

Responsabilidade Social corporativa de entidades desportivas: estudo das práticas e ações sociais no mercado brasileiro e espanhol**André de Paula Rêgo Graciano Luz****Valentín Molina Moreno****Geraldo Ricardo Hruschka Campestrini****André Dias de Almeida Boer**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem suscitando um considerável interesse na gestão empresarial, mas raras vezes foi avaliada e analisada na investigação de campo da gestão desportiva.

Presente o verdadeiro papel social que faz a gestão de RSC dos clubes de futebol, a investigação será composta da observação e análise de alguns pontos-chave:

1. Conhecer a realidade pragmática da gestão da responsabilidade social corporativa no Desporto e no futebol em específico;
2. Observação das práticas de gestão de RSC nos clubes junto à comunidade, usadas para promover a imagem institucional e compará-las;
3. Analisar os modelos de RSC dos clubes Brasileiros e Espanhóis, bem como citar outros casos de sucesso.

A análise baseia-se nos sites dos clubes/equipes, observando seu respectivo contexto nacional, pois são uma representação icônica de organizações profissionais e sua “realidade”(Esrock e Leichty, 2000).

Entre Março e Abril de 2010, os sites dos 20 membros da Real Federação Espanhola (RFE) participantes da Liga BBVA temporada 2009/2010 e dos 20 membros da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) que participaram do Brasileirão 2009 foram avaliados para obter informações sobre as atividades de RSC e comunicação com os *stakeholders* rotulados como tal pela organização, refletindo o foco da organização na RSC. Em seguida foram analisadas suas práticas e ações sociais na busca de uma maior interação com as comunidades do seu entorno.

Acreditamos que esta sobreposição traga relevância para a análise do papel da RSC no futebol profissional, proporcionando à pesquisa um enfoque realista num comparativo internacional dos avanços da investigação neste tema.

REVISÃO DA LITERATURA

Responsabilidade Social

A questão da responsabilidade social é facilmente perceptível em inúmeras organizações. No esporte tal premissa não tem sido diferente, passando a ser um campo de atuação e preocupação importante das entidades deste setor de atividade econômica.

A Responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser compreendida como: "atividades voluntárias da empresa, por definição - demonstrando a inclusão de preocupações ambientais e sociais nas operações comerciais quanto nas interações com os *stakeholders*" (Van Marrewijk, 2003).

Para tanto, é possível classificar a RSC a partir da análise da pirâmide de Carroll (1991), que tem sido até hoje o modelo mais aceito pelos estudiosos da matéria. Nela temos quatro princípios básicos e sem os quais não se é factível considerar a atuação de uma organização de acordo com parâmetros relativos à matéria.



Pirâmide de Carroll (1991)

1. **Economicamente** viável é ser lucrativa. A partir do momento que uma organização gera prejuízo para a sociedade ela naturalmente está sendo socialmente irresponsável à medida que não terá condições de arcar com os passivos porventura gerados.

2. **Legal** tem relação com o cumprimento da lei. Nada mais natural que uma empresa que pretende desenvolver uma postura socialmente responsável seja, acima de tudo, obediente ao que rege a legislação pertinente a ela.
3. O componente da **ética** e da moral faz parte de um conjunto de valores que devem ser respeitados pelas organizações em favor da sociedade, contemplando aí aquilo que diz respeito à transparência e correção ao lidar com o governo, a concorrência, os colaboradores e os consumidores.
4. A **filantropia** aparece no topo da pirâmide como um elemento-fim, ou seja, se não for cumprido todos os três componentes anteriores não se é possível falar em ajuda à sociedade, parecendo um “falso marketing” e rapidamente perceptível pelas pessoas.

Cabe ressaltar que a incorporação de estratégias relacionadas à Responsabilidade Social é uma ferramenta utilizada para minimizar a má imagem de um negócio ou um conjunto de negócios que porventura tenha sido atribuído a alguma organização.

É reconhecido que um clube de futebol é único, por ter uma dimensão social, bem como fazer parte de um paradigma econômico. Apoiado nessa dupla orientação que podemos integrá-lo em princípios e práticas de responsabilidade social das empresas (Sheth e Babiak, 2009; Smith e Westerbeek, 2007). No entanto, somente na última década, a RSC começou a receber a atenção de pesquisadores e ser trabalhada dentro das teorias de gestão desportiva (Breitbarth e Harris, 2008, Walker e Kent, 2009; Walker, Kent e Rudd, 2007).

Essas equipes profissionais interagem com diversos atores ou *stakeholders* (patrocinadores, público, meios de comunicação, etc.) nos grandes eventos desportivos e cada vez mais a RSC tem um papel de destaque nesta perspectiva. Babiak e Wolfe (2006) relatam as ações do Super Bowl XL, que é o grande momento do futebol americano nos Estados Unidos da América.

