que tal evidência é resultado do patrocínio em análise.

Aspectos Positivos: Principais determinantes da reputação favorável

Da análise das respostas dos indivíduos que integram o estudo de caso recolhemos evidência de que a reputação de uma empresa no geral é determinada por vários factores:

- Comunicação da empresa com o exterior contribui para tornar a empresa mais conhecida e de forma mais favorável desde que a comunicação seja verdadeira, transparente e consistente com a cultura da empresa.

“A comunicação é um determinante para gerar boa reputação.”

Jornalista da Imprensa Económica

- Imagem de marca institucional favorável é geradora de distinção

“...a imagem favorável...conta mais para a reputação do que o que a empresa é na realidade.”

Jornalista da Imprensa Económica

- Visibilidade e atractividade das iniciativas sociais desenvolvidas pela empresa têm impacto tanto ao nível interno como externo (particularmente pela distinção em relação aos concorrentes);

“... [empresa socialmente responsável] é uma empresa com reputação, reconhecida pelos outros, mais atractiva para trabalhar, distinção em relação à conduta de outras empresas eventualmente concorrentes.”

Executivo, Cliente Promosoft, Banca

- Desempenho sustentável que cumpra a missão do negócio mas também respeite aspectos sociais e ambientais que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades a médio e a longo prazo;

“...empresa que pensa a médio e longo prazo porque...a reputação leva anos a construir.”

Executivo, Cliente Promosoft, Banca

- A responsabilidade social e corporativa activa, tanto ao nível interno como externo torna a empresa capaz de gerar valor social para além do valor económico.
- As práticas socialmente responsáveis geram percepções de uma empresa mais idónea, séria, transparente, sólida, que valoriza a ética e os valores num compromisso a médio e longo prazo, merecendo o respeito e o reconhecimento dos *stakeholders*. A reputação gerada por estes factores contribui para um melhor desempenho financeiro.

“um dos benefícios de um comportamento organizacional socialmente responsável é construir reputação favorável.”

Executivo, Cliente Promosoft

Pela análise dos cinco principais factores que podem ser influenciadores da reputação social de uma empresa, identificados na pesquisa qualitativa, podemos perceber que a opinião geral dos entrevistados revela que as iniciativas que envolvam os colaboradores e os clientes, que tenham impacto em termos de visibilidade e que sejam comunicáveis, com impacto positivo na imagem corporativa, devem ser valorizadas porque melhoram a reputação social da

empresa e conseqüentemente a sua reputação institucional. Por outro lado, em questões de cidadania corporativa, o envolvimento e apoio à Cultura, Artes e Desporto, Património, Educação e Formação são mencionadas como áreas onde o apoio da Promosoft pode ter um maior desempenho e excelência porque o papel do Estado é considerado ineficaz ou inexistente e o contributo das empresas é percebido como positivo e necessário. A Solidariedade e o Voluntariado não devem ser esquecidos no contributo a formar melhores cidadãos.

“...envolvimento em causas relacionadas com a cultura, artes, desporto...podem trazer maiores benefícios às instituições do que o apoio a causas sociais ...de solidariedade e voluntariado, porque têm normalmente menos patrocinadores, mais afinidade com os stakeholders, e contribuem para criar associações positivas à própria imagem de marca (empresa activa, de pessoas cultas,...)”

Jornalista, Imprensa Especialista de Tecnologias de Informação

Aspectos negativos: Principais determinantes da reputação desfavorável

Da análise das declarações dos entrevistados conclui-se que a reputação social da empresa pode ser negativamente afectada por:

- Política de RSC ambígua, pautada pela utilização de causas sociais para desviar a atenção de práticas ilícitas; suspeita de favorecimentos através da causa (acções que tenham influência indirecta em decisões, utilização indevida dos apoios de patrocínios, ausência de contrapartidas; incumprimento dos compromissos sociais assumidos e comunicados);
- Apoio a entidades/causas com reputação negativa;
- Falta de consistência entre a comunicação externa e a realidade interna da empresa (incoerência entre o comportamento interno e a imagem comunicada para o exterior);
- Reduzida notoriedade e fraco potencial de comunicação (causas desconhecidas, sem visibilidade e não comunicáveis).

“Acções com pouca ou nenhuma visibilidade à empresa e/ou que se identifiquem com um grupo de beneficiários desenquadrado do mercado onde a empresa actue”.

Jornalista, Imprensa Económica

“...acções...que...pareçam actos de influência indirecta em decisões ou qualquer espécie de favorecimentos”

Executivo, Imprensa Económica

A Promosoft deve estar atenta à definição de políticas e práticas de RSC, bem como à amplificação dada à comunicação com o exterior. Os entrevistados revelaram que uma empresa muito exposta ao exterior pode ficar numa posição mais frágil quando algo não corre bem. Deve procurar por isso ser verdadeira nos relacionamentos com os *stakeholders* para maximizar vantagens e minimizar as eventuais desvantagens.

“...uma empresa mais exposta também pode ficar mais frágil quando alguma coisa não corre bem”.

Jornalista, Imprensa Económica

Conclusão sobre a Reputação Social da Promosoft

Podemos concluir que, em geral, a Promosoft é percebida como uma empresa socialmente responsável. Embora deva ser notado que nem todos os entrevistados conheçam as políticas e iniciativas da empresa ao nível da RSC, todos têm a percepção de que a empresa se envolve em causas sociais, e reconhecem o seu apoio à causa cultural, sendo o apoio ao Teatro a acção com maior notoriedade. Para esse facto tem contribuído a comunicação regular da empresa com os *stakeholders* com quem se relaciona, o que foi revelado pela opinião dos clientes e jornalistas entrevistados quando interrogados acerca do marketing praticado pela Promosoft, que classificaram de “activo” e “dinâmico”, valorizando a comunicação com os *stakeholders*. Para além da causa cultural, a maioria dos entrevistados revelaram conhecer o envolvimento da Promosoft com outras causas: as Artes, Desporto, Educação e Formação.

A proposição “O patrocínio cultural tem um desempenho favorável ou desfavorável no reconhecimento da reputação social da Promosoft e consequentemente na sua reputação institucional” é confirmada favoravelmente junto dos entrevistados, podendo concluir-se neste

estudo que a reputação social da empresa é favorável e que o patrocínio cultural da CTC tem tido um bom desempenho no reconhecimento da reputação social da Promosoft com efeitos na reputação institucional. Para isso, tem contribuído a comunicação do patrocínio, porque as actividades de filantropia devidamente comunicadas internamente e especialmente com o exterior contribuem para gerar reputação social favorável às respectivas empresas.

Recomendações sobre a reputação social da Promosoft

Com base no estudo, a Promosoft deve:

- Investir no aumento da notoriedade das iniciativas filantrópicas desenvolvidas no âmbito da RSC, através da contínua comunicação interna e externa;
- Promover novas acções de dinamização do patrocínio cultural, com visibilidade imediata e impacto positivo na formação das percepções dos *stakeholders* (e.g., a organização de uma conferência de imprensa na sala de espectáculos do Teatro Mário Viegas, onde funciona a CTC - sugestão da jornalista Fátima Ferrão, jornalista da imprensa económica).
- Valorizar os determinantes da reputação social favorável, considerados no contexto único dos seus clientes e dos *media* com quem se relaciona, promovendo iniciativas que envolvam clientes, colaboradores e os *media*, *stakeholders* que desempenham um papel fundamental para reforçar a reputação institucional.
- Estar atenta aos determinantes da reputação social desfavorável, regulando-se pela monitorização das entidades/ causas patrocinadas e pela verificação da consistência da comunicação das acções de filantropia corporativa que afectam as percepções dos *stakeholders*.

5.4.2 | Avaliação do Patrocínio à CTC

Com esta análise pretende-se avaliar a reputação do patrocínio cultural da Promosoft à CTC, tendo como critérios de avaliação os indicadores considerados no marketing da empresa, sobre o patrocínio de causas sociais. Esta análise pode conduzir a uma aprendizagem, baseada na realidade experienciada pela empresa, tendo em vista testar e melhorar o comportamento dos critérios de decisão no apoio a causas filantrópicas para atingir resultados claros e específicos.

Aspectos Positivos

- Credibilidade e Fiabilidade do patrocínio.
- Na sua maioria, os indivíduos que integraram o estudo qualitativo revelaram percepções positivas sobre o patrocínio da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC) porque consideram que a CTC é uma Companhia Teatral séria, com pessoas competentes e um trabalho de qualidade, com mérito no teatro e no desenvolvimento da cultura em Portugal. Conclui-se que a CTC tem reputação positiva junto dos *stakeholders* principais. Adicionalmente, do conteúdo das entrevistas percebe-se, que este patrocínio é benéfico para a imagem de marca da empresa.

“...é uma ótima iniciativa da Promosoft, de que o país precisa, e que beneficia a imagem de marca da empresa porque produz associações positivas à marca Promosoft; constrói reputação positiva do patrocinador.”

Executivo, Cliente Promosoft, Banca

Quando interrogados sobre a decisão de manter a continuidade do patrocínio pela Promosoft à CTC, a opinião geral é favorável a manter e se possível até reforçar este patrocínio cultural, apontando a longevidade deste apoio como uma vantagem para a Promosoft na construção de associações positivas sobre ser “uma empresa socialmente responsável”.

Numa apreciação global, o patrocínio cultural à Companhia Teatral do Chiado é “credível” e “confiável”.

“Excelente iniciativa”

Executivo, Cliente Promosoft, Sector Bancário

“O apoio cultural pelas empresas é muito comum especialmente lá fora. A nossa cultura agradece.”

Executivo, Cliente Promosoft, Sector Bancário

“Manteria o apoio...diferenciação, visão a médio e longo prazo.”

Jornalista, Imprensa Económica

Com este patrocínio, os entrevistados consideram que a Promosoft contribui para a continuação de um trabalho de mérito da CTC a médio e longo prazo, uma vez que o patrocínio constitui um recurso financeiro importante. Para além disso, contribui para aumentar a notoriedade da própria Companhia e despertar a atenção de outros potenciais patrocinadores da CTC.

Numa apreciação global, os entrevistados reconhecem o patrocínio como sendo credível e fiável.

- Atractividade e Visibilidade do patrocínio
- A CTC é percebida como uma Companhia diferente, alternativa, com um trabalho de mérito com visibilidade, o que assegura a exposição pública dos patrocinadores da Companhia. Os factos levam a concluir que o patrocínio gera atractividade e visibilidade junto do público.

“...ser uma causa cultural...uma causa invulgar...algum sentido de humor”

Jornalista, Imprensa Económica

- Imagem de marca do patrocínio

Os entrevistados consideram que a ligação da Promosoft à CTC tem um impacto positivo na imagem da empresa. Para os clientes e jornalistas entrevistados o patrocínio contribui para uma marca Promosoft “mais social”, “activa e inovadora”, “solidária”, “respeitável e confiável”, “abrangente”, “grandiosa”, “diferenciadora” e “distinta”. A afinidade da marca com as Artes e Cultura cria a percepção de que a empresa valoriza o desenvolvimento cultural, o progresso, a sustentabilidade a médio e longo prazo e o compromisso com os mercados onde actua. Valores como a “competência”, a “jovialidade”, o “humor” são também mencionados pelos entrevistados como associações à marca Promosoft. Em suma, com o patrocínio cultural à CTC a marca reforça a estima e fica mais forte.

Numa apreciação global, o patrocínio contribui para criar associações positivas à marca relacionadas com “uma Promosoft socialmente responsável”.

“...imagem da empresa sai beneficiada pela ligação à...causa cultural”

Jornalista, Imprensa Especializada

- Mérito
- Numa apreciação global, os entrevistados concordam com o patrocínio cultural pelo reconhecimento do próprio mérito e importância do trabalho desenvolvido pela CTC, considerado de saudável ao desenvolvimento do teatro em Portugal.

“...a CTC tem um trabalho importante e saudável no desenvolvimento do teatro em Portugal.”

Executivo, Cliente Promosoft

A atribuição do Prémio Mecenias do Teatro 2008 à Promosoft, pelo seu apoio à CTC, reconhece o mérito no trabalho desenvolvido pela CTC em Portugal.

- Valorização da cultura pelos *stakeholders*
De uma forma geral a cultura é uma área valorizada pelos entrevistados e por isso o patrocínio é visto como “uma excelente iniciativa”, que permite à Promosoft desenvolver acções com clientes e outras entidades, constituindo uma boa ferramenta de comunicação de marketing. Os entrevistados percebem o bom desempenho patrocínio cultural pelo retorno na criação de uma empresa socialmente responsável. Os entrevistados revelaram ainda ter uma afinidade com a causa cultural e com o teatro em particular. Por isso, consideram que a cultura merece sempre apoios. De uma forma geral revelaram uma percepção de que a empresa apoia o teatro porque talvez exista uma ligação dos próprios responsáveis da empresa com esta causa.

Aspectos negativos

Da análise das declarações dos entrevistados conclui-se que a reputação do patrocínio pode ser negativamente afectada por:

- Risco de haver alguma calamidade que comprometa o desempenho e imagem da CTC, com impacto negativo no patrocinador;
- Falta de integridade da conduta individual dos elementos da Companhia;
- Suspeita ou evidência de favorecimentos pessoais ou do próprio negócio do patrocinador;

- A causa poder exibir práticas ilegais;
- Patrocínio não ser comunicado;
- Difícil monitorização e mensuração dos critérios de avaliação;
- Pouca congruência entre o patrocinador e o patrocinado;
- Patrocínio pouco atractivo em contrapartidas;
- Causa/entidade têm pouca visibilidade na sociedade, em particular junto do *target*, e junto dos *media*;
- Mau aproveitamento do patrocínio.

“...favorecimentos pessoais ou de negócios como contrapartida do apoio à causa.”

“...patrocínio ineficiente porque não é comunicado.”

Jornalista, Imprensa Económica

Conclusão sobre o patrocínio da Promosoft à CTC

A evidência revela que o patrocínio cultural da Promosoft à CTC apresenta reputação positiva. Tanto os clientes como os jornalistas entrevistados consideram que esta presença cultural acrescenta valor à empresa, deve ser mantida e até reforçada, se possível.

Os entrevistados reconhecem riscos neste tipo de patrocínio de causas sociais apontando a sua maioria para aqueles que possam estar relacionados com a alteração dos comportamentos exibidos pela CTC e pelos seus actores, e que possam comprometer a imagem da Companhia com reflexos negativos na imagem da Promosoft.

Reforçada fica a opinião de que o patrocínio deve envolver uma comunicação activa para que as pessoas tomem conhecimento do trabalho social desenvolvido pelo patrocinador.

“exposição da marca Promosoft e CTC em conjunto...reforçar o posicionamento da empresa no apoio a esta causa social muito nobre”

Jornalista, Imprensa Económica

A proposição “A reputação do patrocínio é favorável ou desfavorável à própria política de RSC da empresa” confirma-se o desempenho favorável, junto dos entrevistados, podendo concluir-se neste estudo que o patrocínio cultural tem uma reputação favorável à própria política de RSC da empresa com efeito na reputação institucional.

Recomendações sobre patrocínio da Promosoft à CTC

Com base no estudo, a Promosoft deve:

- Investir na comunicação desta iniciativa filantrópica no âmbito da sua política de RSC, para tirar o máximo partido do patrocínio;
- Desenvolver a afinidade dos *stakeholders* com a causa (e.g., promover um curso com técnicas de representação teatral que possam ser úteis ao desempenho profissional dos gestores);
- Estimular a interacção entre a Promosoft e a CTC;
- Monitorizar o desempenho dos indicadores agregados a este critério de decisão, a reputação do patrocínio, o que contribui em simultâneo para reduzir o risco percebido pelos *stakeholders*.

5.4.3 | Avaliar a congruência entre a Promosoft e a causa filantrópica (FIT)

Com esta análise pretende-se confirmar se “Os patrocínios de causas cujos parceiros forem percebidos como congruentes em algumas dimensões chave podem reforçar o *brand equity* assim como os patrocínios em que os parceiros são percebidos como incongruentes podem diluir o *brand equity*” (Simmons e Becker-Olsen, 2006).

Aspectos positivos da congruência patrocinador/patrocinado

- Alinhamento em termos de: missão, valores, atitudes, conceito de marca.

Os entrevistados revelaram na sua maioria que deve haver qualquer espécie de ligação entre o patrocinador e o patrocínio. Este tipo de ligação é apontado em alguns casos como devendo ser mais forte e noutros com uma ligação menos evidente. Este tipo de ligação passa pois por indicadores como a missão, os valores, a atitude, e a própria imagem de marca, sendo que os valores e a imagem foram os dois indicadores mais mencionados como explicação para a atribuição do patrocínio. Para alguns só havendo uma ligação entre as duas entidades é possível atingir a eficiência e eficácia do

patrocínio por ambas as partes, porque os *stakeholders* devem conseguir perceber o porquê desse patrocínio. Só percebendo as motivações por detrás do patrocínio é possível maximizar os benefícios procurados com o patrocínio. A ligação dá sentido à causa.

“...tem que haver alguma ligação que justifique uma empresa apoiar uma causa social e não outra. Tem que haver alguma afinidade em termos de missão, valores ou serem de áreas semelhantes...de alguma forma a causa social estar ligada com a empresa.”

