



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa de Doctorado “Técnicas Avanzadas en Gestión Empresarial”

Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo

Doctorando: André de Paula Rêgo Graciano Luz

Granada, 2012.

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Andre de Paula Rego Graciano Luz
D.L.: GR 377-2013
ISBN: 978-84-9028-328-8

Memoria que presenta el Ldo. D. André de Paula Rêgo Graciano Luz para aspirar al grado de Doctor en Técnicas Avanzadas en Gestión Empresarial

Don André de Paula Rêgo Graciano Luz
aspirante al grado de Doctor en Organización de Empresas

Esta Tesis Doctoral ha sido realizada bajo la dirección de:

Dr. Valentín Molina Moreno

D. Valentín Molina Moreno, Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada.

Certifica que D. André de Paula Rêgo Graciano Luz, Licenciado en Administración de Empresas, ha realizado bajo nuestra dirección y en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada y en el Gabinete de Gestão Esportiva da Universidade do Porto, el presente trabajo de investigación titulado:

“Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo” que ha sido objeto de su Tesis Doctoral, reuniendo las condiciones necesarias para optar al grado de Doctor.

Y para que conste, en cumplimiento de las disposiciones vigentes, extiende el presente en Granada, a 9 de septiembre de 2012.

El director,

Fdo. D. Valentín Molina Moreno

A mi hermano Arthur (*in memoriam*).

AGRADECIMIENTOS

Sin duda, la tesis doctoral ha significado un hito en mi desafío por crecer en materia de conocimiento. Este trabajo no podría haber sido escrito sin la generosa ayuda de incontables colaboradores que han compartido conmigo su sabiduría y competencia.

En primer lugar, les doy las gracias a mis padres por involucrarse tanto en este proyecto, por su generosidad, su fe y especial apoyo.

A mi madre, Maria do Rosário, por el apoyo incondicional, por el cariño, por tener siempre una palabra motivadora e invertir en mi educación desde niño. Esta tesis también es tuya.

A mi padre, José do Egito, por ser mi ídolo. Quisiera yo llegar a ser mitad del hombre que eres.

A mi hermana, Aline y toda mi familia.

A Marília, por su apoyo, por estar presente y compartir todos los momentos, buenos y malos de esta jornada. Me hice creer que todo este sueño se tornaría realidad. Sin tu amor, no conseguiría.

Expreso también mis sinceros agradecimientos a los profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada por la oportunidad que me fue dada.

En especial a mi director de tesis, Dr. Valentín Molina Moreno, un motivador y excelente guía con el cual he tenido el gran privilegio de trabajar. Gracias por estar siempre presente y disponible en la realización de este trabajo y por contribuir, enormemente, en mi formación como investigador.

Agradezco los profesores del “Gabinete de Gestão Desportiva da Universidade do Porto”, en especial a Prof^a Maria José Carvalho y Prof. José Pedro Sarmiento, por la confianza, por recibirme y a todo el grupo de estudiantes del gabinete.

Finalmente, a mis amigos de Portugal, España y Brasil, pues siempre ofrecieron cariño, apoyo, amistad. Extiendo hacia todos ustedes mi más profundo aprecio.

La realización de una tesis doctoral conlleva que no sólo se desarrolle un trabajo puramente científico enfocado a resolver las hipótesis planteadas. Considero que el periodo de investigación debe de servir para participar en congresos científicos, reuniones con los principales actores de investigación, publicaciones de artículos en revistas indexadas y publicación de material docente para los alumnos de doctorado de la línea de investigación. En este sentido se relacionan las distintas actuaciones que este proyecto ha generado.

- **Memoria del Diploma de Estudios Avanzados (D.E.A.)** correspondiente al DEA del Programa de Doctorado Técnicas Avanzadas en Gestión Empresarial de la Universidad de Granada, Junio de 2010. Obteniendo la máxima calificación de Sobresaliente. Director: Valentín Molina Moreno.
- **Comunicación al 20th Conference of the European Association for Sport Management**, Alborg Dinamarca, Septiembre, 2012 Olympics and FIFA world cup sponsors' social responsibility: relationship between corporate and sports environment.
- **Comunicación al I Simposio Virtual de la AIGD**. Porto, Portugal – Mayo, 2012. Aceptada por el Comité Científico como comunicación oral. Título: El estado del arte de la Responsabilidad Social Corporativa en el Deporte.
- **Comunicación al Encontro Paraibano de Educação, Desenvolvimento e Sustentabilidade. “Limites e Possibilidade nos diálogos sobre os conflitos socioambientais”**. Campina Grande, Brasil - Noviembre, 2011. Aceptada por el Comité Científico como comunicación oral. Título: Responsabilidade Socioambiental de Entidades Desportivas: Estudo das Práticas e Ações no Mercado Brasileiro, Espanhol e Português.
- **Comunicación al XIX Curso Nacional de Defensa. “Seguridad Global y Potencias Emergentes En Un Mundo Bipolar”**. Zaragoza – España, Septiembre, 2011. Aceptada por el Comité Científico como comunicación oral. Título: La Responsabilidad Social Corporativa Como Instrumento de las Fuerzas Armadas para la Solución de los Conflictos.

- **Comunicación al 19th Conference of the European Association for Sport Management.** Madrid – España, Septiembre, 2011. Aceptada por el Comité Científico como comunicación oral. Título: Corporate social responsibility communication: An analysis of providing material business Sport FIFA World Cup 2010.
- **-Comunicación al II Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte.** Orense – España, Junio, 2011. Aceptada por el Comité Científico como comunicación oral. Título: Responsabilidade Social Corporativa: Análise das Empresas Fornecedoras de Material Esportivo na Copa do Mundo de 2010.
- **Comunicación al II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais: A Responsabilidade das Empresas.** Leiria – Portugal, Noviembre, 2010. Título: Responsabilidade Social Corporativa de entidades desportivas: Estudo das práticas e acções no mercado espanhol e brasileiro.
- **Comunicación al 18th Conference of the European Association for Sport Management** - Praga – Republica Checa, Septiembre, 2010. Título: *Analysis of corporate social responsibility on football: a comparison between Spanish, Portuguese and Brazilian clubs.*
- **Comunicación al 7º Congresso Brasileiro de Administração.** Olinda – Brasil, 11 de Junio, 2010. Título: *Responsabilidade Social Corporativa como ferramenta para desenvolvimento de marketing social nas Instituições financeiras.*
- **Capítulo de Libro:** O Marketing Esportivo no Brasil ISBN 978-85-65321-00-6 Campestrini, G.R.H. ; Luz, APRG. A Responsabilidade Social e o Esporte. Pag 103-124. Editora: Câmara Brasileira do Livro, São Paulo Brasil.
Financiado pela Lei Federal de Incentivo ao Esporte, com apoio do BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.
- **Artículo aceptado para publicación en Revista Qualit@s** Título: Responsabilidade Socioambiental de Entidades Desportivas: Estudo das Práticas e Ações no Mercado Brasileiro, Espanhol e Português.
- **Artículo aceptado para publicación** en Revista Intercontinental de Gestión Deportiva.