“... the NFL is becoming progressively more invested in corporate social responsibility (CSR) initiatives in an effort to establish itself as a socially conscious organization...”

A organização deste evento percebeu que precisava dar uma resposta mais positiva para a sociedade e, para tanto, estabeleceu diversas ações na comunidade: (a) em favor do meio ambiente, na reciclagem de lixo e reuso de alimentos; (b) combate a práticas injustas de negócios, ao contratar 250 pequenas empresas locais ao invés de escolher poucas mega-corporações; (c) suporte à educação, na doação de livros para escolas públicas; (d) realização de eventos culturais em favor do respeito ao próximo; (e) construção de casa para pessoas que perderam suas residências em razão de desastres ambientais (Babiak e Wolfe, 2006).

Stakeholders

Stakeholders são aqueles que impactam ou são impactados pelas decisões e ação de uma determinada organização. *Stakeholders* organizacionais incluem, no mínimo, empregados, clientes, fornecedores, mídia, organizações não-governamentais, comunidades e os mercados em que operam (Cohen, 2007, p. 433).

A idéia principal passa pela construção de uma relação de confiança entre as pessoas e as empresas (Sillanpää, 2008, p. 432).

O componente da ética, por exemplo, deve estar integralmente alinhado aos princípios de gestão empresarial, fazendo parte da base de informações para que os gestores tomem decisões estratégicas em favor de seus negócios.

Uma compreensão da RSC atual é baseada na noção das expectativas dos *stakeholders* (Carroll, 1979), que são de grande preocupação para o mercado empresarial. Isto significa que uma organização que opera dentro de uma rede de atores que podem influenciar a organização direta ou indiretamente. Portanto, o âmbito da responsabilidade social das empresas concentra-se no compromisso da empresa para evitar os danos e melhorar o relacionamento entre *stakeholders* e ao bem-estar da sociedade.

Marketing social

A evolução experimentada pela gestão do desporto nos últimos trinta anos não só tem a ver com o passo de um estado amador para um profissional, como também com uma crescente comercialização da atividade esportiva (Chadwick e Beech, 2004).

Desde os anos sessenta até os dias atuais, se vem configurando a “indústria do desporto” (Rottenberg, 1956; Noll e Zimbalist, 1997; Szymansky, 2001). Isto significa que hoje em dia o desporto tem certas características que o permitem colocá-lo dentro do âmbito da economia e dos negócios (Foster, Greyser et al., 2005).

Atualmente, o desporto é uma instituição social importante, visto de várias perspectivas sociológicas (Giulianotti, 2005). Qualifica-se, deste modo, porque é convertido de valores e se tornou um suporte da vida social (Selznick, 1957, 1996).

Em termos de impacto social, as entidades desportivas não são diferentes de qualquer outra organização. No entanto, estas organizações desportivas participaram ativamente em iniciativas de desenvolvimento comunitário desde décadas: dos atletas visitarem a crianças doentes nos hospitais às promoções de iniciativas sobre estilo de vida saudáveis e participação esportiva de pessoas portadoras de alguma deficiência física, tornando evidente o impacto social positivo.

O objetivo do marketing social, de acordo com Kotler e Lee (2010, p. 70) é o de desenvolver atitudes construtivas para auxiliar as mudanças de comportamentos desejadas.

O marketing social deve ser compreendido como atitudes que possam levar a execução de comportamentos positivos. É, portanto, estar alinhado com um pensamento estratégico em defesa de determinadas causas, transcendendo a comunicação destas atitudes, que seria o último passo do trabalho realizado em benefício da sociedade.

Quer isto dizer que não se deve confundir o marketing social com a publicidade social. A abordagem do marketing social deve ser voltada para o cliente e sensível as suas necessidades (Kotler e Lee, 2010, p. 73).

Práticas de marketing esportivo devem: (1) ser coerente com a missão e valores da organização e seus *stakeholders*, e (2) ser produzidos, promovidos e distribuídos de forma socialmente e eticamente responsável (Blann e Armstrong, 2007)

Por tal lógica é que as empresas realizam esforços no que diz respeito ao social para poder devolver à sociedade parte dos benefícios que estas geram a elas, muitas delas por conta de uma obrigação legal e outras por fazer parte de sua identidade existencial, compondo os objetivos de sua atuação, como é o caso dos organismos desportivos.

Metodologia

Realizou-se, em um primeiro momento, uma revisão da literatura para encontrar referências úteis com o intuito de traçar uma evolução do modo como a RSC tem sido discutida por estudiosos por meio da literatura, artigos, *websites* e pesquisas diversas. Posteriormente, fez-se a junção de tal temática alinhada aos princípios da gestão do desporto e sua importância para a sustentabilidade das organizações.