Jornalista, Imprensa Económica

“A ligação poderá fazer-se ao nível da realidade social na qual a empresa se encontra...”

Executivo, Cliente Promosoft

“Deve haver uma ligação em termos de partilha de valores e atitudes...a empresa deve identificar-se com a causa quer pelo reconhecimento que os clientes possam fazer quer pelos próprios colaboradores, porque de outro modo é difícil ter benefícios com o patrocínio.”

Jornalista, Imprensa Especialidade Tecnologias de Informação

“...uma ligação que se perceba entre a empresa e a causa ajuda a reforçar o impacto da iniciativa e deixa claro quais as motivações que conduzirão a empresa apoiar a causa, tanto para os públicos externos à empresa como ao nível interno.”

Jornalista, Imprensa da especialidade em Tecnologias de Informação

A proposição “Quanto maior o alinhamento reconhecido (missão, valores,...) pelo *target* mais favorável é ao patrocínio” confirma-se, à luz das percepções dos entrevistados.

- Associações à Promosoft a partir do patrocínio

De entre as várias associações mentais à Promosoft a partir deste patrocínio, os entrevistados destacam: o lado social da empresa, a ligação às artes e à cultura, a “atitude activa e mobilizadora”, “divertida”, “irreverente”, “inovadora”, “sustentável”,

“distinta”, “excelente” e “querida”. Da análise de dados, sai reforçada a ideia de que o patrocínio contribui para criar associações positivas sobre uma Promosoft “socialmente responsável”.

“...dar uma imagem mais activa e social da empresa...”

“Os benefícios devem ser visíveis no meio social no qual a empresa se insere...”

“Este tipo de patrocínio constrói associações positivas à marca Promosoft: Integração social. Cultura de valores sociais. Enriquecimento mútuo.”

Executivo, Cliente Promosoft

A proposição “O patrocínio cultural contribui para criar associações favoráveis à Promosoft” confirma-se, junto dos entrevistados.

- Afinidade dos segmentos-alvo com a causa teatro

A abordagem *Cause-related marketing*, através da qual a empresa se concentra em apoiar uma causa específica ou em admirar uma organização particular, tem sido uma das práticas mais recentes citada como “filantropia estratégica” e constituiu um passo à frente das contribuições corporativas difusas (Porter e Kramer, 2002)

Do estudo pode perceber-se que a opinião geral dos entrevistados é favorável à causa cultural e consideram que esta iniciativa, classificada por alguns de “excelente iniciativa”, deve inclusivamente manter-se e se possível ser reforçada.

“...público-alvo é interessado pela cultura.”

“Continuar a apoiar a cultura, mormente o teatro, através de uma companhia única em Portugal.”

Executivo, Cliente Promosoft, Banca

A proposição “Quanto maior for a afinidade do segmento com a causa mais favorável é ao patrocínio” confirma-se, junto dos entrevistados.

- Relação entre o negócio do patrocinador e a causa patrocinada

Os entrevistados revelaram ser mais favoráveis a uma ligação entre o patrocinador e a causa patrocinada que se prenda com valores e imagem do que propriamente revele uma ligação com o negócio, podendo esta última ser até considerada de “duvidosa”. O importante para os entrevistados é conhecer as motivações do patrocinador, compreender que são transparentes e que o contributo do patrocínio possa ser útil e percebido pelos *stakeholders*.

“Não sinto que tenha que haver uma ligação expressa. Aliás considero isso até duvidoso porque parece que algumas marcas encontraram na responsabilidade social uma forma de fazerem mais negócio e isso...deturpa aquilo que deve ser um comportamento social responsável.”

Jornalista, Imprensa Económica

“O importante é que a empresa identifique onde é que o seu contributo pode ser mais útil de acordo com um conjunto de necessidades que existem na sociedade onde actua e procure maximizar esse apoio para que também possa beneficiar algo (não em termos financeiros) com resultado atingido.”

Executivo, Cliente Promosoft

A proposição “Quanto maior for a independência entre os produtos/serviços da empresa e a causa social mais favorável é a atitude do *target* à iniciativa” confirma-se junto dos entrevistados. A independência entre os produtos/serviços da Promosoft e a causa social, e em simultâneo o alinhamento de valores e de imagem de marca entre ambas as entidades, torna favorável a atitude do *target* à iniciativa.

- Formato do patrocínio

Da análise de dados, a opinião geral dos entrevistados é favorável a que o patrocínio deva contribuir para a divulgação da causa e mobilizar os diferentes públicos em torno dessa motivação. Desse modo a própria política de responsabilidade social do

patrocinador é reforçada em notoriedade e associações à imagem social porque a causa se tornou mais conhecida. Os entrevistados revelaram de uma forma geral terem conhecimento sobre esta iniciativa da Promosoft e nomeadamente sobre as acções desenvolvidas ao abrigo do patrocínio. Percebe-se das suas respostas que apreciam e dão valor a estas acções mesmo que não tenham tido oportunidade de participar. Por fim, extrai-se uma opinião muito favorável a que a Promosoft deva procurar, de forma continuada, desenvolver mais acções e envolver os *stakeholders* dando-lhes a conhecer o teor das mesmas.

“ A imagem, as iniciativas que pode desenvolver...”

“...mais pessoas ao teatro...” “tornar a CTC mais conhecida”

A proposição “Quanto maior o grau de envolvimento e atractividade gerada pela entidade patrocinada, assim como sinergias nas actividades, melhor é o resultado alcançado pelo patrocínio” confirma-se junto dos entrevistados.

Aspectos negativos da congruência patrocinador/patrocinado

Da análise das declarações reveladas pelos entrevistados podem extrair-se algumas notas gerais sobre aspectos negativos relacionados com a congruência entre o patrocinador e a causa/entidade patrocinada, reflectidos nos patrocínios de causas sociais:

- A causa social patrocinada não é percebida pelos *stakeholders*;
- Presença de suspeita de favorecimentos do patrocinador, quer pessoais quer de negócio;
- O patrocínio procura única e exclusivamente o impacto publicitário da marca patrocinadora, não havendo outro tipo de envolvimento;
- Incoerência na ligação entre o patrocinador e a causa patrocinada, em termos de valores e atitude, essencialmente;
- Patrocinador fica conectado com uma causa/entidade social com impacto negativo na própria imagem da marca patrocinadora.

“...empresa está apenas a tentar tirar partido a favor da sua imagem e pouco interessada na causa social.”

Conclusão sobre a avaliação da congruência entre a Promosoft e a causa filantrópica (FIT)

Em geral, os entrevistados são favoráveis à existência de uma ligação entre o patrocinador e a causa/entidade patrocinada, que seja percebida de forma inequívoca e transparente. Contudo, quando essa ligação está relacionada com o próprio negócio da empresa deve ser cautelosamente avaliada para não criar percepções de eventuais favorecimentos do patrocinador. A opção por uma causa independente mas com um alinhamento em termos de valores, atitude, missão, é mais valorizada pelos entrevistados do estudo. Por fim, a ligação da Promosoft à CTC produzida pelo patrocínio é avaliada de forma positiva e criou um conjunto de associações positivas sobre a política de RSC da Promosoft.

A proposição “Quanto maior for a congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica mais favorável é o patrocínio” confirma-se junto dos entrevistados.

Recomendações para a congruência patrocinador/patrocinado

Com base no estudo, a Promosoft deve:

- Reforçar a comunicação inequívoca da sua ligação, directa ou indirecta, com a CTC, via patrocínio, e clarificá-la (e.g. utilizar o humor na comunicação publicitária). É importante que os *stakeholders* percebam o porquê da ligação e possam fazer o seu próprio julgamento sobre o patrocínio.
- Assegurar que a ligação existente entre a empresa e a CTC continua a gerar associações sociais positivas e favoráveis à reputação da marca junto dos *stakeholders* (e.g. realização de estudos periódicos para auscultação da sua opinião, em particular clientes e jornalistas);
- Desenvolver a afinidade dos *stakeholders* com a causa (e.g., promover um curso com técnicas de representação teatral que possam ser úteis ao desempenho profissional dos gestores);

- Explorar o formato do patrocínio em iniciativas inusitadas que provem as vantagens inequívocas da ligação da empresa a esta causa social (e.g. envolvimento dos próprios actores em programas de comunicação da empresa como sejam a publicidade, os eventos, entre outros).

5.4.4 | Avaliação do impacto do patrocínio no reforço da comunicação de marketing

Com esta análise pretende-se analisar também os dados recolhidos sobre a comunicação de marketing realizada pela Promosoft nos últimos oito anos, no âmbito do patrocínio cultural. O estudo avalia todos os momentos de comunicação que foram dinamizados desde a publicidade, às relações públicas, aos eventos, entre outros.

Aspectos positivos

- Publicidade

Desde 2003 que a Promosoft divulga o patrocínio da CTC em acções de publicidade desenvolvidas no âmbito do Plano de Comunicação de Marketing da empresa. O objectivo principal é a comunicação social da marca numa linguagem diferenciadora.

Campanha de publicidade na imprensa económica e da especialidade

Em 2005 a Promosoft lançou uma campanha de publicidade (ver Anexo 4 – Campanha de Publicidade com a CTC) cujo conceito criativo envolvia o tema do próprio patrocínio: o teatro e as obras de William Shakespeare. O patrocínio estava associado à peça “As obras completas de William Shakespeare em 98 minutos”, em exibição há já oito anos, um caso de sucesso inegável em Portugal. A marca pretendia fidelizar e conquistar novos clientes com base no sucesso atingido e na oferta integrada. O conceito criativo encontrou na linguagem do teatro e nas obras de Shakespeare o estilo original de impactar e chamar a atenção do público para a comunicação da marca. Com esta decisão, a campanha de publicidade assegurava a realização dos objectivos principais e em simultâneo permitia satisfazer o interesse crescente de valorizar a marca na sua vertente de responsabilidade corporativa e social. A campanha de publicidade era composta por quatro anúncios de imprensa e envolveu a participação dos próprios actores nas fotografias para somar exclusividade e distinção às diferentes peças de comunicação. A campanha esteve activa durante

dois anos, com ligeiras actualizações de conteúdo. A originalidade da criatividade da campanha de publicidade despertou a atenção dos *media* e a campanha foi várias vezes mencionada em jornais e revistas da especialidade. Brígida Silvestre considera que esse facto contribuiu para um aumento da frequência da comunicação da marca e gerou a oportunidade de a marca dar a conhecer de forma clara o seu posicionamento no mercado. Segundo o estudo realizado 86% dos entrevistados recorda a campanha de publicidade e todos reconhecem a iniciativa como favorável.

Segundo o estudo realizado 86% dos entrevistados recorda a campanha de publicidade e praticamente todos reconhecem a iniciativa como favorável.

Publicidade no teatro – forras de cabeceira das cadeiras da sala de teatro do Estúdio Mário Viegas – 2008 (ver Anexo 5 – Acções de Publicidade no âmbito do Patrocínio)
Integrada na estratégia de posicionamento de marca a empresa exibia a assinatura da marca como: “Uma empresa inteligente”. Para suportar o conceito criativo de empresa “muito à frente”, “inteligente”, “grandiosa”, foi desenvolvida esta acção no interior da sala de espectáculos do Estúdio Mário Viegas. O objectivo era utilizar o humor para criar associações positivas Promosoft e tornar a marca mais recordada.

Convites para o teatro – desde 2004 (ver Anexo 6 - Convites)

A Promosoft envia com regularidade aos seus *stakeholders* convites para o teatro. Esta iniciativa é referenciada por todos os entrevistados e alguns fazem-no de forma espontânea. Pelo benefício directo proporcionado aos *stakeholders* considera-se que é uma das acções com forte impacto na comunicação do patrocínio.

Direct Mailing - Postal de Boas Festas – 2005 (ver Anexo 7 – Direct Marketing)

Peça de publicidade que contou com a colaboração dos próprios actores na realização da fotografia mostrada através de um cortante especial desenvolvido para defender o conceito criativo associado ao teatro. Com esta peça pretendeu-se reforçar a comunicação com os *stakeholders* e o posicionamento de marca. Esta peça integrou um mailing para todos os Clientes, Colaboradores e restantes *stakeholders*.

Segundo o estudo realizado 86% dos entrevistados recordam o Postal de Boas Festas e praticamente todos reconhecem a iniciativa como favorável.

- Eventos

Evento dos 20 anos da marca – 2008 (ver Anexo 9 - Eventos)

Realizado no BBC em Lisboa, o evento contou com a participação da

- Prémio Mecenas de Teatro – 2008 (ver Anexo 3 – Prémio Mecenas de Teatro)

A Promosoft foi distinguida com o Prémio Mecenas de Teatro 2008, atribuído anualmente pelo Guia dos Teatros às figuras e entidades que mais se destacaram na área das artes performativas em Portugal, durante o último ano.

O Prémio Mecenas de Teatro distingue as entidades que têm contribuído para o crescimento do Teatro em Portugal através de apoios e patrocínios na área das artes performativas. O prémio distinguiu o apoio que a Promosoft prestou à Companhia Teatral do Chiado, patrocinando as temporadas da companhia desde 2004. Este acontecimento foi celebrado com um evento que reuniu várias personalidades da vida pública portuguesa. Além disso foi comunicado em vários órgãos de comunicação dando a conhecer e melhorando as percepções da imagem social da marca.

Segundo o estudo realizado apenas 29% dos entrevistados sabiam que a Promosoft tinha sido distinguida com o Prémio Mecenas mas praticamente todos reconhecem a iniciativa como favorável à marca.

- Media relations (ver Anexo 10 - Clipping)

Desde 2004 que a Promosoft tem utilizado o patrocínio como ferramenta de comunicação com *stakeholders* promovendo a divulgação de notícias, através de *press releases* aos diferentes órgãos de comunicação social, o que tem contribuído para manter activa a comunicação com os jornalistas e também para melhorar os relacionamentos institucionais.

Aspectos negativos

Ainda que no geral os entrevistados recordem o patrocínio, os jornalistas são os que revelam maior desconhecimento sobre o patrocínio cultural e respectivas iniciativas associadas, embora conheçam a CTC. Tal evidência reforça a importância de desenvolver um programa de acções inusitadas dirigidas a diferentes *targets* e comunicadas de forma mais eficiente e eficaz.

Conclusão sobre o impacto do patrocínio no reforço da comunicação de marketing

A proposição “Quanto mais favorável for o patrocínio à política de comunicação de marketing praticada pela empresa maior será o desenvolvimento de iniciativas de comunicação que contribuam para dar a conhecer o desempenho social da empresa e ajudem a construir associações sobre uma empresa socialmente responsável” é verificada. Conclui-se que, tendo em conta o conjunto de iniciativas colocadas em prática desde 2003 até à actualidade, o patrocínio é favorável à política de comunicação de marketing praticada pela empresa promovendo o desenvolvimento de iniciativas de comunicação que podem contribuir para dar a conhecer o desempenho social da empresa e construir associações positivas sobre uma empresa socialmente responsável.

Recomendações sobre o impacto do patrocínio no reforço da comunicação de marketing

Com base no estudo, a Promosoft deve:

- Aumentar a exposição repetida do patrocínio cultural;
- Impulsionar novas acções de comunicação que possam ser desenvolvidas no âmbito do patrocínio social;
- Assegurar uma comunicação eficiente e eficaz das acções para aumentar a notoriedade, estreitar relacionamentos com *stakeholders* e melhorar o *recall* do patrocínio corporativo importante à construção de uma imagem de marca social forte.

5.5 | Conclusões e recomendações finais

Em geral, os resultados confirmam as nossas suposições. Como esperávamos, o estudo revela, com base em evidência empírica, que a avaliação do desempenho do patrocínio da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado (CTC) é favorável à construção de associações positivas sobre ser “uma empresa socialmente responsável”.

Ainda que os entrevistados sejam a favor das actividades de RSC em filantropia, a afinidade com a causa social tem impacto na formação de percepções positivas sobre o patrocínio. A Cultura, as Artes, o Desporto, o Património e a Educação e Formação são apontadas como privilegiadas para os patrocinadores. Mais, a afinidade com a causa social tem impacto nos níveis de atenção e memorização do patrocínio e consequentemente na eficácia da comunicação promovida em torno da iniciativa patrocinada. O patrocínio cultural é, por isso, uma das iniciativas de filantropia corporativa mais reconhecida pelos Clientes e Jornalistas

que participaram no estudo, chegando a ser apontada por estes últimos como a única iniciativa que têm conhecimento ao nível das acções sociais desenvolvidas pela empresa. Concluímos que o patrocínio cultural tem uma reputação positiva junto da comunidade de clientes e jornalistas entrevistados e tem contribuído para o reconhecimento da reputação social da empresa aos olhos dos *stakeholders*.

Adicionalmente, a congruência percebida entre o patrocinador e a causa social é valorizada e deve ser procurada e comunicada pelo patrocinador.

Como seria de esperar, a dinamização favorável da comunicação via patrocínio constrói associações positivas à marca. A ausência de comunicação do patrocínio reduz o seu impacto e desempenho.

Sem surpresa, os entrevistados revelaram ser favoráveis à continuidade do patrocínio da Promosoft à CTC, mas sublinham a importância de acompanhar o desempenho da CTC, assegurar o respeito por valores e pela causa social em alinhamento com os interesses e vontade expressa da Promosoft, à luz da sua percepção do risco que apontam poder ocorrer pela alteração dos comportamentos exibidos pela CTC e seus actores.