RESUMEN

La difusión que el deporte experimentó en la última década ha puesto de manifiesto la necesidad de modificar los modelos de gestión organizacional existentes.

En términos de impacto social, las organizaciones deportivas no son diferentes a cualquier otra empresa. Por ese motivo deben devolver a la sociedad inversiones en materia social. La responsabilidad social corporativa (RSC) ha suscitado un considerable interés en la disciplina de gestión, pero rara vez ha sido evaluada y analizada en la investigación de campo de la gestión deportiva. Después de una revisión bibliográfica, estudiando las teorías, avances investigativos en el ámbito de la RSC, buscamos conocer su realidad pragmática en el deporte, sus características únicas, potencialidades del sector, la comunicación, así como la influencia de acciones de RSC afectan la percepción de los aficionados sobre factores como: la imagen, reputación, lealtad, compromiso y satisfacción. Para verificar dichos objetivos, el presente estudio utiliza múltiples metodologías: Análisis sistemática de la literatura – con el intento de buscar sinergias proporcionadas por la RSC como nuevo instrumento en la gestión deportiva; análisis cualitativo - de contenido web, realizando un comparativo de las prácticas y acciones sociales llevadas a cabo por los clubs de Fútbol brasileños y españoles y portugueses; y análisis cuantitativo, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), para medir la percepción de la RSC por parte del aficionado deportivo. Como principales conclusiones, constatamos que existe un número reducido de publicaciones relacionado al tema, lo que demanda nuevas abordajes con el fin de observar mejor esta realidad. Destacamos el modelo de Fundación adoptado por una buena parte de los equipos españoles, como un diferencial en materia de gestión y comunicación de RSC. Identificamos las principales prácticas de RSC realizadas por los clubs de fútbol y sus evidencias positivas desde la perspectiva de los aficionados.

Por fin, proponemos un modelo estructural de análisis de RSC en el ámbito deportivo. Esperamos que este estudio sirva como referencial para futuras investigaciones sobre el tema y así contribuir para el desarrollo de la RSC a través de la demostración de las mejores prácticas utilizadas por los clubs de fútbol y demás entidades deportivas en general.

Palabras-clave: Responsabilidad social corporativa; gestión; deporte; clubs de fútbol.

ABSTRACT

The diffusion that the sport has experienced in the last decade has highlighted the need to modify existents models of organizational management. In terms of social impact, sports organizations are not different from any other company. Therefore, they should give back to society in social investments. Corporate social responsibility (CSR) has attracted considerable interest in the discipline of management, but it has rarely been evaluated and analyzed by empirical investigations in sports management. After a review of the literature by studying the theories and research advances in the CSR, we seek to know its pragmatic reality in sport, its unique characteristics, the sector's potential, communication, as well as the influence of CSR activities affect the perception of the fans on factors such as: the image, reputation, commitment, loyalty and satisfaction. To verify these aims, this study uses multiple methods: systematic analysis of the literature - with aim to find synergies proportioned by the RSC as a instrument in sports management; qualitative analysis - web content, performing a comparative of practices and social actions undertaken by clubs of football from Brazil, Spain and Portugal, and quantitative, using structural equation models (SEM) to measure the perception of CSR by the sport fan. As main conclusions, we find that there are a small number of publications related to the topic, which demands new approaches to observe better this reality. We highlighted the model of foundation adopted by most spanish teams, as a differential on the management and communication of CSR. We identified the main practices of CSR undertaken by football clubs and their positive evidence from the perspective of the fans. Finally, we propose a structural model analysis of CSR in sports. We hope that this study serves as a benchmark for future research on the topic and in this way contribute to the development of CSR by demonstration the best practices used by football clubs and other sporting bodies.

Key words: Corporate social responsibility, management, sports, football clubs.

RESUMO

A difusão que esporte experimentou na última década destacou a necessidade de modificar os modelos existentes de gestão organizacional.

Em termos de impacto social, as organizações desportivas não são diferentes de qualquer outra empresa. Por esse motivo devem devolver à sociedade investimentos em matéria social. A responsabilidade social corporativa (RSC) tem atraído considerável interesse na disciplina de gestão, mas raramente tem sido avaliada e analisada por investigações empíricas na gestão esportiva. Depois de uma revisão da literatura, estudando as teorias e os avanços de pesquisa no âmbito da RSC, buscamos conhecer sua realidade pragmática no esporte, suas características únicas, o potencial do setor, a comunicação, assim como, a influência das atividades de RSC afetam a percepção dos torcedores em fatores como: Imagem, reputação, compromisso, lealdade e satisfação. Para verificar estes objetivos, o presente estudo utiliza múltiplas metodologias: análise sistemática da literatura – com intuito de encontrar sinergias proporcionadas pela RSC como um instrumento na gestão esportiva; análise qualitativa - de conteúdo web, realizando um comparativo das práticas e ações sociais realizadas pelos clubes de futebol brasileiros, espanhóis e portugueses; e quantitativa, utilizando modelos de equações estruturais (SEM) para medir a percepção de RSC por parte do torcedor esportivo. Como principais conclusões, verificamos que há um pequeno número de publicações relacionadas ao tema, o que demanda novas abordagens para melhor observar esta realidade. Destacamos o modelo Fundação adotado por grande parte das equipes espanholas, como um diferencial em matéria de gestão e comunicação da RSC. Identificamos as principais práticas de RSC realizadas pelos clubes de futebol e sua evidência positiva a partir da perspectiva dos torcedores. Finalmente, propomos um modelo estrutural de análise da RSC âmbito esportivo. Esperamos que este estudo sirva como referência para futuras pesquisas no tema e assim contribuir para o desenvolvimento da RSC através da demonstração das melhores práticas utilizadas pelos clubes de futebol e demais entidades esportivas.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, gestão, esportes, clubes de futebol.