Entre março e abril de 2010, os *websites* de todos os membros do Campeonato Brasileiro 2009 (20 equipas) e Liga BBVA 2009/2010 (20 equipas) foram avaliados para verificar a informação sobre as atividades da RSC e comunicação com seus diversos *stakeholders*. Em paralelo com esta análise, os sites das ligas profissionais de futebol nacionais e órgãos também foram avaliados. Ficou entendido que o uso de meios eletrônicos é uma importante ferramenta para marketing de relacionamento com a comunidade, os adeptos e os potenciais investidores e contribui consideravelmente para a exposição das atividades do clube e, conseqüentemente, a melhoria da imagem corporativa, além de difundir os conceitos de RSC.

Websites são concebidos com o propósito de apresentar identidades diferentes para públicos diferentes e *stakeholders*, como evidenciado em estudos anteriores da RSC (Esrock e Leichty, 1998; Maignan e Ralston, 2002; Pollachi, 2005). Assim, estes meios são convenientes

para levar a definição de uma organização, para compreender e reconhecer a importância da responsabilidade social e de perceber como ele se aplica dentro do clube e suas organizações associadas.

Os critérios basearam-se em uma investigação completa de todos os canais e links expostos no site oficial para identificar ações sociais, pesquisando palavras-chave como a responsabilidade social, sustentabilidade, transparência, ética, valores, desenvolvimento humano, meio ambiente, entre outras diretamente relacionadas com os princípios e as questões de RSC.

O questionário base passou pela verificação da existência ou não de determinados itens que consideramos relevantes para se mensurar as ações de responsabilidade social passíveis de encontrar em meios eletrônicos. Como dito anteriormente, todos os canais dentro do *website* oficial de cada clube passou por uma análise e os pesquisadores responderam “SIM” ou “NÃO” para a presença ou não de tais pressupostos, conforme descrito abaixo:

QUESTÕES INVESTIGADAS	SIM	NÃO
A. Apresenta Balanço Patrimonial atualizado do último exercício?		
B. Apresenta Balanço Social ou relatórios de sustentabilidade?		
C. Apresenta canal específico com o nome “Responsabilidade Social” ou nomenclatura análoga?		
D. Apresenta “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” organizacionais?		
E. O texto da “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” apresentam algum elemento de relacionamento com os <i>stakeholders</i> e a responsabilidade social?		
F. Possui fundação ou associação beneficente que acrescente valor para a sociedade?		
G. Possui plataforma de marketing específica para divulgação das ações em termos de responsabilidade social?		
H. Apresenta Código de Ética organizacional?		

A. Balanço Patrimonial

A apresentação de Balanço Patrimonial ao término de cada exercício é uma exigência legal em todos os países pesquisados. Tal premissa tem relação direta com a transparência e é um dos itens defendidos como básicos por inúmeros órgãos que definem e classificam o grau de RSC (Instituto Ethos; Dow Jones Sustainability Index; FTSE4Good etc.).

Por isso entendemos como plausível a divulgação e publicitação do Balanço Patrimonial no *website* oficial como uma maneira de expor aos *stakeholders* a real situação econômica e financeira da entidade.

B. Balanço Social

O Balanço Social não chega a ser um item de exigência legal, porém, trata-se de um documento básico para a aferição do grau de responsabilidade social de qualquer organização. Nele se expõe todas as ações sociais realizadas ao longo do último exercício.

C. Canal Específico de Responsabilidade Social

Verificou-se a existência ou não de um link ou mesmo *hotsite* que expunha de forma destacada ações relacionadas à responsabilidade social de iniciativa do clube e/ou seus associados, a procurar defender conceitos e premissas relevantes sobre a temática.

D. “Missão”, “Visão” e “Valores”

A existência destes três itens apresentados no *website* é uma premissa defendida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) quando dizem que passam a ser elementos relacionados à razão de ser da organização (missão), a invenção do futuro (visão) e os padrões de comportamento de uma organização (valores).

E. Relação com *stakeholders* e responsabilidade social na “Missão”, “Visão” e “Valores”

Naturalmente que, de acordo com os princípios de sustentabilidade e gestão voltada para fora, os três elementos devem estar diretamente alinhados com as pessoas, conforme explica Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010): “Embora seja essencial oferecer desempenho e satisfação aos clientes no nível do produto, no nível mais elevado, uma marca deve ser vista como algo que realiza as aspirações emocionais e pratica compaixão de alguma forma”.

F. Fundação ou Associação Beneficente

A figura de uma instituição estritamente voltada para o desenvolvimento de ações filantrópicas em favor da comunidade tem se mostrado uma ferramenta poderosa de aproximação à comunidade.

G. Plataforma de Marketing ligada à Responsabilidade Social

Compreende-se, neste caso, a uma ferramenta de qualquer natureza que possa identificar e divulgar de alguma maneira as ações de responsabilidade social vinculando a imagem do clube e seus parceiros comerciais a tais atitudes.