O interesse principal do estudo está na elaboração das recomendações com base no trabalho desenvolvido e que podem ser transformadas num plano de acções a implementar no marketing da empresa por Brígida Silvestre. Essencialmente, Brígida Silvestre deve:

- Melhorar o desempenho dos critérios de decisão.
- Considerar uma nova dimensão: a avaliação ponderada deste patrocínio cultural em relação a outras iniciativas de filantropia que possam ser alternativas.
- Elaborar um programa de acções a desenvolver no âmbito do patrocínio e detalhar a evidência que deve suportar com rigor e precisão os indicadores associados a cada um dos critérios de avaliação estabelecidos.
- Criar mecanismos de monitorização do desempenho dos critérios de avaliação do patrocínio cultural.
- Investir na comunicação do patrocínio de causas sociais, em particular o patrocínio cultural à CTC:
- Desenvolver o formato do patrocínio com acções inusitadas e impacto aos olhos dos *stakeholders*;
- Aumentar a exposição da marca: ser mais impactante e aparecer mais vezes;

- Promover acções de comunicação que desenvolvam a afinidade com a causa social e melhorem os relacionamentos com diferentes *stakeholders*.
- Envolver a CTC, os seus trabalhos (peças) e actores no Programa de Comunicação de Marketing da marca Promosoft, reforçando a congruência entre ambas as organizações
- Integrar a metodologia e os critérios de avaliação do estudo de caso, desenhados de acordo com os *Harvard Case Studies*, na avaliação do desempenho do patrocínio de causas sociais porque revelaram cumprir os objectivos e porque foram testados no contexto único da empresa.

Em particular, à medida que a investigação foi decorrendo fomos percebendo que não haveria grande disparidade entre as convicções de Brígida e a evidência recolhida com o estudo. A manter a decisão de patrocínio da Promosoft à CTC, este estudo deve fornecer evidência para que Brígida possa suportar, junto da Administração, a sua decisão baseada no bom desempenho do patrocínio sendo esta, a principal missão do estudo. Objectivamente, consideramos que o estudo poderá ser muito útil por testar os critérios de decisão considerados pela empresa no patrocínio de iniciativas de filantropia. Adicionalmente, sugere critérios de avaliação úteis à monitorização e determinação do desempenho dos patrocínios de causas sociais. E por fim, elabora um conjunto de recomendações que podem ser muito úteis ao trabalho de Brígida Silvestre e à tomada de decisões sobre patrocínio de iniciativas no âmbito das actividades de RSC em filantropia, relacionadas com o Marketing Social.

Ainda que consideremos uma limitação do estudo, o facto de as proposições e os resultados obtidos não poderem ser simplesmente replicados para outras empresas sem considerar o contexto único da organização, existem algumas recomendações que, por serem menos permissivas ao contexto da empresa, podem contribuir para melhorar a tomada de decisão e o desempenho do patrocínio de causas sociais pelos gestores de marketing:

- Estabelecer com clareza qual a principal missão do patrocínio de causas sociais. No caso da Promosoft o patrocínio cultural à CTC não previa qualquer retorno financeiro, ao contrário do que acontece com muitas empresas que se comprometem com iniciativas de filantropia;
- Ligar a abordagem da “filantropia estratégica” ou *cause-related marketing* traduzida pelo patrocínio de causas relacionadas ao marketing para que se possa melhorar a reputação da organização pela ligação da sua identidade com as qualidades admiradas

num parceiro [sem fins lucrativos] seleccionado ou com uma causa cara aos *stakeholders*.

- Determinar os critérios de decisão de patrocínio de causas sociais. Os critérios de decisão considerados no caso revelaram ser válidos à tomada de decisão, ainda que possam ser melhorados conforme recomendação realizada;
- Avaliar a afinidade dos segmentos alvo com a causa social: maior afinidade com a causa favorece a reputação social;
- Definir o conjunto de indicadores que vão permitir avaliar o comportamento dos critérios de decisão;
- Monitorizar e fazer o levantamento de evidência. Definir processos que permitam, de forma continuada, reunir evidência do desempenho do patrocínio de causas sociais à luz dos critérios de decisão;
- Investir na comunicação dos patrocínios de causas sociais.

5.6 | Limitações do estudo

Examinámos grande parte do desempenho do patrocínio à luz do comportamento dos critérios de decisão e indicadores existentes na organização. Registámos dificuldades em aferir os indicadores por reduzida evidência. Não estamos por isso à espera que as proposições e os resultados obtidos na avaliação do desempenho de patrocínios a causas de filantropia possam ser simplesmente replicados para outras empresas sem considerar o contexto único da organização.

Como um embargo aos resultados, destacamos que o impacto do patrocínio pode variar em função da natureza da causa assim como da natureza da organização (e/ou produtos) patrocinadora. Se a causa for mais próxima e a afinidade dos alvos for elevada então é natural que a reacção ao patrocínio possa ser positiva.

O estudo de caso é realizado com base na auscultação das percepções. Ainda que estas sejam fontes de evidência fundamentais na formação da reputação, o julgamento do estudo de caso é feito à luz das percepções que recolhemos em entrevista e não de fórmulas ou *frameworks* testadas.

Concluimos que a decisão tomada por Brígida Silvestre foi acertada sem desvio aos pressupostos por si considerados na tomada de decisão. O estudo foi o caminho percorrido

para provar o “*position statement*” à luz da evidência e as recomendações que podem ser transportadas para um plano de acções a desenvolver no futuro para melhorar o desempenho do patrocínio de causas sociais em geral e do patrocínio da Promosoft em particular.

Capítulo 6 | Teaching note

Sinopse

Em 2003, a Promosoft patrocinou pela primeira vez a Companhia Teatral do Chiado (CTC). O patrocínio, sem esperar qualquer retorno financeiro, destinava-se a fortalecer a reputação da Promosoft como empresa “socialmente responsável” junto de *stakeholders* chave (Clientes e *media*). O objectivo principal sempre foi criar reputação social favorável à marca institucional. Brígida Silvestre, Directora de Marketing da empresa renovou a confiança no desempenho do patrocínio e manteve até hoje a decisão de patrocinar a CTC. O caso descreve a génese do patrocínio e o respectivo processo de acções desenvolvidas ao longo do tempo. Detalhes sobre como a imagem corporativa tem sido exposta ao patrocínio são aqui apresentados. As percepções auscultadas dos principais *stakeholders* da empresa sobre o tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em particular a filantropia e os patrocínios de causas sociais são aqui narradas com testemunhos vivos de quem melhor conhece a realidade do fenómeno. Brígida pretende recolher evidência de desempenho do patrocínio para legitimar junto da Administração da empresa a sua decisão e decidir como lidar no futuro com o patrocínio desta e de outras causas sociais.

Objectivos

Após análise e resolução do caso de estudo, os alunos deverão:

Compreender o papel do patrocínio de causas sociais no desenvolvimento de uma reputação corporativa favorável e sem qualquer retorno financeiro;

Perceber a dinâmica da tomada de decisões sem uma fórmula, *frameworks* testados ou indicadores precisos, mas sim com base em percepções e convicções consideradas fontes de evidência indispensáveis à avaliação;

Descrever o processo de desenvolvimento do patrocínio de causas sociais na dinamização da comunicação de marketing;

Saber usar fontes secundários para obtenção de dados sobre a RSC, a filantropia, determinantes da reputação e critérios de decisão de patrocínios de causas sociais, na medida

em que estes se aplicam às decisões estratégicas do Marketing da empresa que pretende desenvolver actividades de RSC em filantropia.

Utilidade

- Ilustrar as actividades de RSC em filantropia num curso de gestão;
- Integrar num módulo de comunicação num curso de marketing;
- Implementar num módulo de publicidade num curso de publicidade.

Theory of the Case

Na preparação do caso para ensino, o professor deve tornar-se familiar com a teoria em cada um dos três tópicos seguintes:

- A abordagem da formação de reputação favorável através de actividades de Responsabilidade Social Corporativa em filantropia;
- Diferenças entre a abordagem tradicional à filantropia e a filantropia estratégica ou *cause-related marketing*;
- Vantagens e riscos do patrocínio de causas sociais.

A abordagem da formação de reputação favorável através de actividades de Responsabilidade Social Corporativa em filantropia

“A Responsabilidade Social Corporativa fundamenta-se em estratégias para orientar as acções das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação dos seus clientes, o bem-estar da sociedade, como também os valores que suas acções possam agregar aos negócios e à sua imagem reputacional” (Ashley , 2003, p.3). O benefício financeiro pode resultar por exemplo do *goodwill*, da imagem positiva e da melhoria ou aumento da reputação criado pelo envolvimento da empresa em causas filantrópicas (Haley, 1991). Assim, as doações corporativas a causas filantrópicas podem aumentar o reconhecimento do nome da empresa e melhorar a sua reputação junto dos consumidores (Boatsman and Gupta, 1996).

Diferenças entre a abordagem tradicional à filantropia e a filantropia estratégica ou *cause-related marketing*

Hoje existem dúvidas genuínas sobre a abordagem que as empresas devem ter a estas causas filantrópicas. A maioria dos programas corporativos são confusos e desfocados. A abordagem *Cause-related marketing*, através da qual a empresa se concentra em apoiar uma causa

específica ou em admirar uma organização particular, tem sido uma das práticas mais recentes citada como “filantropia estratégica” e constituiu um passo à frente das contribuições corporativas difusas (Porter, 2002, p.58).

Vantagens e riscos do patrocínio de causas sociais.

O apoio corporativo a causas tornou-se numa popular ferramenta de comunicação com base na criação de amplas associações positivas à marca institucional, tal como ser percebida como “socialmente responsável”, mas também na simples transferência de afectos positivos das causas patrocinadas para a organização patrocinadora. No entanto, a incorrecta interpretação do patrocínio pelos alvos pode conduzir a uma redução do brand equity e afectar a reputação da empresa de forma desfavorável (Simmons & Becker-Olsen, 2006).

Teaching the case

O professor pode começar por promover o debate em aula perguntando aos alunos se a Promosoft deve ou não aplicar parte do seu valor económico em actividades de RSC em filantropia. Isto conduzirá a discussão para a importância relativa da RSC na determinação do sucesso das empresas nos mercados onde operam.

Poderá ser debatido até que ponto investimentos em filantropia devem ser realizados pelas empresas ou pelos indivíduos. Haverá diferenças entre o valor gerado quando o patrocínio é realizado pela empresa ou quando é feito pelos indivíduos em particular? Até que ponto a causa social apoiada terá influência na percepção do valor que poderá ser gerado pelo patrocínio, tanto para o patrocinador como para a entidade ou causa patrocinada?

Os alunos devem ser convidados a desempenhar o papel de Brígida Silvestre, Directora de Marketing da Promosoft, o papel de Administradores da empresa, o papel de colaboradores da empresa, ou mesmo de clientes e jornalistas (*stakeholders* principais da empresa). É possível dividir a turma em grupos distintos para uma discussão enriquecida com diferentes perspectivas mediante os papéis que os alunos estão a desempenhar: líder/ colaborador(a) da empresa, cliente ou jornalista.

Os alunos devem avaliar a estratégia da Promosoft ao patrocinar a CTC e avaliar o perfil dos alvos a ser atingidos pelo patrocínio. Essa discussão poderá informar os alunos sobre a potencial viabilidade dos objectivos da Promosoft com as actividades de RSC em filantropia junto dos *stakeholders* principais que pretende atingir (reputação social favorável na percepção dos clientes e jornalistas).

O professor deve reservar a apresentação das iniciativas de facto desenvolvidas no âmbito do patrocínio cultural da Promosoft à CTC no sentido de ilustrar as dificuldades do processo de decisão, da definição de critérios de avaliação do patrocínio, da implementação do processo do patrocínio e da verificação junto das audiências alvo sobre as suas percepções de forma a testar as associações mentais pretendidas na construção de uma reputação social favorável. As soluções utilizadas pela empresa para solucionar as dificuldades deverão ser objecto de análise crítica e deverão ser incentivadas recomendações para melhoria das mesmas.

Questões a levantar

- O que se considera actividades de RSC em filantropia?
- Faz sentido a Promosoft patrocinar a CTC?
- Deve a Promosoft investir em patrocinar uma causa/entidade em particular de forma continuada ou deve diversificar os seus apoios a cada plano de marketing?
- Quem pretende a Promosoft atingir com o patrocínio cultural à CTC?
- O que pensa sobre a forma como está a ser dinamizado o patrocínio?
- Avaliar o julgamento do desempenho do patrocínio cultural.
- De que forma é o patrocínio a *cause related marketing*?
- Como será o futuro do patrocínio cultural?

Capítulo 7 | Bibliografia

- Al-Shubiri, F. N. (2010). Analysis the Determinants of Corporate Philanthropy: A Case Study in the Jordanian Commercial Banks. *Journal of Social Sciences* (6 (2)), 244-251.
- Ashley, P. A. (2003). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. S. Paulo: Saraiva.
- Atkinson, L., & Galaskiewicz, J. (s.d.). Stock Ownership and Company Contributions to Charity. *Administrative Science Quarterly* , 33, pp. 82-100.
- Bartkus, B. R., Morris, S. A., & Seifert, B. (2002). Governance and Corporate Philanthropy: Restraining Robin Hood? *Business & Society* , 41, pp. 319-344.
- Boatsman, J. R., & Gupta, S. (1996). Taxes and Corporate Charity: Empirical Evidence from Micro-level Panel Data. *National Tax Journal* , 49, 192-213.
- Bomeny, P. H. (2002). *Empresários e educação no Brasil*. (F. Ford, Ed.) Rio de Janeiro: Preal/Cpdoc/FGV.
- Bonoma, T. V., & Kosnik, T. (13 de July de 1989). Learning by the Case Method in Marketing. (9-50-008) . Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review* , 12(1), pp. 6-18.
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). The development of corporate chritable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal Management Studies* , 41, 1411-1434.
- Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal fo Marketing Research* , 31, 214-28.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* (61), 68-84.
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

- Chiado, Companhia Teatral;. (Friday de May de 2009). <http://pt-br.facebook.com/pages/Companhia-Teatral-do-Chiado/79434697318>. Obtido de [www.facebook.com: http://en-gb.facebook.com/note.php?note_id=218079765720](http://en-gb.facebook.com/note.php?note_id=218079765720)
- Choi, J., & Wang, H. (2007). The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* (75), 345-359.
- Conant, J. B. (Conant, James Bryant). *A educação de Juristas, Advogados e Administradores de Empresa* (Vol. São Paulo). (1968, Ed.) Conant, James Bryant: A educação de Juristas, Advogados e Administradores de Empresa.
- Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). *Corporate Stakeholders and Corporate Finance* (16(1) ed.). Financial Management.
- Drucker, P. (1984). *California Management Review* (26), p. p. 62.
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The Role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing* , 60, 71-87.
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook - How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Harvard Business Press.
- Enderle, G., & Tavis, L. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics* (17), 1129-1144.
- Financial Accounting Standards Board, (. (1993). *Accounting for Contributions Received and Contributions Made*. Norwalk, CT: Financial Accounting Standards Board.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New Cork Times Magazine* (13).
- Fry, L. F., Keim, G. D., & Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: Altruistic or for profit? *Academy Manage Journal* , 25, 94-106.
- Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributuions in the Twin Cities 1979-81, 1987-1989. (42), pp. 445-471.
- Garvin, D. A. (September-October de 2003). Making the Case. *Harvard Magazine* , 106 (1), pp. 56-107.

- Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source: Consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising* , 25(2), 19-36.
- Haley, U. C. (1991). Corporate Contributions as Managerial Masques: Reframing Corporate Contributions as Strategies to Influence Society. *Journal of Management Studies* (28), 485-509.
- Hammond, J. S. (16 de April de 2002). Learning by the Case Method. 4. Boston: Harvard Busniess School Publishing.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*. HarperCollinsPublishers.
- Haywood-Farmer, J. S. (21 de October de 2008). An Introductory Note on the Case Method. p. 6.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. Stakeholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal* , 22, 125-139.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* , 21, 78-89.
- <http://www.hbs.edu/about/>. (2010).
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics* (72), 243-262.
- John, D. R., Loken, B., & Joiner, C. (1998). The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted? *Journal of Marketing* , 62, 19-31.
- Jones, M. (1999). The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (20(2)), 163-179.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative. *Journal of Marketing* , 57, 71-84.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate Social Responsibility and The Development Agenda. *Intereconomics* (39(3)), pp. 157-168.

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives bu business*. Administrative Science Quarterly.
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics* , 84, 65-78.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Journal of Management Studies* , 26:1: p. 117-127.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate Sponsorships of Philanthropic Activities: When Do They Impact Perception of Sponsor Brand? *Journal of Consumer Psychology* , 13 (3), 316-327.
- Milton, S. (2010). Some observations on CSR and strategic management. *Vezetéstudomány (XLI)*.
- Novak, M. (1996). *Business as a Calling: Work and Examined Life*. New York, NY: The Free Press.
- Orlitzky, M. L., Schmidt, L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies* , 24, pp. 403-441.
- Petrovits, C. M. (September de 2006). Corporate-sponsored foundations and earnings management. *Journal of Accounting and Economics* , 27.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December de 2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* (80), pp. 57-68.
- Quazi, A., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (25), 33-51.
- Reder, A. (s.d.). The Wide World of Corporate Philanthropy. *Business and Society Review* (92), pp. 36-42.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). Congruence Effects in Sponsorship: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attributions of Sponsor Motive. *Journal of Advertising* , 33, 29-42.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society* , 39, pp. 397-418.