INDICE

1. CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	26
1.1 Planteamiento del problema.....	29
1.2 Justificación de la investigación.....	30
1.3 Objetivos del trabajo de investigación	30
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	30
1.4 Estructura del trabajo	31
1.5 Bibliografía del capítulo.....	36
PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	
2. CORPORATIVA.....	38
2.1 Fundamentos históricos de la Responsabilidad Social	40
2.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social: dimensión interna y externa.....	49
2.3 Realidad actual Responsabilidad Social	51
2.4 Teorías y Modelos de gestión de la RSC.....	53
2.4.1 Teoría de Los Stakeholders.....	53
2.4.2 Teoría del Desempeño Social Corporativo.....	55
2.4.3 Teoría del “valor del accionista”.....	57
2.4.4 Teoría de la ciudadanía empresarial.....	58
2.5 Impulsores y Tendencias de la Responsabilidad Social Corporativa	59
2.6 Bibliografía.....	81

CAPÍTULO 3: A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O ESPORTE: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	88
3.1 INTRODUÇÃO.....	90
3.2 METODOLOGIA.....	91
3.3 RESULTADOS.....	92
3.4 CONCLUSÕES.....	100
3.5 BIBLIOGRAFIA.....	101
	106
CAPÍTULO 4: A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O ESPORTE: PRÁTICAS E BENEFÍCIOS PARA A IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES.....	
4.1 INTRODUÇÃO.....	78
4.1.1 Conceitos e definições.....	108
4.1.2 A prática da Responsabilidade Social Corporativa.....	112
4.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O ESPORTE.....	114
4.3 O MARKETING E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	119
4.4 CONCLUSÃO.....	122
4.5 REFERÊNCIAS.....	123
	128
CAPÍTULO 5 COMUNICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DE ENTIDADES DESPORTIVAS: ESTUDO DAS PRÁTICAS E AÇÕES NO MERCADO BRASILEIRO, ESPANHOL E PORTUGUÊS.....	
5.1 REVISÃO DA LITERATURA.....	130
5.1.2 Marketing social.....	133
5.2 METODOLOGIA.....	134
5.3 RESULTADOS.....	137
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
5.5 BIBLIOGRAFIA.....	147

Capítulo 6: ANÁLISIS DE LA ACCIONES DE RSC EN EL DEPORTE: PERSPECTIVAS DE LOS AFICIONADOS.....	150
6.1 INTRODUCCIÓN.....	152
6.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	153
6.3 METODOLOGÍA.....	157
6.4 RESULTADOS.....	158
6.5 CONCLUSIONES.....	169
6.6 BIBLIOGRAFÍA.....	170
CAPÍTULO 7¹: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	174
7.1 Conclusiones.....	176
7.2 Implicaciones para la gestión.....	181
7.2 Limitaciones.....	182
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....	184
7.1 Conclusões.....	184
7.2 Implicações à Gestão	189
7.3 Limitações	190
BIBLIOGRAFIA.....	192

¹ Con el objeto de solicitar la mención de Doctorado Europeo para esta investigación doctoral, y de acuerdo con la normativa vigente de la Universidad de Granada, entre otros, tanto en este documento como en su defensa, presentaremos los capítulos 4,5 y 7 en lengua portuguesa.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Metodologías empleadas a lo largo del trabajo.....	34
Tabla 2.2	Evolución cronológica de la RSC.....	42
Tabla 2.3	Definiciones de Responsabilidad Social.....	44
Tabla 2.4	Responsabilidad Social Interna y Externa.....	49
Tabla 2.5	Comparación del tratamiento de la responsabilidad social de las empresas por diferentes organizaciones e instituciones.....	61
Tabla 2.6	Esquema ISO 26000.....	79
Tabela 3.1	Resultados da busca bibliográfica até 2011, realizada nas Bases de dados Web of Science, SPORTDiscus e ABI/INFORM, conforme palavras-chave empregadas.	92
Tabela 3.2	Análise das publicações.....	93
Tabla 4.1	Pesquisa SportBusiness Marketplace 2011.....	120
Tabela 5.1	Questões Investigadas.....	135
Tabela 5.2	Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Brasileiros	142
Tabela 5.3	Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Espanhóis	143
Tabela 5.4	Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Portugueses	144
Tabla 6.1	Ficha técnica de la investigación.....	157
Tabla 6.2	Índices de Ajuste Global.....	159
Tabla 6.3	Estadísticos de consistencia interna.....	161
Tabla 6.4	Estadísticos de fiabilidad compuesta y varianza extraída	162
Tabla 6.5	Criterios para la evaluación de las escalas de medida.	163
Tabla 6.6	Valores medios y desviación estándar constructo PRS	164
Tabla 6.7	Valores medios y desviación estándar variables estudiadas	165
Tabla 6.8	Aceptación y rechazo de las hipótesis de partida.....	168

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	“Factores que favorecen la difusión de las prácticas de RSC”	43
Figura 2.2	Pirámide de Carroll.....	47
Figura 4.1	Matérias Fundamentais da Responsabilidade Social..	110
Figura 4.2	Criação de valores por meio da RSC no esporte.....	116
Figura 5.1	Pirâmide de Carroll.....	130
Figura 5.2	Clubes Brasileiros Analisados.....	138
Figura 5.3	Clubes Espanhóis Analisados.....	139
Figura 5.4.	Clubes Portugueses Analisados.....	141
Figura 6.1	Modelo Inicial Propuesto.....	159
Figura 6.2	Resultados del Modelo estimado.....	166

CAPÍTULO I

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Toda organización independientemente de su naturaleza, de su condición de pública o privada, de los fines de lucro o no que la mueven, del sector en el que actúa y de los bienes o servicios que ofrece, es una entidad social en tanto está conformada por personas que interactúan conforme objetivos clara y públicamente explícitos y conforme a reglas y convenciones de carácter general y abstracto producidas por instancias sociales “superiores” (cultura, ética gerencial, innovación, entre otras).

Esa condición social que identifica a toda organización permite suponer la presencia de responsabilidades de diversos órdenes y amplitudes considerando la complejidad de los intereses y necesidades puestos en juego en los diferentes escenarios colectivos.