H. Código de Ética

A existência de um documento formal que determine as ações, atitudes e comportamentos das pessoas que respondem à organização é um elemento de fundamental importância dentro do escopo de exigências da responsabilidade social.

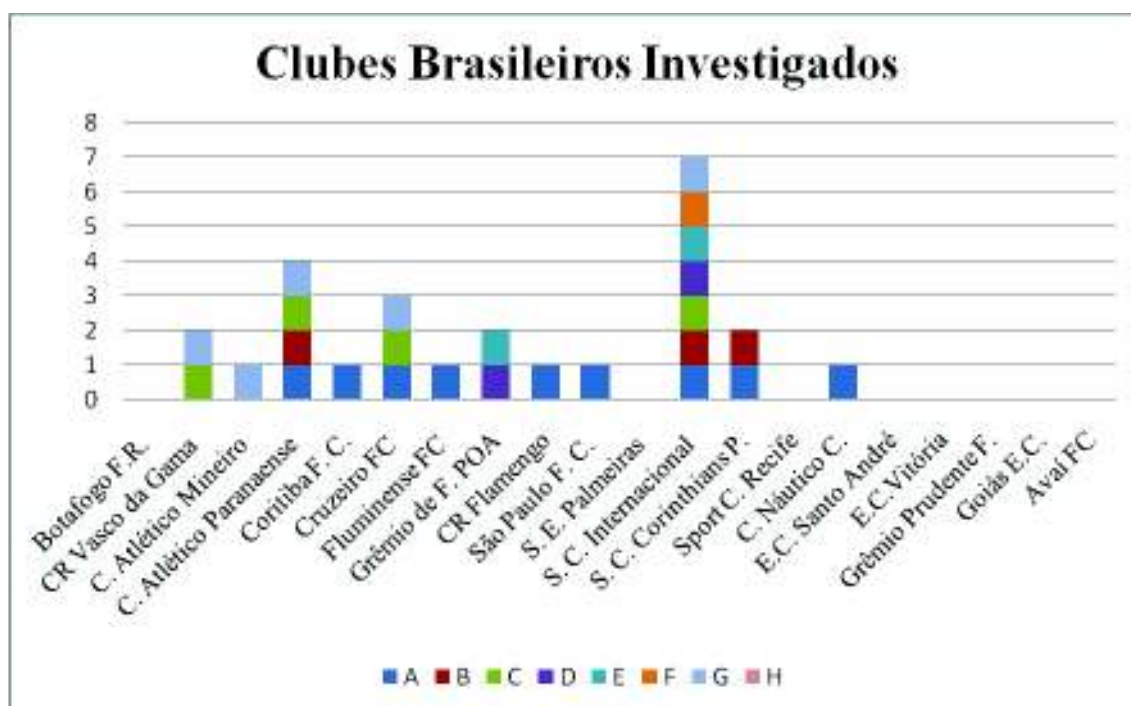
A apresentação deste, publicamente, faz com que se exponham os limites e abrangência da ética para todos os *stakeholders*, sendo possível que estes cobrem atitudes mais positivas da organização em determinadas atitudes.

Acreditamos que esta sobreposição dê relevância para a análise do papel da RSC no futebol profissional internacional, oferecendo uma abordagem realista através da pesquisa comparativa do referido tema.

Resultados

A fim de obter um retorno sobre seu investimento, centro das atenções dos clubes em marketing social para posicionarem-se na evolução dos processos de interação com as ONGs, agentes privados e públicos através de novas responsabilidades articuladas.

Uma grande porcentagem dos clubes pesquisados não demonstrou em seus *websites* oficiais ações relacionadas à RSC. Apenas algumas equipes de topo têm boas estratégias de divulgação das ações de RSC, como mostrado abaixo.