- Rowley, T., & Berman, S. (December de 2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society* , 39, pp. 397-418.
- Samu, S., Krishnan, H. S., & Smith, R. E. (1999). Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions Between Product Complementarity and Promotional Strategies. *Journal of Marketing* , 63, 57-74.
- Sánchez, J. L., & Sotorrió, L. L. (2007). The Creation of Value Through Corporate Reputation. *Journal of Busniess Ethics* (76), 335-346.
- Sarstedt, M., & Schloderer, M. (2010). Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. (InterScience, Ed.) *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* , 15, 276-299.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Schloderer, M. P., & Schwaiger, M. (2008). Accounting for Unobserved Heterogeneity in the Analysis of Corporate Reputation: An Application of FIMIX-PLS. *The 37th Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC)*. Brighton.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research* , 38, 38, 225-243.
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing* , 70, 154-169.
- Simonin, B., & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Attitudes. *Journal of Marketing Research* , 35, 30-42.
- Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* , pp. 105-116.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 28, 226-38.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). *The corporate object revisited*. Organ. Sci.
- Ullmann, A. A. (1985). *Data in Search of a theory: Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Dsiclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*. Academy of Management Review.

- Useem, M. (1998). Market and institutional factors in corporate contributions. *California Management Review* (30), pp. 77-88.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing. A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing* , 52(3), 58-74.
- Vogel. (2005). *The Market for Virtue*. Harrisonburg, Virginia: The Brookings Institution.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance Link. *Strategic Management Journal* (18), 303-319.
- Wang, J., & Coffey, B. S. Board Composition and Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* , 11, 771-778.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal* (9(5)), 443-454.
- Werbel, J. D. (2002). The CEO's Influence on Corporate Foundation Giving. *Journal of Business Ethics* (40), 47-60.
- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis* (9(3)), 225-256.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* (16(4)), pp. 691-717.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholders Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *International Journal of Organization Analysis* , 3, 229-267.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, L. (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Anexo 1 - Tabela V – Determinantes da Reputação em Organizações sem fins lucrativos

Measuring NPO Reputation

Driver constructs of reputation	
Determinants of reputation	References
Quality of services	Hansmann (1980)
Quality of services	Vlassopoulos (2009)
Expectation of product quality	Shapiro (1982)
Products of high quality	Shapiro (1983)
Product quality (assumed quality, determined quality, and word-of-mouth)	Rogerson (1983)
Quality of products	Moorthy (1985)
Quality of products	Carmeli and Tishler (2005)
Value (quality) of the actor's previous efforts	Podolny and Phillips (1996)
Quality	Benjamin and Podolny (1999)
Quality of associations with partners	Kotha <i>et al.</i> (2001)
Quality/Performance	Shankar and Yuchtman-Yaar (1997)
Ownership	Abbott (1974)
Economic performance (return on assets)	McGuire <i>et al.</i> (1990)
Corporate performance (market and accounting signals)	Fombrun and Shanley (1990)
Firm size	Fombrun and Shanley (1990)
Financial performance	McGuire <i>et al.</i> (1990)
Company performance	Herremans <i>et al.</i> (1993)
Firm size	Shankar and Yuchtman-Yaar (1997)
Firm-specific financial features, size, and performance	Cordeiro and Schwalbach (2000); Love and Kraatz (2009)
Past financial performance	Roberts and Dowling (2002)
Past financial performance	Brown and Perry (1994)
Market orientation	Gainer and Padanyi (2001)
(Noneconomic) corporate performance	Freeman (1984)
Non-financial attributes	Dunbar and Schwalbach (2000)
Social responsibility (charity, political involvement, and non-polluting products)	Fombrun and Shanley (1990)
Corporate social responsibility	Herremans <i>et al.</i> (1993)
Credibility	Weiss <i>et al.</i> (1999)
Trustworthiness, credibility, and reliability	Schwalbach (2003)
Corporate postures (strategy signals)	Fombrun and Shanley (1990)
Legitimacy of activities	Benjamin and Podolny (1999)
Fairness ("playing fair," predatory behavior)	Shankar and Yuchtman-Yaar (1997)
"Meritorious" identity over time	Gray and Balmer (1998)
Attractiveness, visibility	Fombrun and Shanley (1990); Rindova <i>et al.</i> (2005)
Visibility	Weiss <i>et al.</i> (1999)
Visibility in mass media	Kotha <i>et al.</i> (2001)
(Favorable) visibility	Shamsie (2003)

Anexo 2 - Guião

Guião de Entrevistas a Clientes da Promosoft e Jornalistas da Imprensa Económica e da Especialidade

Exmo. (a) Sr. (a) Entrevistado (a),

1. Apresentação

A. Muito obrigada por ter aceitado colaborar neste estudo. Esta entrevista tomar-lhe-á cerca de 30 a 45 minutos.

B. O estudo que estou a realizar é parte integrante do meu projecto de tese de Mestrado, em fase de desenvolvimento no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). O tema da tese aborda o apoio das empresas a causas filantrópicas, no âmbito das suas actividades de Responsabilidade Social Corporativa. Pretende-se com os dados recolhidos criar um estudo de caso com nota pedagógica, segundo o *Case Method* da *Harvard Business School*.

C. O estudo de caso em foco avalia o desempenho do patrocínio da Promosoft à Companhia Teatral do Chiado, na construção de associações sobre ser “uma empresa socialmente responsável”.

D. A sua opinião neste estudo é muito relevante na medida em que conhece a empresa do estudo de caso, com quem tem um relacionamento e, portanto, a sua experiência pessoal sobre este contexto único é muito valiosa para o estudo no processo de avaliação em foco.

E. Saliento ainda que não há respostas certas ou erradas. A matéria-prima do estudo é a sua opinião pessoal.

F. Confidencialidade das respostas: os dados serão apresentados apenas em contexto académico e de forma agregada, não sendo possível nem tendo interesse académico ou outro a identificação do respondente.

G: Gravação: para que o tratamento e a análise dos dados possam ser facilitados, gostaria de pedir permissão para gravar esta nossa conversa. Poderá pedir-me para desligar sempre que entender necessário.

2. Introdução 5'

Numa actualidade tão intensa em mudanças económicas, sociais, políticas, ecológicas e ambientais, a uma escala mundial, a questão da responsabilidade social é cada vez mais abordada. Como vê no futuro o papel a desempenhar pelas empresas?

3. Responsabilidade Social Corporativa 10'

O que considera ajudar a construir uma reputação favorável sobre a empresa?

O que é para si uma empresa socialmente responsável? *Uma empresa socialmente responsável para mim é*

Quais os principais BENEFÍCIOS / PROBLEMAS de um comportamento organizacional socialmente responsável?

De entre as várias iniciativas que caracterizam uma “empresa socialmente responsável”, quais as que considera mais eficazes? E quais as que considera mais ineficazes?

Quando pensa numa empresa socialmente responsável, qual a 1ª palavra que lhe vem à cabeça? E a 2ª?

4. Filantropia 5'

No patrocínio das empresas a causas sociais, que tipo de ligação deverá existir entre o patrocinador e a entidade patrocinada? Porquê?

(Ex: valores, imagem, atitude, missão, política de responsabilidade social...)

Quais são para si os principais BENEFÍCIOS / PROBLEMAS do patrocínio das empresas a causas sociais?

5. A PROMOSOFT – A política de responsabilidade social 10'

De um modo geral como poderia definir num parágrafo a política de responsabilidade social da Promosoft?

No âmbito social a Promosoft é....

No âmbito social, que ideia tem sobre as entidades e iniciativas que a Promosoft apoia?

De entre as empresas que conhece na mesma área de actividade da Promosoft como a classificaria em termos de responsabilidade social: mais activa/menos activa que os concorrentes? Porquê? O que distingue?

6. A Promosoft – O patrocínio da Companhia Teatral do Chiado 10'

A Promosoft patrocina desde 2003 a Companhia Teatral do Chiado. Qual a primeira ideia que lhe ocorre deste patrocínio?

Como acha que o patrocínio da Companhia Teatral do Chiado tem contribuído desde 2003 para uma Promosoft socialmente mais responsável? Para expressar a sua avaliação:

- Refira um verbo
- Refira um adjectivo

Retrato chinês: Imagine que é convidado a desenvolver um símbolo para a Companhia Teatral do Chiado pela sua contribuição no desenvolvimento da imagem de uma Promosoft socialmente mais responsável. O símbolo é uma árvore. Para si, como seria esta árvore: ALTA/BAIXA; MUITAS FOLHAS/POUCAS FOLHAS?

Que motivações considera poder ter a Promosoft para apoiar a causa “Teatro”?

Fale-nos de alguma iniciativa em que tenha sido convidado ou em que tenha participado no âmbito “deste patrocínio” ou da “responsabilidade social da Promosoft”?

Na sua opinião, o que ganha a CTC com este patrocínio?

Como compara a Promosoft e a Companhia Teatral do Chiado quanto a:

- missão;
- valores; atitude;
- imagem de marca;
- outros?

Das seguintes acções de comunicação desenvolvidas no âmbito do patrocínio da Promosoft à CTC, quais as que conhece e que opinião tem sobre as mesmas:

ACÇÕES	CONHECIMENTO		OPINIÃO			Outras opiniões e comportamentos a assinalar
	Sim	Não	Favorável	Nula	Desfavorável	
1. Campanha de publicidade						
2. Postal de Natal						
3. Notícia Evento Prémio Mecenas						
4. Evento 20 anos						
5. Media Creative no próprio Teatro						
6. Convites Teatro com logótipo Promosoft						

7. A Promosoft – Balanço Final 5'

A Promosoft apoia esta causa há sete anos. Na sua opinião, que razões terá a empresa, que possam ser determinantes, para manter este patrocínio activo?

Imagine que desempenha a função de decisor da Promosoft sobre a continuidade deste patrocínio à CTC. Qual acha que seria a sua decisão? Porquê? Que cuidados teria no seu caso?

Muito obrigado pela sua participação. Gostaria ainda de lhe pedir a sua disponibilidade para algum esclarecimento adicional que possa ser necessário.

Anexo 3 – Prémio Mecenas de Teatro

Prémio Mecenas de Teatro 2008 (Chiado, Companhia Teatral;, 2009)

Promosoft distinguida com o Prémio Mecenas de Teatro - by Companhia Teatral do Chiado on Friday, 29 May 2009 at 08:23

O Grupo Promosoft acaba de ser distinguido com o Prémio Mecenas de Teatro 2008, atribuído anualmente pelo Guia dos Teatros às figuras e entidades que mais se destacaram na área das artes performativas em Portugal, durante o último ano. O Prémio Mecenas de Teatro distingue as entidades que têm contribuído para o crescimento do Teatro em Portugal através de apoios e patrocínios na área das artes performativas. Este ano o prémio foi entregue à Promosoft pelo apoio que tem prestado à Companhia Teatral do Chiado, patrocinando as temporadas da companhia desde 2005. A parceria entre a Promosoft e a Companhia Teatral do Chiado nasceu há cinco anos e desde o início que se tem pautado por uma estreita colaboração que ultrapassa a simples acção de Mecenas.

Para João Brazão, Presidente do Conselho de Administração da Promosoft, “é com enorme satisfação que recebemos a distinção de Mecenas de Teatro. A nossa parceria com a Companhia Teatral do Chiado não se resume apenas a um patrocínio, mas já faz parte da vida de toda a empresa. A Promosoft procura na sua missão criar valor económico aos seus clientes, mas também procura criar valor social e consideramos que a missão da Companhia se enquadra nos valores que defendemos – inovação, inquietude, exceder as expectativas”.

Segundo, Juvenal Garcês, da Companhia Teatral do Chiado, “a parceria com a Promosoft tem sido fundamental para a Companhia manter um nível de excelência e inovação nas peças. Levar a cultura às pessoas exige recursos e a Promosoft tem estado ao nosso lado em todos os momentos, contribuindo para o sucesso da Companhia e para a divulgação do Teatro e cultura nacionais.

Os Prémios de Teatro Guia dos Teatros são uma organização da Entrar em Palco – Associação Cultural e resultam da votação dos utilizadores do blog Guia dos Teatros – www.guiadosteatros.blogspot.com.



João Brazão da "Promosoft" recebe o Prémio Mecenas

Anexo 4 – Campanha de Publicidade com a CTC

Campanha de Publicidade 2005

Acção: Campanha de Publicidade 2005

Tema: Institucional - Áreas de Negócio

Estratégia criativa: usar o teatro como linguagem de comunicação da mensagem (potenciar o patrocínio da CTC)

Meio: Imprensa

Conceito criativo: Associar as “Obras Completas de William Shakespeare em 98 minutos”, peça em exibição na CTC há já 8 anos nessa data, ao negócio e percurso de sucesso da Promosoft. O conceito dá visibilidade ao patrocínio cultural da Promosoft ao Teatro e valoriza a marca na sua vertente de responsabilidade corporativa e social.



[Integração]

Ganhar a adesão do público passa por adaptar a oferta artística às suas aspirações e gostos, sem deixar de inovar e surpreender.

Também o Grupo Promosoft dispõe de uma oferta flexível e adaptável às necessidades dos seus clientes, disponibilizando arquiteturas abertas e soluções específicas e inovadoras para cada tipo de requisito. A integração de sistemas e aplicações, o desenvolvimento à medida e o outsourcing são algumas das traduções deste conceito de criação de valor para o cliente.

Soluções técnicas

- Gestão Bancária
- Gestão de Sala de Mercados
- Business Intelligence
- Plataforma multicanal
- Banca Remota
- Gestão de infra-estruturas tecnológicas
- Desenvolvimento aplicacional à medida
- Outsourcing
- Arquitectura e Gestão de Sistemas
- Documentos electrónicos
- ERP

O Grupo Promosoft patrocina, no âmbito da sua política de responsabilidade social, "As obras completas de William Shakespeare em 97 minutos". Em exibição há mais de 8 anos, soma já 828 representações e mais de 125.000 espectadores.



www.promosoft.com • promosoft@promosoft.com



“Sonho de uma noite de Verão”

[inovação]

Chegar ao êxito passa por não ter medo de sonhar o futuro e saber estender a vista para além do horizonte.

Agora como sempre, o Grupo Promosoft está empenhado na criação de produtos e soluções tecnológicas inovadoras que permitam aos seus clientes fazer cada vez melhor e encarar o futuro com confiança. A prioridade dada à formação, à investigação e desenvolvimento é bem o espelho desta ambição que visa, antes de mais, melhor servir quem nos procura.

Soluções técnicas

- Gestão Bancária
- Gestão de Sala de Mercados
- Business Intelligence
- Plataforma multicanal
- Banca Remota
- Gestão de infra-estruturas tecnológicas
- Desenvolvimento aplicacional à medida
- Outsourcing
- Arquitectura e Gestão de Sistemas
- Documentos electrónicos
- ERP

O Grupo Promosoft patrocina, no âmbito da sua política de responsabilidade social, “As obras completas de William Shakespeare em 97 minutos”. Em exibição há mais de 8 anos, soma já 897 representações e mais de 136.000 espectadores.

Patrocinador da
COMPANHIA  TEATRAL
do CHIADO

 GRUPO
Promosoft
Tecnologias de Informação

www.promosoft.com • promosoft@promosoft.com

Manuel Mendes, Simão Rubim e João Carracedo

“A Tempestade”

William Shakespeare, 1564-1616

[Gerir a incerteza e a complexidade]

Dominar o caos e gerar a bonança passa pela prevenção sistemática e por uma preparação incansável para fazer face à incerteza.

O Grupo Promosoft dispõe de metodologias certificadas e de um conjunto de especialistas experientes que asseguram uma gestão profissional de sistemas de informação e comunicação, agindo quer correctiva quer preventivamente. Para que os nossos clientes vençam os desafios da competitividade, num ambiente de confiança, ainda que em meio adverso.

Soluções técnicas

- Sistema de Gestão Autárquica
- Sistema de Gestão de Informação de Saúde
- Sistema de Gestão de Administração Pública Central
- Documentos electrónicos
- Gestão de infra-estruturas tecnológicas
- Arquitectura e Gestão de Sistemas
- Desenvolvimento aplicacional à medida
- Outsourcing

O Grupo Promosoft patrocina, no âmbito da sua política de responsabilidade social, "As obras completas de William Shakespeare em 97 minutos". Em exibição há mais de 8 anos, soma já 854 representações e mais de 131.000 espectadores.

Patrocinador da

COMPANHIA  TEATRAL
do CHIADO

 GRUPO
Promosoft
Tecnologias de Informação

www.promosoft.com • promosoft@promosoft.com



[Qualidade]

A conquista sustentada de êxitos passa por satisfazer cada vez melhor as necessidades dos destinatários do nosso trabalho.