Hoy en día, fabricar un producto o proporcionar un buen servicio ya no lo es todo para una empresa. Desde hace unos pocos años se oye hablar cada vez más de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En el mundo de los negocios, la RSC se ha convertido en un tema importante que sustenta las distintas sentencias morales, financieras y éticas de la actividad empresarial. Casos de donaciones a programa de RSC pueden ser vistos en casi todos los sectores empresariales. Durante la década de 1990 la empresa Avon donó 22 millones a la concienciación del cáncer de mama, Phillip Morris invierte al año 25 millones de dólares en acciones filantrópicas, y American Express donó \$ 20 millones para aliviar el hambre (McAlister y Ferrell, 2002). Las grandes empresas en la Unión Europea han invertido \$ 9 billones en efectivo y productos en 2001 (AAFRC, 2002), en 2002 la contribución empresarial aumentó en casi un 11 por ciento a un estimado de \$ 11 billones (AAFRC, 2003), en 2005, las donaciones corporativas llegaron a un estimado que 13,7 mil millones dólares (AAFRC, 2006). El Target Corporation da cerca de \$ 2 millones por semana para apoyar las diversas iniciativas sociales, las manos de Home Depot de premios de excelencia para la vivienda asequible, y Google ha comenzado la construcción de la instalación solar más grande del mundo (CSRwire, 2006). Coca-Cola, guiado por las directrices de Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting

Initiative (GRI), se centra en cinco áreas de responsabilidad corporativa: gobierno corporativo, el lugar de trabajo, el mercado, el medio ambiente y la comunidad.

La responsabilidad social corporativa cada vez tiene más importancia en la industria del deporte. Por ejemplo, la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) ha realizado importantes inversiones en materia de responsabilidad social, "... más del 40 por ciento de los ingresos de la FIFA van directamente hacia el apoyo de los equipos de base, el trabajo de desarrollo, y asociaciones de ayuda a organizaciones" (Informe de actividades FIFA, 2010, p. 66). A través de su fundación, Reebok patrocina un Premio de Derechos Humanos proporcionando \$ 50.000 de becas a los beneficiarios. "The Eagles" de Filadelfia desarrollarán la campaña "Go Green" del medio ambiente para proporcionar una comunidad más limpia para la ciudad de Filadelfia. La Feria de Leyes y Normas Laborales de la Nike promueve las buenas prácticas de trabajo en todo el mundo. Los presidentes de Nike, Mark Parker y Charlie Denson sostienen que la gestión de RSC de su organización es importante para tomar una buena mirada a su modelo de negocio y entender el impacto de la compañía en el mundo que la rodea (Nike, 2006). La Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) y la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) en asociación con United Way y Read to Achieve, respectivamente, son sólo dos de las numerosas iniciativas humanitarias y educativas que ligas deportivas están involucradas. "Tenemos dos misiones en la NBA", dice el comisionado David Stern, "... el más inmediato es ser una liga de éxito. Pero la otra es usar nuestra fuerza para la responsabilidad social "(Genzale, 2006, p. 34).

Según el contenido del dictamen del Comité Económico y Social Europeo de finales de 2005, la responsabilidad social empresarial se define como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Así, términos como la ciudadanía o la ética empresarial, la filantropía, el buen gobierno, o el marketing social han pasado a orientar cada vez más la gestión práctica de las grandes corporaciones y empresas.

El sector privado está experimentando un período de cambios estructurales, presionado por la lógica del capitalismo, los resultados y los objetivos económicos y financieros.

Frieeman (1984) dice que la responsabilidad principal de la empresa es maximizar su desempeño económico, y que sus responsabilidades sociales se limitan a la ejecución de las leyes.

Según Melendo (1990), el economicismo de Friedman no es tan sólo la expresión de una filosofía social inadecuada, sino que el atractivo del texto de este autor desfigura los mismos negocios. Según Donalson (1982), más que eliminar el objetivo del beneficio, un planteamiento más razonable sería introducir otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones.

En la misma dirección de los autores mencionados, Drucker (1988) señala ocho áreas en las que la empresa debe fijarse objetivos de realización y de obtención de resultados: situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública.

Según García Echevarría (1994) el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes, por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa. Así, Termes (1995) define el objetivo como bifronte: crear riqueza para todos los participantes en la empresa y prestar un verdadero servicio a la comunidad donde se halla ubicada.

Los resultados económicos a largo plazo mejoran cuando las empresas no se preocupan sólo por los accionistas y son socialmente responsables. Así, De la Cuesta et al. (2002) afirman que “para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”.

El negocio basado en principios socialmente responsables no sólo cumple con sus obligaciones legales así como vaya más allá. Tiene como premisa relaciones éticas y transparentes, y por lo tanto ha ganado una posición en sentido de mantener las mejores relaciones con socios y proveedores, clientes y empleados, gobierno y sociedad. Es decir: quién apuesta por la responsabilidad y el diálogo está ganando más clientes y el respeto de la sociedad.

Con este estudio, no se pretende justificar la necesidad de la adopción de RSC por parte de las entidades deportivas, partiendo de la realidad actual, ofrecer una adaptación de esta RSC al ámbito de la gestión deportiva, orientadas a mejorar la gestión y la transparencia en busca de una mejor imagen corporativa.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución experimentada por la gestión deportiva en los últimos treinta años no sólo tiene que ver con el paso de un estado amateur a uno profesional, sino también con una creciente comercialización de la actividad deportiva (Chadwick y Beech, 2004).

Desde los años sesenta hasta nuestros días se ha ido configurando la “industria del deporte” (Rottenberg, 1956; Noll y Zimbalist, 1997; Szymanski, 2001). Esto significa que hoy en día el deporte tiene ciertas características que permiten ubicarlo dentro de un ámbito de la economía y los negocios (Foster, Greyser et al, 2005).

Actualmente, el deporte es una como una institución social importante, visto desde varias perspectivas sociológicas (Giulianotti, 2005), De hecho, se califica como una institución social porque se ha convertido imbuido de valores y se ha tornado un soporte de la vida social (Selznick, 1957, 1996).

En términos de impacto social, el deporte no es diferente a cualquier otra empresa. Mientras que las organizaciones deportivas han participado activamente en iniciativas de desarrollo comunitario desde hace décadas (de los atletas visitar a niños enfermos en los hospitales a las organizaciones deportivas con la promoción de iniciativas que se quedan en la escuela o estilos de vida saludables y la participación deportiva incrementada) y la evidencia de impacto social positivo existe.