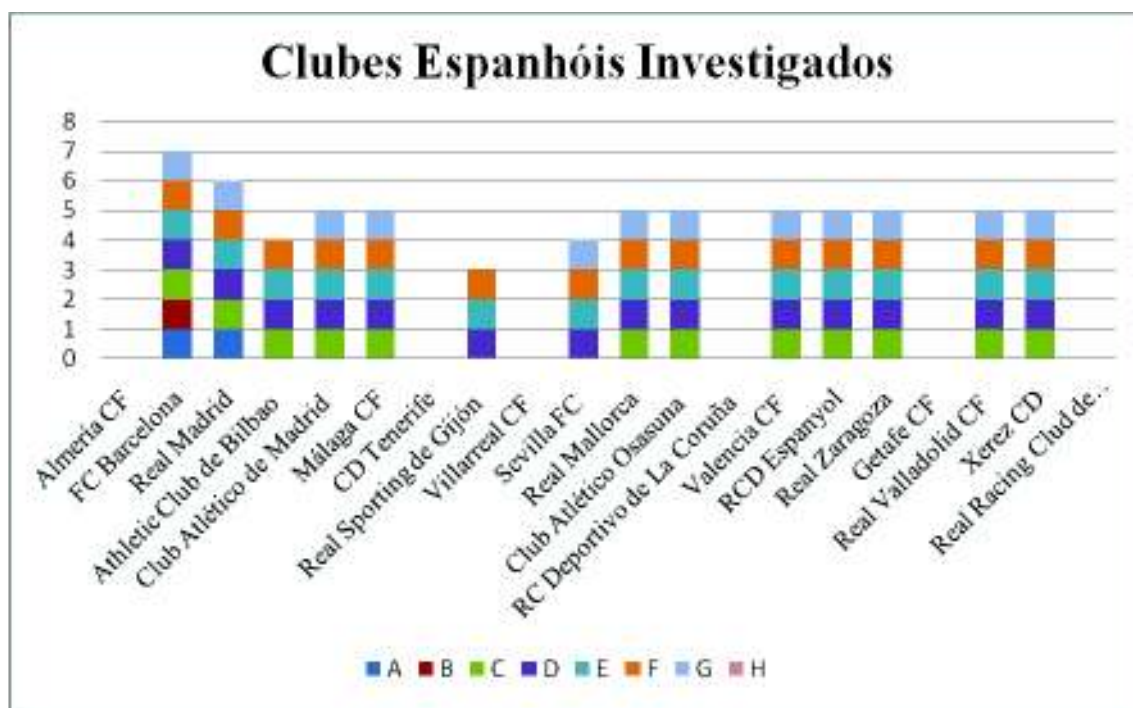
Legenda: (A) Apresenta Balanço Patrimonial atualizado do último exercício?; (B) Apresenta Balanço Social ou relatórios de sustentabilidade?; (C) Apresenta canal específico com o nome “Responsabilidade Social” ou nomenclatura análoga?; (D) Apresenta “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” organizacionais?; (E) O texto da “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” apresentam algum elemento de relacionamento com os *stakeholders* e a responsabilidade social?; (F) Possui fundação ou associação beneficente que acrescente valor para a sociedade?; (G)

Possui plataforma de marketing específica para divulgação das ações em termos de responsabilidade social?; (H) Apresenta Código de Ética organizacional?

Podemos observar que os clubes brasileiros apresentam algum componente relacionado à transparência administrativa, uma vez que nove dos 20 clubes expõe em seus *websites* os respectivos balanços patrimoniais, conforme obrigação prevista na legislação local. Também que 5 clubes possuem uma estratégia específica para divulgação de ações em matéria de responsabilidade social no meio eletrônico.

O grande destaque fica por conta do Sport Club Internacional, que apresenta inúmeras ações voltadas para a comunidade, incluindo a Fundação Saci Colorado, que aproxima o trabalho do clube à comunidade, gerando valor adicional para a instituição.

Juntamente com o Barcelona, que veremos a seguir, o Internacional é o clube com melhores estratégias relacionadas à responsabilidade social, demonstrando possuir uma gestão compartilhada e voltada para a comunidade.



Legenda: (A) Apresenta Balanço Patrimonial atualizado do último exercício?; (B) Apresenta Balanço Social ou relatórios de sustentabilidade?; (C) Apresenta canal específico com o nome “Responsabilidade Social” ou nomenclatura análoga?; (D) Apresenta “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” organizacionais?; (E) O texto da “MISSÃO”, “VISÃO” e “VALORES” apresentam algum elemento de relacionamento com os *stakeholders* e a responsabilidade social?; (F) Possui fundação ou associação beneficente que acrescente valor para a sociedade?; (G) Possui plataforma de marketing específica para divulgação das ações em termos de responsabilidade social?; (H) Apresenta Código de Ética organizacional?

A Espanha apresenta soluções em termos de responsabilidade social comparando-se ao Brasil. A grande maioria dos clubes possuem uma vocação importante no que diz respeito à preocupação com as pessoas, atendendo alguns dos preceitos que fora estimulado nesta análise.

O Barcelona possui os melhores indicadores, seguido do Real Madrid. Ambos norteiam suas ações de responsabilidade social a suas respectivas fundações de amparo social, assim como outros doze clubes espanhóis investigados.

Catorze clubes apresentam de forma transparente ações relacionadas à responsabilidade social e todos estes o identificam nas suas respectivas “Missão”, “Visão” e “Valores” organizacionais.

Por fim analisamos as práticas e ações sociais que mais se destacam entre os mercados estudados (Brasil e Espanha). Podemos dizer que sua maior parte concentra-se em práticas filantrópicas de apoio à comunidade do entorno.