O Grupo Promosoft orgulha-se de construir, há muito e de forma consistente, produtos e soluções de reconhecido valor para os seus clientes. O crescimento sustentado que temos registado baseia-se numa postura de bem fazer, atestada pelas certificações de Qualidade das nossas empresas. É este paradigma que constitui a garantia, para as entidades que nos procuram, de disporem de soluções tecnológicas robustas, integradas e com um baixo custo de propriedade, para que possam, por seu turno, melhor servir os destinatários do seu próprio trabalho, numa cadeia virtuosa e crescente de valor.

Áreas de negócio

- Soluções aplicacionais para a área financeira
- Soluções de gestão e manutenção de infra-estruturas tecnológicas
- Serviços e produtos especializados

Soluções técnicas

- Gestão Bancária
- Gestão de Sala de Mercados
- Business Intelligence
- Plataforma multicanal
- Banca Remota
- Gestão de infra-estruturas tecnológicas
- Desenvolvimento aplicacional à medida
- Outsourcing
- Arquitectura e Gestão de Sistemas
- Documentos electrónicos
- ERP

Patrocinador da

COMPANHIA  TEATRAL
do CHIADO

 GRUPO
Promosoft
Tecnologias de Informação

www.promosoft.com • promosoft@promosoft.com

Anexo 5 – Acções de Publicidade no âmbito do Patrocínio

Publicidade no teatro – forras de cabeceira das cadeiras da sala de teatro do Estúdio Mário Viegas – 2008



Anexo 6 - Convites

Convites para o teatro (Voucher) – desde 2004





CONVIDA
Eng^a Manuela Pereira e Acompanhante



As Obras Completas de William Shakespeare
(em 97 minutos)

Teatro Ribeira Grandense
7 ou 8 de Maio, 21:30

R.S.F.F. resposta ao email até 26/4

www.organizacao.teatralchiado.pt

Temos passado,
temos futuro.

no dia de ir ao teatro,
não se esqueça do mais importante...

20

COMPANHIA
TEATRAL
DO CHIADO
É com a paixão participada.

Promosoft

não deixe para
o NATAL
o que pode
oferecer já HOJE!

para ler a Companhia Teatral do Chiado tem ao
seu dispor um Voucher durante todo o ano.

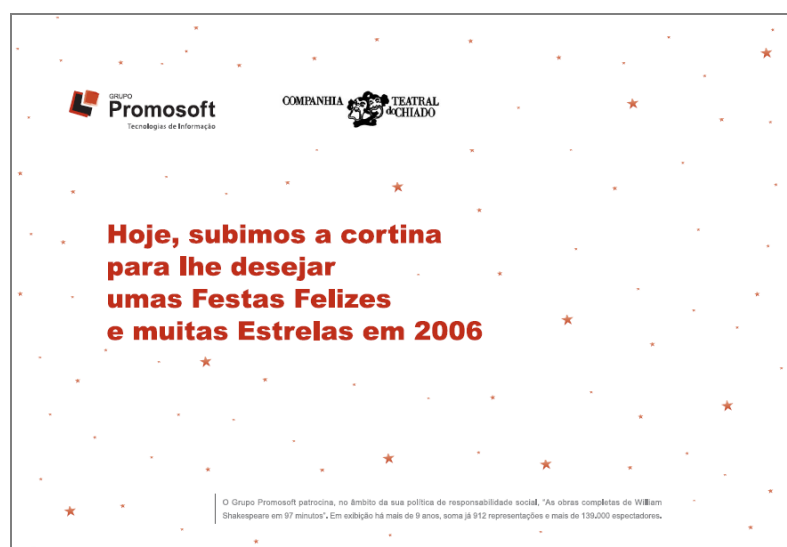
Voucher

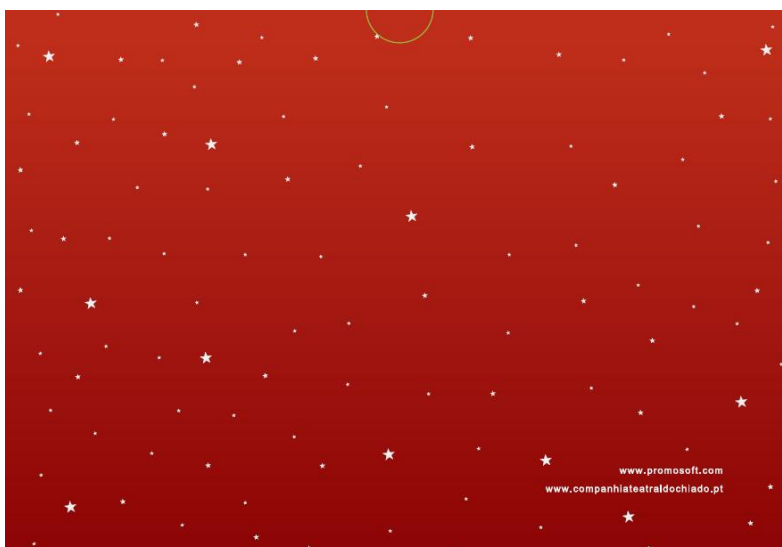
ARTES
MÓDULO 1
MÓDULO 2
MÓDULO 3
MÓDULO 4
MÓDULO 5
MÓDULO 6
MÓDULO 7
MÓDULO 8
MÓDULO 9
MÓDULO 10
MÓDULO 11
MÓDULO 12
MÓDULO 13
MÓDULO 14
MÓDULO 15
MÓDULO 16
MÓDULO 17
MÓDULO 18
MÓDULO 19
MÓDULO 20

A ARTE DO CRIME
A BIBLIA
AS OBRAS COMPLETAS DE WILLIAM SHAKESPEARE

Anexo 7 – Direct Marketing

Direct Mailing - Postal de Boas Festas – 2005





Anexo 8 – Contrapartidas do patrocínio na Comunicação da CTC

Encarte Revistas e Jornais

COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO
É seu o papel principal.

É VOCÊ QUANDO PATROCINA O TEATRO.

Se há um personagem famoso na história das artes, é Mecenas. Patrono dos artistas, o seu nome é lembrado há mais de 5 mil anos. Agora, a Companhia Teatral do Chiado oferece-lhe esse papel: ser o Mecenas da temporada 2019. Para que também o nome da sua empresa, através da produção, fique na memória de um grande público formador de opinião. Além de receber os aplausos desta exigente plateia, goza de uma vantagem exclusiva: os benefícios fiscais da Lei do Mecenas.

COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO
É seu o papel principal.

SUPLEMENTO ESPECIAL COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO 09

Vidaeconómica
marketeer

Recursos da Temporada 2019 da CTC-Promosoft: Publicidade CTC, AVT, Comunicação DCE, 10º Magalhães, OPAFOCA e o seu grupo, Apolo, Anticorruptivos, CAJ, e SOZAC, Agência e Produção, Pólos, Seguros, NPA, C&A, FA, Oficina Lapa, Lusa, Lusa e Omap, Paralelos Media, Vidaeconómica, Revista, Marketing, Nasa Cinema, Gólia, Notícias, O Meu Livro, Sábao, Viver e Mundo, Inventário.

Ação no Chiado em Lisboa – Telão (exterior da fachada)

COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

Promosoft

AS OBRAS COMPLETAS DE WILLIAM SHAKESPEARE
EM 97 MINUTOS
de Adam Lang, Jess Borjesson e Gantiel Singer

Participa aqui no hilariante desafio que temos para ti.

De 05.10 a 11.10
Átrio do 5º piso

Ganha 1 bilhete grátis!

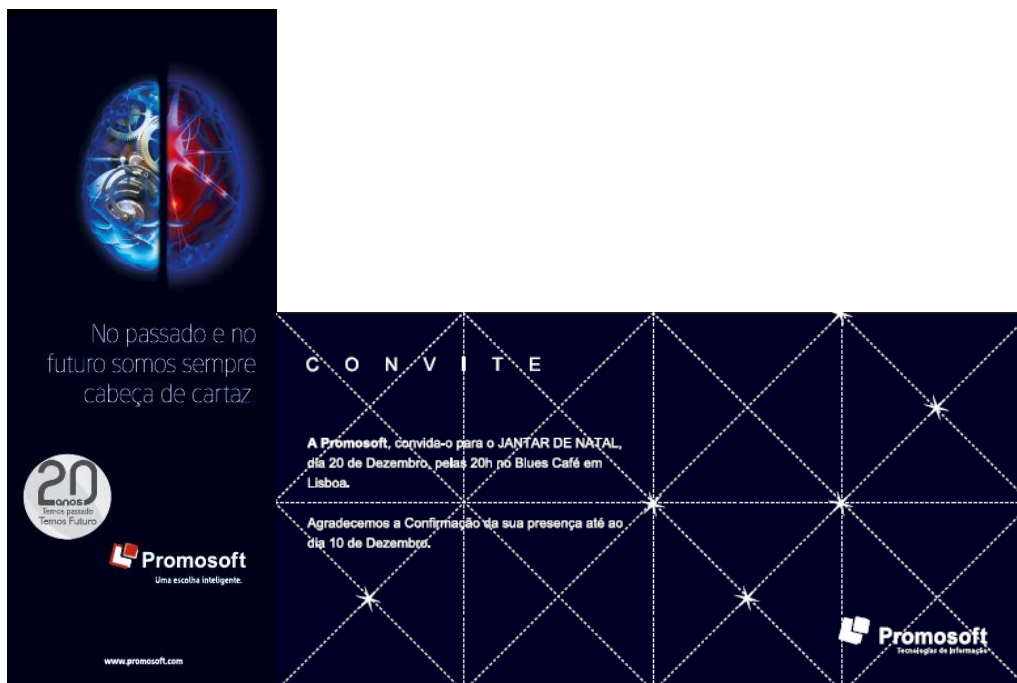


Pendentes



Anexo 9 - Eventos

Evento dos 20 anos da marca – 2008 – BBC em Lisboa



Anexo 10 - Clipping

Notícias publicadas na Imprensa

Revista Exame- Edição de Fevereiro de 2009

gestão & estratégia
TEATRO

A gestão entra em cena

As três pancadas de Molière marcaram o início da nova estratégia da Companhia Teatral do Chiado. Recusando os subsídios estatais, os actores já dão boas lições, em seis actos

Texto: João Machado Pereira

Sem arvores, a palavra proibida "azar" toma o papel de protagonista na comédia que decorre na sala de espectáculo do Teatro Estádio Mário Viegas, já depois de feita a entrevista. Alguns mais próximos, rapidamente, o chão do palco e o nó dos dedos batem três vezes na madeira, ao som da lengüeta tão cara aos portugueses e a gente do teatro, "lagarto, lagarto, lagarto". É a forma de executar a "plavata que significa o contrário de ser", a pressa-se a dizer Luis Macêdo, o novo e comprometido director de produção da Companhia Teatral do Chiado (CTC). O tal anúncio de infortúnios, interesse dos directores das artes do palco, também não faz parte do percurso deste grupo que, apesar de algumas contrariedades, soube dar o registo certo a tirada de Mário Viegas, actor e encenador português, desaparecido em 1986, que, com Juvenal Garcês, actual director da CTC, fundou esta companhia, em 1981. "O melhor subsídio que uma companhia de teatro pode ter em Portugal, vem do público".

Pode não ter a intensidade dramática de um "to be or not to be", de Shakespeare, mas serviu sempre de guia a Juvenal Garcês, 47 anos, que, depois da morte de Mário Viegas, assumiu a liderança do grupo, continuando o discurso centrado que a CTC assumiu desde a sua fundação em 2005, precizada dos subsídios estatais e apenas pelo apoio cambial da autonomia financeira. "Não me revia aqueles critérios de avaliação a que tinhamos de responder apenas para conseguir alguns trocos de volta. É preciso preencher muita papalada e, depois, dão-nos dois trocos como se nos tivessem a dar uma fortuna", conta o sócio-gerente e igualmente director artístico. O último subsí-

diário que receberam das mãos do Estado não ultrapassou 7 mil euros, "enquanto outras companhias, que não produzem tanto como nós, só captaram de levar alguns milhares", acrescenta. Por duas vezes, instauraram processo contra a política de atribuição de subsídios da Ministério da Cultura, no tempo de Manuel Maria Carrilho. Em ambas as ocasiões, conseguiram provar que existiam irregularidades nos procedimentos.

O passo ainda está longe de cair, mas todo aponta para que o desafio seja um êxito. É que os números já começam a impressionar: em 2007, o número de espectadores chegou aos 30 mil e a bilheteria encicasta perto de 500 mil euros, correspondendo a um preço médio por bilhete de 15 euros. Uma mancha numérica que

começa a ter peso nos dados finais da actividade teatral, segundo as estatísticas do INE, foram 1,8 milhões os espectadores que, no mesmo ano, assistiram a 105 espectáculos teatrais, gerando cerca de 10,6 milhões de euros de receitas e um preço médio por bilhete de 10,5 euros. A CTC prepara-se para a apoteose final: os artistas fizeram-se gestores e detêm lições estratégicas com alguns destes teatras.

I Acto
Os patrocinadores certos
A estratégia de gestão, num plano a cinco anos que deverá estar totalmente implementada em 2010, não podia ser gram sem o mecenato de empresas privadas. "No altura em que deixámos de receber estados do Estado, já tinhamos vários parceiros privados. Foi também por isso que deixámos de recorrer aos subsídios: achámos que não faziam sentido privilegiar uma instituição que não nos ajudava como devia, em detrimento de entidades privadas que fizeram esforços financeiros para se associarem ao nosso nome", explica Nuno Santos, 25 anos, director de marketing da companhia.

São três os principais patrocinadores financeiros: o grupo de tecnologias de informação Promosoft, a IML - Imagens Médicas Integradas e a agência de publicidade J.W. Thompson (JWT). Em comum, apontam em acção de responsabilidade social ligadas ao campo da cultura e sua promoção, junto dos stakeholders, de hábitos culturais. A IML, empresa especializada na área de imagiologia, começou por apoiar o grupo em Setembro de 2006, passando a mecenar em 2007. Francisco Morgado, director comercial e de marketing, conta que "o primeiro contacto surgiu por

→ parte do CTC, que desde logo se revelou uma equipa extremamente dinâmica e empenhada. Foi também este espírito que nos levou a abraçar, com muita satisfação, este projecto".

Nenhuma das empresas revela os montantes que ofereceu ao grupo, mas Biégo da Silveira, responsável pelo marketing da Promosoft, sempre diz que "o apoio tem várias formas: um valor pecuniário anual e, ao longo do ano, várias ajudas financeiras que suportam, normalmente, os custos com estrias das peças". A empresa reconhece que ainda não existe nenhum estado de *brand awareness*, mas afirma que "temos, sim, a consciência que tem sido alcançada uma melhoria da percepção da marca e reflexo da confiança por parte dos stakeholders da Promosoft, naturalmente conseguida também pelo sucesso de audiências das peças desenvolvidas pela CTC".

A imagem da organização está um pouco por todo o lado, nos postes bilhetes vendidos aos espectadores ou nas cabeceiras das cadeiras vermelhas que enchem o Teatro Estádio Mário Viegas. Além destes, existem ainda os patrocinadores de peças: as manas Milaneza, as saídas Sobrer ou os chocolateiros Twix (já figuraram nos cartazes dos espectáculos da companhia). "A questão dos patrocinadores é muito mais do que fazer um dossiê, bater a umas portas e dizer: 'Venha patrocinar esta peça'. Estamos a criar estruturas para que isso seja uma postura habitual e sejam as empresas a procurar-nos, sem medo", refere Nuno Santos. O grupo conta ainda com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, que lhe disponibiliza a actual sala, com 100 lugares, mesmo abaixo do Teatro São Luiz, por um período de 25 anos.

II Acto
Inovação na rentabilidade
Os cartazes que se perfilam à entrada do Teatro Estádio, no Chiado, são muitos para um espaço tão pequeno. Anúnciam os espectáculos que, actualmente, a CTC tem em cena. São, ao todo, cinco.

Incluindo *As Obras Completas de William Shakespeare em 97 Minutos*, há quase 13 anos em palco. Nenhuma outra companhia portuguesa tem tantos espectáculos em cena, em simultâneo.

O mais recente, *Arte do Crime*, em teatro no fim de Novembro de 2008, a propósito da comemoração do 18.º aniversário da companhia. Trata-se de um policial, registado diferente daquele que a CTC, nos últimos anos, tem habituado os portugueses a comédia. É uma forma de diversificar a oferta da companhia, é certo que *As Obras Completas... As Vindimas Lezíbias de Sodoma e A Bíblia - Tanta a Palavra de Deus (Uma Associação)* continuam a arrancar as gargalhadas da plateia, mas o novo policial, assim como a peça infantil *Perguntas aos Vossos Pais* e *os Vossos Cães* procuram trazer novos públicos ao teatro. "Os espectadores que têm vindo assistir ao policial ainda não sabem muito bem como reagir: esperam ver uma comédia, mas sai-lhes uma história de crime e mistério", conta Juvenal

Garcês, que se multiplica na encenação de vários espectáculos.

Os responsáveis afirmam que "o plano estratégico não passa apenas pela rentabilidade em termos de vendas de bilhetes; queremos explorar áreas como o *merchandising*. Ainda são projectos embrionários, que só deverão ser implementados no final do plano, mas andamos em negociações com agências de publicidade nesse sentido".

