

Percepções e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial  
no Futebol Profissional Português: O Caso dos Três Grandes

**Pedro Manuel Andrada Pinto Cabral de Magalhães**

**Projecto de Mestrado  
em Gestão**

**Orientador:**

Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Novembro 2010



## **Agradecimentos**

Escrever uma tese de mestrado é um trabalho longo e que requer constante para que não se perca o rumo e o sentido do tempo. Por razões gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a elaboração desta tese.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Crespo de Carvalho, pelo seu profissionalismo e rigor académico, pela sua total disponibilidade e precioso feedback com elevado conteúdo motivacional. Sem o seu apoio e confiança, esta tese não seria possível.

Aos representantes do Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal e Sport Lisboa e Benfica, que tão gentilmente me receberam e concederam o seu tempo para este estudo. Sem o seu contributo esta investigação não faria sentido.

Aos meus pais, que sempre acreditaram nas minhas capacidades e que permitiram que prosseguisse os meus estudos de forma inequívoca.

Ao meu sogro, Professor Doutor Roberto Carneiro, que partilhou comigo o seu infundável conhecimento e permitiu o vislumbramento de inúmeras questões essenciais para uma maior solidez académica deste trabalho.

Finalmente gostaria de deixar umas palavras à Miana, a minha querida e batalhadora mulher, por acreditar em mim e em nós. Ela é o motor por trás deste trabalho e a quem devo toda a motivação académica e profissional que me tem permitido ultrapassar todos os objectivos a que me tenho proposto. Sem ela tudo seria muito mais difícil.

## Sumário Executivo

Apesar da vasta bibliografia existente sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), pouco se consegue encontrar quando se junta as variáveis desporto e futebol. Neste sentido, este estudo foi desenvolvido com o intuito de responder a um conjunto de questões sobre a RSE e a forma como esta se encontra integrada na estrutura das três principais Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) do futebol profissional português – Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal e Sport Lisboa e Benfica.

Esta investigação procurou averiguar sobre a convicção e aplicação da SER, por parte dos dirigentes responsáveis pela sua aplicação, nas três principais SAD do futebol profissional português. Para isso, foi desenvolvido um questionário semi-estruturado que inquiriu quanto à definição, à percepção, à integração e às práticas de RSE nas SAD em estudo.

Os resultados demonstraram que estas SAD encaminham a aplicação de medidas de RSE para um departamento específico do grupo. Esta dissociação de responsabilidades aponta para uma ineficaz integração da RSE na estrutura organizativa dos clubes, verificando-se sim uma clara associação à vertente dos apoios sociais externos e à formação de jovens com um maior número de princípios éticos e morais.

Verificou-se também uma consciência enérgica dos dirigentes dos clubes para os benefícios resultantes da prática de iniciativas de RSE, existindo contudo um longo caminho a percorrer para uma melhor e maior expressão da RSE no seio das estruturas destes clubes e no papel que estes desempenham para as comunidades envolventes.

*Palavras – Chave:* Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Sociedades Anónimas Desportivas, Questionário, Estrutura Organizativa.

## **Abstract**

Despite the vast literature on Corporate Social Responsibility (CSR), so far little has been done from the perspective of sport and more specifically football. Thus, this study was developed in order to respond to a series of questions about CSR and how it is integrated in the structure of the three major football clubs of the Portuguese Professional Football League - FC Porto, Sporting Clube Portugal and Sport Lisboa e Benfica.

This research sought to assess the level of determination on and implementation of CSR by those responsible for its implementation in the three major football clubs of the Portuguese Professional Football League. For this purpose, we developed a semi-structured questionnaire that inquired about the definition, perception, integration and practice of CSR in the football clubs under scrutiny.

Findings from this study showed that these football clubs entrust the implementation of CSR measures to a specific department within the club. This separation of responsibilities points to an ineffective integration of CSR into the organizational structure of football clubs; there is, however, a clear association to external social supports and training of young people based on a greater number of ethical principles.

There was also a strong awareness of the club managers of the benefits arising from the practice of CSR initiatives, but there is still a long way to go to achieve a better and higher expression of CSR within the structures of these clubs and in the role they play for the surrounding communities.

*Key Words:* Corporate Social Responsibility (CSR), Football Clubs, Questionnaire, Organizational Structure.

# Índice

<b>1. CASO.....</b>	<b>6</b>
1.1 A INDÚSTRIA DO FUTEBOL .....	8
1.1.1 <i>Caracterização e principais agentes.....</i>	8
1.1.2 <i>Os clubes de futebol e a sua ligação à RSE.....</i>	15
1.1.3 <i>Principais repercussões verificadas .....</i>	16
1.1.4 <i>Tendências de Futuro .....</i>	18
1.2 FUTEBOL CLUBE DO PORTO.....	20
1.2.1 <i>O Clube.....</i>	20
1.2.2 <i>Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD.....</i>	21
1.2.3 <i>Envolvimento com a Comunidade.....</i>	24
1.2.4 <i>Abordagem, inclusão e comunicação da RSE.....</i>	25
1.3 SPORTING CLUBE DE PORTUGAL .....	26
1.3.1 <i>O Clube.....</i>	26
1.3.2 <i>Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD .....</i>	28
1.3.3 <i>Envolvimento com a Comunidade.....</i>	30
1.3.4 <i>Abordagem, integração e comunicação da RSE.....</i>	31
1.4 SPORT LISBOA E BENFICA.....	32
1.4.1 <i>O Clube.....</i>	32
1.4.2 <i>Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD .....</i>	34
1.4.3 <i>Envolvimento com a Comunidade.....</i>	36
1.4.4 <i>Abordagem, integração e comunicação de RSE.....</i>	37
<b>2. NOTA PEDAGÓGICA.....</b>	<b>38</b>
2.1 PÚBLICO-ALVO .....	38
2.2 OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS .....	39
2.3 REVISÃO DA LITERATURA .....	40
2.3.1 <i>Conceito de Responsabilidade Social Empresarial .....</i>	40
2.3.2 <i>A Evolução da RSE.....</i>	42
2.3.3 <i>RSE em Portugal.....</i>	47
2.3.4 <i>RSE no desporto e no futebol profissional.....</i>	50
2.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	58
2.5 PLANO DE ANIMAÇÃO .....	59
2.6 QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS .....	60
2.7 RESOLUÇÃO DO CASO .....	61
2.7.1 <i>Questão de Partida – Como é que as três principais SAD do futebol profissional português encaram a RSE? Em que ponto de situação nos encontramos? .....</i>	61
2.7.2 <i>Questão 1 – Como é que os dirigentes das SAD definem a RSE?.....</i>	62
2.7.3 <i>Questão 2 – Como é que a RSE é vista pelos dirigentes das SAD? Que importância e relevo tem para os mesmos?.....</i>	64
2.7.4 <i>Questão 3 – Até que ponto é que a RSE se encontra realmente integrada na estrutura organizativa das SAD? .....</i>	66
2.7.5 <i>Conclusões finais .....</i>	72
2.8 SLIDES DE RESOLUÇÃO.....	77
2.9 ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO.....	78
<b>3. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>80</b>
<b>4. ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
4.1 QUESTIONÁRIO .....	86
4.2 GUIÃO DE APOIO AO QUESTIONÁRIO.....	88

## Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Figura 1 - Receitas da FIFA – FIFA Financial Report (2009) .....	12
Figura 2 - Custos da FIFA – FIFA Financial Report (2009).....	12
Figura 3 - Evolução do símbolo do FCP .....	20
Figura 4 - Comportamento das acções da FCP, SAD (09-10), in <a href="http://www.publico.pt">www.publico.pt</a> .....	23
Figura 5 - Evolução do símbolo do SCP .....	26
Figura 6 - Comportamento das acções da SCP, SAD (09-10), in <a href="http://www.publico.pt">www.publico.pt</a> .....	29
Figura 7 - Evolução do símbolo do SLB.....	32
Figura 8 - Comportamento das acções da SLB, SAD (09-10), in <a href="http://www.publico.pt">www.publico.pt</a> .....	35
Figura 9 - Dimensões e objectivos da RSE – Capron & Quairel-Lanoizelée (2004). Tradução livre do autor. ....	41
Figura 10 - A pirâmide de Carroll – (1999). Tradução livre do autor.....	44
Figura 11 - Modelo adaptado de Staviz & Weber (2007) .....	47
Figura 12 - Determinantes da adopção da RSE no desporto profissional – Babiak & Wolfe (2009). Tradução livre do autor.....	53
Figura 13 - Determinantes da adopção da RSE no desporto profissional – Babiak & Wolfe (2009). Tradução livre do autor.....	55
Figura 14 - Análise SWOT FCP .....	75
Figura 15 - Análise SWOT SCP .....	75
Figura 16 - Análise SWOT SLB .....	76
Gráfico 1 – Crescimento nominal do PIB das cinco grandes nações do futebol europeu e receitas dos clubes da Deloitte Football Money League 2010 .....	10
Gráfico 2 – O peso das transferências na % da receita – UEFA Report (2008).....	14
Tabela 1 - Receitas dos principais clubes de futebol europeu 2010 – Deloitte Football Money League (2010) .....	8
Tabela 2 – Principais números de assistências do futebol europeu 2008/09 – Uefa Report (2009) .....	11
Tabela 3 – Relatório e Contas Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, in <a href="http://www.futebolfinance.com">www.futebolfinance.com</a> .....	24
Tabela 4 – Relatório e Contas Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD, in <a href="http://www.futebolfinance.com">www.futebolfinance.com</a> .....	30
Tabela 5 – Relatório e Contas Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, in <a href="http://www.futebolfinance.com">www.futebolfinance.com</a> .....	36
Tabela 6 – Plano de Animação.....	59

## 1. Caso

O futebol tem poder. O futebol apodera-se do dia-a-dia das pessoas e condiciona as suas vidas. A minha vida é uma delas. Abdico de estar com a minha família e com os meus amigos, mergulhando todos os fins-de-semana na irracional tarefa de apoiar uma equipa de futebol durante 90 minutos. Que sentimentos misteriosos estes que fazem com que nos sintamos parte de um grupo, que queiramos tanto uma vitória e que sejamos admirados pela nossa grandeza. Nossa? Sim, a resposta só pode ser esta. O futebol representa pessoas, cidades e nações, permite tudo e tem uma extraordinária influência na nossa sociedade.

Esta influência tem que ser, obrigatoriamente, aproveitada para o bem comum. A perversão, à qual o futebol tem estado continuamente associado, terá seguramente os seus dias contados. A associação do futebol a fenómenos de violência e de contestação social, onde se aproveita o palco desportivo para a disposição de manifestações de grupos organizados, teve o seu apogeu nos anos 80 e 90 e tem vindo a sofrer um abrandamento significativo desde a última década. O futebol será sempre um palco para a manifestação de inúmeras sensações, onde o envolvimento profundo de pessoas de todas as camadas sociais leva por vezes a descontrolos emocionais de elevadas proporções. Este aspecto traz consigo o importante papel que os clubes e as entidades responsáveis têm pela frente, tanto na prevenção e controlo como na mudança de mentalidade.

Cada vez mais observamos movimentos e programas que aproveitam o futebol como um veículo de inclusão social e de promoção de valores. As comunidades perceberam que os clubes de futebol são parte fundamental da sua estrutura organizativa, aliando-se a estes num conjunto de vertentes sociais, culturais e desportivas de grande relevância.

As entidades que regulam a indústria futebolística têm vindo a sofrer pressões diárias, principalmente por parte dos clubes e dos seus adeptos, para que acabem com as injustiças e com as corrupções, tudo para que prevaleça e triunfe o verdadeiro espírito desportivo. Este espírito reflecte, potência e permite uma aprendizagem contínua de valores indispensáveis para a vida de cada um de “nós”: o respeito, a solidariedade, a

perseverança, a tolerância, a ambição, o trabalho de equipa, o sacrifício, entre muitos outros.

O caso aborda a indústria do futebol e a sua relação com a RSE, assim como caracteriza os três clubes em estudo, particularmente sobre 4 pontos:

1. Clube – a sua história e factos mais relevantes.
2. SAD – a sua história, estrutura organizativa, relatório de contas e comportamento das acções.
3. Envolvimento com a comunidade – as práticas de RSE e os sectores que mais apoia.
4. Abordagem, inclusão e comunicação da RSE – análise e comparação dos *websites* dos clubes.

Importa aqui levantar um conjunto de importantes perguntas: Como é que as três principais SAD do futebol profissional português encaram a RSE? Em que ponto de situação nos encontramos? Como é que os dirigentes destes clubes definem e vêem a RSE? Qual a importância e relevo da RSE para os mesmos? Até que ponto é que a RSE se encontra realmente integrada na estrutura organizativa destes clubes?

Para responder a estas perguntas optou-se pela utilização de uma técnica qualitativa, a entrevista, cuja finalidade é conseguir um leque de respostas o mais representativo possível e que permita cumprir os objectivos propostos para este estudo (Bell, 2008). Neste sentido, realizaram-se três entrevistas aos três dirigentes responsáveis pela aplicação de iniciativas de RSE nas SAD em estudo.

No processo de elaboração do questionário para a entrevista, procurou-se agrupar os temas a serem abordados sob quatro perspectivas: definição, percepção, integração e práticas de RSE nas SAD em estudo. Os resultados encontram-se expostos na resolução do caso.

Atendendo à carência de dados disponíveis para a descrição do caso, optou-se por uma descrição do panorama internacional, passando depois para uma extrapolação do mercado português.

## 1.1 A Indústria do Futebol

### 1.1.1 Caracterização e principais agentes

A indústria do futebol tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no panorama económico e social. A sua profissionalização permitiu que fossem “descobertas” as elevadas quantias financeiras envolvidas na gestão dos clubes de futebol. O futebol tornou-se, em muitos países, um dos principais impulsores ao nível desportivo, cultural e social, obtendo assim um lugar de destaque e poder na sociedade. Os clubes de elite, principalmente na Europa, no Japão e nos EUA, tornaram-se sociedades anónimas desportivas (SAD) com contas mais transparentes e com um funcionamento segundo as leis do mercado, encontrando novas formas de chegar a mais pessoas e tornando o espectáculo do futebol numa indústria que gera cada vez mais milhões de euros por ano.

Como se pode verificar na Tabela 1, as principais fontes de receita dos clubes de futebol europeu em 2009 atingem números exorbitantes, com a presença apenas de clubes das cinco principais ligas do futebol europeu (Inglesa, Espanhola, Francesa, Alemã e Italiana):

Pos	Clube	Bilheteira	Direitos TV	Comércio	Receita Total
1.	Real Madrid	101,4 M€	160,8 M€	139,2 M€	401,4 M€
2.	FC Barcelona	95,5 M€	158,4 M€	112,0 M€	365,9 M€
3.	Manchester United	127,7 M€	117,1 M€	82,2 M€	327,0 M€
4.	Bayern Munique	60,6 M€	69,6 M€	159,3 M€	289,5 M€
5.	Arsenal	117,5 M€	89,0 M€	56,5 M€	263,0 M€
6.	Chelsea	87,4 M€	92,9 M€	62,0 M€	242,3 M€
7.	Liverpool	49,9 M€	87,6 M€	79,5 M€	217,0 M€
8.	Juventus	16,7 M€	132,2 M€	54,3 M€	203,2 M€
9.	Internazionale	28,2 M€	115,7 M€	52,6 M€	196,5 M€
10.	AC Milan	33,4 M€	99,0 M€	54,6 M€	196,5 M€
11.	Hamburger SV	55,5 M€	35,6 M€	55,6 M€	147,6 M€
12.	AS Roma	18,8 M€	86,9 M€	40,7 M€	146,4 M€
13.	Olympique Lyon	22,4 M€	68,1 M€	49,1 M€	139,6 M€
14.	Olympique Marselha	24,9 M€	65,6 M€	42,7 M€	133,2 M€
15.	Tottenham Hotspur	46,3 M€	52,6 M€	33,8 M€	132,7 M€

**Tabela 1** - Receitas dos principais clubes de futebol europeu 2010 – Deloitte Football Money League (2010)

Estas receitas excluem as transferências de jogadores e os respectivos impostos, sendo estas equipas fortemente condicionadas pela participação dos clubes na UEFA Champions League. As actividades extra-futebol e as transacções de capital foram igualmente excluídas das receitas por razões comerciais e contabilísticas, devido às diversas formas de registar uma mesma operação (Deloitte, 2010).

Outros dados económicos fornecidos pelo UEFA Report (2009), no que respeita à época desportiva 2008/09, realçam os cerca de 11,5 mil milhões de Euros de receitas declaradas pelos 732 clubes inscritos nas principais ligas do futebol europeu. Por outro lado, estes mesmos clubes declararam custos de cerca de 12,1 mil milhões de Euros, o que revela a existência de muitos problemas de gestão em muitos deles.

Apesar das diferenças significativas de país para país, podemos afirmar que se trata de uma indústria em crescimento, com a grande vantagem de atingir todas as idades e camadas sociais e que actua como um agregador social de enorme relevância. Neste contexto, o futebol posiciona-se num plano de destaque como um emissor constante de emoções e sensações ao longo de todo o ano.

Para além dos clubes de futebol, todo um conjunto de milhares de outras empresas e negócios circula em torno do espectáculo desportivo. A título de exemplo, no que diz respeito à audiência a um jogo no estádio, estima-se que, em média, pelo total de jogos disputados numa cidade de um clube da primeira liga inglesa, o gasto por adepto (excluindo o preço do bilhete) atinja os 466 € por ano em produtos/serviços (comida, *merchandising*, compra por impulso, etc.) no período antes e após jogo disputado (Deloitte, 2009).

A recente crise financeira que afectou a Europa levou a que se pensasse que os clubes de futebol entrariam num processo de difícil angariação de receitas e de controlo exacerbado de custos. O que se verificou, comprovado pelos dados do Gráfico 1, é que ao longo de mais de uma década, o crescimento das receitas dos clubes de futebol europeu, estudados na Deloitte Football Money League 2010, ultrapassa confortavelmente o crescimento do PIB das cinco grandes nações do futebol europeu. Este facto deveu-se, fundamentalmente, à profissionalização efectiva da gestão dos grandes clubes, renegociando contratos e possibilitando a angariação de elevadas

quantias financeiras provenientes dos direitos de transmissão televisiva, da bilheteira e dos patrocínios (Deloitte, 2010).

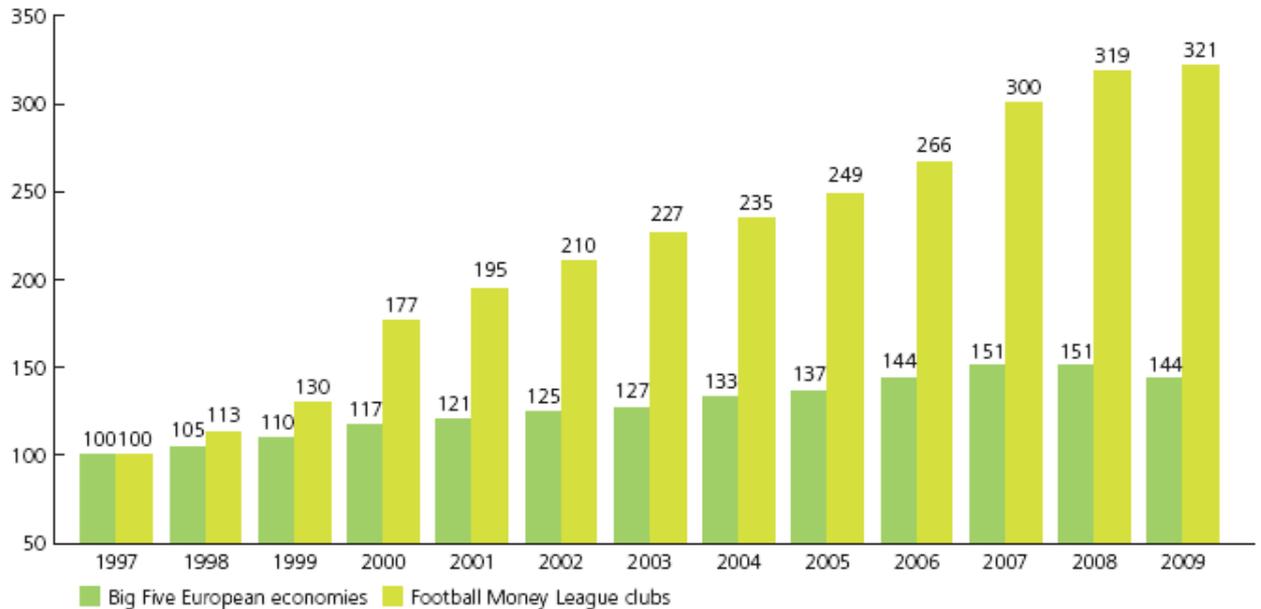


Gráfico 1 – Crescimento nominal do PIB das cinco grandes nações do futebol europeu e receitas dos clubes da Deloitte Football Money League 2010

Na tabela 2, podemos verificar os números das assistências *in loco* a jogos disputados nas principais ligas do futebol europeu, onde o número total de espectadores de todas as ligas participantes atinge os 105 milhões na época desportiva 2008/09. Podemos também verificar que a média de assistências do maior clube português se situa nos 38.763 espectadores, um número consideravelmente grande para a realidade portuguesa. Por outro lado, verificamos que a média nacional de assistências não ultrapassa os 10.500 espectadores, confirmando-se o grande fosso existente entre os três grandes clubes e os demais participantes na liga portuguesa. Se compararmos a realidade nacional com as principais ligas europeias, percebemos que ainda temos um longo caminho a percorrer no sentido de cativarmos um maior número de espectadores a deslocarem-se aos estádios.

	<b>Época Desportiva 2008/09</b>		
	Média de Assistências na Liga	Estimativa Total de Assistências na Liga	Média de Assistências do maior clube
<b>GER</b>	42565	13024890	74830
<b>ENG</b>	35630	13539400	75304
<b>ESP</b>	28276	10744880	71947
<b>ITA</b>	25045	9517100	59731
<b>FRA</b>	21049	7998620	52276
<b>NED</b>	19789	6055434	49014
<b>SCO</b>	15545	3544260	57761
<b>TUR</b>	14058	4301748	39542
<b>RUS</b>	13334	3200160	21700
<b>BEL</b>	11039	3377934	26085
<b>POR</b>	10390	2493600	38763
<b>NOR</b>	9812	1785784	18957
<b>AUT</b>	9013	1622340	15777
<b>SUI</b>	8967	1614060	21044
<b>DEN</b>	8814	1745172	20038
<b>SWE</b>	7787	1868880	15535
<b>GRE</b>	7622	1829280	25371
<b>UKR</b>	7574	1817760	15387
<b>POL</b>	7351	1764240	16300
<b>ROU</b>	6044	1849464	13956
<b>ISR</b>	5305	1050390	10647
<b>CZE</b>	4668	1120320	11971
<b>ALB</b>	3463	685674	4950
<b>KAZ</b>	3310	794400	6387
<b>CRO</b>	3074	608652	9471
<b>SVK</b>	3009	595782	5547
<b>BUL</b>	2862	686880	5967

Tabela 2 – Principais números de assistências do futebol europeu 2008/09 – Uefa Report (2009)

Os patrocínios, a publicidade, o *merchandising* e os direitos televisivos que acompanham todo o ciclo futebolístico, constituem-se como os principais grupos de pressão e financiamento dos clubes de futebol. As enormes receitas geradas ao longo deste ciclo para todos os intervenientes, reflectem a proporção gigantesca que o futebol atingiu nas últimas décadas na economia dos países onde os clubes estão inseridos.