O estudo dos clubes brasileiros mostra a abordagem prática nas comunidades do entorno, as suas práticas mais comuns são: formação de atletas, atividades culturais, desportivas e educacionais para crianças, doações, ações solidárias em feriados e práticas de assistencialismo.

Práticas e Ações Sociais dos Clubes Brasileiros

Clubes	Práticas e ações sociais
Botafogo de Futebol e Regatas	Nada apresenta
CR Vasco da Gama	Projetos: "Colégio Vasco da Gama" - Pretendem certificá-lo com base na Norma ISO 9001; "Cidadania Vascaína" – Serviços à comunidade: Palestras, exames médicos, atrações culturais; "Coleta Seletiva" - Visa a sustentabilidade através da reciclagem e reutilização de materiais coletados.
Clube Atlético Mineiro	Projetos: Projeto Escola de Futebol; Núcleo de formação esportiva - lei de incentivos ao esporte; Auxílio comunitário.
Clube Atlético Paranaense	Projetos: Escola de Futebol; Pulseiras - Assistencialismo através do comércio das mesmas; Formação de atletas.
Coritiba Football Club	Nada apresenta
Cruzeiro FC	Projetos: Programa de intercambio de fútbol

II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais

Fluminense FC	Projetos: Universidade de Futebol - Intercâmbio científico e cultural; Flu – Educação desportiva
Grêmio de Football Porto-Alegrense	Nada apresenta
CR Flamengo	Projetos: "Fla-mulher" – Organização de Caminhadas; Atividades no Dia das Crianças.
São Paulo Futebol Clube	Nada apresenta
Sociedade Esportiva Palmeiras	Projetos: Campanha para arrecadação de alimentos
Sport Club Internacional	Projetos: Fundação de Educação e cultura - Biblioteca e Informática para atender à comunidade; Projeto Interagir - Atividades Lúdicas, culturais, desportivas e pedagógicas para crianças; Projeto de Inclusão "Saci Colorado"; Programa de atividades motoras para crianças de até 6 anos com disfunção motora.
Sport Clube Corinthians Paulista	Nada apresenta
Sport Club do Recife	Projetos: Encontro da Meninada Rubro-negra
Clube Náutico Capibaribe	Nada apresenta
E.C. Santo André	Nada apresenta
E.C.Vitória	Nada apresenta
Grêmio Prudente Futebol LTDA	Nada apresenta
Goiás E.C.	Projetos: Pé de Meia
Avaí FC	Instituto Avaí, desde 2006. Projetos: Copa Avaí; Memorial dos atletas; Projeto “Chuteira de Ouro”, O Jogo da Paz (Contra a Seleção de Jamaica); Centro de Inclusão Digital

Para as equipas espanholas, as comunidades do entorno não são esquecidas, no entanto, existe uma preocupação diferente e compreensível, que é relacionada aos imigrantes e países subdesenvolvidos. Estas práticas distintas são: Projetos Internacionais, como na Romênia, Marrocos e países sul-americanos em geral; Projetos contra o Racismo e contra a desigualdade de gênero. Embora as práticas sejam semelhantes as dos clubes brasileiros, a articulação é diferente devido ao modelo de RSC utilizado.

Podemos ver que, com raras exceções, os clubes de futebol brasileiros não possuem um modelo de gestão de RSC definido. As práticas e ações sociais são feitas por voluntários, mas sem um padrão definido para o auxílio, como por exemplo, uma organização ou entidade paralela que possa dar suporte, como é o caso de Fundações ou Institutos.

Práticas e Ações Sociais dos Clubes Espanhóis

Clubes	Práticas e Ações Sociais
Almería CF	Nada apresenta
FC Barcelona	Fundação desde 1999. Projetos: <i>“Un sueño por un regalo”</i> ; <i>Todo Colores</i> ; <i>JES - Jornadas de Deporte Solidario</i> , <i>“Hacemos equipo, hacemos ciudad”</i> ;
Real Madrid	Fundação desde 2000. Projetos: <u>Basquete em Hospitais Infantis</u> ; <u>Escolas Desportivas de Integração Social em Centros Penitenciários</u> ; <u>Escolas Desportivas de Integração Social para Imigrantes</u> ; <u>Escolas Desportivas em Centros de Acolhida da Comunidade Autônoma de Madrid</u> ; <u>Maratona pela Integração Social</u> ; <u>Benefícios às Fundações, ONGs e Associações Benéficas e Sócio-Assistenciais</u> ; <u>Programa de Atividade Física para Idosos</u> ; <u>Programa de Voluntariado</u>
Athletic Club de Bilbao	Fundação desde 2002. Projetos: <i>“Personas sin techo” 2</i> . <i>“Athletic Club Darmanesti”</i> (<i>com imigrantes da Romênia</i>); Programa de doações; Programa de patrocínios
Club Atlético de Madrid	Fundação desde 1997. Projetos: <i>“Infancia Sin Fronteras”</i> ; Contra o Racismo; Banco de Alimentos; Aldeias Infantis; <i>“Acción contra el hambre”</i> ; Fundação <i>“Pequeño Deseo”</i> ; Fundação <i>“Rais”</i> .
Málaga CF	Fundação desde 2009. Projetos: Síndrome de West; Mestrado em Direção y Gestão Desportiva.