III Acto
Fazer muito com pouco
Simão Rufim, 44 anos, só desce para a quarta-feira. As quintas, sextas e sábados encaram no inspector-chefe Vasco Machado, um sujeito competente e com tiradas irónicas sempre na ponta da língua, em *Arte do Crime*; aos domingos dá liberdade às suas capacidades transformistas em *As Vindimas Lezíbias de Sodoma*; às segundas e terças-feiras entra e sai da pele de dezenas de personagens de William Shakespeare, chegando a dizer textos de trás para a frente, em *As Obras Completas...* "Quando chega a segunda-feira, já estou um pouco cansado, mas assim que vejo o público sentado, entro novamente em *enfuria*", explica o actor. Apesar do esforço físico e mental, Rufim diz: "Figo isto com imenso prazer. É óbvio que tenho de dar o máximo, fazer-me de trabalhar". Igual espírito têm os outros dois actores residentes da CTC: Manuel Mendes e João Carracedo integram os elencos de duas peças.

O pequeno organograma da companhia, com 11 pessoas, implica uma grande polyvalência. Com os cinco espectáculos em cena, perto de 60% dos actores são contratados. A auto-suficiência implica "uma sobrecarga em termos de trabalho humano. Houve um compromisso por parte de todos as pessoas de que, durante este período, seria de fazer um maior esforço e dedicação. Por vezes, sentimos que há sacrifício pessoal", considera Luis Macêdo, 39 anos, director de produção.

124 Exame - FEVEREIRO 2009

→ Mesmo sem subsídios, a companhia não foi obrigada a realizar custos na preparação dos espectáculos: na verdade, estes nunca foram fonte de avaliado gasto. "O jovem, enquanto encenador, é o sonho de qualquer produtor. Como percebe muito do ofício do teatro, no sentido mais artesanal, sabe o que é construir um espectáculo e, sobretudo, sabe fazê-lo com pouco dinheiro", afirma Luis Macêdo. Simão Rufim refere: "No cenário, guarda roupa, adereços e o ordenado dos ensaios dos actores, para *As Obras Completas...* não gastamos mais do que 1500 euros, em 1996. E está há quase 13 anos em cena. Estamos mais preocupados com a qualidade artística e dos textos do que com esse lado mais estético. Em Portugal, ainda se faz muito teatro 'bonitinho'. Nesta sala, faz-se teatro que não se vê em mais lado nenhum, a não ser lá fora".

No caso, em *Arte do Crime*, que exige um cenário mais composto e, por isso, mais caro, os gastos não foram além dos 10 mil euros.

IV Acto
Tela geográfica
O número de peças em cena é demasiado elevado para a sala que a CTC usufrui sem subsídios ou armazéns, apenas permitidos três espectáculos, por semana. Dai que a comédia *A Bíblia* e o espectáculo infantil *Pergunhos*, neste momento, no palco do Auditório Carlos Parreira, em Benfica. Nada que a companhia não esteja habituada, dada a sua via itinerante. Em plena *July season* de Agosto de 2008, a CTC juntou 800 espectadores no Teatro das Figuras, em Faro, para ver *As Obras Completas...* no ano anterior, já tinha com segundo engatar, duas noites seguintes, a sala de 100 lugares do Fórum Luis Todi, em Sevilha; já para não contar com a lotação esgotada no Coliseu do Porto.

No entanto, o ano passado destruiu na itinerância dos espectáculos, já que "houve um forte investimento na diversificação da nossa programação. Bazon que possibilidades que, ao invés de três produções de *As Obras Completas...* em empresas, como a CTC. Fazemos teatro popular com qualidade, mas não queremos tornar nos numa companhia para classes muito altas. Queremos chamar os jovens e aquelas pessoas que não estão habituadas a vir ao teatro", acrescenta.

V Acto
Seduzir novos públicos
Quem, por esta altura, deve declarar de cor algumas das palavras de Shakespeare são os alunos universitários, assistem a um dos nossos espectáculos", afirma Nuno Santos. As ruas de Lisboa também já serviram de palco a diversas apresentações da CTC, em parceria com outras empresas, como a CTC. Fazemos teatro popular com qualidade, mas não queremos tornar nos numa companhia para classes muito altas. Queremos chamar os jovens e aquelas pessoas que não estão habituadas a vir ao teatro", acrescenta.

VI Acto
Técnicas de comunicação
O segredo do êxito da CTC, passa pela sedução. Em Maio do ano passado, apontando a sua nova imagem institucional, gravada a vermes. "A cor da irreverência que caracteriza o nosso percurso", diz Juvenal Garcês. O slogan "E seu o papel principal" andará espalhado por Lisboa a partir de meados deste mês, quando a nova campanha publicitária sair à rua.

Concebida pela agência JWT, um dos principais patrocinadores financeiros, coloca jovens lisboetas na pele de alguns dos mais famosos nomes do teatro mundial. "O alvo de comunicação está muito bem definido: estamos a falar para as camadas jovens da nossa sociedade (urbana e lisboeta) nas quais se pretende cultivar o gosto pela vivência cultural que, neste caso, passa pelo teatro e pela CTC", refere a equipa que concebeu a campanha. Os *outdoors* "passam a mensagem de que o teatro é divertido e tal como lei um bom livro, acrescenta algo às nossas vidas", concluem. Já está também preparado um anúncio televisivo, ao qual a actriz Simão de Oliveira empresta a voz.

"A companhia quer seduzir as pessoas e que se tornem no acto publicitário, aquilo que se passa na peça. É, claro, sem deixar de piscar o olho a eventuais mecenadores, dispostos a apoiar esta causa", salienta Nuno Santos. E todos ajudam, incluindo o director artístico, Juvenal Garcês, que, no início dos espectáculos, se dirige sempre aos públicos: "Fazem publicidade das nossas peças lá fora. Se gostarem, digam aos vossos familiares e amigos para cá virem". Afinal, tem sido o tradicional "passa a palavra" a melhor fonte de publicidade da CTC. A apoteose final está perto.

128 Exame - FEVEREIRO 2009

SÃO CINCO AS PEÇAS EM CENA. A APOSTA NA DIVERSIFICAÇÃO LEVOU AO DESINVESTIMENTO NA ITINERÂNCIA. EM 2009, A COMPANHIA ANDARÁ POR TODO O PAÍS

JUVENAL GARCÉS

LUIS MACÊDO

NUNO SANTOS

Encarte – Revista Marketeer_2009

ENTREVISTA

Uma vez que a política de comunicação da Promosoft prende-se essencialmente com a manutenção do Brand Awareness junto dos seus stakeholders, o número de pontos de contacto com a marca não é negligente. Reconhecemos que existem as alianças sociais do "cause related marketing" e por isso são desenvolvidas porque existem claros objetivos de marketing de aumentar o share of voice e share of market, melhorar a percepção da marca pelos clientes e fortalecer a confiança. E quanto a nós não estamos indiferentes. Mas estamos mais comprometidos numa perspectiva de investimento a longo prazo, relacionado com o crescimento e evolução do negócio de forma sustentável.

3. Que ações de marketing directo foram desenvolvidas ao longo destes 4 anos de patrocínio? Em linha geral a que é que está planeado para este ano?

Para além das ações mais mediáticas, como sejam a oferta de bilhetes para espectadores aos stakeholders da empresa (Clientes, parceiros, colaboradores) e ações programadas ações com beneficiários máximos confirmados como foi exemplo o do desenvolvimento do Projeto de Boas Festas da Promosoft em 2005. Com esta ação reafirmamos não só a notoriedade e imagem da marca da Promosoft mas também a da Companhia, assente mais uma vez na proximidade relativa ao sentido de humor trazido à peça.



“Sonho de uma noite de verão”

6. Que target pretende atingir a vossa estratégia com o patrocínio Companhia Teatral do Chiado?

O nosso propósito tem como objetivo reforçar a confiança e a percepção das nossas Stakeholders. Queremos que a Promosoft seja reconhecida como uma organização responsável, mas sem perder a característica de ser uma organização dinâmica, emocional e prática. Este é o nosso foco.

7. No mercado informático existem campanhas de comunicação muito fortes. Qual é o posicionamento da marca para este segmento?

Os tempos caracterizam-se por momentos de grande pressão, de desafios, de seus produtos, e soluções junto de consumidores cada vez mais exigentes e em permanente mudança. A indústria empresarial é por isso cada vez mais competitiva. Consegui distinguir-se neste ambiente em ações sustentáveis e comunicadas de forma integrada, consistente e inovadora. Queremos que as nossas stakeholders nos vejam sempre como uma empresa exigente. Este posicionamento não é de curto prazo. Presupõe um compromisso de longo termo. Por isso estamos mais focados em ser pró-ativos na inovação de que reativos na pressão.

8. A Companhia Teatral do Chiado apresenta-se como uma promotora social consciente que visa, sobretudo, com êxito, inovação e qualidade. A grande tradição de teatro popular de qualidade e bom senso enraízam hábitos de cultura. A este nível, como avalia a presença da Companhia Teatral do Chiado no contexto atual do seu posicionamento?

Consideramos que a missão da Companhia se enquadra com valores que defendemos e que consideramos essenciais para o desenvolvimento futuro e sustentável da nossa Sociedade. Lerar a cultura está no processo, considerando ainda, por isso, as suas ações sociais, culturais, educativas e comunitárias. Consideramos que este património existe na Companhia e com novos ativos baseados na grande capacidade de inovar e educar.



O Sucesso Continua



As longo de quase década de atividade a CTC constituiu-se como um dos grupos de maior desenvolvimento nacionalizado de uma política orientada para o lado do teatro. Percebendo como figura tutelar esta referência incontornável do teatro e da cultura portuguesa que foi o teatro popular. Mirão Viegas, é desde a partir do seu desaparecimento, sob a orientação segura e criteriosa de José Gomes, a Fundação Companhia de Teatro de Cascais e o Município de Lisboa sendo se corporizou na sua atual sede no edifício Mirão Municipal. São lúcio sua mãe, a atriz Mirão Viegas, uma justa homenagem a um dos seus mais importantes colaboradores.

Desde 1995 que a Companhia Teatral do Chiado se lançou, com a sua já muito assinalada maior parte das peças, na produção de espetáculos dedicados ao teatro popular e baseado nos capitulos de obras de grande qualidade e valor público. Como exemplo temos o espetáculo "Obras Completas de William Shakespeare em 97 minutos" de Adam Long com uma duração média de 12 minutos, altamente qualificado no panorama do Teatro Português. Esta obra esta linha de aviação dramática tem vindo a ganhar destaque na produção da Companhia nos últimos anos, tanto que a CTC chegou, ao longo da sua carreira com inúmeros espetáculos, a ser reconhecida e a ser classificado como o melhor espetáculo português, uma indústria estabelecida financeira e socialmente. Este reconhecimento, desde o primeiro momento, de bilhetes, bem como uma alçada popular as suas produções, traduziu num grande impacto, nomeadamente no âmbito do mercado público.

EGEAC
Comunidade Informática

ENTREVISTA



A atividade da Companhia Teatral do Chiado tem cortado, nos últimos anos, com o importante apoio da Promosoft SGPS, que se assume desde 2004 como o principal Mecenas da CTC. A Promosoft SGPS, através da sua participação social, designando os irmãos sociais das participadas, gerindo e o processo de planeamento estratégico, os recursos financeiros comuns a sua imagem corporativa e as suas relações comerciais, promovendo a visão integrada e a unificação dos procedimentos internos e prestando os serviços comuns não tecnológicos às suas empresas, de forma a assegurar as melhores condições de eficiência comparáveis com o mercado.

Falamos com a Dña. Brígida Silvestre, Directora de Marketing da Promosoft, para percebermos quais os benefícios e objetivos desta parceria.

1. A Promosoft volta a patrocinar a temporada 2008 da Companhia Teatral do Chiado. Quais foram as apostas ganhas que a fizeram voltar para a temporada 2008?

Consideramos que esta aliança social traz valor a ambas as organizações, pois permite alinhar a identidade comercial com a identidade moral e social. Esta nossa parceria tem-se estendido para além de uma simples causa relacionada com o Marketing e a filantropia para abranger um benefício mútuo, assente numa parceria de longo termo desenhada para realizar objetivos organizacionais de ambas as partes. A Promosoft procura na sua missão para além de criar valor económico criar também valor social e esta parceria integra-se neste âmbito. O resultado imediato tem sido alcançado pela melhoria da percepção da marca e reforço da confiança por parte dos stakeholders da Promosoft, naturalmente acarçado também pelo sucesso de audiências das peças desenvolvidas pela Companhia Teatral do Chiado.

2. Uma das mais recentes campanhas da Promosoft contou com a imagem do espetáculo As Obras Completas de William Shakespeare em 97 Minutos um das produções da Companhia Teatral do Chiado. De que forma se liça o teatro à imagem da Promosoft?

Trazer a magia do teatro para tema da campanha publicitária serviu dois objetivos: em primeiro lugar, valorizar a marca na sua vertente de responsabilidade corporativa e social e, em segundo, gerar originalidade na criatividade pela analogia entre o teatro e a área das tecnologias de informação e comunicações, de modo a captar a atenção do nosso público-alvo cada vez mais saturado de mensagens vulgares e sem promessa de valor. Hoje em dia já começamos a assistir a outras marcas que o fazem, mas nós fomos dos primeiros a dar esse passo. Incluir a originalidade e a ousadia do pensamento, com particular sentido de humor, pouco comum na área das Tecnologias de Informação e Comunicações, ganhando a atenção do nosso público.

A escolha em particular da peça de William Shakespeare prende-se com a notoriedade do nome. Estamos a falar de um dos maiores génios da literatura. Ela pertence ao escalão

grupo de artistas a que se reconhece valor universal. A grande obra de William Shakespeare foi saber sempre o que o público queria. Procurámos que este pensamento fosse transportado para a campanha na ótica do cliente. E acreditamos que o resultado foi claramente atingido. A participação dos actores da peça, "As obras completas de William Shakespeare em 97 minutos", nas fotografias que serviram de base aos anúncios resultou numa comunicação personalizada algo humorística, conferindo ainda uma maior exclusividade ao conceito. Para headlines foram escolhidos nomes das mais famosas obras de William Shakespeare que despertam a curiosidade e seduzem os leitores.

3. As últimas temporadas da Companhia Teatral do Chiado tem tentado estar desenhadas como uma espécie de "acção de relações públicas em estado contínuo" das marcas que as patrocinam. Em que se materializa o estatuto de Patrocinador Principal da Promosoft?

Consideramos que a nossa relação com a Companhia Teatral do Chiado não se resume apenas num patrocínio. A Promosoft e a CTC têm desenvolvido uma parceria de longo termo que nos posiciona de forma mais holística, com um papel legítimo na sociedade em que actuamos. Junctamos forças com as quais nos identificamos: inovação, exceder expectativas e inquietude. É esta identificação entre ambas as organizações que consideramos a chave do sucesso para uma aliança social.

4. Pelas estimativas da direcção artística a temporada de 2007 da Companhia Teatral do Chiado contou com 27.700 espectadores só no Teatro-estúdio Mirão Viegas e proporcionou a realização de diversas digressões por todo país. De que forma está delineada a estratégia da Promosoft no sentido de aproveitar esta oportunidade?

No prosseguimento da nossa missão de criar também valor social vemos com muita satisfação o sucesso crescente de audiência nos espectáculos exibidos pela Companhia, saindo sobretudo fora do círculo urbano centralizado em Lisboa, assegurando a perspectiva histórica e integrada com as comunidades locais que procuramos atingir com estas alianças sociais.

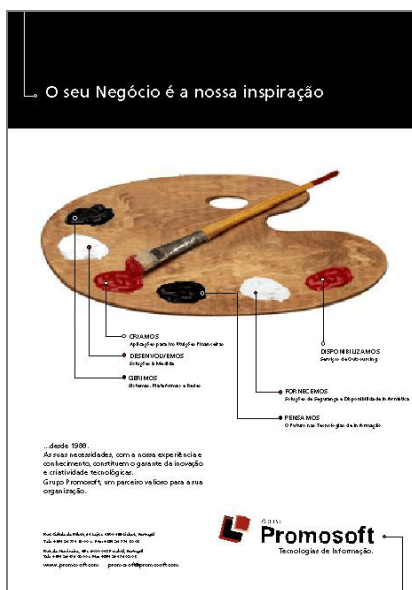
Anexo 11- Comunicação de Marketing Promosoft

Comunicação de Marketing Promosoft

Acção: Campanha Publicidade 2001

Tema: Institucional

Meio: Imprensa



Acção: Campanha de Publicidade 2002

Tema: Segurança Informática

Meio: Imprensa

Protegemos o sistema informático da sua empresa por fora, para que possa trabalhar descansado lá dentro.

Informação Crítica nos M3os Errores:

- Toda a informação, mesmo a que não é tipicamente pensada, pode ser tomada prejudicial para a empresa e para a sua reputação se cair nas mãos erradas. Um erro que se poderá tornar dispendioso.

Medidas de Segurança Pro-Activas:

- Analizamos toda a informação, identificando a que que pode ser vulnerável para a sua empresa e implementamos medidas de segurança proactiva, tendo em conta uma relação de custo / importância.