Os números económicos da FIFA, respeitantes ao ano de 2009, não deixam dúvidas quanto à dimensão colossal que o futebol representa a nível mundial. O resultado líquido desta instituição, atingiu os 196 milhões de dólares, principalmente proveniente das receitas dos direitos televisivos e dos patrocínios recentemente renegociados. Como se pode verificar nas figuras abaixo, a percentagem das receitas oriundas dos direitos televisivos e dos patrocínios atinge 97% do total das receitas geradas.

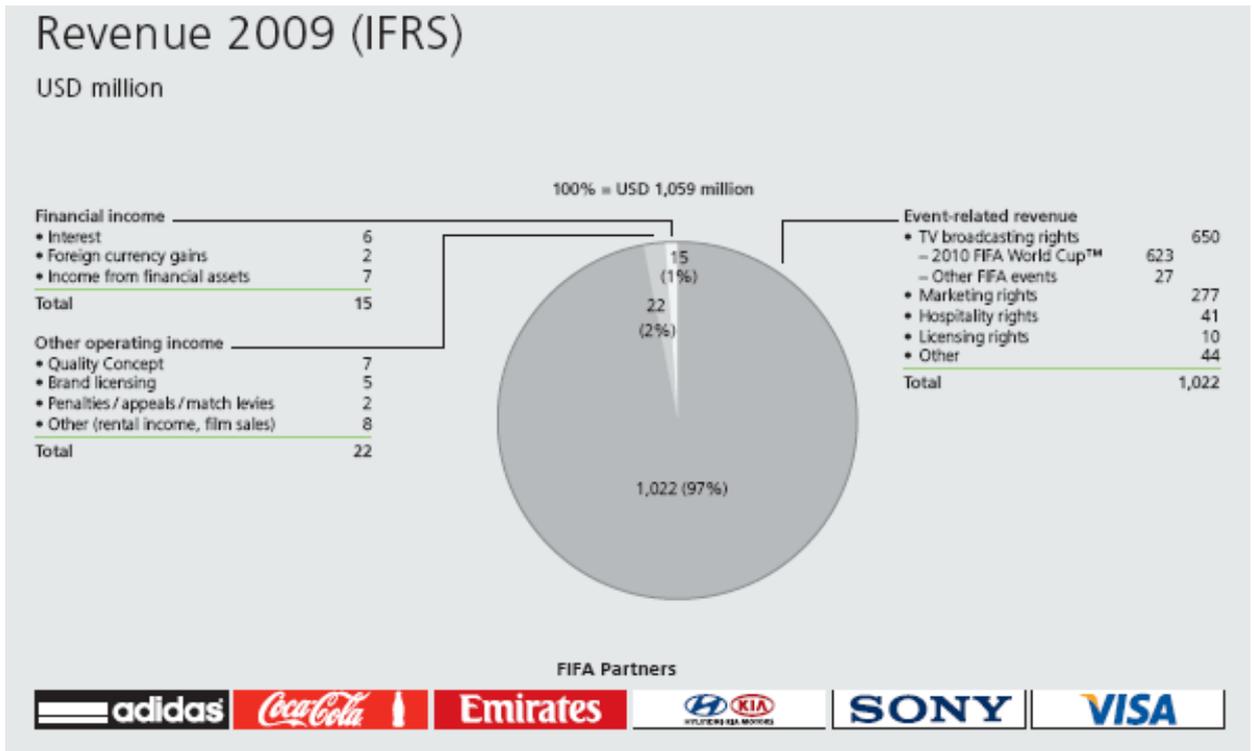


Figura 1 - Receitas da FIFA – FIFA Financial Report (2009)

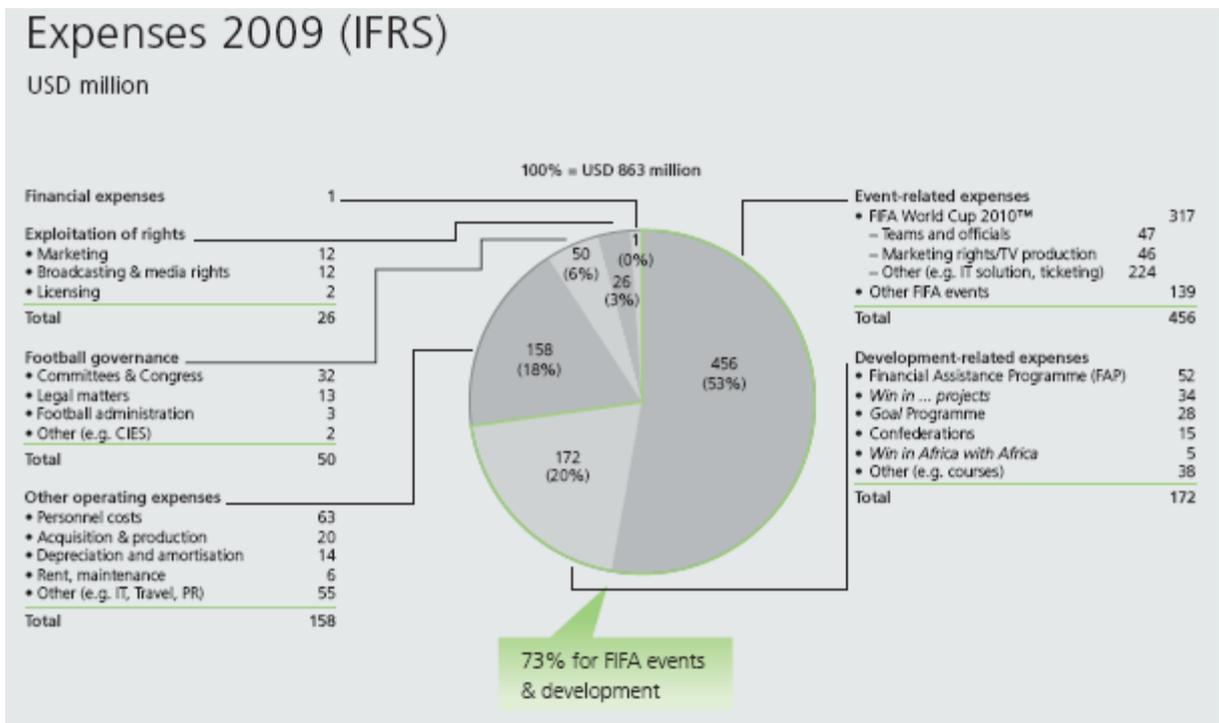


Figura 2 - Custos da FIFA – FIFA Financial Report (2009)

O mercado futebolístico é caracterizado por épocas desportivas, diferentes de continente para continente, com modelos únicos em cada país. Para além disto, surgem os campeonatos continentais de futebol e os mundiais de futebol, ambos de quatro em quatro anos. Estes campeonatos permitem a congregação das nações apuradas, com os adeptos de distintos países reunidos na sua plenitude. Estes eventos são um exemplo vivo da força do futebol no mundo, como se pôde verificar aquando da realização do Campeonato Europeu de Futebol 2004, em Portugal. O país viveu dias inesquecíveis de alegria e união, factores invulgarmente observáveis que marcaram dimensões profundas na nossa cultura. Utilizaram-se fundos de carácter excepcional para reconstrução de novos estádios com conforto, tecnologia e segurança mais desenvolvidos, melhoraram-se as estradas, desenvolveu-se um forte sentido de identidade nacional (exemplo das bandeiras nas janelas), entre muitos outros benefícios de menor dimensão mediática.

Os principais órgãos reguladores da indústria do futebol a nível mundial são: a Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e a Union of European Football Associations (UEFA). A FIFA regula todas as associações de futebol do mundo, estabelece conjuntamente com o International Football Association Board (IFAB) as regras do jogo e organiza competições internacionais, como o Campeonato Mundial de Futebol, o Mundial de Clubes e a Taça das Confederações. A UEFA é o órgão administrativo e de controlo do futebol europeu, organizando competições internacionais entre os clubes de futebol, como a Champions League, a Europa League, a Taça Intertoto e o Campeonato Europeu de Futebol. A UEFA controla igualmente os prémios monetários e os direitos televisivos destas competições.

Em Portugal, a Lei de Bases do Sistema Desportivo – Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro, na redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho – veio estabelecer que os clubes desportivos profissionais poderiam optar por assumir o estatuto de sociedade desportiva ou por manter o seu actual estatuto de pessoa colectiva sem fins lucrativos, ficando, neste último caso, sujeitos a um regime especial de gestão. Deste regime, realça-se o princípio da responsabilização pessoal dos executivos dos clubes por certos actos de gestão efectuados, a exigência de transparência contabilística, através da certificação das contas por um revisor oficial, a adopção obrigatória do plano oficial de contabilidade e a prestação de garantias bancárias ou seguros de caução que respondam pelos actos praticados em prejuízo daqueles clubes (Instituto do Desporto, 2010).

Neste sentido, os clubes de futebol profissional viram-se “obrigados” a transformar toda a sua estrutura e passaram a ficar submetidos às regras gerais das sociedades anónimas, resultando numa maior transparência e profissionalismo no futebol profissional português.

A Liga Portuguesa de Futebol é considerada uma liga europeia de segunda linha, juntamente com as ligas holandesas, grega, turca e belga. O grande fosso existente entre os três principais clubes de futebol nacional, Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal e Sport Lisboa e Benfica, e os restantes clubes, acentua o facto de que seria necessário uma grande revolução em toda a estrutura futebolística nacional, para se atingir uma maior competitividade e igualdade entre os clubes.

A maior parte dos clubes vive num constante aperto financeiro, sem público nos estádios e na esperança de uma transferência de sucesso para um clube de maior dimensão. Como se pode verificar no Gráfico 2, Portugal lidera a lista de países europeus nos quais as receitas provenientes da venda de jogadores tem maior peso no equilíbrio das suas contas, revelando a enorme fragilidade financeira dos clubes portugueses que desse factor dependem. Isto faz com que os clubes tenham a necessidade de realizar, todos os anos, grandes receitas na venda dos seus melhores jogadores para equilibrar as suas contas (futebolfinance, 2010).

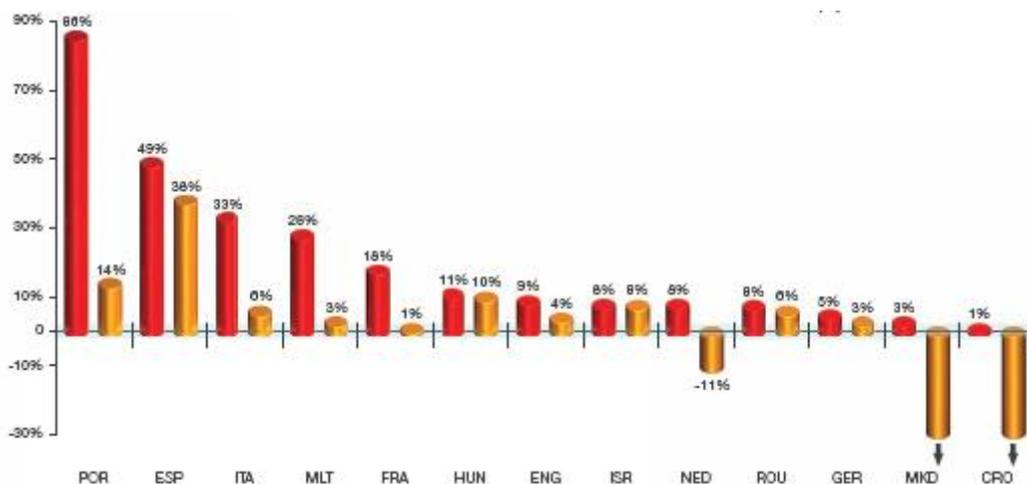


Gráfico 2 – O peso das transferências na % da receita – UEFA Report (2008)

A vermelho – bruto a pagar pelas transferências como % da receita anual

A laranja – líquido a pagar pelas transferências como % da receita anual

Esta delicada situação financeira, juntamente com a falta de uma profissionalização efectiva da gestão da maior parte dos clubes portugueses, levam a que a questão da RSE seja praticamente ignorada da estrutura dos mesmos. Com a excepção verificada no estudo em análise, em que os três clubes com maior dimensão a nível nacional já iniciaram o seu caminho pelas questões da RSE, os restantes clubes realizam actividades pontuais com a comunidade sem que exista um programa estruturado de RSE.

### **1.1.2 Os clubes de futebol e a sua ligação à RSE**

A convergência estruturada e organizada entre a RSE e o desporto aconteceu de uma forma tardia, apesar dos inúmeros efeitos indirectos e pouco explorados que o desporto desde muito cedo proporcionou às sociedades modernas dos séculos XX e XXI.

Mesmo não existindo um histórico disponível para consulta, são de conhecimento público as acções pontuais de RSE realizadas por alguns clubes de grande dimensão e a sua importância significativa num dado contexto histórico. Com isto pretende-se afirmar que os clubes de futebol, como qualquer outra instituição, desenvolveram desde sempre pequenas acções de envolvimento com a comunidade; o problema está no facto de que estas foram e são, na sua grande maioria, pouco estruturadas e sem objectivos concretos.

O futebol, representado profissionalmente pelos clubes, tem um papel fundamental no dia-a-dia de milhões de pessoas, condiciona as suas vidas, altera os seus comportamentos e possibilita um conjunto de emoções sem igual. Neste sentido, a ligação dos clubes de futebol à RSE acontece de uma forma natural e obrigatória, pois só uma eficaz interligação entre as duas variáveis permitirá a sua sustentável existência.

As grandes instituições internacionais ligadas ao desporto, casos do International Olympic Committee para o desporto olímpico e da FIFA e UEFA para o futebol, foram os pioneiros na aplicação de medidas de grande dimensão e intervenção social através do desporto. Seguindo o exemplo de grandes empresas ligadas a outras indústrias, estes órgãos perceberam a grande oportunidade e benefícios que o desporto proporciona a todos. As conhecidas campanhas contra o racismo da UEFA (FARE – Football Against Racism in Europe) e a FairPlay da FIFA marcaram o início da preocupação destes órgãos para com os valores fundamentais da sociedade.

Os clubes de futebol ingleses e alemães, pressionados pelas grandes assistências e pela grande influência exercida pelas comunidades onde estão inseridos, rapidamente perceberam a necessidade do envolvimento comunitário para a sustentabilidade das suas estruturas. O elevado interesse governamental destes países possibilitou a aliança estratégica entre o governo e os clubes, maioritariamente através dos municípios, resultando na criação de programas específicos destinados à melhoria social das comunidades envolvidas. Os casos mencionados na revisão da literatura são exemplos vivos deste envolvimento estratégico.

Em Portugal, a par do que se verifica em muitas indústrias, os principais clubes de futebol só há muito pouco tempo começaram a perceber as grandes vantagens da RSE. O desconhecimento generalizado da RSE por parte de uma elevada percentagem do tecido futebolístico nacional, dos seus dirigentes e da massa associativa, leva a que a sua aplicação se veja reduzida aos clubes de maior dimensão. Outros clubes, mais pequenos, praticam iniciativas de RSE em diferentes escalas, mas muitos deles não têm a percepção da importância e repercussão dessas acções.

Importará então apurar, dentro dos principais clubes, se existe ou não uma acentuada falta de informação e de projectos estruturais na área da RSE, qual a visão dos seus dirigentes e se esta resulta ou não numa inapropriada e pouco influente aplicação de medidas de importância e relevo social.

### **1.1.3 Principais repercussões verificadas**

A adopção e integração da RSE por parte dos principais agentes e órgãos ligados ao mundo do futebol permitiram o reconhecimento necessário desta modalidade como motor agregador de pessoas, culturas e religiões.

A nível europeu, os principais clubes de futebol estão a abordar as questões sociais mais do que nunca. Os programas comunitários levados a cabo por estes clubes vão muito além do desporto escolar, influenciando a comunidade através da inclusão social, a saúde e o ambiente. É notória a melhoria da relação entre estes clubes e os seus *stakeholders*, observando-se a sua envolvência com Organizações Não Governamentais (ONG), governos, sector público e privado e patrocinadores para a realização de programas específicos de apoio à comunidade onde estão inseridos.

Estes clubes perceberam que não basta usar apenas os seus maiores activos (os jogadores) para eventos e meras presenças solidárias. Verificaram as vantagens de envolver a comunidade em todo o processo organizativo, em toda a estrutura do clube – os adeptos são a principal razão da existência destes clubes.

As ligas de futebol Americana (Major League Soccer) e Japonesa (J-League), fruto da sua criação recente (1993 e 1994) e da proporção e desenvolvimento do tema da RSE nos respectivos países, conseguiram um conjunto de medidas obrigatórias de envolvimento com a comunidade. A título de exemplo, no Japão, em todas as equipas participantes na J-League tem que constar o nome da cidade do clube (i.e. Urawa Reds, F.C.Tokio, Gamba Osaka, etc.), ganhando dimensão de identidade nacional e regional, atraindo consequentemente benefícios económicos futuros. Nos E.U.A. inúmeros programas envolvem jovens de todo o país à volta do futebol, tentando afastá-los de comportamentos delinquentes, como a pertença em gangs e a evasão escolar.

A enorme dimensão e internacionalização dos clubes europeus de topo fizeram com que as suas acções fossem observáveis por todo o mundo. Os adeptos deixaram de ser locais e passaram a ser globais. Os jogos das principais ligas europeias são transmitidos em mais de 75% dos países do globo, possibilitando a um adepto que viva na Nova Zelândia um acompanhamento da vida destes clubes com a mesma frequência daquele que resida na cidade local do clube em questão. Esta nova dimensão permite um alinhamento muito necessário com a RSE, possibilitando a associação a organizações internacionais, caso do Futbol Club Barcelona com a UNICEF. Os adeptos começam a exigir a associação dos clubes a marcas que promovam boas causas e que representem valores que dignifiquem a identidade do clube na sua totalidade. A RSE assume desta forma, uma dimensão complexa global.

Em Portugal, também já se começa a sentir o efeito das medidas adoptadas por alguns clubes e pelos órgãos competentes. Apesar dos números e do impacto ser de menor dimensão, podemos referir alguns exemplos da crescente importância da RSE no mundo futebolístico. Assim, as escolas de formação dos clubes constituem-se como o maior motor de aproveitamento das capacidades dos jovens, a maior parte deles vindos de contextos sociais problemáticos, afastando-os de eventuais comportamentos desviantes e influenciando as suas decisões com base no estudo e na educação desportiva. Outras acções, tal como o apoio a diversas causas para angariação de fundos, têm-se revelado

como um excelente catalisador social, com impactos de dimensão internacional (jogos contra a pobreza, etc.).

A transformação dos clubes em SAD trouxe consigo a RSE do ponto de vista económico, onde a transparência financeira e o rigor orçamental se constituem como premissas fundamentais.

Ao nível ambiental ainda assistimos a muitas lacunas, principalmente ao nível do desperdício e da falta de certificações. Assistimos ainda a uma preocupação relativa por parte dos clubes, faltando um compromisso sério e responsável neste âmbito.

Ainda existe muitos espaços por preencher neste domínio, com possibilidades infindáveis de acções a realizar, medidas a tomar e projectos a executar. As discrepâncias sociais são cada vez maiores e a exorbitância dos valores envolvidos nos orçamentos dos principais clubes de futebol do mundo são de conhecimento público; isto tem levado a que estes clubes procurem a RSE como forma de chegar subtilmente mais perto dos seus adeptos. Esta proximidade e disponibilidade por parte de todos os agentes desportivos tem que ser cada vez maior, e a RSE poderá ser o caminho ideal para se conseguir um melhor equilíbrio social entre todas as partes envolvidas.

#### **1.1.4 Tendências de Futuro**

- O custo médio da remodelação ou nova construção de cada estádio para o Mundial de Futebol da FIFA 2014 será de 70 milhões de euros;
- Os governos exigem cada vez mais a transparência contabilística das contas dos clubes e o pagamento atempado das dívidas ao fisco. Para além das actuais sanções, prevêem-se novas sanções que obriguem os clubes a uma maior rigidez e controlo financeiro;
- Prevê-se que a maior parte dos clubes europeus de topo implementem certificações na área da RSE, do ambiente e da qualidade na maioria dos seus processos e acções;
- A Premier League, liga de futebol mais rentável do mundo, vendeu os direitos de transmissão dos seus jogos via rádio, das temporadas de 2010/11 e 2012/13 por 45 milhões de Euros, cerca de 15 milhões de Euros por cada uma das três temporadas;

- As receitas provenientes das transmissões televisivas em canal aberto a nível nacional atingirão o seu expoente máximo nas temporadas 2010-11 e 2011-12, através de um contrato com a cadeia de televisão TVI com um valor aproximado de 20 milhões de euros;
- A Continental, empresa alemã de pneumáticos, será um dos patrocinadores oficiais do Mundial 2014 no Brasil. Pelo contrato de patrocínio a FIFA irá receber cerca de 30 milhões de Euros;
- A empresa de energias renováveis, Yingli Green Energy, foi o patrocinador oficial do Campeonato Mundial de Futebol 2010, na África do Sul. Pelo acordo a FIFA recebeu 30 milhões de Euros;
- As duas cadeias de televisão públicas, ARD e ZDF, asseguraram os direitos de transmissão dos jogos do Campeonato Europeu de Futebol 2012 na Polónia e na Ucrânia. O valor total do negócio atingiu os 120 milhões de Euros;
- A média de receitas provenientes de patrocínios nas camisolas dos clubes das 5 principais ligas europeias, ascendeu a 4 milhões de euros por clube na época 2008/09. Prevê-se um aumento deste número em 10% para a época que vem;
- Os adeptos exigem um envolvimento maior dos seus clubes com todos os *stakeholders*, uma maior transparência das negociações dos jogadores e uma consistência significativa das acções com a comunidade, resultando cada vez mais difícil para os clubes fugirem a estas responsabilidades;
- A criação de programas e desafios sociais de envolvimento com a comunidade será recomendado com maior veemência por parte dos órgãos internacionais que regulam o futebol europeu e mundial;
- Novas oportunidades de mercado e novas necessidades de emprego serão criadas pela adopção de medidas de RSE.

## 1.2 Futebol Clube do Porto

### 1.2.1 O Clube

O registo mais antigo sobre o Futebol Clube do Porto (FCP) data de 1893, assumindo-se a fundação do clube pelo comerciante de Vinho do Porto António Nicolau d'Almeida, quando este decidiu convidar o F.C.Lisbonense para um jogo de futebol. Mais tarde, José Monteiro da Costa, amigo de longa data de António Nicolau d'Almeida, regressa de uma viagem a Inglaterra e decide juntar-se com este último, criando uma estrutura mais sólida para o FCP e permitindo a sua real instituição em Portugal (1906). Para além do futebol também se começaram a praticar outras modalidades, tais como: o atletismo, o boxe, o cricket, o pólo aquático, a natação e o halterofilismo.

As cores azuis e branco representam as cores da bandeira nacional de então, sinal de que o clube aspirava a ser um dos maiores representantes desportivos nacionais. O emblema começou por ser uma bola de futebol azul com as iniciais do clube, mas em 1922 optou-se por uma alteração, sobrepondo-se o brasão da cidade à bola azul e formando-se o emblema utilizado até hoje pelo FCP.



**Figura 3** - Evolução do símbolo do FCP

O primeiro campo utilizado para a realização dos seus jogos foi o Campo da Rua da Rainha (1906), sendo substituído posteriormente pelo Campo da Constituição (1913) devido às crescentes necessidades que o clube vinha a adquirir. O crescimento, em número de adeptos e conquistas de títulos, foi sempre contínuo e obrigou o clube, em 1952, a construir o famoso Estádio das Antas, com capacidade para 45.000 espectadores. Mais tarde, fruto da realização do Campeonato Europeu de Futebol em Portugal (2004), foi construído o moderno Estádio do Dragão (2003), com capacidade para 52.000 espectadores. Foi também edificado o Centro de Treinos e Formação

Desportiva Porto Gaia em 2002, permitindo um salto qualitativo gigante no que respeita às condições de treino e formação dos atletas do clube.