CD Tenerife	Nada apresenta
Real Sporting de Gijón	Fundação - Nada apresenta
Villarreal CF	Nada apresenta
Sevilla FC	Fundação. Projetos: Campanha escolar “ <i>Sácale Partido al Cole</i> ”; Promoção do futebol em países subdesenvolvidos; “ <i>Mundialito de la inmigración</i> ”; Desenvolvimento do futebol feminino; "SOMOS DE TODOS, SOMOS DE HAITÍ"
Real Mallorca	Fundação desde 2002. Projetos: Escola “ <i>Centro Penitenciario de Palma</i> ”; Projeto <i>Home, Reto a la Esperanza</i> , Campus de verão.
Club Atlético Osasuna	Fundação. Projetos: <i>Aquí jugamos tod@s</i> ; Social Nicaragua, Ações solidárias de Natal; Escola de Integração Social
RC Deportivo de La Coruña	Nada apresenta
Valencia CF	Fundação desde 2005. Projetos: “ <i>Apoyar, colaborar, donar, respaldar...</i> ”; “ <i>Avión Fallero y Volver</i> ”; Doação de sangue; “ <i>Métele un gol a la pobreza</i> ”; “The Academy”
RCD Espanyol	Fundação desde 1997. Projetos: XEF Campus UAB; “ <i>LaXarxa d’Escoles de Fútbol</i> ”; Campanha de recolhimento de jogos para crianças necessitadas
Real Zaragoza	Fundação desde 2007. Projetos: Campus de Verão
Getafe CF	Nada apresenta
Real Valladolid CF	Fundação desde 1998. Projetos: Solidariedade com Haiti; "Operación Kilo"; Doação à Associação de Padres Síndrome de Down - Valladolid;
Xerez CD	Fundação desde 2009. Projetos: “ <i>Una Cabalgata de Ilusiones</i> ”; O Hospital dos Sonhos Azulinos;
Real Racing	Nada apresenta

No Brasil, apenas Esporte Clube Avaí através do “Instituto Avaí”, apresenta um modelo de RSC semelhantes aos observados nos clubes espanhóis. No caso dos clubes espanhóis, é evidente o trabalho de RSC através das Fundações, em que 70% das equipes apresentam sua

própria Fundação. Demonstrando de forma claro que as atividades articuladas por esse modelo são mais dinâmicas

Sete Clubes Espanhóis não apresentam em seus *websites* qualquer indício de realização de atividades ou ações sociais, representando um total de 35% de dos clubes.

Conclusão

A disseminação do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel dos clubes de futebol faz com que estes sejam vistos como co-responsáveis pela promoção do desenvolvimento e bem-estar da sociedade circundante. Isso requer um relacionamento ético e transparente para com os *stakeholders*.

Os estudos de casos aqui analisados demonstram que uma significativa parte desses clubes ainda não incluiu a Responsabilidade Social em seus projetos e objetivos estratégicos, no entanto, podemos destacar exemplos de sucesso como o caso do CF Barcelona e Sport Club Internacional de Porto Alegre, que são modelos a serem seguidos.

Vemos que alguns gestores desportivos ainda não adicionaram o conceito de RSC como parte de seu negócio. O futebol não pode deixar de fora a gestão estratégica de seu papel como agente de mudança social e deve usar essa função para o crescimento e desenvolvimento do jogo. Os clubes que têm alguma atenção aos aspectos de RSC atuam como agentes sociais relacionados com a cultura e o comportamento da organização perante seus *stakeholders*. Isto significa que as estratégias de RSC investigadas estão relacionadas a um propósito maior do mercado ou ideologia. Este formato é um ponto-chave para o sucesso no relacionamento direto com a comunidade e a áreas de abrangência, principais clubes de responder à crescente procura dos seus vários intervenientes.

É possível observar esta afirmação nas alterações da gestão de RSC em clubes de futebol com uma das principais preocupações no que hoje é chamado de "*Football Business*", sintetizando um compromisso da gestão moderna.

Um dos principais fatores da diferença de Gestão da RSC por parte dos clubes espanhóis está relacionado à criação e gerenciamento de suas respectivas Fundações. Estas Fundações propiciam um poderoso canal para o estreitamento da relação Clube – *stakeholders* (em especial a sociedade) no tocante à RSC.