Protecção de Informação:

- Proteger informação que é crítica para a empresa é uma despesa operacional que ainda merece pouca importância para a maioria das organizações. Não como risco de negócio. Temos a solução para a sua empresa.

Análise de Vulnerabilidades

Promosoft e Symantec
Uma parceira de **Segurança**

Rua Cidade de Évora, 174-1 | Loja 1 | 2015-2016 | 21 11 9999 | 21 11 9999
www.promosoft.com | www.symantec.com

Agora vai poder garantir que as visitas indesejáveis ao sistema informático da sua empresa ficam à porta.

Intrusão das Redes:

- Ameaça que se fundamenta no aumento de hackers se tornam mais sofisticadas e ao ponto de intrusão das redes aumentam, as empresas devem tomar as suas medidas de segurança informática.

Protecção de Informação:

- Aprotecção da sua informação deve ser constante pois as ameaças à segurança estão sempre presentes.

Visitantes Indesejáveis:

- Para evitar sistemas de segurança, promosoft e Symantec a trabalhar para a sua empresa e deve os problemas de segurança informática à porta.

Detecção de Intrusões

Promosoft e Symantec
Uma parceira de **Segurança**

Rua Cidade de Évora, 174-1 | Loja 1 | 2015-2016 | 21 11 9999 | 21 11 9999
www.promosoft.com | www.symantec.com



Para pôr K.O. as ameaças à sua empresa
Juntámos à nossa equipa um peso pesado
na área dos sistemas de segurança.

- Proteção perimetral
- Proteção contra incêndio
- Proteção da informação (e-mail)
- Proteção de conteúdos e conteúdos

Atuação de vulnerabilidade
Estratégia
Muito mais do que um produto, uma solução

Promosoft e Symantec
Uma parceria de
Segurança

promosoft **symantec**
compartilhando soluções

Ação: Campanha de Publicidade 2004

Tema: Institucional - Áreas de Negócio

Estratégia criativa: Linguagem da mensagem é focada no desporto (Objectivo: potenciar o patrocínio desportivo do Comité Olímpico)

Meio: Imprensa

Conceito criativo: Associar o desporto de competição à marca Promosoft num mercado onde a inovação e a capacidade em exceder os limites e barreiras é uma vantagem competitiva decisiva. O conceito pretende dar visibilidade ao patrocínio desportivo da Promosoft ao Comité Olímpico para ampliar os benefícios procurados com a iniciativa de RSC em filantropia.

**Em tempo de competição,
estar preparado
faz a diferença**

Também nos negócios, a escolha dos melhores parceiros, é uma garantia de valor para alcançar melhores resultados. Em 10 anos, o Grupo Promosoft recebeu dos melhores especialistas do IT e Comunicação, formação no topo de dois períodos olímpicos neste mercado. Hoje os nossos clientes reconhecem o trabalho em trabalhar com pessoas experientes e capazes de analisar e aproveitar as oportunidades do negócio.

Áreas de negócio

- Soluções aplicadas para a área financeira
- Soluções de gestão e manutenção de infra-estruturas tecnológicas
- Serviços e produtos especializados

Soluções Médicas

- Aplicação de soluções
- Desenvolvimento aplicativo à medida
- Gestão de infra-estruturas tecnológicas
- Consultoria tecnológica
- Documentos eletrónicos
- Segurança informática
- Plataforma multi-canál
- Outsourcing
- Atuações de Gestão Bemestar
- Internet Banking
- Soluções ERP

Patrocínio oficial de **GRUPO Promosoft**
Tecnologias de Informação
www.promosoft.com - promosoft@promosoft.com

**Ter de pensar nos clientes,
nas vendas, nos custos,
e ainda por cima nas redes
e sistemas informáticos...
... É demais!**

Enfrentar a hora de refletir e fazer contas. Aos gestores a hora pedida que se concentram no core business da organização. As decisões têm de ser precisas e orientadas para os resultados. Para isso, é importante que todos a rede e infra-estrutura tecnológica esteja nos níveis de especialização, experiência e capacidade de se adaptarem à realidade do negócio. A opção pelo Grupo Promosoft não vai ser que pensar.

Soluções de gestão e manutenção de infra-estruturas tecnológicas

- Suporte ao hardware e software de base (configuração, instalação e arranque; resolução de incidentes e apoio de helpdesk)
- Plataformas alternativas para a evolução dos sistemas
- Suporte no desenvolvimento estratégico de projetos
- Suporte na exploração das plataformas e redes
- Controlo rigoroso da qualidade das infra-estruturas tecnológicas
- Outsourcing

Patrocínio oficial de **GRUPO Promosoft**
Tecnologias de Informação
www.promosoft.com - promosoft@promosoft.com



Acção: Convite Festa Natal 2007

Tema: A Música inspira-nos!

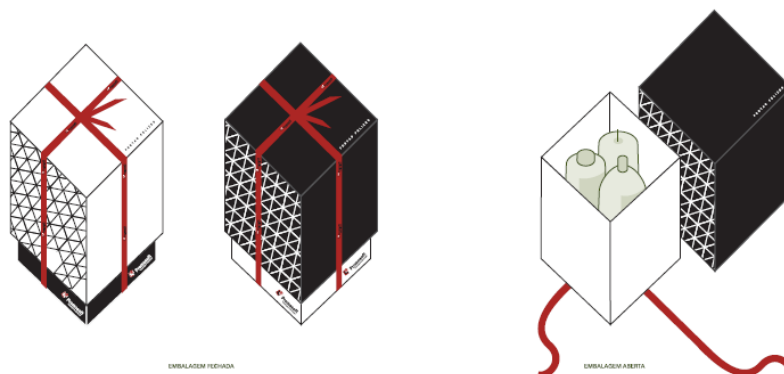
Meio: Convite Festa de Natal + Cartaz de decoração



Acção: Prenda Natal 2005

Tema: A inovação inspira-nos!

Meio: Embalagem para prenda de Natal em Mailing CTT



Anexo 12 –Imagem de Marca

Estudo de imagem de marca Promosoft, Junho de 2009

Estudo de mercado realizado pela empresa Multivária

O estudo tinha como objectivos: (1) levantamento da identidade da Promosoft, (2) avaliar o posicionamento da Promosoft. A metodologia do estudo foi qualitativa através das técnicas de recolha de informação: workshops e entrevistas individuais com clientes e potenciais clientes. O universo considerado foi: Público Interno, Clientes, Potenciais Clientes. O estudo revelou que:

Síntese de conclusões

A Promosoft é percebida (por quem a conhece), de um modo geral, como tendo uma imagem positiva e homogénea para os seus clientes.

Tende a ser percebida como uma empresa com uma posição sólida, “antiga” e bem sustentada no mercado.

Tem uma imagem de empresa credível no campo onde actua (aplicações informáticas para a banca) e muito competitiva a nível de produto. Daqui decorre uma imagem com valores bastante positivos na sua área, sobretudo de confiança e segurança, muito derivado da qualidade/fiabilidade dos seus produtos.

Os valores reconhecidos pelos Clientes são:



Anexo 13 - Perfil CEO da Promosoft

Fonte: Diário de Notícias, 22 Nov. 2010

Luís S’Antana Pereira é presidente executivo (CEO) da Promosoft Financial – Software Solutions, S.A.. Possui formação em Engenharia de Sistemas de Informação, Sistemas Financeiros (Banca e Seguros e Sistemas de Controlo de Produção). Em termos profissionais apresenta uma longa experiência tendo exercido funções como responsável pelas actividades do “Program Management e Control Office” de diversos projectos em instituições financeiras e por diversos processos de “Quality Assurance” de projectos de elevado nível de complexidade. Foi também responsável e coordenador de diversos projectos de transformação (Brasil), planos de sistemas e negócio; M&A; sistemas “Core” de seguradoras, “call centers”; sistemas de CRM, sistemas de Contabilidade e Informação de Gestão em várias plataformas. Foi responsável pela Fábrica da América Latina da empresa de Consultoria Internacional “Accenture”. Posteriormente desempenhou funções na área da consultoria de serviços financeiros no Brasil na mesma empresa de consultoria internacional. Depois foi nomeado responsável pelo serviço de Tecnologia e Qualidade para a América Latina, África, Portugal, Espanha e Israel, também na “Accenture”. Antes de assumir funções na Promosoft, Luís S’Antana Pereira foi responsável pela área de Consultoria de Serviços Financeiros da “Accenture” em Portugal.

Anexo 14 – Análise de Dados

Critérios/Dimensões	Evidência		Recomendações
	Positiva	Negativa	Ação
Reputação Social Promosoft Determinantes da reputação	a) Comunicação favorável “A comunicação é um determinante para gerar boa reputação” “...ser uma empresa que se abre ao exterior...que comunica” “...tomarem-se mais conhecidas.” b) Imagem “...a imagem favorável...conta mais para a reputação do que o que a empresa é na realidade” “...imagem confiável” “...clientes e sociedade são mais simpatizantes da marca” “...imagem social positiva e credível” “...melhorar a imagem...” “distinção” c) Visibilidade e atractividade “...apoiar causas sociais que tenham visibilidade” “...uma empresa com reputação, reconhecida pelos outros, mais atractiva para trabalhar, distinção em relação à conduta de outras empresas eventualmente concorrentes”. c) Desempenho sustentável “trabalhar bem, ser eficiente, ser uma referência” “...empresa que cumpre a sua missão respeitando aspectos sociais e ambientais...contribui para o desenvolvimentos sustentável das sociedades” “...empresa cumpridora com o negócio e social”	“...uma empresa exposta ao exterior também pode ter implicações negativas” “...uma empresa mais exposta também pode ficar mais frágil quando alguma coisa não corre bem”. “...empresa que não é verdadeira” “Causa social pode desviar a atenção de práticas ilícitas” “...empresa conectada com determinada causa que possa gerar uma imagem menos positiva” “...ações...que...pareçam actos de influência indirecta em decisões ou qualquer espécie de favorecimentos” “Falta de honestidade, seriedade, transparência na prática da Responsabilidade Social” “...dificuldade de implementar a própria política de responsabilidade social, a resistência à mudança interna	-Manter e gerir a comunicação com o exterior e “...comunicar com impacto os factores positivos” de forma a “mobilizar a sociedade em geral” -Manter, desenvolver e integrar políticas de responsabilidade social e corporativa na sua actuação. -Respeitar aspectos sociais e ambientais -Construir uma imagem de confiança nos mercados onde actua -Manter e cumprir a missão -Manter e reforçar uma imagem favorável - Selecionar bem as ações que escolhem para evitar fraudes e afins “da mesma maneira que a empresa encara a gestão da sua contabilidade e da sua estratégia, a empresa também tem que preparar de uma forma profissional a sua acção de responsabilidade social.

	“...empresa que pensa a médio e longo prazo porque...a reputação leva anos a construir”. “...pensar na saúde financeira da empresa” d) Responsabilidade Social e Corporativa “...desenvolver políticas de RSC”. “...responsabilidade na produção, na entrega, no serviço pós-venda, nos relacionamentos com os colaboradores, accionistas, cidadãos e sociedade” “...actuação idónea, de acordo com a lei, gestores íntegros...”. “...focar o negócio mas também a própria sociedade”. “...empresa que desenvolve na prática uma visão holística...uma empresa não serve apenas para produzir, vender e gerar valor ao cliente” “...a sua actuação não se limita simplesmente a produzir um produto ou serviço e vendê-lo ao cliente com a assistência necessária para garantir a satisfação...procura satisfazer todos aqueles com quem se relaciona”. “uma atitude socialmente responsável ajuda a construir reputação favorável”. “Cumprir...com a sua actividade principal mas...contribuir para o bem estar de colaboradores e da sociedade”. “...uma empresa que apoia causas, ajuda aqueles que são mais excluídos” “Honrar os compromissos assumidos numa óptica de transparência e de envolvimento social e ético	pelas pessoas, a necessidade de criar e mudar processos”. “...se alguma coisa corre mal com alguma das ações ou entidades apoiadas” -“...empresa patrocina instituições que podem ter má reputação, ou que não tragam qualquer benefício para a empresa, ou quando o patrocínio não é idóneo, sério, e a empresa usa-o apenas para publicidade...” -“por detrás do apoio outros valores se levantam muito para além da causa” -“má reputação da causa/entidade, aproveitamento indevido do patrocínio”. - “eventuais favorecimentos	
--	--	--	--

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

	<p>com os seus clientes” “...apoia causas cada vez mais prioritárias para a sociedade onde o estado tem menos capacidade para intervir”. “Ser íntegra, cumprir os compromissos, respeitar aqueles com quem se relaciona” “...actua de acordo com a promessa feita ao mercado e de acordo com o cumprimento das leis”. “...empresa que gera valor social para além do valor económico...” “...ser uma empresa socialmente activa...tanto ao nível externo como interno”. “...ser uma empresa que se preocupa com os seus colaboradores...com os problemas da sociedade...”, “...envolve os colaboradores na ajuda a terceiros” “empresa solidária, séria, confiável, assume um compromisso, que tem visão, excelência, focada nos clientes, procura a visibilidade, respeitável, que tem impacto, diferente, cidadã, melhora a imagem de marca, credível, segura, notoriedade mais elevada, mais sólida, mais imune, mais transparente, mais conhecida. “um dos benefícios de um comportamento organizacional socialmente responsável é a reputação favorável” “Sustentabilidade a médio e longo prazo, respeito dos outros e maximização dos resultados” “Respeito e reconhecimento por todos com quem se relaciona”</p>		
--	--	--	--

<p>Influenciadores da reputação social da Promosoft</p>	<p>“colaboradores mais motivados...” “reforça a produtividade dos colaboradores por terem partilhado outro tipo de experiências fora do ambiente de trabalho.” -Marketing activo, comunicação e atitude dinâmica “...estão sempre a fazer e a dar a conhecer coisas novas. Não me surpreende se estiverem mais à frente que os seus concorrentes” -Visibilidade “Ajudar causas que tenham grande visibilidade junto do público-alvo...” “...tornarem-se mais conhecidas” -Comunicação “Acções que podem ser comunicadas, faladas” -Clientes “...acções que envolvam os clientes” -Colaboradores “...criar boas condições para os seus colaboradores, iniciativas e processo internos, para que a imagem externa possa corresponder ao que se passa dentro da empresa” “...envolver os colaboradores da empresa com a sociedade onde se inserem tornando-os melhores cidadãos” <i>Cidadania Corporativa</i> -Solidariedade e Voluntariado “...acções de ajuda em termos de saúde, ou com crianças têm geralmente impacto” -Cultura, Artes, Desporto, Património</p>	<p>-Incoerência entre o comportamento interno e a imagem que a empresa pretende passar “...iniciativas de voluntariado podem ser ineficazes se não forem absolutamente consistentes/coerentes com o comportamento da empresa. Se não corresponderem ao que se passa internamente...não faz sentido” - Ausência de benefícios “dar tudo de mão beijada” - Falta de atitude estratégica: “Dar um cheque” - Ausência de visibilidade “Acções com pouca ou nenhuma visibilidade à empresa e/ou que se identifiquem com um grupo de beneficiários desenquadrado do mercado onde a empresa actua”. “acções...suspeitas sobre os motivos por detrás do apoio da</p>	<p>-Promover iniciativas que envolvam os colaboradores para os tornar melhores cidadãos. -Manter e reforçar a notoriedade das iniciativas filantrópicas desenvolvidas - Promover iniciativas muito concretas, com visibilidade imediata e que geram maior impacto junto dos stakeholders.</p>
---	---	--	---

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

<p>Níveis de conhecimento sobre iniciativas desenvolvidas no âmbito da política de responsabilidade social e corporativa da Promosoft;</p>	<p>“...a cultura também é uma boa aposta” “...restauro de edifícios para abrigar pessoas”. “Contribuir para desenvolver causas importantes e que carecem de recursos financeiros e outros...evitando maiores assimetrias sociais” “...envolvimento em causas relacionadas com a cultura, artes, desporto...podem trazer maiores benefícios às instituições do que em causas sociais” - Educação e Formação “Tudo o que seja dar ferramentas e ensinar a trabalhar é bom, ou eficaz” “Formação a jovens ou a pessoas idosas...” “...formação dos colaboradores e de potenciais colaboradores”</p> <p><i>Notoriedade da acção social da Promosoft</i> <i>Causas Culturais</i> “...séria e de interesse...” -Teatro “...Companhia Teatral do Chiado...” “...Companhias de Teatro...” “...a que conheço melhor é o teatro.” “Penso que é mais activa no âmbito do teatro” “...afinidade com as artes e o teatro” -Desporto “...Comité Olímpico...uma iniciativas positiva a uma entidade com boa reputação” “Logótipo no convite enviado pela CTC para ir ao Teatro). “Desconhecia mas acho lindamente”</p>	<p>causa”, “...aquelas que ninguém conhece”</p> <p>-Manter e reforçar a comunicação das iniciativas desenvolvidas ao abrigo da Política de Responsabilidade Social e Corporativa nomeadamente do patrocínio a causas sociais.</p>
--	--	---