O FCP começou a viver anos de enorme prestígio nacional e internacional a partir da década de 80, com inúmeras conquistas em várias modalidades, com natural destaque para o futebol. A conquista do Penta-Campeonato Nacional (1982-87), da Taça dos Campeões, da Taça Intercontinental e da Supertaça Europeia (1987-88), da Taça UEFA (2003) e da UEFA Champions League e Taça Intercontinental (2004), suportados pela estrutura imposta pelo seu presidente desde 1982, Jorge Nuno Pinto da Costa, elevou o clube, a cidade do Porto e Portugal para uma dimensão desportiva de relevo internacional.

Para além do futebol, foram várias as conquistas do clube em diversas modalidades, com especial evidência para o Hóquei em Patins, o Basquetebol e o Andebol, fazem do clube um impulsor do desporto competitivo profissional de extraordinária dimensão. O clube marca também presença de topo noutras modalidades: Atletismo, Bilhar, Boxe, Desporto Adaptado, Campismo, Desportos Motorizados, Halterofilismo, Natação, Karaté e Pesca Desportiva.

O clube tem a seguinte estrutura organizativa:

1. Assembleia-Geral – Presidente, Vice-Presidente e 2 Secretários;
2. Direcção – Presidente e Vice-Presidentes;
3. Conselho Fiscal – Presidente, Vice-Presidente, Secretario, 2 Relatores de Contas, Relator de Contencioso, Relator de Sindicância e Suplente;
4. Conselho Superior – Efectivos e Suplentes.

### **1.2.2 Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD**

A criação da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD aconteceu no final da década de 90 (1997), com o grande objectivo de uma gestão única e exclusiva do futebol profissional do clube. Os accionistas fundadores foram: a Investiantas, com 50% das acções, o Futebol Clube do Porto com 40% e a Câmara Municipal do Porto com 10%.

Segundo os estatutos da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, o seu objecto social caracteriza-se pela “participação, na modalidade de futebol, em competições desportivas

de carácter profissional, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade” (FCP, 2010).

A Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD tem um capital social subscrito e realizado de 75.000.000 euros, dividido em 15.000.000 de acções, e um capital próprio de 21.417.524 euros, sendo Jorge Nuno Pinto da Costa o presidente do Conselho de Administração.

A Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD tem as seguintes principais participações qualificadas (Abril de 2010):

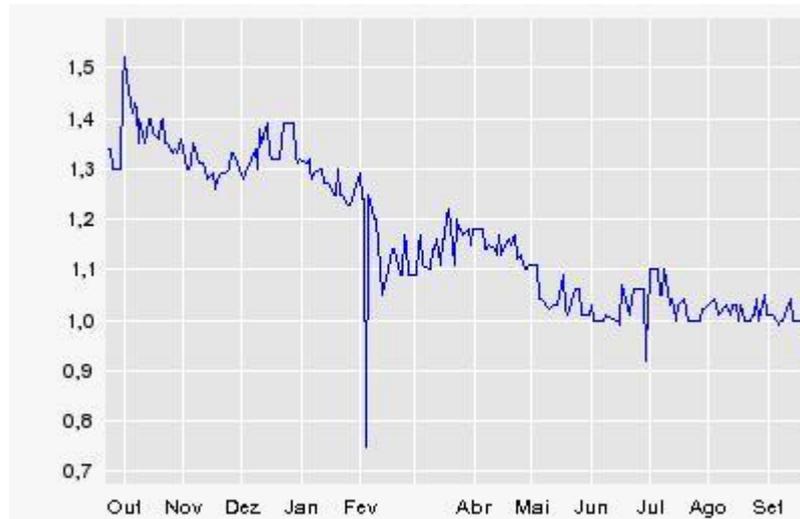
1. Futebol Clube do Porto – 6.159.350 acções (41,13%);
2. Imobiliária Chamartin – 2.718.185 acções (18,12%);
3. António Luís Oliveira – 1.651.730 acções (11,01%)
4. Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira – 1.502.188 acções (10,01%)

A Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD tem participação nas seguintes empresas:

1. PortoComercial (93,5%) - uma empresa que explora a marca FC Porto, e que desenvolve a componente comercial da SAD nas suas várias áreas, nomeadamente, *merchandising*, *sponsorship* e licenciamento;
2. PortoEstádio (100%) – uma empresa que gere e explora as infra-estruturas desportivas da SAD, casos do Estádio do Dragão, do Centro de Treinos e Formação Desportiva, do Vitalis Park e do Lar Futebol Juvenil;
3. PortoMultimédia (70%) – uma empresa que edita, produz e comercializa conteúdos multimédia, assim como gere e explora produtos e serviços do clube pelos canais à distância;
4. PortoSeguro (90%) – uma empresa que representa distintas companhias de seguros, nos ramos vida e não vida, onde se incluem maioritariamente clientes individuais.

No gráfico abaixo é possível verificar o comportamento das acções da Futebol Clube do

Porto – Futebol, SAD durante o período de Outubro de 2009 e Setembro de 2010:



**Figura 4** - Comportamento das acções da FCP, SAD (09-10), in [www.publico.pt](http://www.publico.pt)

Podemos também verificar os principais dados financeiros do relatório e contas da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD respeitante à época desportiva 2008/2009:

<b>Prestações de Serviços</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2007/2008</b>	<b>Variação %</b>
Quotização	3.814.741 €	3.642.053 €	5,5%
Bilheteira e Bilhetes de Época	13.352.403 €	12.516.540 €	6,4%
Patrocínios e Publicidade	11.052.892 €	9.027.660 €	22,2%
Direitos Televisivos	8.302.000 €	7.050.000 €	18,5%
Competições Europeias	16.192.000 €	11.610.990 €	38,7%
Outros Proveitos Operacionais	3.782.029 €	991.038 €	311,1%
<b>PROVEITOS OPERACIONAIS</b>	<b>56.496.065 €</b>	<b>44.838.281 €</b>	<b>25,8%</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	14.996.691 €	12.563.337 €	19,2%
Custos com Pessoal	44.151.884 €	36.264.896 €	21,8%
Outros Custos Operacionais	678.817 €	1.139.363 €	-83,3%
Amortizações	551.350 €	445.808 €	23,8%
Provisões e Perdas de Imparidade	1.733.843 €	-835.127 €	148,0%
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>62.112.585 €</b>	<b>49.578.277 €</b>	<b>25,4%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL s/jogadores</b>	<b>-5.616.520 €</b>	<b>-4.739.996 €</b>	<b>19,1%</b>
Resultado da Transacção de Jogadores	16.237.655 €	15.236.657 €	6,5%
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>10.621.135 €</b>	<b>10.496.661 €</b>	<b>1,9%</b>

<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	5.858.991 €	6.549.570 €	-12,0%
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>5.536.661 €</b>	6.386.343 €	-14,5%

Tabela 3 – Relatório e Contas Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, in [www.futebolfinance.com](http://www.futebolfinance.com)

### 1.2.3 Envolvimento com a Comunidade

O FCP é um símbolo desportivo de enorme peso na região norte de Portugal. A sua história desportiva de mais de cem anos “obrigou” o clube a ter uma preocupação constante com a comunidade envolvente, apoiando causas pontuais de várias índoles com especial incidência no acolhimento e formação de jovens através do desporto. Os incontáveis pedidos que diariamente chegam ao clube, principalmente dirigidos ao seu Presidente Dr. Jorge Nuno Pinto da Costa, são atendidos segundo uma avaliação interna do conteúdo dos mesmos. Não existem critérios específicos para o apoio social e o clube pauta-se por uma acção mais reactiva, procurando atender ao maior número possível de pedidos que lhe chegam.

Apesar de apenas recentemente se estar a tentar estruturar um pouco mais a questão da RSE no clube, é de uma forma permanente e consequente que o clube contribui para a diminuição das desigualdades sociais na sua esfera de influência.

O recentemente criado Departamento de Relações Públicas do clube tem a responsabilidade pela aplicação de medidas de RSE, sempre com o cunho pessoal do Presidente Dr. Jorge Nuno Pinto da Costa. Até há pouco tempo não existia uma preocupação acentuada por parte do clube em estruturar a questão da RSE, mas o desenvolvimento e crescente importância do tema na sociedade e no clube fizeram com que os seus responsáveis começassem a pensar de forma diferente.

As principais abordagens e acções desenvolvidas pelo FCP nos últimos anos focalizam-se nas seguintes áreas:

- Campanhas de angariação de fundos ou bens (por uma causa);
- Certificação ambiental do Estádio do Dragão;
- Donativos materiais (equipamentos desportivos e outros);

- Donativos financeiros (por parte de dirigentes, atletas, empresas do grupo);
- Voluntariado;
- Visitas ao universo FCP (estádio e academia);
- Presença em instituições de solidariedade social, escolas, hospitais, etc;
- Oferta de 50 bilhetes para IPSS para todos os jogos da primeira liga.

#### **1.2.4 Abordagem, inclusão e comunicação da RSE**

Este ponto procurou analisar e comparar a forma como os clubes abordam, incluem e comunicam a RSE para o exterior. Devido à falta de informação de um elevado número de campanhas efectuadas pelos clubes, que ou não são divulgadas ou carecem de uma divulgação adequada, optou-se pela investigação dos seus *websites*. Estes *websites* sofreram uma importante renovação nos últimos anos e todos incluem a RSE de diferentes maneiras e com diferentes níveis de profundidade.

O FCP é o único clube que não inclui no seu *website* um espaço específico destinado à RSE. Existem diversas notícias que se podem consultar sobre algumas acções de RSE realizadas pelo clube, mas não se verifica uma comunicação clara, neste âmbito, por parte deste. A área da formação e do ambiente são as privilegiadas no que respeita às notícias que o clube divulga no seu *website*, não se constatando nenhuma referência explícita à RSE nos campos social e económico.

Verificou-se a inclusão da Fundação Porto Gaia (centro de treino e formação desportiva da FCP, SAD) no grupo FCP, onde aparece a descrição da estrutura organizativa e um pequeno parágrafo com o objecto desta Fundação. Observou-se também que o projecto Dragon Force (escolas de formação) tem um relevo acentuado no *website* mas que carece de alguma profundidade.

Em termos gerais, podemos concluir que existe pouca informação relevante na área da RSE no *website* do clube, com notícias com pouco destaque e com sectores directamente ligados a esta temática que possuem uma enorme falta de informação disponibilizada.

## 1.3 Sporting Clube de Portugal

### 1.3.1 O Clube

A história do Sporting Clube de Portugal (SCP) começou a ser escrita em 1902, quando um grupo de jovens, onde se destacavam Francisco e José Maria Simões, decidiu realizar um jogo de futebol e fundar um clube na zona de Sintra, o Belas Sport Club. Alguns anos mais tarde, depois do pouco sucesso da primeira iniciativa, os mesmos jovens decidiram fundar o Campo Grande Football Club (1904) juntamente com outros nomes como José Holtreman Roquette (José Alvalade) e José Stromp. Novamente, após divergências entre os membros do clube, houve uma ruptura e José Alvalade decidiu, com o apoio do seu avô (o Visconde de Alvalade), criar o Sporting Clube de Portugal em 1906.

O SCP tinha no futebol a sua principal modalidade, mas ao mesmo tempo outras modalidades como o atletismo, o ténis, o rugby, a esgrima, a ginástica o cricket e o hóquei em campo faziam parte da sua estrutura.

A cor verde e branco simboliza a esperança no novo clube formado e o emblema com o leão surgiu do brasão de D. Fernando de Castelo Branco, que autorizou que este fosse utilizado sobre um fundo verde. O emblema foi sofrendo várias alterações ao longo dos anos, como pode ser verificado na figura abaixo:



Figura 5 - Evolução do símbolo do SCP

O primeiro campo utilizado pelo clube foi o Sítio das Mouras, nos terrenos do Visconde de Alvalade, na Alameda das Linhas Torres (1906). Mais tarde, em 1916, decidiu-se mudar de instalações para o Campo Grande 142, onde foi construído um campo que duraria mais de 30 anos. O crescimento do clube levou a que, em 1956, inaugurasse o antigo Estádio José de Alvalade, um estádio que acompanhou o clube até ao ano de 2003, altura em que foi inaugurado o moderno Estádio Alvalade XXI, com capacidade para 50.000 espectadores.

Foi também construída, em Alcochete, a Academia do Sporting, um local ideal para os treinos e escolas de formação do clube. Estas escolas de formação, reconhecidas mundialmente, permitiram ao clube posicionar-se de uma maneira única no país e no mundo, permitindo a saída constante de grandes futebolistas para o mercado e criando uma marca fortíssima na formação de jogadores.

O SCP possui uma rica história de conquistas desportivas, das quais se ressaltam a obtenção de 10 campeonatos nacionais e 4 taças de Portugal nas décadas de 40 e 50. Foi a primeira equipa a conseguir um tetra campeonato nacional (1950-54), conquistou a Taça Europeia dos Vencedores das Taças na temporada de 1963-64 e atingiu a final da Taça UEFA em 2005, entre outros.

Nas outras modalidades, a obtenção de inúmeros troféus nacionais e internacionais foi sempre uma constante. Destacam-se as conquistas no andebol, no hóquei em patins, no atletismo, na esgrima e no ténis de mesa.

O Clube tem a seguinte estrutura organizativa:

1. Assembleia-geral – Presidente, Vice-presidente e Secretários;
2. Conselho Directivo – Presidente, Vice-presidentes e Vogal;
3. Conselho Fiscal e Disciplinar – Presidente, Vice-presidentes, Vogais e Suplente;
4. Conselho Leonino – Eleitos e Inerentes.

### **1.3.2 Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD**

A par da evolução dos principais clubes de futebol nacional, foi criada em 1997 a Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD, assumindo e dinamizando diversas medidas no sentido de estabelecer a transparência no desporto e nas relações deste sector de actividade com as instâncias fiscais e de segurança social.

Segundo os seus estatutos, a Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD tem por objecto a participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da modalidade de futebol (SCP estatutos, 2004)

A Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD tem um capital social subscrito e realizado de 42.000.000 euros, representado em 21.000.000 euros, e um capital próprio de 2.595.000 euros, sendo José Eduardo Bettencourt o presidente do Conselho de Administração.

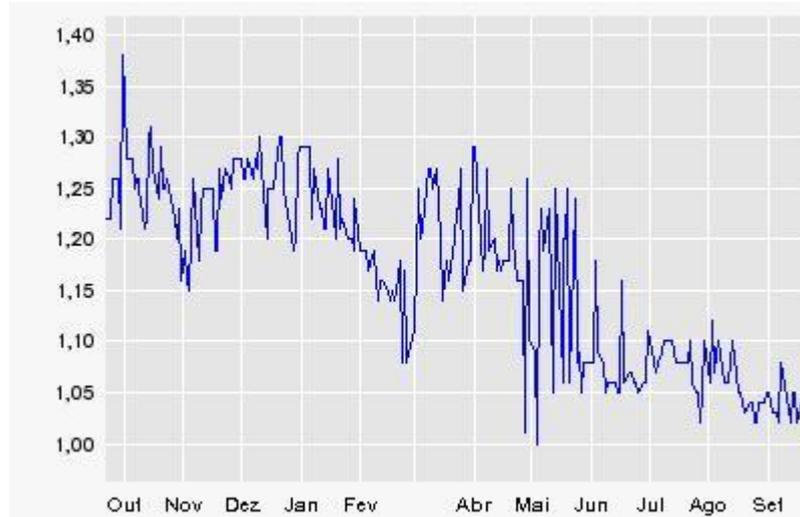
A Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD tem as seguintes principais participações qualificadas (Abril de 2010):

1. Sporting Clube de Portugal – 3.430.010 acções (16,33%);
2. Sporting SGPS – 10.976.222 acções (52,26%);
3. Pedro Duarte de Almeida Teles Baltazar – 2.450.000 acções (11,66%);
4. Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira – 2.134.770 acções (10,16%)

Por inexistência de informação disponível, não foi possível especificar a participação da Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, nas seguintes empresas:

1. Sporting Património e Marketing;
2. Sporting Multimédia;
3. Sporting SGPS.

No gráfico abaixo é possível verificar o comportamento das acções da Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD durante o período de Outubro de 2009 e Setembro de 2010:



**Figura 6** - Comportamento das acções da SCP, SAD (09-10), in [www.publico.pt](http://www.publico.pt)

Podemos também verificar os principais dados financeiros do relatório e contas da Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD respeitante à época desportiva 2008/2009:

<b>Prestações de Serviços</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2007/2008</b>	<b>Variação %</b>
Quotização	4.432.000 €	3.976.000 €	11,5%
Bilheteira e Bilhetes de Época	10.201.000 €	12.505.000 €	-18,4%
Patrocínios e Publicidade	6.091.000 €	6.276.000 €	-2,9%
<i>Merchandising</i> e Licenciamentos	75.000 €	1.000.000 €	-92,5%
Direitos Televisivos	10.775.000 €	11.273.000 €	-4,4%
Serviços Directos	1.023.000 €	433.000 €	136,3%
Outros	20.000 €	155.000 €	-87,1%
<b>Outros Proveitos Operacionais</b>			
Competições Europeias	10.000.000 €	7.201.000 €	38,9%
Benefícios Contratuais	3.489.000 €	1.849.000 €	88,7%
Outros	716.000 €	793.000 €	-9,7%
<b>PROVEITOS OPERACIONAIS</b>	<b>46.822.000 €</b>	<b>45.461.000 €</b>	<b>3,0%</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	16.673.000 €	15.753.000 €	5,8%
Custos com Pessoal	23.731.000 €	19.863.000 €	19,5%
Outros Custos Operacionais	1.771.000 €	3.072.000 €	-42,4%

Percepções e Práticas de RSE – O Caso dos Três Grandes

Amortizações	77.000 €	82.000 €	-6,1%
Provisões e Perdas de Imparidade	1.813.000 €	-435.000 €	516,8%
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	44.065.000 €	38.335.000 €	14,9%
<b>RESULTADO OPERACIONAL s/jogadores</b>	2.757.000 €	7.126.000 €	-61,3%
Resultado da Transacção de Jogadores	-12.148.000 €	-4.563.000 €	166,2%
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	-9.391.000 €	2.563.000 €	-466,4%
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	-11.823.000 €	635.000 €	-1961,9%
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-13.349.000 €</b>	597.000 €	-2336,0%

Tabela 4 – Relatório e Contas Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD, in [www.futebolfinance.com](http://www.futebolfinance.com)

### 1.3.3 Envolvimento com a Comunidade

A relação existente entre o grupo SCP e a comunidade vem desde há muitos anos. As acções pontuais que têm vindo a ser feitas ao longo da sua história de mais de cem anos, vão desde a simples entrega de um bilhete gratuito a pessoas com dificuldades várias à realização de jogos com o intuito específico de angariar fundos para uma causa social. Com o intuito de desenvolver de forma estruturada a sua intervenção em causas sociais, foi criado há cerca de 5 anos o projecto Sporting Solidário, que tem como grande objectivo a consciencialização e a mobilização da sociedade civil para acções de solidariedade, como consta na descrição do projecto disponível na página de internet do SCP (SCP, 2010).

As constantes solicitações e pedidos de ajuda por parte dos sócios e adeptos do clube, aliado ao facto de existir a necessidade de uma maior mediatização dos projectos desenvolvidos, seja por questões de imagem, seja como modelo ou agente social nas áreas do desporto, educação ou saúde, fez com que se criasse o projecto Sporting Solidário. A criação de um projecto específico de solidariedade social por parte do SCP, com intenções claras e objectivas para o apoio social e integrado na estrutura do clube, pode ser considerado como pioneiro no mundo futebolístico profissional português.

As principais abordagens e acções desenvolvidas pelo SCP nos últimos anos focalizam-se nas seguintes áreas:

- Campanhas de angariação de fundos ou bens (por uma causa);
- Donativos materiais (equipamentos desportivos e outros);
- Voluntariado;
- Visitas ao universo SCP (estádio, museu e academia);
- Presença em instituições de solidariedade social, escolas, hospitais e estabelecimentos prisionais;
- Prémios de mérito (atribuição de bolsas de estudo, viagens com a equipa de futebol);
- Oferta de bilhetes para jogos de todas as modalidades do clube.

#### **1.3.4 Abordagem, integração e comunicação da RSE**

Devido à recente transformação do *website* do SCP, foi possível acompanhar a sua evolução durante a realização deste estudo. Tanto no anterior como no actual *website* do clube foi possível verificar uma alusão clara à RSE, sempre com a predominância da vertente social.

O Sporting Solidário encontra-se incluído na estrutura do clube, com uma pasta própria onde se pode encontrar informação relevante sobre o projecto, protocolos em vigor e instituições apoiadas e que apoiam o clube neste tipo de iniciativas. Nesta pasta encontra-se também um vídeo de uma das acções que o clube realizou e que demonstra abertamente aquilo que o clube faz na área da RSE.

Verifica-se também uma menção a organizações ligadas ao clube que realizam acções de RSE, caso dos Leões de Portugal, e a acções das escolas de formação, pilar essencial da história e modelo de negócio do clube. Realça-se também as várias notícias de acções de RSE levadas a cabo pelo clube, que constam na pasta das notícias disponível no início do *website* do clube.

Podemos concluir que o SCP aborda o tema da RSE no seu *website* de uma forma mais acentuada que os seus concorrentes directos, com uma estruturação mais cuidada e com uma comunicação mais incisiva e com maior poder de penetração.

## 1.4 Sport Lisboa e Benfica

### 1.4.1 O Clube

Foi em 1904 que um grupo de jovens ex-alunos da Real Casa Pia de Lisboa, entre os quais o famoso Cosme Damião, decidiu criar o Grupo Sport Lisboa na zona de Belém. Alguns problemas financeiros levaram a que, em 1906, o clube se fundisse ao Grupo Sport Benfica, formando em 1908 o Sport Lisboa e Benfica (SLB). O clube tinha no futebol a sua grande força, mas o ciclismo, o rugby, o hóquei em campo e em patins, o andebol, o bilhar e o voleibol faziam parte da sua estrutura desportiva.

As cores vermelhas e branco desde muito cedo ficaram definidas como sendo as cores representativas do clube, que optou por incluir no seu emblema uma águia, uma roda de bicicleta e uma legenda com um apelo à unidade – “E Pluribus Unum”.



Figura 7 - Evolução do símbolo do SLB

O clube foi mudando algumas vezes de campo nos primeiros anos de vida, jogando em Sete-Rios, Campo Grande e Benfica; em 1925 inaugura o campo das Amoreiras com capacidade para 15.000 espectadores. Em 1941 volta a mudar-se para o Campo Grande e em 1954, fruto das contribuições dos seus associados e simpatizantes, inaugura o Estádio da Luz, com capacidade para 30.000 espectadores (posteriormente ampliado para 120.000). Este estádio acompanhou o clube até 2003, quando foi edificado o moderno Estádio da Luz, com capacidade para 65.000 espectadores. Acompanhando a modernização de infra-estruturas do clube, foi inaugurado em 2006 o Caixa Futebol Campus, um moderno centro de formação e estágio do clube.