Esperamos que esta pesquisa sirva de base para futuras investigações, observando-se o desenvolvimento gradual com que a maioria dos clubes começam a adotar estratégias de responsabilidade social.

Referências Bibliográficas

- Babiak, K.; Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 2006, 15, 214-222, West Virginia University.
- Bradish, C.; Cronin, J. J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 691-697.
- Blann, F. Wayne; Armstrong, K. L. (2007). Sport marketing. In: *Contemporary Sport Management*. Editors: Parks, Janet B.; Quaterman, Jerome; Thibault, Lucie. 3. ed. United States of America: Human Kinetics.
- Breitbarth, T.; Harriss, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Toward the development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8, 179–206.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August 1991.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Chadwick, S; J. Beech (2004), *The Business of Sport Management*, Prentice Hall, Essex, England.
- Cohen, Jonathan. (2007). Stakeholder. In: *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, edited by Visser, Wayne; Matten, Dirk; Pohl, Manfred; Tolhurst, Nick. ICCA Publication, England.
- Esrock, S.L.; Leichty, G.B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305_319.
- Esrock, S.; Leichty, G. (2000). Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions. *Public Relations Review*, 26(3), pp. 327-344.
- Foster, G., S.A. Greyser et al. (2005). *The business of Sports: Text and cases on strategy and management*, Thomson Mason, OH.
- FTSE4GOOD Index Series. (2006). Inclusion Criteria. London: FTSE International Limited.
- Giulianotti, R. (2005). Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification. *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 29, No. 4, 386-410.
- Kotler, P. ; Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman.

- Kotler, P. ; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forces que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Maignan, I.; Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497_514.
- Noll, R. G.; S. Zimbalist (1997), *Sports, jobs, and taxes: the economic impact os sports teams and stadiums*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Pollach, I. (2005). Corporate self-presentation on the WWW: strategies for enhancing usability,credibility and utility. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 285_301.
- Sheth H. ; Babiak K M, *Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry*. *Journal of Business Ethics* (2010) 91:433–450
- Smith, A.C.T., Westerbeek, H.M., 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship* 25, 43-54.
- Rottenberg, S. (1956) "[The Baseball Players' Labor Market](#)", *Journal of Political Economy* 64, 3, pp. 242-258.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York.
- Selznick, P (1996), Institutionalism "Old" and "New" [Administrative Science Quarterly](#), 41, pp. 270-277.
- Sillanpää, M. (2007). Stakeholder engagement. In: *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, edited by Visser, Wayne; Matten, Dirk; Pohl, Manfred; Tolhurst, Nick. ICCA Publication, England.
- Smith, C. (2001). Strengthening the voice of supporters. In S. Hamil, J. Michie, C. Oughton, S. W. (Eds.), *The changing face of the football business* (pp. 13_16). London: Frank Cass.
- Szymanski, S. (2001), "Economics of Sport: Introduction", *The economic Journal* 111, 469, p. 1.
- Van Marrewijk M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105.
- Walker, M.; Kent, A. (2009) CSR on tour: Attitudes towards corporate social responsibility among golf fans. *International Journal of Sport Management*.
- Walker, M.B.; Kent, A.; Rudd, A. (2007). Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook*, 14, 926–932.

Sites visitados

<http://www.ecvitoria.com.br>; <http://www.gremiopp.com.br>;
<http://www.goiasportclub.com.br>; <http://www.avai.com.br>; <http://www.cruzeiro.com.br>;
<http://www.flamengo.com.br>; <http://www.crvascodagama.com/>; <http://www.bfr.com.br>;
<http://www.fluminense.com.br>; <http://www.atleticoparanaense.com/>;
<http://www.atletico.com.br>; <http://www.palmeiras.com.br>; <http://www.saopaulofc.net>;
<http://www.corinthians.com.br>; <http://www.santosfc.com.br>; <http://internacional.com.br>;
<http://www.gremio.net>; <http://www.sportrecife.com.br>; <http://www.nautico-pe.com.br>;
<http://www.ecsantoandre.com.br>; <http://www.realmadrid.com/>; <http://www.realracingclub.es>;
<http://www.fcbarcelona.com/>; <http://www.sevillafc.es>; <http://www.valenciacf.com/>;
<http://www.udalmeriasad.com/>; <http://www.villarrealcf.es>; <http://www.athletic-club.net>;
<http://www.clubatleticodemadrid.com/>; <http://www.malagacf.com/>; <http://www.rcdmallorca.es>;
<http://www.osasuna.es>; <http://www.canaldeportivo.com>; <http://www.rcdespanyol.com>;
<http://www.getafecf.com/>; <http://www.realvalladolid.es>; <http://www.realsporting.com>;
<http://www.clubdeportivotenerife.es>; <http://www.xerezcd.com>; <http://www.realzaragoza.com/>