<p>Reputação do patrocínio</p>	<p>-Artes “...afinidade com as artes e o teatro” -Educação e Formação “...académico (bolsas) –Educação...universidades” -Entidades/iniciativas “...parecem-me sérias e de interesse” “a promosoft é uma empresa activa, com um marketing e imagem interessantes...estão a fazer e a dar a conhecer coisas novas”. <i>Causas Sociais</i></p>	<p>Positiva</p>	<p>Negativa</p>	<p>Ação</p>
<p>Credibilidade e Confiabilidade</p>	<p>“...imagem da empresa sai beneficiada pela ligação a uma determinada causa” “Uma empresa que apoia as artes.” “Manteria o apoio pelo histórico que parece ser positivo e com benefícios para a marca” “...uma Companhia de indiscutível qualidade.” Uma Companhia com “mérito no teatro e no desenvolvimento da cultura em Portugal” “Manteria o apoio...diferenciação, visão a médio e longo prazo.” “Ótima iniciativa. Portugal precisa.” A CTC é uma companhia séria, com reputação e pessoas competentes. “...bom retorno do patrocínio, boa reputação, impacto junto dos colaboradores, clientes e outras entidades”</p>	<p>“Alguma calamidade que pudesse por em causa o trabalho da CTC e por conseguinte a própria imagem da Promosoft” Avaliar o desempenho da CTC e se os motivos de apoiar a causa se mantinham válidos. “...suspeita de contrapartidas pouco claras para a empresa ou para as pessoas que autorizam o apoio.” “...falta de integridade dos actuaentes...” “...favorecimentos pessoais ou de negócios como contrapartida</p>		

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

Legitimidade das actividades	<p>“Manteria o apoio...continuidade...para avaliar melhor o trabalho da própria CTC”</p> <p>“boa reputação”</p> <p>“Excelente iniciativa”</p> <p>“O apoio cultural pelas empresas é muito comum especialmente lá fora. A nossa cultura agradece.”</p> <p>“Feedback positivo na imagem da empresa.”</p> <p>“...desde que seja uma causa social...”</p> <p>O patrocínio é um recurso financeiro importante para a CTC continuar o trabalho de mérito”.</p> <p>“...benefício que a causa social poderá ter com o devido patrocínio... monetário ou outro”</p> <p>“...a Companhia tem uma maior margem de manobra em termos de liquidez financeira e também maior notoriedade.”</p>	do apoio à causa.”	<p>“...só se a empresa se associar a uma causa que não seja verdadeira ou que não seja legal.”</p>
Atractividade	<p>A CTC é uma boa Companhia de Teatro”</p> <p>“...uma Companhia diferente, com um trabalho de mérito e no desenvolvimento da cultura em Portugal”</p>		
Visibilidade	<p>“...a Companhia Teatral do Chiado é a que conheço melhor”</p> <p>“...despertar o interesse de outros patrocinadores”</p> <p>“aumenta a notoriedade da CTC”</p> <p>“visibilidade da CTC”</p> <p>Exposição da Promosoft como uma empresa socialmente responsável “muita visibilidade como empresa socialmente responsável”</p>		
Visibilidade nos media	<p>“...mais pessoas vão ao teatro porque a Companhia é mais noticiada.”</p>	<p>“...teria o cuidado de comunicar mais o patrocínio”</p>	
Imagem de marca	<p>“...imagem da empresa sai beneficiada pela ligação</p>	<p>“...a empresa que estará apenas</p>	<p>“exposição da marca Promosoft</p>

	<p>a uma determinada causa”</p> <p>-Cria associações positivas</p> <p>“...empresa com afinidade com as artes e com a causa Teatro em particular”</p> <p>“empresa que actua e que é solidária, que sabe, que tem grandeza, que inova que comunica, com sentido de humor, que contribui, irreverente, distinta, grandiosa, mobilizadora, apoia, sustentável, mais importante, uma empresa com pessoas bem dispostas, jovens, pessoas cultas, uma excelente empresa, envolvida, empresa progresso, alternativa, cresce, à frente, empresa que enriquece e que merece a nossa estima, empresa associada ao conhecimento, que rompe com a tradição”</p> <p>“Feedback positivo na imagem da empresa.”</p> <p>A Promosoft é uma empresa que promove o “desenvolvimento cultural”</p> <p>“inovação porque é um patrocínio diferente do habitual e porque a própria CTC é uma companhia diferente do habitual.</p> <p>“...empresa com uma visão mais abrangente e diferenciadora.”</p> <p>“...imagem mais activa e social, melhora as percepções do mercado”.</p> <p>“...vantagem deste tipo de comunicação alternativa”.</p> <p>“inovação e diferenciação”</p> <p>“...publicidade gratuita”</p> <p>“...empresa respeitada e confiável”</p> <p>“...uma imagem de marca mais forte”</p>	<p>a tentar tirar partido ao nível da sua imagem.”</p> <p>“patrocínio ineficiente porque não é comunicado”</p> <p>“...estas causas são menos faladas”</p>	<p>e CTC em conjunto...reforçar o posicionamento da empresa no apoio a esta causa social muito nobre”</p>
--	---	---	---

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

Mérito	A CTC tem muito mérito ao serviço do desenvolvimento da cultura em Portugal. "A companhia tem uma forma diferente de fazer teatro e de abordar o teatro" "...há não no mercado...estão a fazer um bom trabalho." "o trabalho da CTC no campo do teatro..." "...a CTC tem um trabalho importante e saudável no desenvolvimento do teatro em Portugal.		
Qualidade/Desempenho	"Manteria o apoio pelo histórico que parece ser positivo e com benefícios para a marca" "Manteria o apoio...a cultura merece sempre apoios" "quem apoia a cultura tem sempre uma visão mais abrangente do mercado." "...excelente ideia...premiada por isso" "...poder desenvolver iniciativas ao abrigo do patrocínio" "contribuir para um dos pilares culturais de uma sociedade" "Enriquecimento mútuo." "...boa ferramenta de marketing inclusive para os clientes" "boa percepção do retorno" "gerar preferência pela CTC"	Estar atento à reputação da CTC Mau aproveitamento do patrocínio	
Causa social	Cultura: afinidade com o Teatro "...ligação forte à cultura" "...ligação dos responsáveis da empresa ao teatro" "...a cultura merece sempre apoios" "...ser uma causa cultural...uma causa		Garantir o respeito por valores sociais

	invulgar...algum sentido de humor" "...os clientes gostam da causa" "...integração social. Cultura de valores sociais" "Presença cultural"		
Congruência entre o patrocinador e a causa filantrópica (FIT)	Positiva	Negativa	Ação
Alinhamento em termos de: missão, valores, atitudes, conceito de marca (Proposição a verificar: quanto maior o alinhamento reconhecido pelo target mais favorável é ao patrocínio);	"...os valores devem ser partilhados...e a entidade que patrocina deve escolher uma entidade que esteja de acordo com os seus valores enquanto empresa" "...devem partilhar valores emelhantes." "...tem que haver alguma ligação que justifique uma empresa apoiar uma causa social e não outra. Tem que haver alguma afinidade em termos de missão, valores ou serem de áreas semelhantes...de alguma forma a causa social estar ligada com a empresa. Isto é importante porque a ligação dá sentido à causa." "A ligação poderá fazer-se ao nível da realidade social na qual a empresa se encontra..." "...imagem de marca igualmente conhecidas." "...missão: diferentes" "...deve existir. Se as duas entidades comunicarem entre so conseguem com certeza lançar um programa muito mais atraente e eficiente do que não havendo comunicação/ligação. "valor à causa cultural, a seriedade da actuação da	"...problema com alguma das acções ou entidades apoiadas." "...suspeita de contrapartidas pouco claras para a empresa ou para as pessoas que autorizam o apoio." "...favorecimentos pessoais ou de negócios como contrapartida do apoio à causa."	

	<p>companhia, a reputação, a competência das pessoas”</p> <p>“Deve haver alinhamento em termos de atitude, missão, a própria política de responsabilidade social. Deve haver uma avaliação favorável.”</p> <p>“Missão: crescer sustentadamente.”;</p> <p>“Valores/atitude: colectivo”; “Imagem de marca: Notoriedade, imagem distinta.”</p> <p>“Deve haver uma ligação indirecta em contraponto a uma directa, que permita ao mercado, aos clientes e aos stakeholders associarem a acção à empresa.”</p> <p>“Deve haver uma ligação em termos de partilha de valores e atitudes...a empresa deve identificar-se com a causa quer pelo reconhecimento que os clientes possam fazer quer pelos próprios colaboradores, porque de outro modo é difícil ter benefícios com o patrocínio. Não se percebe o porquê...”</p> <p>“...a empresa deve procurar nesse relacionamento razões para dar a conhecer o apoio que dá à causa ou à entidade e que essas razões sejam percebidas pelo público.”</p> <p>“...uma ligação que se perceba entre a empresa e a causa ajuda a reforçar o impacto da iniciativa e deixa claro quais as motivações que conduzirão a empresa apoiar a causa, tanto para os públicos externos à empresa como ao nível interno.”</p> <p>“...deve existir uma ligação para que fique claro para todos as motivações que a empresa tem em apoiar aquele tipo de causa social.</p>
--	---

<p>Associações à Promosoft a partir do patrocínio (Proposição a verificar: o patrocínio social contribui para criar associações favoráveis à Promosoft);</p>	<p>“Valores: inovação, cultura, conhecimento, desenvolvimento humano e intelectual.”</p> <p>“...tem que haver alguma partilha até porque só desse modo conseguirá um maior envolvimento dos seus colaboradores e de todos aqueles que os rodeiam.”</p> <p>“...uma empresa onde é melhor trabalhar...”;</p> <p>“...imagem de uma empresa socialmente responsável...que se preocupa com o seu retorno à sociedade e que utiliza, em prol da comunidade alguns dividendos que consegue. Isso é sempre positivo.”</p> <p>“Uma empresa que apoia as artes.”</p> <p>“Os benefícios devem ser visíveis no meio social no qual a empresa se insere...”</p> <p>“A Promosoft tem alguma afinidade com as artes e com a causa Teatro em particular.”</p> <p>“ligação dos dirigentes e da empresa à cultura.”</p> <p>“...inovação”</p> <p>“...dar uma imagem mais activa e social da empresa...”</p> <p>“...visão de médio e longo prazo.”</p> <p>“Ótima iniciativa...”</p> <p>“valor à causa cultural...”</p> <p>“Contribuir, humor, activa, apoiar, descontraída, divertida, distinto, inovar, diferente, irreverente”</p> <p>“Este tipo de patrocínio constrói associações positivas à marca Promosoft: Integração social. Cultura de valores sociais. Enriquecimento mútuo.”</p> <p>“empresa mais querida”</p>	<p>Garantir a “associação a uma marca com uma imagem também positiva na sociedade”</p> <p>“causa legal”</p> <p>“imagem de marca da causa/entidade”</p> <p>“empresa está apenas a tentar tirar partido a favor da sua imagem e pouco interessada na causa social.”</p>
---	--	---

<p>Afinidade dos segmentos-alvo com a causa teatro (Proposição a verificar: quanto maior for a afinidade do segmento com a causa mais favorável é ao patrocínio);</p> <p>Relação entre o negócio do patrocinador e a causa patrocinada (Proposição a verificar: quanto maior for a independência entre os produtos/serviços da empresa e a causa social mais favorável é a atitude do target à iniciativa);</p>	<p>“empresa socialmente responsável” “uma excelente empresa” “...valoriza a cultura.” “...público-alvo é interessado pela cultura.” “Continuar a apoiar a cultura, mormente o teatro, através de uma companhia única em Portugal.” “Continuaria a apoiar...e contribuir para o desenvolvimento cultural”. “A cultura e a formação devem ser apoiadas e incentivadas.”</p> <p>“...a imagem da empresa sai beneficiada pela ligação a uma determinada causa; mais em termos de imagem do que em termos de negócio.” “...relação win/win.” “...inovação...o que acaba por estar ao próprio negócio da Promosoft.” “Não sinto que tenha que haver uma ligação expressa. Aliás considero isso até duvidoso porque parece que algumas marcas encontraram na responsabilidade social uma forma de fazerem mais negócio e isso...deturpa aquilo que deve ser um comportamento social responsável. “O importante é que a empresa identifique onde é que o seu contributo pode ser mais útil de acordo com um conjunto de necessidades que existem na sociedade onde actua e procure maximizar esse</p>
---	---

<p>Formato do patrocínio: O formato do patrocínio tem dois objectivos principais: (1) aumentar o conhecimento sobre a causa social e (2) melhorar as percepções da Responsabilidade Social Corporativa do patrocinador pelo envolvimento na causa social. O propósito a verificar é: quanto maior o grau de envolvimento e atractividade gerada pela entidade patrocinada, assim como sinergias nas actividades, melhor é o resultado alcançado).</p>	<p>apoio para que também possa beneficiar algo (não em termos financeiros) com resultado atingido.” “ A imagem, as iniciativas que pode desenvolver...” “mais pessoas ao teatro...” “tomar a CTC mais conhecida”</p>
---	--

O CASO DO PATROCÍNIO DA PROMOSOFT À COMPANHIA TEATRAL DO CHIADO

Reforço da comunicação de marketing	Positiva	Negativa	Ação
Reconhecimento das iniciativas de comunicação de marketing desenvolvidas no âmbito do patrocínio	<p><i>"Recordo-me da festa dos 20 anos onde os actores actuaram, de receber convites para o teatro. Outras recordo-me de apoiarem a Abraço em Angola."</i></p> <p><i>"...convites para o teatro, assisti a uma exibição dos actores sobre as obras de William Shakespeare numa festa de comemoração dos 20 anos da empresa."</i></p> <p><i>"Obras reduzidas de Shakespeare."</i></p>	Desconhecimento de algumas iniciativas desenvolvidas pela Promosoft	Manter e reforçar iniciativas no âmbito do patrocínio. Reforçar a comunicação das iniciativas com os stakeholders. Numa das entrevistas, uma jornalista chegou mesmo a sugerir que a próxima conferência de imprensa pudesse ser realizada no próprio Estúdio Mário Viegas para reforçar a notoriedade do patrocínio social.
Benefícios na Comunicação de Marketing	<p><i>"...A própria publicidade gratuita."</i></p> <p><i>"A imagem, as iniciativas que pode desenvolver (Ex: como a de oferecer bilhetes aos clientes, motivando-os para irem ao teatro) ... a sua reputação."</i></p> <p><i>"A comunicação: Podem-se retirar exemplos de tipos de comunicação que poderão contribuir para uma melhor interacção entre sectores da empresa."</i></p> <p><i>"Não parem. O País já é tão deficitário culturalmente que a não existência seria mais um contributo para a ausência de cultura..."</i></p> <p><i>"...muita visibilidade com empresa socialmente responsável".</i></p>		

"...garantir mais visibilidade da marca sobre o apoio que a empresa dá à CTC..."
"A imagem de marca reforçada pelo patrocínio..."

Os dados analisados foram recolhidos através de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas até Março de 2011.

Anexo 15 – Listagem das entrevistas

PORTUGAL						
	Contacto	Cargo	Data	Hora	Local	
Banco 1	Entrevista 01	Director Informática	22.10.2010	10:00h	Lisboa_Promosoft	45 M
Banco 2	Entrevista 02	Área de Desenvolvimento	27.10.2010	-	Lisboa_Telefone_email	-
Banco 3	Entrevista 03	Director - Direcção de Sistemas de Informação e Tecnologia	29.10.2010	-	Lisboa_Telefone_email	-
Banco 4	Entrevista 04	Director - Direcção de Sistemas de Informação e Tecnologia	11.11.2010	11:30H	Lisboa_Cliente	30 M
Banco 5	Entrevista 05	Director Administrativo Área Territorial de Portugal	16.11.2010	-	Lisboa_Telefone_email	-
Banco 6	Entrevista 06	Director TI de Portugal	24.11.2010	15:30H	Lisboa_Telefone_email	-
Banco 7	Entrevista 07	Administradora	07.12.2010	11:00H	Telefone	35 M
Imprensa Económica periódica	Entrevista 08	Jornalista	03.11.2010	10:45H	Lisboa	1:30H
Imprensa Económica periódica	Entrevista 09	Jornalista	09.11.2010	16:00H	Lisboa	1:15H
Imprensa Económica periódica	Entrevista 10	Jornalista	10.11.2010	-	Lisboa	45 M
Imprensa Económica periódica	Entrevista 11	Jornalista	23.11.2010	10:00H	Lisboa	50 M
Imprensa Especialidade periódica	Entrevista 12	Jornalista	26.10.2010	18:00H	Lisboa	1:00 H
Imprensa Especialidade periódica	Entrevista 13	Jornalista	31.01.2011	15:15H	Telefone_email	1:00H
Imprensa Especialidade periódica	Entrevista 14	Jornalista	25.02.2011	19:00H	Lisboa	50 M
Imprensa Especialidade periódica	Entrevista 14	Jornalista	7.03.2011	12:00H	Lisboa	1:15H
Promosoft	Entrevista 15	Directora de Marketing	28.10.2010	12:00H	Lisboa	2:00H
Promosoft	Entrevista 16	Marketing	04.11.2010	10:00H	Lisboa	1:30H
Promosoft	Entrevista 17	Marketing	04.11.2010	11:00H	Lisboa	1:00H
Companhia Teatral do Chiado	Entrevista 18	Director	12.10.2010	15:30H	Lisboa	30:00H