Las empresas realizan esfuerzos en materia social para poder devolver a la sociedad parte de los beneficios que éstas generan, muchas de ellas por obligación en sus regulaciones (cajas de ahorros y otras entidades financieras) y otras por ser parte de los objetivos de su actuación, como el caso de las entidades deportivas.

1.2 CUESTIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El cambio de las necesidades de los clientes, juntamente con sus perspectivas de la organización, hace con que los consumidores premien a las empresas por su apoyo a los programas sociales. En la coyuntura actual el análisis del comportamiento del consumidor, y en este caso del aficionado es de vital importancia para las organizaciones deportivas.

En este sentido destacamos la escasa existencia de bibliografía con respecto lo que percibe y opina el aficionado de estas entidades deportivas. Entre otras cuestiones queremos conocer las siguientes:

1. ¿Qué prácticas y acciones sociales las entidades deportivas utilizan hoy?
2. ¿Qué modelos de RSC son utilizados por los Clubs de Fútbol?
3. ¿Cómo los Clubs de Fútbol de España, Brasil y Portugal utilizan la comunicación de RSC a través de la Internet (sitios web oficiales)?
4. ¿Cómo el aficionado deportivo percibe las acciones de RSC por parte de los Clubs de Fútbol en España y Portugal?
5. ¿Cómo la percepción de responsabilidad social (PRS) influye en diferentes variables percibidas (imagen, reputación, compromiso, satisfacción y lealtad) de los Clubs de Fútbol por parte de los aficionados deportivos?

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Para el desarrollo de la investigación se ha considerado efectuar un estudio de la Responsabilidad Social Corporativa, como elemento emergente y valioso en el proceso de toma de decisiones, profundizándose en el ámbito social de la gestión en general. Posteriormente se trata de identificar las características únicas de la RSC en el Deporte y proyectar su aplicabilidad al ámbito de la gestión deportiva. Ofreciendo así un marco de aplicación de la gestión de RSC en las entidades deportivas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Hacer una revisión de la literatura sobre RSC, su aplicación y evolución en el ámbito deportivo
- b) Analizar los impulsores y tendencias de la RSC.
- c) Conocer la realidad pragmática y la obtención de sinergias de la misma en la gestión deportiva.
- d) Analizar los Modelos existentes de RSC entre empresas deportivas Españolas y Brasileñas, en específico los clubs de Fútbol, bien como sus prácticas sociales.
- e) Conocer la influencia de Acciones de RSC desde la percepción de los aficionados de España y Portugal en factores como la Imagen, Reputación, Lealtad, Compromiso y Satisfacción.
- f) Proponer un modelo óptimo de medición del constructo propuesto.
- g) Determinar conclusiones sobre la gestión de RSC de los clubs.

Además de tratar los modelos existentes de Gestión Deportiva de los principales clubs de fútbol de España y Brasil, hacer un comparativo y analizar las acciones sociales y de Responsabilidad Social realizadas por los clubs.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El documento en el que presentamos esta investigación doctoral lo hemos estructurado de la forma que se explica a continuación. En el capítulo dos presentamos el marco conceptual o los paradigmas en los que integramos nuestra investigación, es decir, la evolución, concepto y principales impulsores de la Responsabilidad Social en el mundo empresarial. Los modelos en el enfoque aquí analizados se dirigen tanto a la creación de un marco teórico como que a una revisión completa de la literatura. Este capítulo es dividido en tres epígrafes. En el primero incluimos una introducción al capítulo. En el segundo abordamos la RSC, resumiendo los orígenes y pilares fundamentales, así como argumentamos la conveniencia de utilizar este paradigma en el contexto de esta investigación.

En primer lugar, llevamos a cabo esta revisión de la literatura para encontrar referencias útiles teniendo como objetivo dibujar una evolución de cómo la responsabilidad social ha sido tratada por los estudiosos desde los años 50 hasta hoy, a través de tesis doctorales, informaciones del sitios en la Web, como también de artículos clásicos y recientes, buscados en bases de datos como Proquest y ISI (Web of Science).

Posteriormente, en el tercer capítulo hacemos la junción al tema de la RSC junto con la gestión deportiva. El capítulo tiene como objetivo proporcionar una amplia revisión de la literatura a cerca del tema, hemos analizado tres bases de datos distintas en busca de los artículos publicados en el área de la gestión deportiva, buscando identificar e comprender en la literatura científica evidencias e los principales resultados de las investigaciones recientes en el tema de la RSC relacionado a las organizaciones deportivas y, por consiguiente, sus interacciones con los diversos *stakeholders* con que interactúan.

En el cuarto capítulo, analizamos la comunicación de RSC y las principales acciones sociales publicadas a través Internet (concretamente en los websites) de los clubs de fútbol de España, Brasil e Portugal, teniendo en cuenta sus respectivos contextos nacionales. Utilizamos la internet y los websites oficiales porque son una representación icónica de las organizaciones profesionales y su “realidad” (Esrock y Leichty, 2000). Los sitios web han sido diseñados con el propósito de presentar distintas identidades para diversas audiencias y grupos de interesados, como se ha evidenciado en anteriores investigaciones de la RSC (Esrock y Leichty, 1998; Maignan y Ralston, 2002; Pöllach, 2005). Así, estos medios de comunicación convenientemente traen la definición de una organización, la comprensión y el reconocimiento de la importancia de la RSC y la forma en que se aplica dentro de la organización y sus actividades asociadas.

El sexto capítulo de abordaje cuantitativo, titulado “Análisis de las acciones de RSC en el Deporte: Perspectivas de los aficionados”, en que buscamos comprender la relación de la RSC y su influencia directa y indirecta sobre los factores: Imagen, Reputación, Satisfacción, Compromiso y Lealtad.

Utilizamos un cuestionario de elaboración propia, con constructos basados y adaptados de otras investigaciones y aplicamos a aficionados de fútbol de dos países:

España y Portugal. Para el análisis de los datos, utilizamos los programas SPSS 20.0 y AMOS 18.

Analizamos el modelo de medida (evaluamos la unidimensionalidad, la validez de contenido, la validez convergente, y la validez discriminante de las escalas), hacemos el contraste de hipótesis y la presentación del modelo propuesto.