O SLB é considerado, segundo o Guinness Book of Records, o clube com mais associados activos do mundo (cerca de 200.000). Para este facto, muito contribuiu a glória dos anos sessenta, com a conquista de 2 Taças dos Clubes Campeões Europeus (1961 e 1962), de 8 Campeonatos Nacionais e de 4 Taças de Portugal, projectando o clube para todo o mundo de uma forma emocionante. A conquista de 11 Campeonatos Nacionais, de 8 Taças de Portugal e a presença em duas finais da Taça dos Clubes Campeões Europeus nas décadas de oitenta e noventa marcaram a longa história de títulos conquistados pelo clube.

O clube possui 19 modalidades para além do futebol. São inúmeros os títulos ganhos pelo clube nestas modalidades, tanto a nível nacional como internacional, sobressaindo-se as conquistas no basquetebol, hóquei em patins, futsal, andebol, voleibol, ciclismo e rugby.

O Clube tem a seguinte estrutura organizativa:

1. Direcção – Presidente e Vice-Presidentes;
2. Assembleia-geral – Presidente, Vice-Presidente e Secretários;
3. Conselho Fiscal – Presidente, Vice-Presidente e Vogais.

### **1.4.2 Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD**

A criação da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD aconteceu no início do século XXI, em Fevereiro de 2000, permitindo ao clube acompanhar a evolução dos principais clubes de futebol nacional, permitindo também uma adequação mais profissional de toda a sua estrutura organizativa.

O seu objecto social é a participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da modalidade de futebol (SLB – Estatutos, 2010).

A Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD tem um capital social subscrito e realizado de 115.000.000 euros, divididos em 23.000.000 de acções com o valor nominal de 5 euros cada, sendo Luís Filipe Vieira o presidente do Conselho de Administração.

A Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD tem as seguintes principais participações qualificadas (Abril de 2010):

1. Sport Lisboa e Benfica – 9.200.000 acções (40%);
2. Sport Lisboa e Benfica SGPS, SA – 5.545.956 (24,20%);
3. Luís Filipe Vieira – 850.000 acções (3,70%);
4. Banco Espírito Santo – 1.832.530 (7,97%);
5. José da Conceição Guilherme – 840.000 acções (3,65%);
6. Somague Engenharia, SA – 708.960 (3,08%);
7. Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira – 612.283 acções (2,66%).

A Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD tem participação nas seguintes empresas:

1. Clínica do SLB, Lda (50%) – uma empresa que fornece serviços de saúde desportiva a atletas, sócios e público em geral;

2. Benfica TV (50%) – um canal de televisão especificamente vocacionado para os adeptos do clube, com um retrato diário das suas actividades desportivas e do seu universo empresarial;
3. SLB – Seguros, Mediação de Seguros, Lda (2%) – uma empresa que presta serviços aos sócios do clube na área dos seguros através duma oferta concorrencial no mercado.

No gráfico abaixo é possível verificar o comportamento das acções da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD durante o período de Outubro de 2009 e Setembro de 2010:



**Figura 8** - Comportamento das acções da SLB, SAD (09-10), in [www.publico.pt](http://www.publico.pt)

Podemos também verificar os principais dados financeiros do relatório e contas da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD respeitante à época desportiva 2008/2009:

<b>Prestações de Serviços</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2007/2008</b>	<b>Variação %</b>
Quotização	8.228.000 €	7.848.000 €	4,8%
Bilheteira e Bilhetes de Época	8.537.000 €	10.554.000 €	-19,1%
Patrocínios e Publicidade	11.542.000 €	9.726.000 €	18,7%
<i>Merchandising</i> e Licenciamentos	2.767.000 €	2.470.000 €	12,0%
Direitos Televisivos	10.073.000 €	8.409.000 €	19,8%
<b>Outros Proveitos Operacionais</b>			
Competições Europeias	305.000 €	7.883.000 €	-96,1%
Outros	5.428.000 €	2.613.000 €	107,7%
<b>PROVEITOS OPERACIONAIS</b>	<b>46.880.000 €</b>	<b>49.503.000 €</b>	<b>-5,3%</b>

## Percepções e Práticas de RSE – O Caso dos Três Grandes

Fornecimentos e Serviços Externos	17.693.000 €	14.876.000 €	18,9%
Custos com Pessoal	37.129.000 €	27.215.000 €	36,4%
Outros Custos Operacionais	2.653.000 €	744.000 €	256,6%
Amortizações	1.805.000 €	1.497.000 €	20,6%
Provisões e Perdas de Imparidade	638.000 €	-673.000 €	-
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>59.918.000 €</b>	<b>43.659.000 €</b>	<b>37,2%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL s/jogadores</b>	<b>-13.038.000 €</b>	<b>5.844.000 €</b>	<b>-</b>
Resultado da Transacção de Jogadores	-16.873.000 €	-1.847.000 €	-813,5%
<b>RESULTADOS OPERACIONAIS</b>	<b>-29.911.000 €</b>	<b>3.997.000 €</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-34.463.000 €</b>	<b>171.000 €</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-34.825.000 €</b>	<b>120.000 €</b>	<b>-</b>

Tabela 5 – Relatório e Contas Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, in [www.futebolfinance.com](http://www.futebolfinance.com)

### 1.4.3 Envolvimento com a Comunidade

Diz-se, nos meandros do mundo futebolístico nacional, que o SLB é o clube do povo; que a sua massa associativa supera os demais concorrentes em número e que o valor da marca do clube tem um impacto inigualável em Portugal. Podemos confirmar parte destes dados com o elevado número de sócios que o clube tem (cerca de 200.000 sócios pagantes), com as assistências a jogos no seu estádio e com a frequência de notícias que saem a público sobre o SLB.

Este enorme peso que o SLB parece ter na sociedade faz com que, desde muito cedo, o clube procure responder de uma forma cuidada aos inúmeros pedidos e solicitações que lhe chegam diariamente. Nesse sentido, procurando combater de forma estruturada os problemas sociais e a preservação dos valores da cidadania, criou em Janeiro de 2009 a Fundação Benfica, uma Instituição Particular de Solidariedade Social que tem como principal objecto “ dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade social e justiça entre as pessoas, dentro do universo benfiquista e fora dele, valorizar a imagem social do Benfica, criar um novo elo de ligação à família Benfiquista, promover a

valorização pessoa, o Benfiquismo e o desportivismo e fortalecer as relações entre os Benfica e os países lusófonos” (Estatutos Fundação Benfica, 2010).

As principais abordagens e acções desenvolvidas pelo SLB no último ano focalizam-se nas seguintes áreas:

- Campanhas de angariação de fundos ou bens (por uma causa);
- Donativos materiais (equipamentos desportivos e outros);
- Atribuição directa de bens (casas para vítimas da tragédia na Madeira);
- Visitas ao universo SLB (estádio, museu e centro de treinos);
- Presença em instituições de solidariedade social, escolas, hospitais, etc.;
- Oferta de bilhetes para jogos de todas as modalidades do clube.

#### **1.4.4 Abordagem, integração e comunicação de RSE**

O *website* do SLB aposta na integração da Fundação Benfica como uma das empresas do grupo. O clube destina para esta fundação todas as acções de RSE levadas a cabo pelo clube, sendo utilizados todos os meios do clube para divulgação destas iniciativas.

Existe uma pasta destinada à Fundação Benfica com uma reduzida informação sobre o objecto da mesma, sobre a sua missão e os órgãos sociais que a compõem. Nesta pasta consta também uma publicidade relativa a uma das acções desenvolvidas pela Fundação Benfica, neste caso uma acção a desenvolver no âmbito da semana europeia da mobilidade.

Observou-se também uma referência ao trabalho desenvolvido pelas escolas de formação e uma menção na pasta das notícias ao trabalho desenvolvido pela Fundação Benfica.

Em termos globais podemos afirmar que o SLB se encontra posicionado no meio dos dois concorrentes directos, com uma integração da Fundação Benfica no grupo mas com uma falta de informação relevante neste domínio e na sua respectiva proliferação às restantes áreas do clube.

## 2. Nota Pedagógica

### 2.1 Público-alvo

O caso apresentado surge de um enorme interesse pessoal pela área de Responsabilidade Social Empresarial, pela sua importância crescente e pelos benefícios inerentes à sua acção por parte das empresas. A conjugação com as principais SAD do futebol nacional permite um estudo dirigido a distintos públicos, como de seguida se sugere:

- Alunos dos cursos de licenciatura / mestrado em gestão, sustentabilidade, gestão desportiva e outras áreas afins, que com a resolução deste caso estarão a desenvolver competências específicas na área da RSE, utilizando as ferramentas necessárias para responder a questões que podem ser aplicadas aos sectores de actividade abrangidos;
- Docentes dos cursos de licenciatura / mestrado em gestão, sustentabilidade, gestão desportiva e outras áreas afins, que com a resolução deste caso poderão adicionar às suas apresentações e programas académicos os resultados verificados;
- Todas as SAD do futebol profissional português, dado que estão evidenciadas percepções e práticas de RSE muito relevantes para o seu envolvimento comunitário e para a melhoria da sua abordagem aos diferentes *stakeholders*;
- Todas as empresas que comercializam e distribuem produtos / serviços decorrentes do espectáculo desportivo, pois a leitura do caso permitirá um maior conhecimento sobre as percepções e práticas de RSE efectuadas pelas principais SAD do futebol nacional.

## 2.2 Objectivos Pedagógicos

O caso em estudo pretende caracterizar as 3 principais SAD do futebol profissional português (F.C. Porto, S.C. Portugal e S.L. Benfica) quanto à percepção e práticas de RSE no seio da sua actividade empresarial.

Os principais objectivos a adquirir na elaboração deste estudo:

- Adquirir conhecimentos integrados e sistemáticos sobre teorias da RSE e o seu impacto e resultados nas principais SAD do futebol profissional português;
- Recolher e analisar informação sobre práticas relativas a RSE nas principais SAD do futebol profissional português;
- Identificar como são definidas e postas em prática as acções de RSE nestas SAD;
- Compreender a relação entre a RSE e a estratégia definida por estas SAD;
- Identificar a diversidade de percepções quanto aos conceitos em estudo (o que cada entrevistado opina sobre os temas em estudo);
- Reflectir criticamente acerca de práticas de RSE numa perspectiva comparada;
- Perceber a evolução do conceito de RSE no sector desportivo profissional português, em concreto no futebol profissional, assim como da evolução do mesmo nas SAD em estudo;
- Elaborar um discurso crítico sobre o sector desportivo profissional português no desencadeamento de processos de RSE e o seu impacto nas SAD em estudo.

## 2.3 Revisão da Literatura

### 2.3.1 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

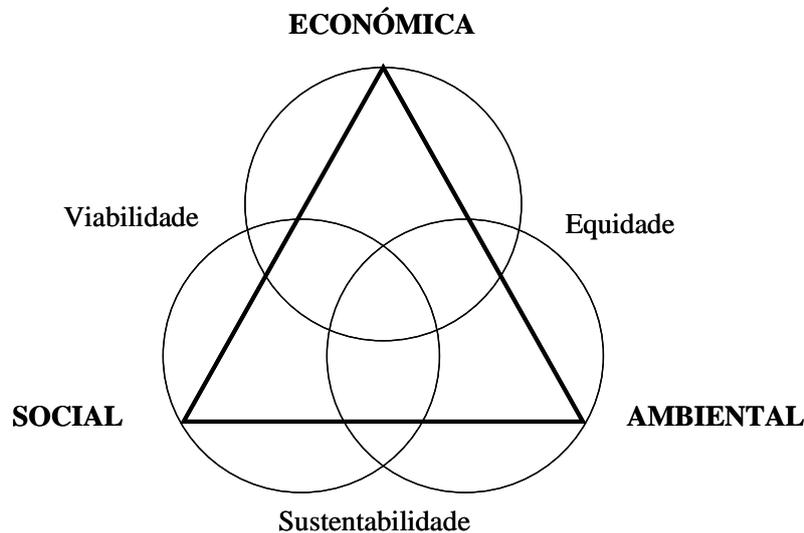
A atribuição de uma definição integral à RSE constituiria, seguramente, um importante passo rumo à definitiva implementação deste conceito nos manuais de gestão académicos e empresariais. Para além de estar associado a outros conceitos como desenvolvimento sustentável, “triple bottom line” ou “corporate citizenship (Elkington, 1999; Matten & Crane, 2005), a RSE parece estar em constante desenvolvimento, não sendo possível obter até hoje uma definição unânime sobre este tema.

Jones (1980) definiu a RSE como “a noção de que as organizações têm uma obrigação para com outros grupos – os grupos constituintes da sociedade que não os *stockholders* – que está para além do que é prescrito pela lei e pelos acordos sociais”. No entanto, para Esrock & Leichy (1998), continua a existir uma falta de clareza no que respeita à definição de RSE e como esta é percebida nos meios académicos, que apesar de muito debatida, reúne ainda pouco consenso à sua volta.

Algumas organizações, segundo um estudo feito em 1989, apenas definiam a RSE como “fazer coisas boas” (Heath & Ryan, 1989). Outros autores definem a RSE como as obrigações que um negócio tem que ter para além da maximização dos seus lucros, e que este conceito tem vindo a ter uma importância cada vez maior para as organizações (Carroll, 1979, 1999; Porter & Kramer, 2006; Campbell, 2007). Um conhecido autor holandês, numa tentativa de expor a sua opinião sobre as indefinições em torno do conceito de RSE, afirmou que a mesma “...significava algo, mas nem sempre o mesmo para todas as pessoas!” (Van Marrewijk, 2003).

O importante contributo de Elkington (1999) – Triple Bottom Line – permitiu que o conceito de RSE fosse melhor entendido pela maioria dos interessados e público em geral. A orientação tripartida da RSE, nas vertentes económica, social e ambiental, trouxe consigo um acréscimo de preocupação por parte das empresas. Neste sentido e de modo a garantirem um crescimento adequado, as empresas observaram a necessidade de se atingir um maior equilíbrio entre as três vertentes.

A figura 1 ilustra um modelo adaptado de Capron & Quairel-Lanoizelée (2004) por Duarte (2007) sobre as três vertentes mencionadas anteriormente, onde se pode verificar as zonas de intersecção/tensão (shear zones) que representam os riscos e as oportunidades que as empresas enfrentam.



**Figura 9** - Dimensões e objectivos da RSE – Capron & Quairel-Lanoizelée (2004). Tradução livre do autor.

A evolução do conceito de RSE foi-se desenvolvendo numa base conceptual, tendo sido feito um mapa do estado da RSE pelos autores Garriga & Mele (2004), onde são detectadas quatro linhas dominantes de pensamento: a aproximação política, que foca a concentração no poder das empresas na sociedade e no uso responsável desse poder;

- a aproximação integrativa, que foca as exigências sociais que são impostas às empresas;
- a aproximação ética, que foca a noção de responsabilidade ética da empresa para com a sociedade;
- a aproximação instrumental, onde a RSE é entendida como um meio para atingir resultados económicos, favorecendo o propósito da existência das empresas – criação de valor.

Este mapa permite identificar aquilo que vários autores defendem sobre o conceito de RSE, alinhados segundo as linhas de pensamento descritas anteriormente (Garriga & Mele, 2004).

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a RSE é definida como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas. O World Business Council for Sustainable Development (2001) encara a RSE como “o compromisso adoptado pelas empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral”.

A International Organization for Standardization (ISO) faz referência aos princípios que deveriam constituir a base da RSE – transparência, ética, interesses de todos os *stakeholders*, respeito e cumprimento das leis, direitos humanos e normas internacionais (ISO, 2010).

Como se pode verificar, existem inúmeras versões sobre aquilo que poderá ser o conceito exacto de RSE; em resultado disto, não parece existir um consenso geral à volta do termo RSE, podendo ressaltar-se o facto de que este conceito tenderá sempre a redefinir-se, fruto da evolução das tendências predominantes, baseando a sua estrutura num conjunto de características básicas: para além das prescrições legais, associado à noção de desenvolvimento sustentável e assumindo uma nova concepção quanto à forma de gestão das empresas no seu todo (Santos *et al.*, 2006).

O que parece certo é que, independentemente das variâncias de significado, se trata de um elemento que veio para ficar, uma ideia que se tornou num imperativo estratégico das modernas empresas da nossa sociedade. Atrever-me-ia a afirmar que se trata de um modo, entre outros, de sobrevivência e crescimento das mesmas.

### **2.3.2 A Evolução da RSE**

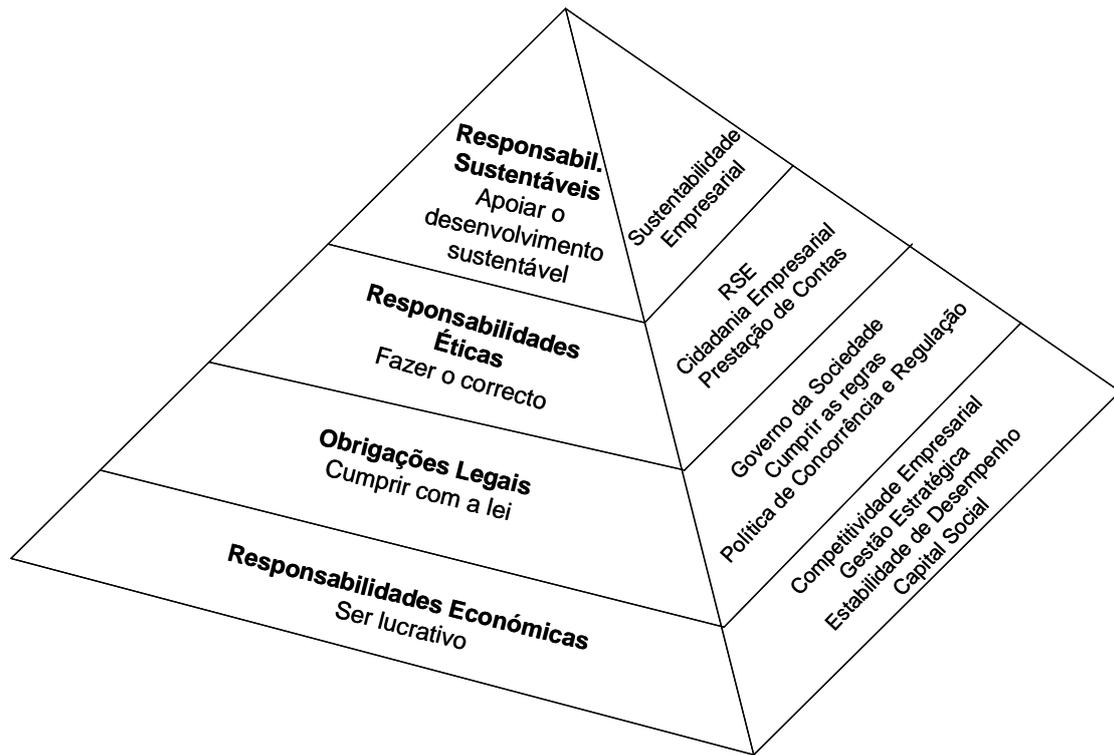
Segundo May *et al.* (2007), as raízes da RSE podem ser verificadas desde a era medieval, onde várias questões respeitantes ao impacto das organizações estiverem presentes durante todos estes séculos.

O fortalecimento e concretização da ideia de RSE têm a sua origem na filantropia, quando nos EUA, no início do Século XX, grandes empresas americanas (Ford, Carnegie, etc.) começaram a doar algum dinheiro para melhorar a condição social das

zonas onde operavam. Mais tarde, por volta dos anos 60/70 as empresas começaram a dar mais importância à RSE pois, mediante algum activismo emergente, começaram a perceber melhor qual seria o seu papel nas questões sociais (Clark, 2000).

Numa vertente contrária, Milton Friedman (1962) defendia que as empresas apenas se tinham que preocupar com os seus accionistas, e que despesas com RSE não eram da responsabilidade das empresas. Este autor, com uma visão estritamente capitalista, argumentou que o custo da responsabilidade social era muito elevado e que este custo passava unicamente pelo bolso dos empresários, que teriam que abrir mão de parte dos lucros da actividade empresarial regular; ou mesmo dos consumidores, que teriam que pagar os dispêndios do trabalho social que era desenvolvido junto à comunidade (Friedman, 1962). Este autor conseguiu que surgissem inúmeras vozes contestatárias que tentaram e conseguiram erguer o tema da RSE no seio das comunidades.

Neste contexto surge Carroll (1979), como uma das mais importantes figuras no desenvolvimento de modelos e aplicação de RSE nos EUA. Este autor descreve as quatro responsabilidades da RSE: económica, legal, ética e a discricionária (Carroll, 1979). A ordem de aplicação destas responsabilidades e a maneira como a RSE era percebida causou muita polémica, sendo subsequentemente feito um estudo por Aupperle (1984) que defendia que os executivos dos EUA davam mais ênfase à vertente económica, seguida da legal, da ética e em último lugar da discricionária. Carroll (1999) fez, no final dos anos noventa, uma revisão ao seu modelo para se adequar aos tempos modernos, afirmando que a vertente económica tem que estar intrinsecamente associada à RSE, já que a viabilidade económica é algo que contribui positivamente para a sociedade. Afirma também que a ultima vertente, a discricionária, tinha evoluído para o termo de filantropia (Carroll, 1999).



**Figura 10** - A pirâmide de Carroll – (1999). Tradução livre do autor.

O importante contributo de Freeman (1984), com a introdução da *Stakeholder Theory*, onde se começou a enfatizar as responsabilidades que se tinham que ter para com todos os grupos ou indivíduos que podiam ser afectados ou podiam afectar uma organização (*stakeholders*), abriu portas a que este tema começasse a ser amplamente discutido na sociedade americana.

Já no início do novo milénio alguns autores intensificaram o estudo sobre a performance das empresas numa perspectiva comparada, defendendo que as empresas que possuem uma orientação balanceada em todos os seus *stakeholders*, conseguem ter performances melhores do que aquelas empresas que unicamente têm o seu foco no retorno aos accionistas (Weiser & Zadek, 2000).

Falck & Heblich (2006) afirmam que o principal objectivo financeiro da empresa é proporcionar riqueza para os seus accionistas, mas por que não fazê-lo de um modo honesto e transparente? As empresas devem entender que por “praticar o bem” e por promoverem acções dignas entre elas, torna-se natural que a probabilidade de os seus lucros aumentarem se eleve; por outro lado, se isto não for feito, a regulamentação civil, mais cedo ou mais tarde acaba por arruinar o seu negócio. Se é uma meta da empresa

sobreviver e prosperar, esta não pode fazer nada melhor do que ter uma visão de longo prazo e entender que se tratar bem a sociedade, a sociedade irá certamente devolver-lhe o favor (Falck & Heblich, 2006).

Mais tarde, outros autores estudaram a RSE da perspectiva do Marketing, afirmando que as iniciativas de RSE são levadas a cabo com a intenção de beneficiar a empresa e a sociedade, nomeadamente pela ligação indirecta das contribuições às vendas (Folse & Grau, 2007).

A relação entre a comunicação/imagem/marketing e a RSE é e será, seguramente durante muito tempo, uma relação indissociável. A maior parte das empresas começou a dedicar tempo e dinheiro a iniciativas de RSE, única e exclusivamente para benefício da sua imagem perante a sociedade. O aumento das pressões de todos os *stakeholders* levou a que as empresas alterassem alguns dos seus comportamentos, legitimando a sua principal razão de existência – criar e manter clientes (Drucker, 2003).

Algumas empresas apenas se associam à RSE por esta ser considerada uma moda eficaz, por transmitir uma imagem solidária e por acharem que alcançarão uma superior notoriedade reconhecida pela sociedade. Este facto, indesmentível mas pouco estratégico, leva a uma incorrecta implementação e resultados da aplicação de iniciativas de RSE. Independentemente da sua aplicação, Guthey *et al.* (2006) defendem que, para além da possibilidade da RSE poder ser uma moda da gestão moderna, o seu conceito tem valor, principalmente porque tem reais consequências no mundo organizacional.