El presente documento finaliza con el capítulo siete, en el que llevamos a cabo la discusión de los resultados, una recapitulación de los capítulos anteriores resaltando las principales conclusiones a las que hemos llegado, principalmente a partir de nuestro modelo de investigación propuesto. En particular y tras el epígrafe introductorio, en el segundo epígrafe realizamos la discusión de los resultados y destacamos las contribuciones que realizamos a la investigación académica y las para la práctica directiva. El capítulo finaliza con el reconocimiento de las limitaciones que tiene este estudio, las sugerencias para futuras investigaciones y las conclusiones clave. Tras esto, incluimos, las referencias bibliográficas y un apéndice que incluye la carta de presentación o introductoria utilizada en la recolección de datos. Los capítulos cuatro, cinco y siete son además presentados en lengua portuguesa por las razones antes descritas en la nota a pie de página 1.

Finalmente, es interesante resaltar el hecho de que nuestro trabajo no sólo ofrece resultados teóricos sobre las materias objeto de estudio, sino que también cuenta con capítulos empíricos que aportan análisis cualitativo y cuantitativo. En el último capítulo propuesto en este trabajo se desarrolla un estudio del caso cuyos resultados son de especial interés tanto para la gestión, como para las entidades deportivas públicas o privadas en materia de Gestión de la RSC. En consecuencia, la riqueza resultante de la multiplicidad de metodologías usadas para testar las hipótesis de investigación presentadas a lo largo de este trabajo supone otro aspecto importante del mismo. La Tabla 1.1 resume estas metodologías empleadas.

Tabla 1.1: Metodologías empleadas a lo largo del trabajo

Título del capítulo de la investigación	Metodología seguida
Responsabilidad Social Corporativa	Revisión Bibliográfica
Responsabilidade Social corporativa no Esporte: Revisão Sistemática da Literatura.	Revisión de Artículos Peer Review
A Responsabilidade Social e o Esporte: Práticas e benefícios para a Imagem Corporativa das Organizações	Análisis cualitativo y descriptivo
Comunicación de Responsabilidad Social Corporativa de Entidades Deportivas: Un estudio del mercado de España, Brasil y Portugal	Estudio del Caso
Análisis de las Acciones de RSC en el Deporte: Perspectivas de los aficionados ”	Análisis cualitativo de contenido web. Cuestionario estructurado Análisis cuantitativo a través de Modelo Ecuaciones Estructurales

Fuente: Elaboración propia

1.4. BIBLIOGRAFIA

- Chadwick, S. & Beech, J. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Prentice Hall.
- De la Cuesta et al. (2002a): *La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España*, UNED, Madrid.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Drucker, P.F., (1988). *The Coming Of The New Organization*. Harvard Business Review 66 (1), 45-53.
- Esrock, S.L.; Leichthy, G.B. Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305_319, 1998.
- Esrock, S.; Leitchty, G. Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions. *Public Relations Review*, 26(3), pp. 327-344, 2000.
- Foster, G., S. A. Greyser, et al. (2005). *The business of Sports: Text and cases on strategy and management*. Mason, OH, Thomson.
- Freeman R.E., (1984) *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- García Echevarría, S. (1994): *Introducción a la economía de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

- Genzale, J. (2006). Sports and social responsibility. *Sports Business Journal*, 34-37.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification*. *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 29, No. 4, 386-410.
- Maignan, I.; Ralston, D.A. Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514, 2002.
- McAlister, D. T. and Ferrell, L. (2002). "The role of strategic philanthropy in marketing strategy", *European Journal of Marketing*, 36 (5/6), pp.689-743.
- Melendo, T., *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, 1990.
- Noll, R. & Zimbalist A. (1997). "The Economic Impact of Sports Teams and Facilities," in *Sports, Jobs and Taxes*. Washington: Brookings Institution.
- Pollach, I. Corporate self-presentation on the WWW: strategies for enhancing usability,credibility and utility. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 285-301, 2005.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball Player's Labor Market, *Journal of Political Economy*, 64, 3, 242-258.
- Selznick, P. (1957), *Leadership and Administration*, Harper & Row, New York, NY.
- Szymanski, S. (2001): "The economic design of sporting contests: A review", mimeo, Imperial College, London.
- Termes (1995): «La responsabilidad social de la banca» en Argandoña, A. (ed): *La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros*, Fundación BBV, Bilbao.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2. Responsabilidad Social Corporativa

2.1 Fundamentos históricos de la Responsabilidad Social

La idea de las empresas que son socialmente responsables no es una nueva moda. Es un valor que ha ido creciendo, evolucionando, teniendo el cuerpo para adquirir una dimensión universal (Ashley *et al.*, 2000). Ya en 1920, Henry Ford sostuvo que las empresas tenían que participar en el bienestar colectivo.

Los orígenes y ejemplos de una política de empresas socialmente responsables son viejos, y están por veces ligadas a las creencias religiosas. Los QUAQUERS, miembros de una comunidad protestante fundada en 1747, en Inglaterra, se destacaron en la economía por la gestión de empresas como Barclays, Lloyds, Price Waterhouse, Cadbury, entre otros, y eran conocidos por ser los primeros a rechazar la industria de guerra, y la esclavitud. Sus valores eran basados en la integridad, el respeto de los contratos y los precios fijos y que se prestó especial atención a la higiene y seguridad en el trabajo (Ashley, 2005). En 1908, en los Estados Unidos, el Consejo Federal de las Iglesias emite un documento donde se manifiesta en favor de la igualdad de derechos y justicia para todos, abolición del trabajo infantil, la discriminación, la explotación de los trabajadores, mediante la reducción de las horas de trabajo, protección de los trabajadores en el trabajo, entre otros (Oliveira Neto, 1999). El primer fondo de inversión social con responsabilidad social, denominado *Pioneer Fund*, tiene también un origen religioso. Lanzado en 1928 por la Iglesia Evangelista de América, contra al consumo de alcohol y tabaco (Oliveira Neto, 1999).

En otros casos fue la demanda de los consumidores y las comunidades con una nueva actitud de las empresas, que a menudo llega a confundirse con la lucha por los derechos civiles (Oliveira Neto, 1999) para dirigir el desarrollo de la responsabilidad social. Por ejemplo, en 1955, la empresa de transporte público en Montgomery, EE.UU., fue boicoteada por la práctica de la discriminación racial (Ashley, 2005).

El debate sobre las cuestiones de la responsabilidad social empresarial (RSC) que comúnmente se remonta a la década de 1950 (Bowen, 1953; Chase *et al.* 1950). Aunque es posible localizar evidencias de la preocupación que la comunidad empresarial tienen con la sociedad durante siglos, pero es en gran medida un producto del siglo 20, especialmente en los últimos 70 años. Todavía, en los años 30 y 40 destacan-se Chester Barnard (1938) *Las funciones del Ejecutivo*, JM Clark (1939) *Control Social Negocios*, y Theodore Kreps "(1940) *Medición de la Desempeño Social de Negocios*. Por primera vez se presenta una definición estrecha de la responsabilidad social, pero limitada a la filantropía.

En un punto de vista más práctico, ya en 1946 los ejecutivos de empresas fueron encuestados por la Revista Fortune pidiendo acerca de sus responsabilidades sociales (Fortune, 1946, citada por Bowen, 1953, pág. 44). Se presenta una definición estrecha de la responsabilidad social, limitada a la filantropía.

En los años sesenta, los movimientos de los consumidores buscaron nuevas actitudes de las empresas, y se posicionan de una forma más sistemática y generalizada. Organizar boicots de los servicios relacionados con la guerra y las acciones de la fuerza contra algunas empresas, por ejemplo, General Motors, que requiere la fabricación de coches más seguros (Ashley, 2005).

La sociedad de la información, la apertura de la prensa a las denuncias de las organizaciones de consumidores y la globalización están impulsando a las empresas a ser socialmente responsables. Hoy en día, las grandes empresas multinacionales elaboran informes sobre la responsabilidad social, donde expresan sus compromisos y respetar el medio ambiente, los empleados y la comunidad.

A menudo, puédase encontrar las traducciones de sus códigos de buenas prácticas transnacionales en el idioma del país al que estén destinados, y sus procedimientos definidos en el mundo (Ashley, 2005). Este esfuerzo se complementa con las empresas de los esfuerzos institucionales internacionales.

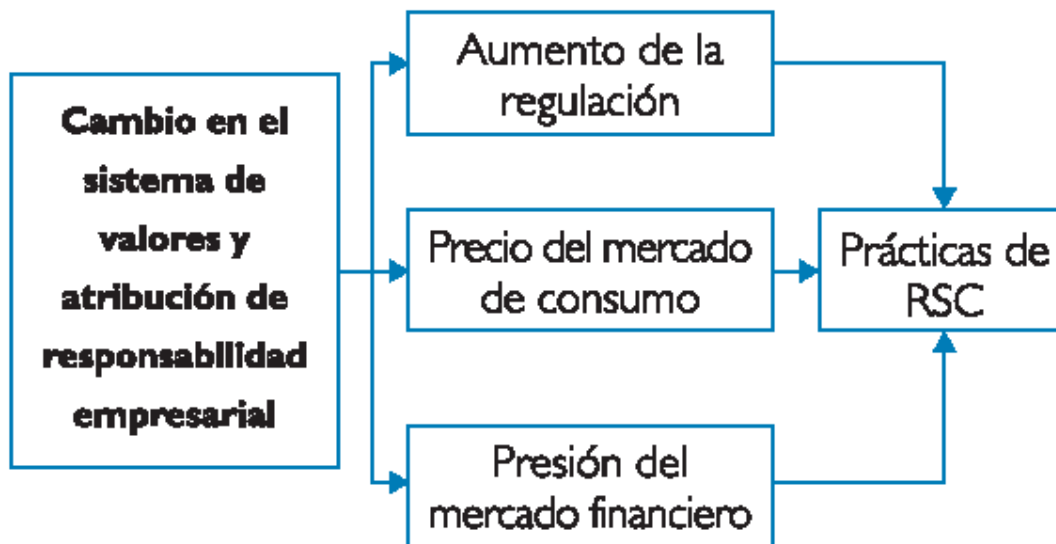
En Brasil, las primeras discusiones de la responsabilidad social de las empresas surgieron en los años 70, protagonizada por la "*Associação dos dirigentes cristãos*" (ADCE), cuyo objetivo inicial era fomentar el debate sobre lo social (Ashley *et. al.*, 2002).

Tabla 2.2 Evolución cronológica de la RSC.

Década	Desarrollo	Destacable
1953	Primera definición formal de RSC.	Publicación de la obra de Bowen Social responsibilities of the businessmen. Inicio formal de la RSC.
1960	<i>Etapa filosófica</i>	
	-Definición de RSC -Debate sobre los fines de la empresa.	Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. Presionó durante los años 70 a General Motors para que tomara determinadas decisiones, a través de sus juntas de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban sólo un 3% del total, consiguieron que GM publicara un informe social cada año, que estableciera un Comité de Política Social, que se incrementara el número de minorías en los puestos directivos, así como que se comprara a proveedores que pertenecían a grupos desfavorecidos (población negra). (Cavanagh, 1990: 238; Freeman y Gilbert, 1988)
1970	<i>Etapa práctica</i>	
	-Definición de las responsabilidades de la empresa. -Se continúa con lo iniciado en la década anterior.	-Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de medición de la RSC. -Estudios empíricos sobre la RSC: percepción de ejecutivos sobre RSC; medición de la RSC en EEUU.
1980	<i>Etapa estratégica</i>	
	-Definición del modelo stakeholders. -Definición y desarrollo de códigos éticos. -Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSC.	-Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros.
1990	<i>Desarrollo sectorial y empresa ciudadana</i>	
	-Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analizan separadamente y en profundidad distintos aspectos (códigos éticos, inversiones responsables, toma de decisiones, colaboración con la comunidad, estándares...)	-Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSC y la EN. Se crean cátedras sobre BE en casi todas las Escuelas de Negocios. -Se abren líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses. - Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la EN o algún aspecto concreto de éstas. -Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSC: creación de una secretaría de Estado en Reino Unido (1996), leyes sobre balance social en Francia y Portugal; publicación del Libro Verde Promover un marco europeo para la RSC, por la Comisión Europea.
2000-Hoy	Empresa ciudadana: enfatiza la responsabilidad hacia el medio ambiente y colaboración con la comunidad y todos sus Stakeholders	Publicación de la ISO 26.000(2011)

Fuente: Elaboración Propia

En los años 90, el movimiento de recuperación de la responsabilidad social de las empresas ha cobrado un fuerte impulso en los años 90, a través de la acción de las entidades no gubernamentales, institutos de investigación y empresas sean conscientes de la cuestión. La labor del Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos - IBASE Balance Social en la promoción es una de sus ramas y ha logrado una recuperación gradual (Ashley, 2005). El marco institucional de Brasil también se ha fortalecido, sea por la acción del gobierno, sea por iniciativa de la comunidad de hoy y encontrar organizaciones como la Fundación Abrinq por los Derechos del Niño, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, etc. Además de la certificación de la calidad e idoneidad del medio ambiente, como la ISO, para cientos de empresas brasileñas.