O marketing empresarial deve ser usado pelas empresas como forma de conhecer melhor os seus clientes, e não unicamente para a promoção de programas benevolentes sobre iniciativas de RSE (filantropia, cuidados com o ambiente, etc.). Em lugar disto, as empresas deverão abraçar um conjunto sólido de princípios e processos que poderão ajudar a responder aos *stakeholders* de uma forma sustentável (Maignan & Ferrell, 2004).

A importância do relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento – relatório de Brundtland (1987), a resolução da Agenda 21 (1992), o Pacto Global das Nações Unidas (2000) e os guias da OCDE para as multinacionais (2000) trouxeram consigo a ideia de desenvolvimento sustentável, uma maior defesa dos direitos

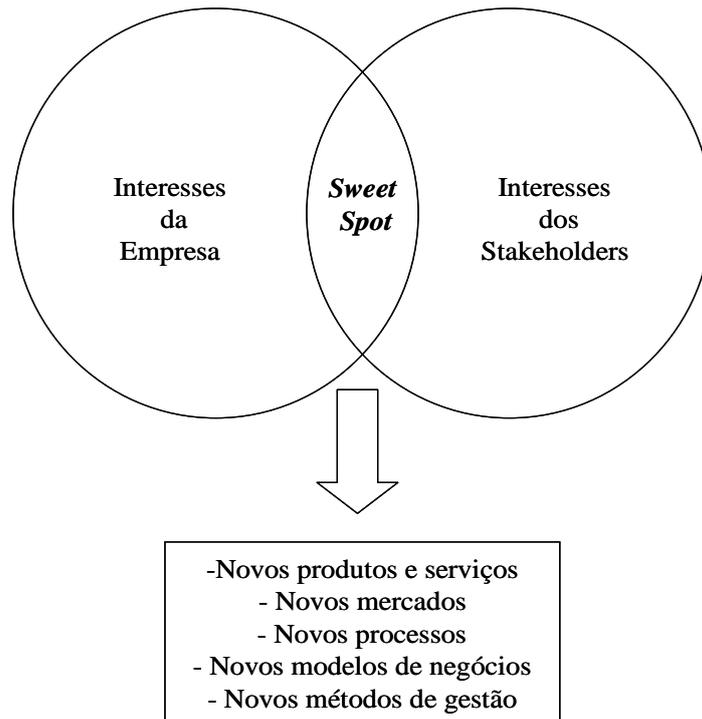
humanos, combate à corrupção, interesses dos trabalhadores e consumidores, etc., conceitos esses que constituem a base conceptual da RSE.

Surgiram, nos anos 90, inúmeras organizações especializadas na aplicação de iniciativas de RSE na Europa e nos EUA, como são os casos do World Business Council for Sustainable Development (1992), a CSR Europe (1996) e o Instituto Ethos (1998) permitiu que este conceito fosse sendo cada vez mais aceite pelas empresas e reconhecido pela sociedade. Ao mesmo tempo, assistíamos ao lançamento vários instrumentos para a RSE das empresas, como as normas e certificações Social Accountability 8000 (1997) e Accountability 1000 (1999), ambas com o objectivo de contribuir para uma melhoria da conduta ética, da qualidade de vida individual, laboral e social, e do desempenho das empresas (Rego e tal., 2007). Outros instrumentos importantes como o Global Reporting Initiative (1997) e os Caux Principles for Business (1994), permitem uma standardização internacional para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade por parte das empresas. Não menos importante e com uma cada vez maior exposição internacional, são os índices de sustentabilidade Dow Jones Sustainability Index (1999) e o FSTE4Good Index (2001) que visam identificar, reconhecer e orientar o desempenho das empresas no que respeita à sustentabilidade e RSE.

Por último, a Comissão das Comunidades Europeias (2001) lançou o Livro Verde, que incentiva, avalia e valida a prática de iniciativas de RSE por todo o mundo.

O recente estudo feito pelos conceituados autores Porter & Kramer (2006) acentua que, com o passar dos anos, as acções empresariais de RSE junto à comunidade sem uma relação directa com o *core business* da empresa, se revelavam ineficazes. Ajudar por ajudar, apenas com uma visão estritamente comercial, não possui impacto proporcional para a sociedade, acabando as empresas por perder competitividade e oportunidades com um carácter sólido e eficaz a médio-longo prazo (Porter & Kramer, 2006).

Neste sentido, Savitz & Weber (2007) enunciam um espaço onde será ideal que a busca do lucro se misture com a busca do bem-estar comum – *Sweet Spot* – o território repartido pelos interesses da empresa e pelos interesses dos *stakeholders*. Este *Sweet Spot* é alcançado quando se verifica uma sinergia entre ambos os interesses, cultivando-se o conceito de sustentabilidade na sua plenitude (Savitz & Weber, 2007).



**Figura 11** - Modelo adaptado de Staviz & Weber (2007)

É de notar que nos EUA a RSE vê-se essencialmente associada às empresas e aos seus resultados, numa dimensão externa (cooperação com a comunidade, responsabilidade ambiental e mecenato); pelo contrário, na Europa, “assiste-se a uma maior preocupação com a gestão da relação e do impacto com os *stakeholders*” (Duarte, 2007).

Essencialmente, a RSE passou de uma posição periférica nas empresas para ser uma componente central da estratégia empresarial das mesmas, acrescentando valor ao negócio através do desenvolvimento de lealdade à marca e diferenciação. Isto teve como resultado um aumento no número das organizações que começaram a reportar o seu envolvimento em iniciativas de RSE (Margolis & Walsh, 2003). Em consonância com a afirmação de Rego et al., “a RSE passou a ser um requisito incontornável para as empresas – mesmo as mais renitentes” (Rego et al., 2007).

### 2.3.3 RSE em Portugal

Desde o século XV que as misericórdias, ligadas à Igreja Católica, tiveram uma enorme importância na intervenção social prestada à comunidade. Assistimos ainda hoje, a uma

enorme intervenção social realizada pelas Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), mantendo ainda, a maior parte delas, uma ligação à Igreja Católica (DN, 2009). No que respeita às preocupações com a problemática ambiental, Portugal aderiu ao protocolo de Kyoto em 2002, existindo uma legislação avançada mas ainda com níveis de incumprimento preocupantes (CECOA, 2004).

A nível empresarial, Portugal deparou-se com a RSE de uma forma apreensiva, sem qualquer apoio governamental e com diferentes abordagens de implementação. O movimento começou a dar os primeiros passos, nos finais dos anos 90, com a execução de acções pontuais por parte de algumas multinacionais presentes no país, alastrando-se posteriormente com a criação de empresas especificamente orientadas para a temática da RSE, como são os casos do GRACE, da RSE Portugal, do BCSD Portugal e da Sair da Casca. Destaca-se também o papel da empresa portuguesa Delta, como pioneira na aplicação de iniciativas de RSE, sendo a primeira empresa portuguesa a obter a certificação de responsabilidade social segundo a norma SA 8000.

A Cimeira da União Europeia realizada em Lisboa, em março de 2000, representou um forte impulso para a noção e implementação da RSE em Portugal, mas foi só a partir de 2003 que se verificou um “boom” sobre este tema, sobre o qual se destacam:

- Início da publicação de relatórios de sustentabilidade por parte de algumas empresas;
- A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) actualizou o seu regulamento em relação ao governo das sociedades cotadas;
- Comunicação Social começou a dedicar espaços para discussão destes temas;
- Aumentou o número de estudos, disciplinas, cursos e departamentos académicos centrados sobre o tema;
- A RSE entrou na agenda e estrutura organizativa de muitas empresas;
- Aparecimento de um maior número de empresas dedicadas à temática da RSE;
- Eventos e conferências sobre RSE em maior número.

(Retirado de: CECOA, 2004)

Contudo, como resulta da revisão da literatura feita anteriormente, a maior parte da população portuguesa ainda desconhece profundamente o tema. A maior parte das pessoas que conhece a RSE, ou trabalha numa empresa onde a RSE é parte integrante da sua estrutura ou é por mero interesse próprio (CSR Europe, 2009).

A nível académico, a temática dedicada à RSE ainda se encontra pouco explorada e com uma dimensão muito pequena na comunidade científica nacional. Existem algumas disciplinas, em cursos universitários de gestão, que abordam a temática de um modo ainda muito superficial, focando várias áreas em torno da RSE (sustentabilidade, ética, cidadania, *governance*, etc.). Algumas pós-graduações e cursos especializados começam a figurar em certas universidades do país, casos do Indeg, da Universidade Católica Portuguesa e da Universidade de Coimbra.

A nível governamental, em 1999, foi lançado o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, onde é possível verificar linhas orientadoras para o desenvolvimento de um quadro de responsabilidade social (PNDES, 1999). No mesmo sentido, as directrizes definidas no Plano Nacional de Emprego, em 2003, contemplam o apoio e a busca de estratégias de responsabilidade social nas empresas (PNE, 2003).

A lei do mecenato, em vigor desde 1999, permite a realização de doações de cariz educativo, cultural, social, ambiental, científico, tecnológico ou desportivo, a entidades ou projectos tipificados na lei, tendo como contrapartidas as deduções fiscais (DRE, 1999). A Lei n.º 16/2001, de 22 de junho, permite a consignação de 0,5% do I.R.S. a instituições religiosas e instituições particulares de solidariedade social (DRE, 2001).

Como mencionado por Vogel (2006), o relacionamento entre as empresas e os governos tem de ser reexaminado a fim de melhorar o bem-estar público. Há uma necessidade colectiva para as empresas do sector privado em colocar pressão sobre os governos, bem como reforçar as suas próprias práticas éticas. O controlo efectivo e a criação de novas normas de regulamentação devem ser impostos pelos governos e apoiados pelas empresas, já que este processo parece, inevitavelmente, juntar as duas partes (Vogel, 2006).

Outro tipo de iniciativas mais específicas diz respeito aos prémios atribuídos por diversas entidades públicas e privadas, sobre boas práticas empresariais; a título de exemplo, destacam-se os casos do “Igualdade é Qualidade” do CITE, do índice das “Melhores empresas para trabalhar em Portugal”, realizado tanto pela Heidrick & Struggles e pela revista Exame, como pelo Great Place to Work Institute e, por último, o “Boas Práticas no Sector Público”, conduzido pela consultora .

Podemos afirmar que as empresas e o estado português estão, gradualmente, a perceber as vantagens da adopção de iniciativas de RSE (Neves & Bento, 2005). As medidas ambientais e sociais parecem ter evoluído de forma muito significativa nos últimos anos, contudo ainda é necessário proceder a uma maior interiorização estratégica da RSE nas empresas nacionais. Por um lado, assistimos a uma moda crescente sobre a RSE, onde as empresas portuguesas, a troco de imagem e levadas pelas pressões dos seus *stakeholders*, têm vindo a aderir cada vez mais a iniciativas de RSE; por outro, não podemos apenas deixar que as organizações continuem a aplicar unicamente iniciativas de filantropia, elemento-chave, mas não o único da RSE. Os recentes casos de escândalos financeiros do Banco Português de Negócios e do Banco Privado Português são exemplos nítidos de que é necessária uma maior confiança nos negócios, conseguida apenas mediante uma gestão transparente, responsável e fortemente sustentável.

#### **2.3.4 RSE no desporto e no futebol profissional**

O desporto e toda a indústria desportiva que o rodeia têm vindo a crescer de forma acentuada ao longo das últimas décadas. O seu papel dentro das comunidades e no desenvolvimento e promoção da inclusão social atinge, nos nossos dias, uma dimensão demasiado relevante para ser ignorada. O senso comum e a própria comunidade científica procuram evidenciar a exactidão desta declaração (Tacon, 2005).

Apesar da vasta investigação feita na área da RSE em geral, apenas ultimamente se começa a dedicar algum tempo à área desportiva. Embora se tenham feito poucos estudos no cruzamento das duas variáveis em questão, RSE e desporto, a RSE parece estar cada vez mais implementada nas empresas desportivas profissionais. Estas empresas, a par de outras empresas de outros sectores, têm vindo a sofrer cada vez mais

pressões dos seus clientes, fornecedores, empregados e parceiros para se comprometerem em iniciativas de RSE (Babiak & Wolfe, 2006).

Estes e outros autores também enfocaram os recursos únicos que as empresas desportivas profissionais possuem, permitindo-lhes gerar uma maior preocupação por questões sociais que outras indústrias (eventos, bilhetes, estádios, patrocínios, etc.). Ao mesmo tempo, os executivos desportivos usam iniciativas de RSE para o reforço da posição estratégica destas organizações (Babiak *et al.*, 2007). Neste sentido, a natureza do sector desportivo profissional, em concreto o futebol em Portugal, é bastante diferente das outras indústrias, podendo na sua grande maioria afectar positivamente a natureza e os objectivos das iniciativas de RSE. Os mesmos autores sugerem que existem quatro factores que diferenciam o sector desportivo profissional dos demais sectores, influenciando a maneira como a RSE é implementada e impactada: a paixão, elementos económicos únicos, transparência e o envolvimento dos *stakeholders* (Babiak & Wolfe, 2009).

O desporto possui o poder de cativar e unir indivíduos entre comunidades e criar ambientes que contribuam para um melhor capital social. Igualmente, o mundo empresarial pode mobilizar os recursos necessários para serem distribuídos pelo desporto, de modo a praticarem iniciativas de RSE. Quando estas duas variáveis se juntam na forma de RSE desportiva, esta pode ser muito persuasiva, amigável, orientada para a saúde, socialmente interactiva, ambientalmente responsável e culturalmente libertadora (Smith & Westerbeek, 2007).

Outros autores defendem que a indústria desportiva, em termos de impacto social, não é diferente das outras indústrias, afirmando que estas empresas apenas dispõem de mais visibilidade e status institucional, nomeadamente através da cobertura mediática a que estão sujeitos. No entanto, e devido a esta elevada exposição, a RSE pode ser muito boa para o desporto e a indústria desportiva, assim como o desporto e a industria desportiva podem ser muito bons para a RSE (Godfrey, 2009).

O relatório elaborado para o International Business Leaders Forum pelos autores Prescott & Phelan (2008) atesta o enorme potencial de integração do desporto na sociedade. Ao anotar um conjunto de oportunidades por investigar na gestão do desporto é adicionado um contributo único para a estratégia de valorização de

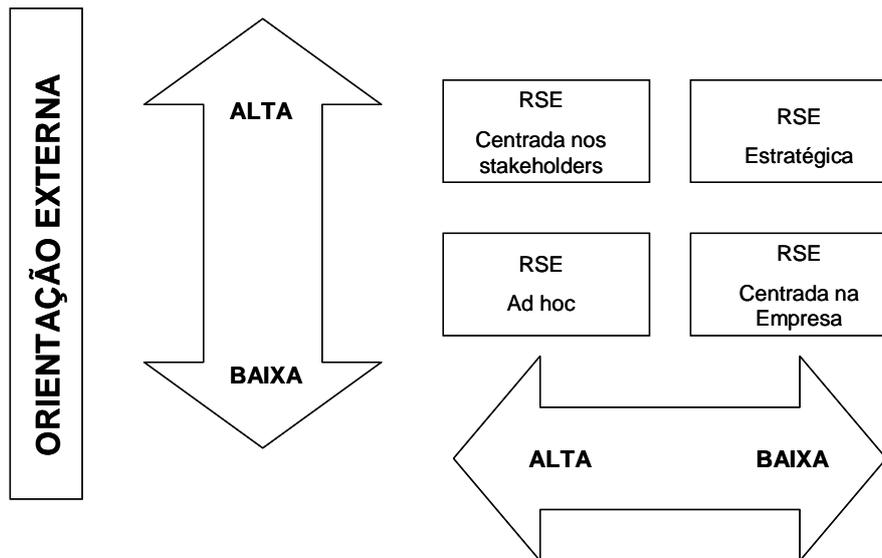
objectivos de desenvolvimento social, com particular destaque na catalisação de parcerias entre organizações, ONG e governo, concebendo o mundo empresarial para além de uma mera fonte de financiamento (Prescott & Phelan, 2008).

O desporto, e em concreto o futebol em Portugal, consegue juntar pessoas independentemente da sua religião, classe social, raça, etc. O “poder” que lhe está associado permite que o futebol se constitua como uma base fundamental para aliviar a pobreza, mudar os hábitos de saúde, promover uma maior inclusão social e servir de modelo para um maior desenvolvimento da sociedade.

Por outro lado, a imagem dos clubes de futebol e a sua conotação ao hooliganismo, violência e comportamentos inadequados por parte dos adeptos ainda carece de uma aceitação integral por parte da sociedade. Os clubes têm feito um grande trabalho de prevenção e controlo de claques organizadas e de grupos de “adeptos problemáticos”, mas ainda muito pode ser feito para prevenir determinados comportamentos que em nada beneficiam a imagem e o propósito dos clubes de futebol (Bale, 2000).

O futebol, ao longo da sua história, viu-se afectado por inúmeros casos de corrupção que envolviam todos os agentes desportivos, desde jogadores a dirigentes. A conquista da vitória a todo o custo, como o único fim moral a atingir, acabou por levar a um desprestígio significativo dos grandes clubes. A RSE pode e deve ter um papel fundamental no combate a este tipo de situações, beneficiando os clubes e a sociedade em geral (Godfrey, 2009).

Ao longo dos tempos temos assistido a uma gradual adopção da RSE por parte das empresas da indústria do futebol, coagidas maioritariamente por pressões de origem externa. Dependendo da ênfase dada por uma organização a estes factores, podemos observar na figura 4 os principais determinantes da adopção da RSE no desporto profissional, segundo um estudo de Babiak & Wolfe (2009).



**Figura 12** - Determinantes da adoção da RSE no desporto profissional – Babiak & Wolfe (2009).  
Tradução livre do autor.

O envolvimento do sector privado surge neste contexto como um catalisador fundamental, que permitirá que tanto as empresas como a sociedade beneficiem com a conjugação das variáveis desporto e RSE.

Ao nível do desporto municipal, especificamente em zonas com um tecido empresarial sólido e estável, o progressivo interesse e participação de empresas em projectos desportivos locais aumentou exponencialmente nas últimas décadas. A relação inevitável entre RSE e o desporto surge novamente, em particular na área do desporto para todos, do exercício e da condição física e do desporto para populações especiais – idosos, cidadãos deficientes e comunidades étnicas socialmente excluídas.

Algumas instituições de referência mundial salvaguardam o valor do desporto e os benefícios que este aporta à sociedade. O International Olympic Committee (2010) afirma, no primeiro ponto da sua missão, que um dos seus principais objectivos é o de incentivar e apoiar a promoção da ética no desporto, bem como a educação na juventude através do desporto, onde prevaleça o espírito de *fair play* e se proíba a violência.

A Fédération Internationale de Football Association (FIFA) desde muito cedo percebeu a importância do futebol no que respeita à sua relação com a sociedade e os seus problemas. Contudo, apenas recentemente se consolidou a criação do Code of Ethics (2006), que obriga a todos os agentes desportivos afiliados a evitarem práticas imorais e

contrárias a determinados princípios éticos, e do Fair Play Code (2005), que contempla o combate à violência, à pobreza, às drogas e ao racismo. Estes documentos contribuíram para uma melhora significativa na visão do futebol como agregador e integrador de princípios e valores fundamentais para a sociedade (FIFA, 2005; 2006).

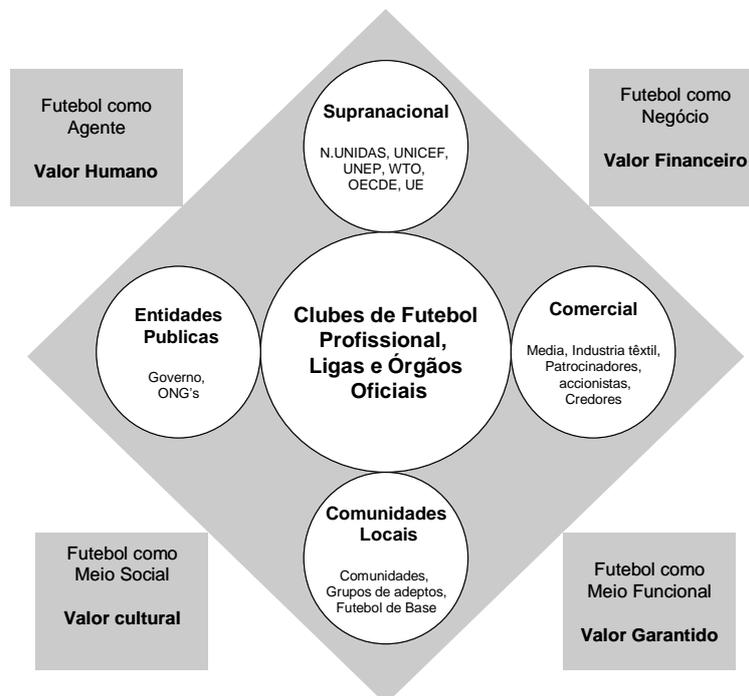
O caso do jogador Belga Jean-Marc Bosman em 1995, que deu nome ao famoso caso Bosman, permitiu que o mercado do futebol tivesse, finalmente, uma intervenção por parte da lei (algo que se julgava estar imune). Os jogadores em final de contrato podem assinar livremente com outros clubes sem que o clube no qual ainda estão vinculados tenha direito a receber qualquer indemnização. Isto veio potenciar a diversidade de jogadores de várias nacionalidades nos clubes por todo o mundo, garantindo a protecção dos direitos contratuais dos atletas profissionais. A partir deste momento, o mundo do futebol profissional consciencializou-se que tinha de se submeter às leis europeias como qualquer outro negócio, algo que não acontecia na sua totalidade até então (Foster, 2000).

Os clubes ingleses e alemães foram pioneiros na implementação de iniciativas de RSE. A título de exemplo, foi implementado em Inglaterra, pela Football Association, uma iniciativa de sensibilização a todos os clubes para a necessidade destes terem uma relação sustentável e integradora com a sociedade. A criação de *Community Trusts* por parte de alguns clubes revelou ter um impacto extraordinário nas comunidades envolventes. Os clubes de futebol Charlton Athletic e Brentford Football Club, ambos detentores de um *Community Trust*, foram alvo de um estudo intensivo onde se analisou os enormes benefícios resultantes para as comunidades envolventes e para a sustentabilidade dos clubes envolvidos (Walters & Chadwick, 2009).

Esta criação de valor gerada pelo futebol para com os *stakeholders* externos permite um posicionamento de enorme relevância e influência social, económica e política. Os autores Breitbarth & Harris (2008) desenvolveram um modelo muito completo no que respeita à criação de valor no futebol profissional através da RSE (figura 5), onde se destacam quatro áreas distintas:

1. **Futebol como um agente para a criação de valor humano** – através do apoio a organizações supra nacionais na construção da nação e dos esforços para aumentar a qualidade de vida;

2. **Futebol como um negócio para a criação de valor económico** – através de transmissões televisivas, roupa desportiva, patrocinadores, etc;
3. **Futebol como um meio social para a criação de valor cultural** – através de uma identificação individual e social comum;
4. **Futebol como um meio funcional para a criação de valor garantido** – através da capacidade do jogo actuar como um meio de contacto entre as pessoas e os agentes políticos e comerciais.



**Figura 13** - Determinantes da adoção da RSE no desporto profissional – Babiak & Wolfe (2009).  
Tradução livre do autor.

Outros exemplos que ilustram como a RSE foi sendo assumida pelas organizações do mundo do futebol, vejamos:

- Fédération Internationale de Football Association (FIFA) que criou uma unidade especial de RSE e que desenvolve vários projectos que envolvem o futebol e o desenvolvimento de comunidades;

- A L'Union Européenne de Football Association (UEFA) desde 1998 que realiza campanhas anti-racismo, contra a obesidade, os sem abrigo, entre outras ;
- O *Futbol Club Barcelona* (FCB) que se associou à United Nations Children's Fund (Unicef) em 2006 e prescindiu de um patrocínio milionário nas suas camisolas;
- O G-14, organização formada pelos principais clubes europeus de futebol, realizou um estudo sobre o envolvimento em programas comunitários dos seus clubes, entre os quais o Futebol Clube do Porto (BITC, 2007);
- A criação de fundações por parte de vários clubes de futebol e inclusivamente por parte de jogadores, demonstra a crescente responsabilidade assumida para com a sociedade por parte dos agentes desportivos (e.g. Fundação Luís Figo, Fundação Benfica e Manchester United Foundation);
- As escolas de formação do Sporting Clube de Portugal e do Amsterdamsche Football Club Ajax são exemplos mundiais da integração de jovens no seio dos clubes de futebol. Estes jovens são incentivados a manter os estudos, a ter consciência dos problemas sociais, assim como do importante papel que poderão vir a ter como *role models* da sociedade.

As elevadas quantias financeiras envolvidas na indústria desportiva, nomeadamente no futebol profissional, fazem com que as atenções se centrem cada vez mais no funcionamento destas, que se espera que sejam transparentes e sustentáveis. Neste sentido, realça-se o importante papel dos clubes de futebol na comunidade onde estão inseridos, na relação entre ambos e na contribuição dos mesmos para o desenvolvimento de uma identidade local e um sentido de lugar (Morrow, 2003).

As empresas de uma comunidade têm uma grande oportunidade de se associarem aos clubes de futebol, de modo a poderem realizar as suas iniciativas de RSE em parceria com clubes que possuam uma profissional e dedicada abordagem à temática de RSE. O poder que estes clubes têm na comunidade serve de alavanca para o desenvolvimento de parcerias entre empresas comerciais e clubes de futebol, com repercussões muito positivas no seio dessa mesma comunidade (Walters & Chadwick, 2009).

Do ponto de vista económico, as equipas de futebol profissional beneficiam a estrutura económica de uma comunidade, especialmente pelos gastos gerados pelos fãs (Blair, 1997). Por outro lado, é necessário saber se a estrutura económica da cidade pode suportar ter uma equipa de futebol profissional, com todos os custos que isso acarreta (como é o caso dos estádios de futebol em Portugal).

A crescente importância dos clubes de futebol na sociedade tem vindo a suscitar alguns debates sobre os comportamentos éticos destas organizações, sendo cada vez mais comum a intervenção sobre os comportamentos dos seus funcionários. Hoje em dia, é cada vez mais fácil saber se uma organização desportiva actua de acordo com o esperado, sendo fortemente penalizada pela sociedade ao incorrer em situações ética e socialmente condenáveis (Breithbarth & Harris, 2008).

O facto de existir uma mudança radical na gestão dos clubes de futebol do século XXI, exige que estes tenham uma abordagem completamente diferente para com os seus fãs e para com as comunidades onde estão inseridos. Os líderes dos clubes terão que aplicar uma metodologia de gestão em relação à RSE muito mais pró-activa que reactiva (Hums *et al.*, 1999).

Os líderes dos clubes de futebol podem melhorar as perspectivas económicas das suas organizações, juntamente com uma maximização dos benefícios sociais entregues à sociedade, isto se perceberem o poder do desporto e o que este pode representar no melhoramento dos objectivos sociais e comunitários (Smith & Westerbeek, 2007).

Os clubes de futebol, acompanhando a evolução da RSE, já realizam iniciativas de filantropia há vários anos; praticamente todos os clubes mais importantes do mundo já se envolveram na realização de pequenos donativos, aparecimento de jogadores em acções sociais, etc.

O que importará aqui saber é como é percebida e praticada a RSE pelos dirigentes das SAD do futebol nacional e, acima de tudo, em que nível da estrutura destes clubes se encontra integrada a RSE.

## 2.4 Ferramentas de Análise

Por se tratar de um caso de estudo, considera-se relevante a aplicação de ferramentas de análise que permitam uma melhor compreensão de todo o processo de investigação levado a cabo neste estudo.

Para este caso sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

**Grelha de Respostas** – optou-se pela criação de uma grelha que permitisse a análise do conteúdo das respostas e uma válida comparação entre as mesmas. Esta grelha baseia-se no questionário efectuado aos entrevistados e é composta pelos quatro grandes temas que compõem o caso em estudo: conceito, percepções, integração e práticas de RSE. Decidiu-se pela atribuição de uma bola cheia às respostas que se enquadravam nos parâmetros descritos para cada pergunta; quando esta situação não se verificava optou-se pela colocação de uma bola vazia, representando a inexistência de determinados factores na resposta entregue.

**Análise SWOT** – recorreu-se a esta ferramenta de análise que permite uma conclusão e arrumação de ideias referentes a cada clube, apresentando os pontos fortes e fracos internos à organização, e as oportunidades e ameaças que sejam relevantes para a empresa, sempre na esfera da RSE.

## 2.5 Plano de Animação

Propõe-se o seguinte plano de animação para uma melhor aplicação de conceitos presentes no caso, devendo existir uma prévia análise antes da aula por parte dos grupos (4-6 elementos). O professor actuará como um moderador para a troca de ideias e ajudará na compreensão das questões e respectivas regras de resolução, desenvolvendo um bom ambiente de trabalho e gerindo o tempo de forma equilibrada.

Objectivos Gerais	Objectivos Especificos	Temas a Abordar	Actividades	Estratégia	Tempo
Enquadramento com o tema	Despertar interesse sobre o tema; Resolução do caso em grupo	RSE; Clubes de futebol profissional	Leitura antes da aula	Leitura do caso; Identificação dos pontos principais e de informação útil para a resolução do caso	2,5h
Entender a situação actual da RSE nos clubes em estudo, analisando as componentes externa e interna da sua aplicação	Compreender e utilizar as ferramentas de análise: - Grelha de Respostas; - Análise SWOT	Industria do futebol; Afirmação da RSE no mundo empresarial;	Resolução da questão 1	Apresentação em Powerpoint da proposta de resolução e posterior discussão em aula	10m para apresentação + 10m para discussão
Perceber o conceito de RSE e as dificuldades encontradas para uma definição única do termo	Analisar a Grelha de Respostas e comparar com a revisão da literatura disponível; Propor alternativas para um consenso geral sobre o conceito de RSE	Definição de RSE	Resolução da questão 2	Apresentação em Powerpoint da proposta de resolução e posterior discussão em aula	10m para apresentação + 10m para discussão
Compreender a importância e as percepções da RSE para os dirigentes dos clubes em estudo, analisando as variáveis internas e externas que influenciam directamente a sua aplicação	Compreender e utilizar as ferramentas de análise: - Grelha de Respostas; - Análise SWOT; Perceber a importância das expectativas dos adeptos perante a RSE;	Expectativas dos adeptos sobre a RSE; Existência de um programa estratégico de RSE; Cumprimento legal; Princípios éticos; Viabilidade financeira	Resolução da questão 3	Apresentação em Powerpoint da proposta de resolução e posterior discussão em aula	10m para apresentação + 10m para discussão
Analisar a integração da RSE da estrutura organizativa dos clubes; Construir uma análise crítica sobre o futuro da RSE nos clubes em estudo	Compreender e utilizar as ferramentas de análise: - Grelha de Respostas; - Análise SWOT; Propor metas/objectivos a conseguir a médio-longo prazo por parte dos clubes em estudo para uma eficaz integração da RSE.	Componentes externas e internas que influenciam a integração da RSE na estrutura organizativa dos clubes em estudo;	Resolução da questão 4	Apresentação em Powerpoint da proposta de resolução e posterior discussão em aula	15m para apresentação + 10m para discussão

Tabela 6 – Plano de Animação

## 2.6 Questões de Animação a colocar pelo Docente aos Alunos

Propõem-se as seguintes questões como guia de orientação para a resolução do caso:

**Questão 1** – Examine o panorama futebolístico nacional e enquadre a RSE no que concerne às iniciativas praticadas pelos três grandes clubes em estudo;

**Questão 2** – Consulte a revisão da literatura sobre RSE e sugira um modelo actualizado em que se descreva um conceito base para a definição do termo RSE;

**Questão 3** – Exponha um discurso crítico sobre a percepção que os dirigentes dos três grandes clubes em estudo aportam sobre a RSE, sobre as expectativas dos adeptos, sobre a actualidade do tema e sobre a pertinência da sua introdução nos clubes em estudo;

**Questão 4** – Coloque-se no lugar dos responsáveis pela aplicação da RSE nos clubes em estudo e proponha metas / objectivos a conseguir a médio – longo prazo para que este tema se enquadre definitivamente na estrutura organizativa dos clubes.

## 2.7 Resolução do Caso

Para a resolução do caso levantaram-se as seguintes questões:

**Questão de Partida** – Como é que as três principais SAD do futebol profissional português encaram a RSE? Em que ponto de situação nos encontramos?

**Questão 1** – Como é que os dirigentes das SAD definem a RSE?

**Questão 2** – Como é que a RSE é vista pelos dirigentes das SAD? Que importância e relevo tem para os mesmos?

**Questão 3** – Até que ponto é que a RSE se encontra realmente integrada na estrutura organizativa das SAD?

### 2.7.1 Questão de Partida – Como é que as três principais SAD do futebol profissional português encaram a RSE? Em que ponto de situação nos encontramos?

Tendo como base as perguntas definidas anteriormente, apresenta-se de seguida a interpretação dos resultados das entrevistas realizadas aos responsáveis pela RSE dos três principais clubes do futebol profissional português, recorrendo-se para o efeito à elaboração de uma grelha comparativa que permitiu uma averiguação ponto a ponto das respostas fornecidas por cada entrevistado.

Este estudo partiu de uma hipótese inicial que assentava na base de que as SAD dos três principais clubes do futebol profissional português se constituam como um instrumento fundamental para a aplicação de medidas de RSE por parte dos clubes. Procurou-se investigar a situação actual da RSE nestas SAD e qual era a convicção dos responsáveis pela sua aplicação nos três principais clubes do futebol profissional português.

Rapidamente se percebeu que as SAD não se constituíam como o instrumento fundamental para a aplicação da RSE nestes clubes, acontecendo um deslocamento de responsabilidades para um departamento ou área específica dentro do organigrama dos clubes. Quando se efectuou o pedido para a realização da entrevista, onde se mencionou a necessidade de entrevistar a pessoa com a maior responsabilidade pela aplicação de

medidas de RSE, o encaminhamento por parte dos clubes recaiu sempre para um sector responsável por outras áreas; este sector engloba a RSE de todo o clube, SAD incluída.

No FCP e no SCP assiste-se a uma afinidade na alocação da RSE, tratando-se deste tema num departamento específico (relações públicas), com objectivos de carácter quase exclusivamente de preocupação social e de solidariedade. No SLB, a RSE vê-se remetida para a Fundação Benfica, uma IPSS criada dentro do universo do clube, com objectivos exclusivamente sociais. Nos três casos assistimos a uma RSE muito virada para o exterior, com um elevado número de acções pontuais realizadas e com uma crescente tendência para o reconhecimento da importância da mediação da RSE. A nível interno parece não existir uma preocupação tão significativa pela aplicação de medidas de RSE.

Fica assim explicitado que os três grandes clubes do futebol profissional português não integram na estrutura das suas SAD a RSE, remetendo-a para departamentos específicos ou criando instituições para o efeito. A RSE é vista de uma forma quase exclusivamente social, deixando de fora da esfera da RSE as questões ambientais e económicas. Com excepção do FCP, que mencionou por diversas vezes a questão ambiental das suas instalações e procedimentos, os restantes clubes não fizeram qualquer referência às outras vertentes.

A elaboração do questionário procurou abranger quatro importantes grupos – definição, percepções, integração e práticas – que envolvem o domínio da RSE, a sua interpretação e aplicação nos clubes em questão. Com isto pretendeu-se captar as crenças e visão sobre a RSE por parte dos responsáveis pela aplicação destas medidas nestes clubes. Pretendeu-se perceber até que ponto a RSE estaria ou não integrada na estrutura das SAD destes clubes e que acções se têm tomado durante os últimos anos.

### **2.7.2 Questão 1 – Como é que os dirigentes das SAD definem a RSE?**

O primeiro grupo de questões procurou investigar como é que a RSE era definida pelos entrevistados, que tipo de sinónimos associavam à RSE, que elementos incluíam como sendo parte da RSE e se existia um termo específico para definir a RSE dentro das suas SAD. O objectivo principal para este primeiro grupo de questões centrou-se em averiguar qual era o conhecimento efectivo sobre o termo RSE, se a noção por parte dos

entrevistados sobre a RSE era a adequada aos princípios académicos descritos na revisão da literatura.

Verificou-se, no que respeita ao conceito e definição de RSE, que os três entrevistados definem a RSE como algo associado à redistribuição da riqueza, a repartir e a dar o seu contributo gratuito à sociedade. Apenas o FCP apresenta argumentos claros sobre o equilíbrio que tem que existir entre as vertentes económica, social e ambiental da RSE. O SLB apresenta ainda uma associação com o termo sustentabilidade, afirmando que o termo RSE tende a cair em desuso. A par do que ficou demonstrado na revisão da literatura, a definição da RSE ainda carece de um consenso generalizado; os entrevistados, de uma maneira geral, demonstraram um conhecimento geral do termo, dos seus princípios base e da sua relevância para a sociedade.

Observou-se, também, uma certa dificuldade por parte dos entrevistados na compreensão e resposta às perguntas 2 e 3, onde se pediam sinónimos e elementos que se pudessem incluir como parte da RSE. Todos afirmaram que a atribuição de donativos directos não era a política do clube e que não se enquadrariam numa resposta a estas perguntas. As restantes respostas foram muito díspares umas das outras, focando aspectos que se afastavam em parte da pergunta em si. Mesmo depois da reformulação da pergunta por parte do entrevistador, onde se incluíam alguns dados para referência do entrevistado, verificou-se alguma dificuldade na resposta. O SLB insistiu bastante no conceito de redistribuição de riqueza, do cumprimento da lei e da geração de lucros para a empresa. O SCP procurou uma associação à filantropia e à atribuição de donativos por via indirecta. O FCP tocou levemente nos princípios éticos e insistiu na componente social e ambiental.

Em relação à última pergunta deste primeiro grupo de questões sobre a definição de RSE, também não se aferiu uma igualdade de opiniões entre os entrevistados. O SCP usa o termo solidário, o FCP usa o termo responsabilidade social e o SLB não tem um termo específico utilizado dentro do clube.

Este grupo de questões sobre a definição de RSE ajudou a uma melhor compreensão da dificuldade existente por parte dos entrevistados sobre a noção exacta do conceito de RSE. A falta de exactidão e clarificação do tema no seio destes clubes resulta numa dificuldade de enquadramento com a preponderância e a afirmação desejável. Por outro

lado, é evidente uma maior consciencialização e um conhecimento mais profundo do tema na sua globalidade, aquilo que em parte significa e o que seria o desejável na sua aplicação na sociedade. Destaca-se também uma clara associação da RSE à vertente social, fruto dos serviços prestados pelos clubes, e uma certa dissociação das componentes ambiental e económica.

### **2.7.3 Questão 2 – Como é que a RSE é vista pelos dirigentes das SAD? Que importância e relevo tem para os mesmos?**

Este segundo grupo de questões procurou averiguar as concepções dos entrevistados sobre a importância da RSE. As perguntas efectuadas, apesar de terem uma conotação de resposta afirmativa, tinham uma obrigatoriedade de resposta com exemplos concretos, isto para não se obter uma simples resposta afirmativa ou negativa sem qualquer justificação. As três primeiras perguntas analisavam a componente externa e as restantes os factores internos. Foi possível apurar que, com excepção da pergunta 10, todas as respostas dadas pelos entrevistados foram idênticas e com argumentos de resposta muito semelhantes.

Analisando a componente externa, observou-se que existe um consenso generalizado sobre a importância da RSE para todo o tipo de empresas / indústrias, justificado com a argumentação de que a RSE deve existir proporcionalmente à dimensão da empresa, e que a sua existência está muito dependente da formação e sensibilidade dos seus dirigentes.

Em relação às expectativas dos adeptos sobre as iniciativas de RSE praticadas pelos clubes, verificou-se que os adeptos não esperam que o clube tenha um determinado comportamento em relação à RSE. Primeiro preocupam-se com os resultados desportivos, sendo esta a génese da sua ligação e interesse pela actividade diária do clube. Neste sentido, apenas os mais atentos ou quem directamente se vê afectado por alguma iniciativa, procura os movimentos que o clube efectua nesta área. Com isto não queremos afirmar que os adeptos não esperam que o clube tenha comportamentos responsáveis, mas o que se verifica é que a RSE não se constitui como uma prioridade para a maioria destes adeptos. Por outro lado, e no seguimento da resposta à pergunta 7, o pós realização de iniciativas de RSE é muito valorizado pelos adeptos, que reconhecem os benefícios e colaboram com as iniciativas propostas.

Podemos concluir que não existe uma expectativa por parte dos adeptos em relação às práticas de RSE a realizar pelos clubes, no entanto, estes apreciam e enaltecem quando estas são realizadas. Isto leva-nos a pensar no importante papel dos clubes como catalisadores sociais, despertando a consciência dos seus adeptos para as causas sociais, para a entajuda e para uma melhoria das condições de vida em sociedade.

No que respeita à análise dos factores internos, optou-se pela execução de perguntas de resposta axiomática com a “obrigatoriedade” de aportar exemplos concretos. Começou-se por perguntar sobre os cumprimentos legais, onde as respostas foram naturalmente no sentido da obrigatoriedade do seu cumprimento, verificando-se também que os exemplos dados pelos entrevistados apontavam para uma total transparência das contas das SAD, para a legalidade da atribuição de donativos e para a consciencialização de que se não se cumprir com a lei, não se poderá crescer correctamente.

As respostas fornecidas para a pergunta 9 são muito semelhantes entre si, transmitindo a ideia de que se observa uma cada vez maior consciencialização para a instituição dos princípios éticos de uma forma transversal dentro dos clubes. Os exemplos fornecidos vão desde a responsabilidade pela formação académica dos jovens das escolas de formação, à forma como um clube recebe os seus concorrentes directos nas suas instalações.

Em relação à existência e importância da criação de um programa estratégico de RSE ou filantropia, com excepção do SCP, os restantes clubes demonstraram enorme preocupação no sentido de estruturar as acções de RSE que já se praticam de uma forma consistente e planeada. Contudo, tanto o FCP como o SLB ainda não possuem um programa específico, com uma delimitação estruturada dos apoios e áreas de intervenção, actuando mais numa base reactiva. O SCP, fruto da criação do Sporting Solidário, conseguiu levar a cabo uma planificação anual das suas actividades de RSE, projectando os seus intuitos de uma forma objectiva e com um enfoque claro em áreas específicas. No entanto, é observável que estes clubes ainda fazem muita coisa de forma esporádica, atendem a muitos pedidos individuais, não estruturando uma estratégia sobre exactamente a quem dar o devido apoio e as razões porque o fazem.

A pergunta 11 trouxe consigo uma resposta bastante previsível, com uma argumentação idêntica entre os três entrevistados e com uma clara percepção da necessidade da

existência de uma condição financeira saudável como factor de importância fulcral para qualquer empresa. Aliado a isto, salientaram que para poderem ser feitas acções de RSE teria que existir uma condição financeira que permitisse o encaminhamento de determinados montantes para este tipo de acções.

Este grupo de questões sobre a percepção dos entrevistados em relação à RSE permitiu um melhor entendimento das noções de importância da RSE para os diversos *stakeholders* de um clube de futebol. Ficou evidenciado que as prioridades recaem sempre para o lado dos resultados desportivos, acontecendo *a posteriori* uma leve atenção para com os temas da RSE. Extraíram-se argumentos muito válidos no que respeita à relevância do cumprimento legal, em consonância com a necessária evolução da transparência de contas que se verificou aquando da passagem destes clubes a SAD. Sobressai o facto da extrema importância da existência de um programa estruturado de RSE, com objectivos definidos e uma planificação adequada. O futuro das acções na área da RSE destes clubes passa muito por aqui. Foi asseverado para breve a construção de projectos estruturados pelos clubes em falta, conduzindo as acções a realizar para um campo mais orientado, onde o apoio poderá chegar realmente a quem mais o necessita.

#### **2.7.4 Questão 3 – Até que ponto é que a RSE se encontra realmente integrada na estrutura organizativa das SAD?**

O terceiro grupo de questões pretendeu examinar até que ponto é que a RSE estava realmente integrada na estrutura da SAD em estudo. As questões focaram aspectos concretos da RSE e da forma como esta se encontra presente no dia-a-dia operacional destas SAD. As primeiras cinco perguntas focalizam-se na fixação da RSE dentro das SAD, na pessoa a quem compete a aplicação das medidas e na existência de certificações e apoio na área. As três seguintes perguntas, procuram estudar o quando e o porquê da origem da RSE nestes clubes, assim como quais os critérios utilizados para a aplicação deste tipo de medidas. As restantes perguntas procuraram analisar os montantes económicos envolvidos, a comparação com os concorrentes directos, a medição de resultados, a divulgação externa e interna da RSE e o envolvimento com todos os *stakeholders*.

Ficou assinalado que as três SAD não possuíam um departamento específico de RSE, sendo a mesma direccionada para outro departamento (casos do FCP e do SCP) ou

criada uma instituição para a qual se designariam todas as iniciativas de RSE (caso do SLB). Como relatado no início da resolução deste caso, desde muito cedo ficou evidenciada a concentração / desvio da RSE para sectores específicos dos clubes, que assumiam a total responsabilidade pela aplicação de todas as medidas de RSE, sobretudo com carácter social. Este desvio instantâneo da RSE ajudou a uma clarificação inicial sobre a sua integração na estrutura das SAD. Antes mesmo, de se prosseguir com o restante questionário, ficou esclarecido que não existe uma integração total da RSE na estrutura das SAD, que esta é encaminhada para um departamento específico do clube e que este assume a responsabilidade pela aplicação de determinadas medidas, especialmente com carácter social.

Ficou também exposto que a pessoa com a maior imputação de responsabilidades pela aplicação de iniciativas de RSE variava de clube para clube. No FCP era claramente o Presidente do Conselho de Administração, Dr. Jorge Nuno Pinto da Costa; no SCP era o Director do Departamento de Relações Públicas, Dr. Maurício do Vale; no SLB assistíamos a uma divisão de responsabilidades, com o Presidente da Fundação Benfica, Dr. Carlos Moya, e o Presidente do Conselho de Administração do SLB, Sr. Luís Filipe Vieira. Apesar destas variâncias pode-se concluir que existe uma importante correlação entre os presidentes dos clubes e a aplicação destas medidas, funcionando como os impulsores das grandes iniciativas e nos quais se vê necessária a existência de uma sensibilidade significativa ao tema.

No que concerne à existência de uma certificação na área da RSE, assistimos a uma quase total ausência de preocupação neste domínio. Excluindo a certificação ambiental e de qualidade que o Estádio do Dragão (FCP) apresenta, os outros clubes não possuem qualquer certificação na área da RSE. Este ponto permite-nos perceber o longo caminho que os clubes ainda têm que percorrer para acompanharem a natural evolução das empresas modernas dos dias de hoje. A certificação permite um atestar da verdade e uma credibilização total dos negócios de uma empresa. Exige-se às empresas de hoje, que certifiquem os seus negócios e estes clubes não podem ser uma excepção.

Verificou-se também a total inexistência de apoio externo na área da RSE para todos os clubes. Esta pergunta permitiu a confirmação da existência de uma certa apreensão por parte dos mesmos em relação à RSE. As pessoas responsáveis pela aplicação de medidas de RSE nestes clubes não possuem, nem têm que possuir, um conhecimento

profundo sobre este tema e a sua aplicação ao contexto empresarial; para uma eficaz implementação da RSE nestes clubes torna-se essencial um maior aprofundamento do tema, a quem e como apoiar, e que projectos têm mais ou menos significado. Neste sentido, e observando a inexistência de um apoio externo neste domínio, um apoio especializado e com experiência demonstrada, auguramos alguma demora na real implementação da RSE na estrutura organizativa destes clubes.

Em relação à origem e ao envolvimento por parte destes clubes com a RSE, obtiveram-se respostas muito semelhantes entre os entrevistados. A sensibilidade e actualidade do tema foram os aspectos mais salientados, surgindo também referências à imagem proporcionada e à componente de devolver algo à sociedade de forma solidária. Podem-se extrair duas importantes conclusões destas respostas: a primeira é a afirmação da RSE como um tema com cada vez maior influência na sociedade; a segunda é a noção por parte dos clubes da imagem proporcionada pelo envolvimento em iniciativas de RSE.

O despertar desta consciência e o interesse pela RSE de uma forma instituída surgiu em diferentes momentos da vida destes clubes. Apesar da longa história de inúmeras acções pontuais de solidariedade realizadas por estas entidades desportivas, apenas há alguns anos se começou a pensar de uma forma mais apropriada sobre este tema. O SCP é o clube que demonstra uma maior solidificação na integração da RSE; a fundação em 2005 do Sporting Solidário permitiu um aglutinamento de um conjunto de medidas e projectos que já se vinham realizando e outras que se queriam concretizar. No SLB a criação da Fundação Benfica em 2009 veio materializar as intenções do clube no que respeita à RSE. No FCP assistimos a uma maior preocupação com as questões ambientais em 2001, aquando da aposta em novas instalações certificadas; a recente constituição do departamento de relações públicas permitiu a inclusão da RSE, permitindo também a criação de pilares para uma maior consolidação deste tema na estrutura organizativa do clube. Como se pode verificar, é notório a recente incorporação da RSE no seio dos clubes; a sua margem de manobra futura é imensa e os clubes só agora começam a despertar para os benefícios existentes da ligação à RSE.

Neste sentido e indo ao encontro da atribuição de critérios específicos por parte dos clubes para as iniciativas de RSE, observamos uma certa dispersão neste processo. O SCP tenta estar presente em todas as frentes, analisando todos os pedidos e decidindo

posteriormente a quem apoiar. O SLB e o FCP ainda não têm o seu programa estratégico delineado, não existindo ainda um conjunto de critérios específicos de apoio. Fica claro que nenhum dos três clubes tem uma atitude pró-activa na delineação dos objectivos de solidariedade a desenvolver ao longo de uma época desportiva. O que é realizado, surge dos inúmeros pedidos que chegam aos clubes, actuando estes numa base reactiva, sem políticas ou prioridades estratégicas estabelecidas, que não garantem qualquer rigor na atribuição dos apoios. Este processo, apesar de sempre ajudar alguém, torna-se pouco vantajoso para quem apoia e para quem realmente poderia ser apoiado. A falta de conhecimento das reais necessidades da comunidade envolvente leva à atribuição de apoios que muitas vezes não são os mais necessários. Os clubes começam agora a perceber a sua importância e os benefícios que advêm da sua ajuda, sendo para isso necessária uma estruturação eficaz de todo o sistema de RSE existente.

A pergunta 21 focava o conhecimento existente por parte dos entrevistados nas iniciativas de RSE levadas a cabo pelos seus concorrentes directos. As respostas foram muito semelhantes entre FCP e SCP, afirmando os entrevistados que observavam o que aparecia na comunicação social e pouco mais. O SLB afirma que os seus concorrentes directos são as IPSS e não os clubes de futebol, não tendo por este motivo uma opinião sobre os demais clubes em estudo. Ressalta também destas respostas a necessidade de uma visível glorificação dos feitos realizados por cada clube, onde todos os entrevistados demonstram a certeza de que os seus feitos se encontram num nível superior em relação aos demais clubes em estudo. Estas respostas revelam claramente algum clubismo e uma certa relutância a uma resposta mais próxima da realidade.

A questão dos montantes económicos destinados à RSE suscitava um elevado interesse, pois permitiria perceber até que ponto é que estes apoios se encontravam verdadeiramente reflectidos nas contas das SAD. Verificaram-se diferentes situações para cada clube, ficando claro que existem inúmeras iniciativas que são levadas a cabo (iniciativas que são consideradas iniciativas de RSE) e que se encontram dispersas pelas contas dos clubes. A falta de um eficaz controlo destas iniciativas não permite a sua real contabilização, surgindo também daqui a necessidade de uma integração efectiva da RSE na estrutura dos clubes. O SCP aparece como o único clube que afirma destinar um montante específico para este tipo de acções (25.000 € em 2009); já o FCP afirma que o dinheiro vem dos parceiros e da sinergia das empresas do grupo. O SLB afirma que o

seu património, que transitou do grupo Benfica, e os seus parceiros são o motor que permite a realização de diversas iniciativas de RSE.

As respostas do SLB e do FCP em relação à adequação do montante às necessidades do clube são idênticas, revelando os entrevistados que o montante era muito adequado. No SCP a percepção é que o montante não é o suficiente, é o possível. Podemos afirmar que existe uma consciência tranquila por parte dos entrevistados em relação aos montantes económicos atribuídos pelos clubes para a RSE; esta consciência tranquila transporta-nos para uma dimensão diferente no que respeita ao potencial da RSE nestes clubes; estes percebem a sua função de catalisador social numa perspectiva de intermediário, seja na angariação de fundos ou numa qualquer outra vertente de apoio social. Com excepção do montante designado anteriormente (SCP), a atribuição de donativos e a presença de um montante definido em orçamento para este tipo de acções não consta dos planos futuros destes clubes.

A recente crise económica mundial é apontada pelo SLB e FCP como um dos principais factores que impedem um maior investimento nesta área; já o SCP aponta a saúde financeira dos clubes como a principal causa impeditiva de um maior investimento nesta área. Quando comparados os valores monetários envolvidos anualmente nas contas dos clubes e estes argumentos, verificamos alguma incoerência. Nenhum dos entrevistados revelou que não se investe mais nesta área por vontade maior dos dirigentes ou por que não se consegue medir os retornos resultantes do investimento. O que transparece é que algumas empresas que movimentam elevados valores económicos, caso dos clubes em estudo, não investem mais nesta área por mera opção estratégica.

A pergunta 27 analisava até que ponto é que os entrevistados considerariam uma perda económica o investimento realizado em iniciativas de RSE. A resposta dada pelos entrevistados foi igual – que não se tratava de uma perda económica mas sim de um investimento. Esta resposta demonstra uma visão muito positiva em relação àquilo que é a base da integração da RSE no seio da estrutura organizativa dos clubes. Se este for realmente o sentimento generalizado sobre a RSE a nível económico, podemos ficar relativamente tranquilos em relação à sua permanência na estrutura destes clubes.

O reconhecimento da RSE interna e externamente é comentado pelos entrevistados de forma unânime. Os entrevistados afirmam que os benefícios resultantes da aplicação de

medidas de RSE são reconhecidos por todos os *stakeholders* envolvidos, com especial incidência nos colaboradores internos do clube que se envolvem, participam e propõem determinadas iniciativas. A divulgação interna é feita através dos meios internos de comunicação de forma regular, e a nível externo todos os entrevistados afirmam não necessitar de grande publicidade pois a comunicação social vem sempre ao seu encontro.

A medição dos resultados da aplicação de iniciativas de RSE não é efectuada pelo FCP e SCP. Já o SLB afirma ter um sistema de monitorização interno que controla o envolvimento das pessoas e públicos. Estes sistemas de medição de resultados apresentam-se como ferramentas essenciais para uma maior consolidação da RSE nestes clubes. Estes dados são muitas vezes apontados como elementos em falta para uma mensuração do investimento que se destinou para a RSE. Ao verificarem os resultados reais que partem destas iniciativas, os responsáveis pelos clubes teriam os dados necessários para a continuação ou não do apoio para acções nesta área.

A última pergunta deste grupo de questões tentou perceber a importância dos *stakeholders* para as SAD em estudo. De todas as entrevistas ressaltou uma noção pouco clara da definição de *stakeholders*. Houve uma clara tendência para a exteriorização do conceito, associado aos fornecedores e clientes. Com excepção do SLB, onde são exigidos compromissos específicos para a colaboração entre empresas, verificou-se a inexistência de critérios de RSE na relação entre o FCP e SCP e os seus fornecedores e clientes. Ficou esclarecido que existe uma relação, tanto contratual como de confiança, que não deixa espaços para eventuais desvios negativos que prejudiquem a imagem de ambos.

Este extenso grupo de questões permitiu um esclarecimento sobre os diferentes aspectos relacionados com a integração da RSE na estrutura organizativa das SAD. A integração da RSE vê-se confinada a um departamento (na maioria dos casos o de Relações Públicas) com uma outra responsabilidade principal de maior relevo, limitando em parte o importante papel que a RSE pode representar na estrutura destes clubes. O facto de não se recorrer a entidades externas especializadas na área da RSE demonstra uma significativa resistência da adopção da RSE como um factor crítico de sucesso na estratégia a seguir por estes clubes.

Ficou evidenciada uma crescente preocupação pelo tema da RSE por parte dos dirigentes e observou-se uma tendência para o despertar dos inúmeros benefícios derivados da associação a iniciativas de RSE. A falta de focalização em critérios bem delineados para a RSE impede uma maior solidificação deste tema no seio dos clubes, assistindo-se a intervenções reactivas e não pró-activas.

Apesar de todos os dirigentes afirmarem que o dinheiro que se destina para a RSE é um investimento e não um custo, assistimos à não existência de um rigoroso controlo dos montantes económicos destinados a este tipo de iniciativas, resultando numa dispersão e numa reduzida integração da RSE nas contas dos clubes. Enquanto a RSE não se afirmar como uma prioridade contabilística, independentemente do valor atribuído, dificilmente se conseguirá integrar a mesma na estrutura dos clubes de forma séria e profissional.

A inexistência de sistemas de medição de resultados não ajuda a que a RSE se implante definitivamente no seio da estrutura dos clubes, porque não se verifica uma monitorização das acções de forma rigorosa. Os dados que daqui surgem são essenciais para a continuidade do apoio e para a solidificação do tema. A par da quase total ausência de certificações e da inexistente consulta externa por parte dos clubes na área da RSE, no que respeita à medição dos resultados, assiste-se ainda a uma certa aversão a recorrer a sistemas ou entidades profissionais especializadas nos domínios da RSE.

### **2.7.5 Conclusões finais**

Será legítimo afirmar que a RSE tem e terá cada vez mais uma importância vital no seio dos clubes em estudo. Ficou demonstrado que os dirigentes entrevistados conhecem e querem profissionalizar a RSE dentro dos seus clubes, dotando-a de um papel decisivo e com um relevo social de importante valor. Percebemos também que a imagem resultante da tomada de iniciativas de RSE é uma mais valia para os clubes em estudo. Contudo salienta-se a motivação de levar a cabo acções de RSE com uma verdadeira consciência social, demonstrada pelos dirigentes dos clubes em estudo nas entrevistas realizadas.

Fica também patenteado que a RSE figura nos clubes em estudo como uma nova perspectiva a ter em conta pelas suas administrações num futuro próximo, sempre dentro dos limites impostos pelas condições orçamentais e pela sociedade envolvente.

Pensamos que estes dirigentes têm os seus pés bem assentes na terra no que respeita à RSE, e que a par do que se observa noutras empresas a nível nacional, este é um tema que levará algum tempo a enraizar-se na nossa sociedade.

Apesar de já se verificar um notório despertar de consciência por parte dos dirigentes entrevistados, ainda assistimos a demonstrações clarividentes de que o caminho a percorrer na área da RSE será muito conturbado e moroso.

Podemos afirmar com total certeza que a RSE ainda não se encontra integrada no seio da estrutura organizativa das SAD em estudo. A RSE assume-se como uma obrigatoriedade imposta pela sociedade, levando a que estes clubes ainda não consigam perceber os reais benefícios que podem aportar à estratégia delineada.

Existe um claro desvio de responsabilidades por parte dos clubes no que respeita à RSE, com especial incidência no sector social; a RSE é enquadrada num sector específico dos clubes e assume unicamente funções de acção externa, existindo uma elevada falta de iniciativas com os *stakeholders* internos.

A par do que se verificou na revisão da literatura, assistimos a variâncias significativas no que respeita ao significado da definição de RSE por parte dos dirigentes. Esta situação não contribui para uma melhor e rápida integração do tema nas empresas de hoje em dia, dando-lhe uma abrangência relativa e uma subjectividade algo arriscada.

Verificou-se também que a percepção dos dirigentes sobre as prioridades estabelecidas pelos adeptos recai primordialmente para os resultados desportivos, levando os dirigentes a focarem as suas atenções na persecução destes objectivos. Será legítimo pensar que os dirigentes foquem as suas forças no *core business* do clube, contudo podemos pensar também que serão estes dirigentes que têm a principal responsabilidade na iniciativa de levar a cabo estas acções; inclusivamente podemos pensar que compete a estes dirigentes, através da liderança e do exemplo, o ensinamento dos valores essenciais que devem estar presentes na sociedade, principalmente no mundo problemático que é o mundo dos adeptos fanáticos de futebol.

A falta de um programa estruturado de RSE, onde se focalizem e definam determinados critérios e a quem apoiar, apresenta-se como o principal passo a tomar na área da RSE dos clubes em estudo.

Assiste-se também a uma secularização da RSE no domínio financeiro, com falta de rigor orçamental e com uma contabilização pouco eficaz. Com excepção do SCP não existe um montante específico destinado para as acções de RSE, gastando-se muitas vezes somas não contabilizadas que não permitem uma real monitorização dos valores envolvidos.

Os *websites* dos clubes carecem de uma maior profundidade no âmbito da RSE, com especial destaque para o FCP e SLB que pouca informação relevante aporta, neste domínio. Estes *websites* constituem-se como veículos fundamentais para a divulgação e consolidação do tema a nível externo, encontrando-se pouco explorados e com a necessidade da introdução de conteúdo valioso.

No que se refere às práticas de RSE levadas a cabo pelos clubes, pensamos que já se verificam acções com algum impacto a nível externo, seja como angariador de fundos para determinadas causas seja como promotor directo para uma acção específica. No entanto, ficou registado uma elevada falta de acções no foro interno, onde se nota uma reduzida interacção com os colaboradores dos clubes.

Como reflexão ultima desta conclusão deixamos esta ideia que se pode adaptar perfeitamente ao actual estado da RSE no futebol profissional português:

"Desde a época de Marx e Engels, os cientistas têm vindo a reconhecer a validade e a utilidade da noção de que, durante o curso das mudanças na natureza, um aumento quantitativo em substância, uma vez que atinge um limiar crítico, resulta numa transformação qualitativa do estado" (Carneiro, 2000 – tradução livre do autor).

Através deste pensamento pretende-se demonstrar que apesar de ainda não nos encontrarmos num patamar superior da aplicação da RSE no futebol profissional português, já assistimos a um aumento significativo do número de iniciativas, com perspectivas futuras de se atingir um ainda maior numero; conseqüentemente teremos um aumento das possibilidades de uma real transformação e integração da RSE no futebol profissional português e na sociedade civil em geral.

Como sugestão estratégica realizou-se uma análise SWOT para cada clube:

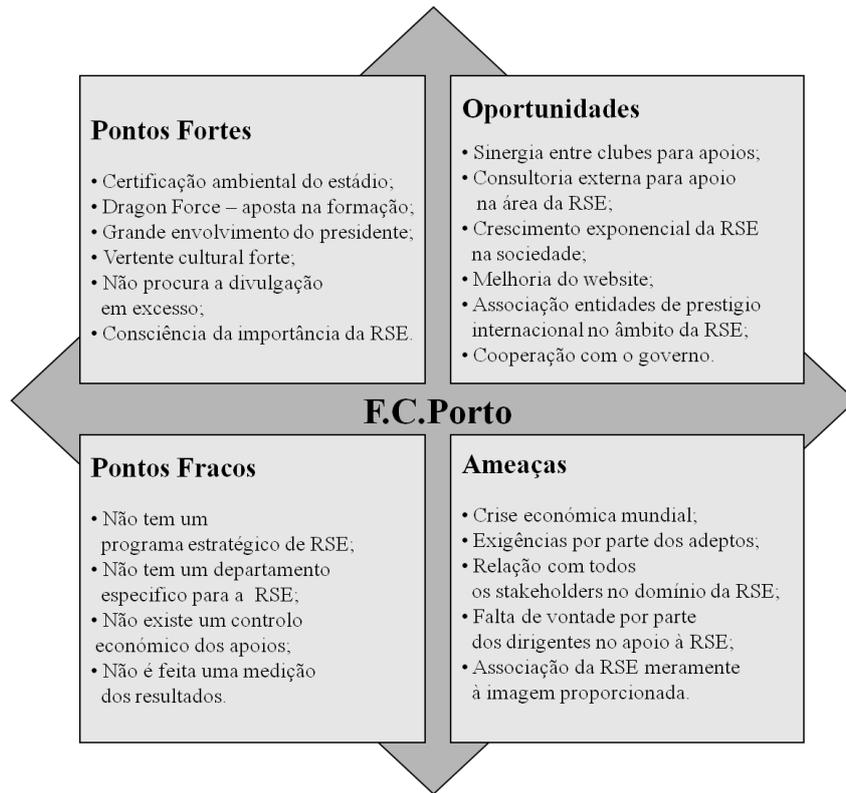


Figura 14 - Análise SWOT FCP

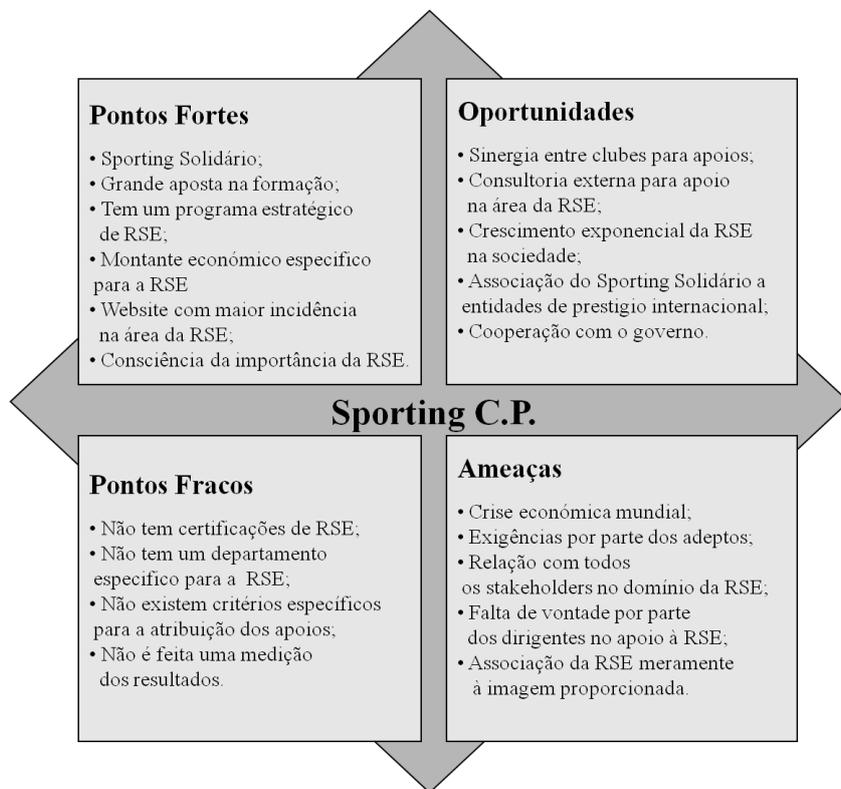


Figura 15 - Análise SWOT SCP

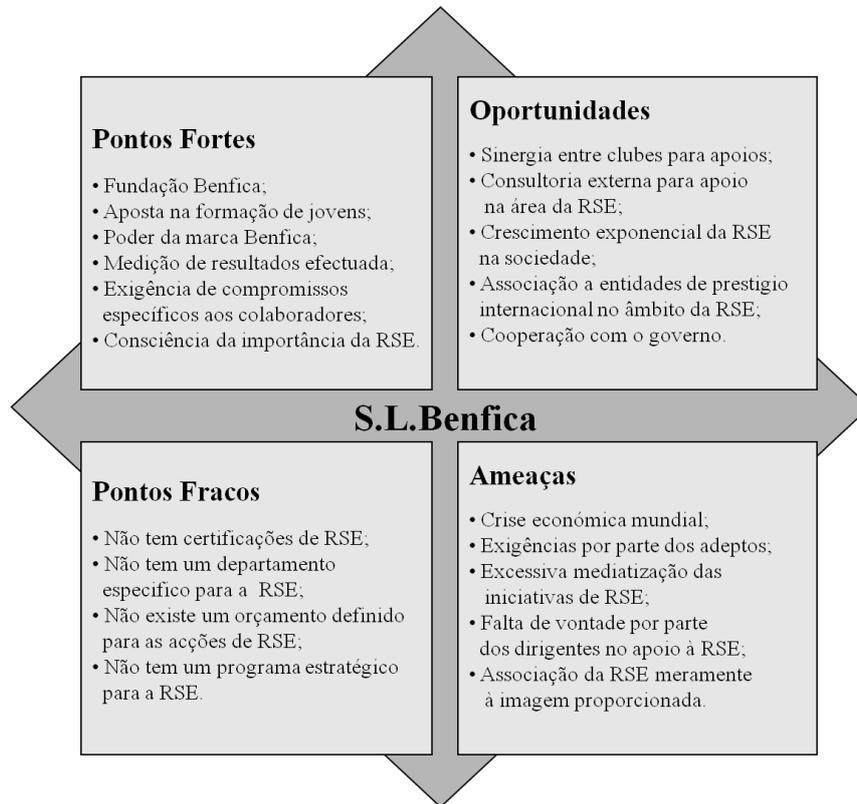


Figura 16 - Análise SWOT SLB

Por último e considerando as características do estudo e as limitações decorrentes do método utilizado, considera-se que seria de interesse para estudos posteriores os seguintes tópicos de análise:

- Medição da opinião dos adeptos e da sociedade civil sobre a RSE e a sua influência nos clubes em estudo;
- Investigação sobre a multiplicação do dinheiro destinado pelos clubes até ao beneficiário final, em termos sociais;
- Avaliação da situação dos clubes a nível internacional e consequente elaboração de um modelo internacional de RSE para o futebol profissional;
- Estudo de viabilidade e implementação de um modelo internacional de RSE para a estrutura organizativa dos clubes de futebol profissional.

## 2.8 Slides de Resolução

Para a execução deste tema procurou-se condensar todos os aspectos apresentados no presente caso de estudo; podemos afirmar que este caso se caracteriza por uma abordagem metodológica de investigação, que é especialmente adequada quando pretendemos entender, examinar ou descrever acontecimentos e realidades complexas.

Neste contexto, Yin (1994) transmite-nos a ideia de que o objectivo do estudo de um caso é explorar, descrever ou explicar o sucedido; já para Guba & Lincoln (1994), o objectivo é descrever os acontecimentos como ocorreram, relatando situações ou factos, oferecendo o conhecimento acerca do caso estudado e demonstrando ou não os efeitos e ligações presentes no mesmo caso. Por este motivo, apresenta-se a seguinte estrutura de caso e como se poderá proceder à sua resolução:

<b>Slides</b>	<b>Resolução</b>
<b>Introdução</b>	A integração da RSE no futebol Profissional Português
<b>Caso de Estudo</b>	Percepções e Práticas de RSE nas Três Principais SAD do Futebol Profissional Português
<b>Objectivos do Caso de Estudo</b>	Compreender a relação entre a RSE e a estratégia definida por estas SAD; Identificar como são definidas e postas em prática as acções de RSE nestas SAD; Reflectir criticamente acerca de práticas de RSE numa perspectiva comparada; Perceber se a RSE se encontra realmente integrada na estrutura organizativa destas SAD.
<b>Público - Alvo</b>	Alunos e docentes de licenciatura ou mestrado em Gestão, Gestão do Desporto, Sustentabilidade e outras áreas afins; todas as SAD do futebol profissional português
<b>Ferramentas de Análise</b>	Questionário, grelha de respostas e análise SWOT.
<b>A razão das Ferramentas</b>	A opção por estas ferramentas permitiu uma análise ao conteúdo da mensagem transmitida pelos entrevistados e uma posterior conclusão e arrumação de ideias.
<b>Conclusões</b>	Percepção do actual panorama da RSE nos três principais SAD do futebol profissional português e benefícios resultantes para a gestão.

## **2.9 Ilações a retirar do presente caso para a Gestão**

O presente caso ilustra a situação dos três principais clubes do futebol profissional português no que respeita à estratégia delineada para a RSE. Pretende também evidenciar o longo caminho que estes clubes ainda têm que percorrer no sentido de integrarem a RSE na estrutura organizativa da sua gestão.

O futebol está tão presente no quotidiano das pessoas que é muito difícil escapar desta onda emissora de sensações e emoções que nos é transmitida constantemente. É uma indústria que move mundos e fundos, com a grande vantagem de atingir todas as idades e camadas sociais, actuando como um agregador social de enorme relevância.

A indústria do futebol tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no panorama da gestão, especialmente no domínio económico-financeiro. Os milhões contemplados nos orçamentos dos clubes atingem proporções inimagináveis, contraindo-se dívidas e passivos em grande escala e gerando-se receitas que ficam muito além do mero espectáculo desportivo. A sua profissionalização trouxe consigo uma melhoria significativa das estruturas organizativas dos clubes, trazendo também outros temas da gestão que esta indústria desconhecia ou que simplesmente não praticava, como é o caso da RSE.

A RSE apresenta-se como uma das mais recentes inquietações da gestão empresarial dos dias de hoje. Deixou de ser uma ferramenta pouco ou nada utilizada e passou a constituir-se, em muitas empresas, como uma referência que acompanha os processos e a metodologia da sua gestão. Apesar disto, o seu conceito e a sua aplicabilidade ainda carecem de um aperfeiçoamento significativo, que permita uma maior integração na estrutura organizativa de uma empresa; mas somente quando assistirmos à sua total disseminação pelo tecido empresarial nacional poderemos observar os reais e tangíveis benefícios que a mesma aporta às empresas e à sociedade em geral.

Quando juntamos as duas vertentes - RSE e futebol – e analisamos o panorama nacional, assistimos a uma embrionária ligação, com um passado pouco elaborado e com possibilidades e margem de crescimento praticamente sem limites. O reflexo desta afirmação pode ser observado numa ínfima parte através da leitura deste caso de estudo, onde se verifica um despertar consciente para a RSE por parte dos dirigentes dos clubes,

mas acima de tudo observamos a enorme capacidade de influência social que estes clubes possuem.

Apesar de já assistirmos a um aumento significativo do número de iniciativas de RSE por parte dos clubes em estudo, o que se constata é um desvio sectorial e não uma integração plena. Estes clubes, ao assumirem a RSE como um factor que se deve cingir quase unicamente ao plano social e sempre ligada à componente externa, vêm diminuída a esfera de influência e os benefícios inerentes à sua implementação com um carácter integral.

O que podemos concluir certamente é que para uma melhor e eficaz gestão destes clubes será necessária uma diferente abordagem à RSE. A actualidade e pertinência do tema seguramente trará consigo mais exigências, quer por parte dos adeptos, quer por parte da sociedade civil em geral, não bastando unicamente a realização de iniciativas pontuais de RSE. Contudo, e pelo que foi observado, teremos que ter sempre presente a necessidade de alcançar resultados desportivos positivos; esta sim é a grande e quase única prioridade dos clubes em Portugal. Noutros países a história pode ser moldada noutros termos, em que os resultados não são realmente o que mais interessa. Agora em Portugal ainda não estamos preparados para isso. Para lá caminhamos.

Os clubes em questão poderão dissecar o presente caso observando a análise que lhes foi realizada de uma forma crítica, retirando as conclusões necessárias para uma efectiva e consequente melhoria dos processos de gestão ligados à integração da RSE nas suas estruturas organizativas.

De facto, a RSE permite aos gestores de hoje em dia uma adequação consciente à realidade e às necessidades da sociedade e dos mercados, mas a sua implementação não garante o seu sucesso, pois este depende também da capacidade de análise, de inovação e dinamismo por parte destes mesmos gestores.

### 3. Bibliografia

Accountability (1999) About us. Retirado da Internet a 17 de Fevereiro de 2010: <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=56&linkidentifier=id&itemid=56>

Agenda 21 – United Nations (1992) Retirado da Internet a 15 de Fevereiro de 2010: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>

Aupperle, K. E. (1984) An Empirical Measure of Corporate Social Orientation. L.E. Preston Editions. Research and Corporate and Social Policy. 27-54.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2006) More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. Sport Marketing Quarterly. 15(4). 214-224.

Babiak, K., Wolfe, R., Smart, D., Rechner, P., Johnson, G., Cameron, K., & Godfrey, P. (2007) CSR and professional sport: A perfect match? Symposium presented at the Academy of Management Conference. 2007. Philadelphia.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2009) Determinants of CSR in Professional Sport: Internal and External Factors. Journal of Sport Management. 2009. 23. 717-742.

Bale, J. (2000) The Changing Face of Football: Stadiums and Communities. In Garland, J., Malcom, D. & Rowe, M. (Eds.) The Future of football. London. Frank Cass Publishers. 91-101.

Barbosa, A. (2004) Dragão Ano 111 – História Oficial do Futebol Clube do Porto. O Comércio do Porto. Porto.

Bell, J. (2008) Como realizar um projecto de investigação. Lisboa. Gradiva.

BITC - Business in the Community (2007) Community Engagement: Insights into the Contribution of European Club Football.

Blair, J.P. (1997) Sports Based Economic Development. Economic Development Review. 15(2). 51-55.

Breithbarth, T. & Harris, P.(2008) The Role of CSR in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. European Sport Management Quarterly. 8(2). 179-206.

Campbell, J. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of CSR. Academy of Management Review. 32(3). 946-967.

Capron, M. et Quairel-Lainozelèe (2004) Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, strategies. Paris. La Découvert.

Carneiro, Roberto (2000) The Transition from Quantity to Quality: a neglected causal mechanism in accounting for social evolution. PNAS. 97(23).

Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review. 4(4). 497-505.

Carroll, A.B. (1999) Corporate Social Responsibility. Business and Society. 38(3). 268-296.

Caux Principles for Business (1994) History of the Caux Round Table. Retirado da Internet a 18 de Fevereiro de 2010: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=28&parentid=2>

Comissão das Comunidades Europeias (2001) Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.

Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento – relatório de Brundtland (1987) Retirado da Internet a 15 de Fevereiro de 2010: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Clark, C. E. (2000) Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review*. 26(13). 363-381.

CECOA - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (2004) Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004. Lisboa.

CSR Europe (1996) History. Retirado da Internet a 16 de Fevereiro de 2010: <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>

CSR Europe (2009) A Guide to CSR in Europe. Country insights from CSR's national partner organizations.

Deloitte Football Money League (2010) Sports Business Group at Deloitte. Houlihan, A. et al. Manchester. 2010.

DN – Diário de Notícias (2009) Este ano foram criadas 30 IPSS. Retirado da Internet a 21 de Fevereiro de 2009: [http://dn.sapo.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content\\_id=1456423](http://dn.sapo.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1456423)

Dow Jones Sustainability Index – DJSI (1999) About us. Retirado da Internet a 18 de Fevereiro de 2010: <http://www.sustainability-index.com/>

DRE – Diário da República (1999) Estatuto do Mecenato. Decreto Lei nº 74/99 de 16 de Março. Retirado da Internet a 18 de Fevereiro de 2010: <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/03/063A00/14301432.pdf>

DRE – Diário da República (2001) Lei da Liberdade Religiosa. Lei nº 16/2001 de 22 de Junho. Retirado da Internet a 18 de Fevereiro de 2010: <http://dre.pt/pdf1sdip/2001/06/143A00/36663675.pdf>

Drucker, P. (2003) *The Essential of Drucker*. Paperback edition. New York. Collins Business.

Duarte, A. (2007) *A Responsabilidade Social das Empresas*. Dissertação de Mestrado. Mimeo.

Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Paperback edition. Oxford. Capstone Publishing Limited.

Esrock, S. & Leichty, B. (1998) Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self Presentation or Age-Setting? *Public relations Review*. 24(3). 305-319.

Falek, O. & Heblich, S. (2006) Corporate social responsibility: Doing well by doing good In: Kelley Scholl of Business. Indiana University. 253.

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (2006) Code of Ethics. Retirado da Internet a 24 de Março de 2010: <http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/administration/codeethics.html>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (2005) Fair Play Code. Retirado da Internet a 24 de Março de 2010: <http://www.fifa.com/aboutfifa/worldwideprograms/fifacampaigns/fairplay/code.html>

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (2010) Financial Report 2009. 60<sup>th</sup> FIFA Congress. Johannesburg.

Folse, G. & Grau, L. (2007) Cause-Related Marketing (CRM). *Journal of Advertising*. 36(4). 19-33.

Foster, K. (2000) European Law and Football: Who's in charge? In Garland, J., Malcom, D. & Rowe, M. (Eds.) *The Future of football*. London. Frank Cass Publishers. 39-51.

Freeman, E. R. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. Chicago.

FSTE4Good Índex (2001) About us. Retirado da Internet a 17 de Fevereiro de 2010: [http://www.ftse.com/About\\_Us/index.jsp](http://www.ftse.com/About_Us/index.jsp)

Futebol Finance (2010) Relatório e Contas Anual – F.C. Porto SAD 2008/2009. Retirado da Internet a 25 de Abril de 2010: <http://www.futebolfinance.com/relatorio-e-contas-anual-%e2%80%93-fc-porto-sad-20082009>

Futebol Finance (2010) Relatório e Contas anual – Sporting C.P. 2008/2009. Retirado da Internet a 25 de Abril de 2010: <http://www.futebolfinance.com/relatorio-e-contas-anual-%e2%80%93-sporting-cp-20082009>

Futebol Finance (2010) Relatório e Contas anual – S.L. Benfica 2008/2009. Retirado da Internet a 25 de Abril de 2010: <http://www.futebolfinance.com/relatorio-e-contas-anual-sl-benfica-20082009>

Garriga, E. & Mele, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53. 51-71.

Godfrey, P. (2009) CSR in Sport: An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*. 2009. 23. 698-716.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994) Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, California. SAGE Publications. 105-117.

Guthey, E., Langer, R. & Morsing, M. (2006) Corporate Social Responsibility is a management fashion. So What? Retirado de: Morsing, M. & Beckman, S. *Strategic CSR communications*. 39-60.

Global Reporting Initiative (1999) About GRI. Retirado da Internet a 18 de Fevereiro de 2010: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

Heath, L. & Ryan, M. (1989) Public Relations Role in Defining Corporate Social Responsibility. *Journal of Mass Media Ethics*. 4(1). 21-38.

Hums, A., Barr, C. & Gullion, L. (1999) The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry. *Journal of Business Ethics*. 20(1). 51-56.

International Olympic Committee (2010) The Organisation. Retirado da Internet a 25 de Março de 2010:

<http://www.olympic.org/en/content/The-IOC/The-IOC-Institution1/>

Instituto Ethos (1998) O Instituto Ethos. Retirado da Internet a 16 de Fevereiro de 2010:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx)

Instituto do Desporto (2010) Lei de Bases do Sistema Desportivo – Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro. Retirado da Internet a 03 de Maio de 2010:

<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc117.pdf>

ISO – International Organization for Standardization (2010) Who Standards benefit. Retirado da Internet a 25 de Março de 2010:

[http://www.iso.org/iso/about/discovers-iso\\_who-standards-benefits.htm](http://www.iso.org/iso/about/discovers-iso_who-standards-benefits.htm)

Jones, T. M. (1980) Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California management Review. Spring, 59-67.

Maignan, I. & Ferrell, O. (2004) Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. Journal of the Academy of Marketing Science. 32(1). 3-19.

Margolis, J. & Walsh, J. (2003) Misery Loves Companies: rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly. 48(2). 268-305.

Matten, D. & Crane, A. (2005) Corporate Citizenship Toward an Extended Theoretical Conceptualization. Academy of management Review 30(1). 166-179.

May, S.K., Cheney, G., & Roper, J. (Eds.). (2007). The debate over corporate social responsibility. New York: Oxford Press.

Morrow, S. (2003) The People's Game? Football, Finance and Society. Palgrave Macmillan. Basingstoke.

Neves, J. e Bento, L. (2005), Traditional values and the pressure of transformation. Retirado de Habish, A., Jonker, J., Wegner, M. e Schmidpeter, R. Corporate Social Responsibility across Europe. Berlin. Springer. 303-314.

OCDE (2000) Organisation for Economic Co-operation and Development. Guidelines for Multinational Enterprises. Revision 2000.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December. 78-92.

PNDES (1999) Portugal. Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006. Uma Visão Estratégica para Vencer o Século XXI. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

PNE (2003) Plano Nacional de Emprego para 2003. Retirado da Internet a 20 de Fevereiro de 2010: [http://www.fd.uc.pt/CI/CEE/pm/LegPT/Plano\\_Nacional\\_Emprego-2003-06.htm](http://www.fd.uc.pt/CI/CEE/pm/LegPT/Plano_Nacional_Emprego-2003-06.htm)

Prescott, D., & Phelan, J. (2008) Shared Goals Through sport. Getting a sustainable return for companies and communities. International Business Leaders Fórum. 2008.

Público – Jornal on-line (2010) Economia. Comportamento das acções do Futebol Clube do Porto SAD. Retirado da Internet a 22 de Setembro de 2010: <http://economia.publico.pt/Bolsa/Accao/FCPAM?mkt=Euronext>

Público – Jornal on-line (2010) Economia. Comportamento das acções do Sporting Clube de Portugal SAD. Retirado da Internet a 22 de Setembro de 2010: <http://economia.publico.pt/Bolsa/Accao/SPCAM?mkt=Euronext>

Público – Jornal on-line (2010) Economia. Comportamento das acções do Sport Lisboa e Benfica SAD. Retirado da Internet a 22 de Setembro de 2010: <http://economia.publico.pt/Bolsa/Accao/SLBEN?mkt=Euronext>

Rêgo, A., Cunha, M., Guimarães, N., Gonçalves, H., Cardoso, C. (2007) Gestão Ética e Socialmente Responsável. 2ª Edição. Lisboa. Editora RH.

Santos, Maria J., Santos, A., Pereira, E. e Silva, J. (2006) Responsabilidade Social nas PME. Casos em Portugal. 1ª Edição. Lisboa. Editora RH.

Savitz, Andrew & Weber, Karl (2007) A Empresa Sustentável. O verdadeiro sucesso é o lucro com a responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro. Elsevier.

Social Accountability (1996) History. Retirado da Internet a 17 de Fevereiro de 2010: <http://www.sa.intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=938&grandparentID=472&parentID=490&nodeID=1>

Smith, A. & Westerbbek, H. (2007) Sport as a Vehicle for deploying CSR. Journal of Corporate Citizenship. Spring 2007. 43-54.

Tacon, R. (2005) Football and Social Inclusion: evaluating social policy. Birbeck: University of London. Football Governance Research Center. Research paper nº1.

UEFA - Union of European Football Associations (2009) The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2008.

United Nations – Global Compact (2000) Retirado da Internet a 16 de Fevereiro de 2010: <http://www.unglobalcompact.org/>

Van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics. 44 (2/3). 95-105.

Vogel, David (2006) The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility. 1<sup>st</sup> edition. Washington DC. Brookings Institution Press.

Walters, G. & Chadwick, S. (2009) Corporate Citizenship in Football: Delivering Strategic Benefits through Stakeholder Engagement. Management Decision. 47(1). 51-56.

Website do Futebol Clube do Porto (2010) Análise efectuada a 20 e 21 de Setembro de 2010: [www.fcp.pt](http://www.fcp.pt)

Website do Sporting Clube de Portugal (2010) Análise efectuada a 20 e 21 de Setembro de 2010: [www.scp.pt](http://www.scp.pt)

Website do Sport Lisboa e Benfica (2010) Análise efectuada a 20 e 21 de Setembro de 2010: [www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt)

Weiser, J. & Zadek, S. (2000) Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges. New York. The Ford Foundation.

World Business Council for Sustainable Development – WBCSD (1992) History. Retirado da Internet a 16 de Fevereiro de 2010: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=NDEx&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>

World Business Council for Sustainable Development (2001) Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. WBCSD.

Yin, R. (1994) Case Study Research: Design and Methods. California. SAGE Publications.

## 4. Anexos

### 4.1 Questionário

#### – Percepções e Práticas de RSE no Futebol Profissional Português: O Caso dos Três Grandes

##### “Warm-up”

Breve explicação do tema da tese e do enquadramento da RSE no futebol.

##### Conjunto A

Definição de Responsabilidade Social Empresarial

1. Como é que define a RSE?
2. Que tipo de acções/elementos inclui como sendo parte da RSE? (**ver guião**)
3. Pode indicar-me um ou vários sinónimos de RSE? (**ver guião**)
4. Qual o termo usado pela sua SAD para definir a RSE? (**ver guião**)

##### Conjunto B

As percepções sobre a Responsabilidade Social Empresarial

5. Acha que a RSE é importante para todo o tipo de empresas/indústrias?
6. Os sócios e adeptos esperam que a sua SAD seja socialmente responsável?
7. Acha que os sócios e adeptos do seu clube valorizam que a sua SAD seja socialmente responsável?
8. É importante, para a sua SAD, cumprir com todos os requisitos normativos?
9. É importante, para a sua SAD, ser uma organização com elevados princípios éticos?
10. É importante, para a sua SAD, ter um programa estratégico de filantropia / RSE (no caso de o ter)?
11. É importante, para a sua SAD, ser uma organização economicamente viável?
12. Para as anteriores questões 8, 9, 10 e 11 que acções concretas é que a sua SAD tem desenvolvido para a consecução dos objectivos propostos?

### Conjunto C

A integração da Responsabilidade Social Empresarial na estrutura organizativa da SAD

13. A sua SAD possui algum departamento de RSE?
14. Se não possui um departamento de RSE, qual é o departamento responsável pela aplicação de iniciativas de RSE? (**ver guião**)
15. Qual é a pessoa com a maior responsabilidade por se levarem a cabo iniciativas de RSE na sua SAD? (**ver guião**)
16. A sua SAD detém alguma certificação na área da RSE?
17. Têm alguma empresa / consultor externo que vos apoie na área da RSE?
18. Porque é que a sua SAD se envolve em iniciativas de RSE?
19. Quando é que começou a haver uma maior consciência acerca deste tema de uma forma mais organizada? O que é que acha que despoletou um maior interesse / preocupação por esta área?
20. Que critérios são utilizados pela sua SAD na aplicação de iniciativas de RSE?
21. Como vê os seus concorrentes directos em termos da aplicação de iniciativas de RSE?
22. Aproximadamente, qual o montante económico que a sua SAD destinou para iniciativas de RSE no ano de 2009?
23. Acha que o montante descrito na pergunta 29 é adequado às necessidades da sua SAD, dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral?
24. O que é que, eventualmente, impede um maior investimento nesta área?
25. Até que ponto os seus colaboradores sentem e reconhecem os benefícios das iniciativas de RSE implementadas pela sua SAD? Como é que esta é divulgada interna e externamente pela sua SAD?
26. A sua SAD mede os resultados obtidos através da aplicação de iniciativas de RSE?
27. Considera que a sua SAD incorre em perdas económicas pela aplicação de iniciativas de RSE?
28. Até que ponto são levados em conta os interesses dos *stakeholders* na estrutura da sua SAD?

### **Conjunto D**

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial

29. A nível interno, que tipo de iniciativas de RSE são levadas a cabo pela sua SAD?
30. E a nível externo?
31. Existe algum sector para o qual a sua SAD destine um maior número de iniciativas de RSE? Artes, IPSS, saúde, etc.?
32. Como foi a evolução da RSE, desde a sua implementação, na sua SAD?

## **4.2 Guião de apoio ao Questionário**

### **Percepções e Práticas de RSE no Futebol Profissional Português: O Caso dos Três Grandes**

#### **Conjunto A**

Definição de Responsabilidade Social Empresarial

2. Qual/Quais das seguintes opções incluiria como parte da RSE? Pode escolher uma ou várias.
  - A - Pagar dividendos aos accionistas
  - B - Cumprir com as leis específicas de igualdade de oportunidades de emprego
  - C - Gerar lucro
  - D - Apoiar causas sociais
  - E - Tratar de igual modo todos os empregados
  - F - Doar fundos para Organizações Não Governamentais
  - G - Conservação dos recursos, dos equipamentos e minimizar o desperdício
  - H - Outra  
Qual? \_\_\_\_\_
3. Qual/Quais das seguintes opções acha que é um sinónimo de RSE? Pode escolher uma ou várias.

A - Filantropia

B - Ética

C - Cidadania empresarial

D - Conformidade legal

E - Contribuições corporativas

F - Desenvolvimento económico

G - Reputação da gestão

H - Reinvestimento comunitário

I - Outra

Qual? \_\_\_\_\_

4. Qual o termo usado pela sua SAD para definir a RSE, tal como a descreveu na resposta 1?

A - Responsabilidade Social Empresarial

B - Filantropia

C - Ética

D - Cidadania empresarial

E - Conformidade legal

F - Contribuições corporativas

G - Desenvolvimento económico

H - Reputação da gestão

I - Reinvestimento comunitário

J - Outra

Qual? \_\_\_\_\_

**Conjunto C**

A integração da Responsabilidade Social Empresarial estrutura organizativa da SAD

14. Se não possui um departamento de RSE, qual dos seguintes departamentos é responsável pela aplicação de iniciativas de RSE?

A - Conselho de Administração

B - Comunicação

C - Relações Públicas

D - Comercial / Marketing

E - Operações

F - Recursos Humanos

G - Outro

Qual? \_\_\_\_\_

15. Qual é a pessoa com a maior responsabilidade por se levarem a cabo iniciativas de RSE na sua SAD?

A - Presidente do Conselho de Administração

B - Director do departamento enunciado na pergunta 26

C - Outro

Qual? \_\_\_\_\_