Fuente: Antolín y Gago, 2004.

Figura 2.1 “Factores que favorecen la difusión de las prácticas de RSC”

Para Antolín y Gago (2004), durante los últimos años se ha producido un aumento de la conciencia ecológica y social de los ciudadanos. Existe una preocupación creciente por problemas tales como el deterioro medioambiental imputable a las actividades económicas, las prácticas laborales discriminatorias, la violación de los

derechos humanos, el subdesarrollo, etc. Sin embargo, esto cambio en el sistema de valores ha sido especialmente intenso en los países desarrollados.

Por lo tanto, en la actualidad, la responsabilidad social se basa en la idea de que las empresas tienen la obligación de trabajar para mejorar el bienestar social (Frederick, 1994). Esto se basa en dos premisas centrales: (1) existe un contrato entre la organización y la sociedad, que funciona como un vehículo mediante el cual el comportamiento de las empresas se ajusten a los objetivos de la sociedad, (2) actuar de negocios como agentes morales en la sociedad, reflejando y reforzando sus valores (Wartick y Cochram, 1985; Ashley, 2005).

Tabla 2.3 Definiciones de Responsabilidad Social

Autor	Definición de responsabilidad social
Davis (1960)	«Decisiones y acciones de los directivos que han sido tomadas por razones que van más allá del interés económico directo o técnico de la empresa. El término se refiere a las obligaciones socio-económicas y humanitarias respecto a los otros»
Sethi (1975)	«Llevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, valores y expectativas de rendimiento preponderantes»
Mears y Smith (1977)	«Obligación de los directivos de desarrollar acciones que protegen y mejoran a la sociedad en su conjunto en lugar de sus propios intereses de forma exclusiva»
Epstein (1987)	La responsabilidad social se refiere principalmente a lograr que las decisiones organizativas den lugar a resultados referidos a aspectos beneficiosos para los grupos de interés
Robin y Reidenbach (1987)	«Conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados que se refieren al impacto de la empresa en el bienestar de la sociedad. La responsabilidad social es una parte sustancial del contrato social»
Carroll y Buchholtz (2000)	La responsabilidad social corporativa comprende expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad deposita en la empresa en un momento determinado del tiempo
Hurst (2004)	«Obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad. A veces se describe como un contrato tácito entre la empresa y la comunidad»
De George (2006)	«La responsabilidad social se refiere a la preocupación que la empresa manifiesta hacia la sociedad o hacia el impacto que sus acciones tienen en la sociedad»
Boatright (2007)	La responsabilidad social implica la selección de los objetivos corporativos y la evaluación de los resultados no solo por criterios de rentabilidad y bienestar organizativo sino también estándares éticos y juicios de conveniencia social»

Fuente: Elaboración propia adaptado de Rodríguez Ruiz et al. (2007)

Podemos identificar una constante evolución del concepto y definición de la RSC. Es un concepto muy amplio, sin embargo, cualquiera que sea la definición

adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad a la que se dedica.

Estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas, a los grupos de interés (Stakeholders), a los trabajadores, y lo más importante, a la ciudadanía en conjunto.

Según Rodríguez Ruiz *et al.* (2007), en términos generales, puede decirse que la RSC está relacionada con los siguientes aspectos:

- La gestión y gobierno de la empresa.
- La política y la estrategia alineada con la visión organizativa, la misión y los valores.
- La gestión de los recursos humanos y las relaciones con los individuos dentro de la organización.
- El valor añadido de los accionistas.
- Las relaciones con los clientes
- Las relaciones con la comunidad en la que se sitúa el negocio.
- Las implicaciones de desarrollo para la comunidad.
- La responsabilidad por el impacto ambiental de las operaciones y la gestión sostenible de los recursos.
- Las relaciones con las Administraciones Públicas.
- Las relaciones con los competidores y el mercado.
- Las relaciones con el desarrollo de la compañía.

Para Bateman (2000) la RSC es la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, las cuales, las que tienen una categoría socialmente responsables van a maximizar sus efectos positivos en la sociedad y minimizar los efectos negativos.

La clasificación que Bateman (2000) retoma de Carroll (1991) denominada “La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa”

La teoría de la pirámide fue desarrollada por Carroll (1991) plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, vistas como una pirámide. Hay responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide y que son, por tanto, la base sobre la que se apoya otro tipo de responsabilidades. Las cuatro clases de responsabilidades son: económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Responsabilidades Económicas: Constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

Responsabilidades Legales: Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.

Responsabilidades Éticas: Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.

Responsabilidades Filantrópicas: Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que éstas las sigan.

En resumen, de acuerdo con la teoría de la pirámide Carroll, la RSC implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. En otras palabras, la RSC debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo.



Adaptación de Carroll (1991)

Figura 2.2 Pirámide de Carroll

En otro enfoque, la evolución del concepto de RSC se ha diversificado y profundizado sobre todo en una base conceptual, de modo que el trabajo de Garriga y Melé (2004) se convirtió en un mapa útil del territorio actual de la RSC, y considera cuatro grandes líneas del pensamiento. La asignación se basa en la teoría de sistemas Parsons, cuya fundación sedimentada en el Funcionalismo tiende a transmitir una descripción acrítica y estática, pero con la ventaja de captar la lógica en todos sus elementos y delinear las distintas áreas de acción dentro de ella. Las cuatro principales líneas de pensamiento en lo que ven la RSC como:

- **Enfoque político:** de centrarse en el uso responsable del poder empresarial en el ámbito político representado en la idea de (empresa) de ciudadanía, donde la organización es vista como un ciudadano con un cierto grado de participación en la comunidad (McAlister, Ferrell, y Ferrell, 2005).
- **Enfoque integrado:** de centrarse en la integración de las demandas sociales. Aquí la teoría de los Stakeholders se perfila como el equilibrio de los intereses de los diferentes Stakeholders de la organización. Un ejemplo es el análisis de Rowley (1997), donde la RSC es trabajada desde un punto de vista de la red que

presenta el poder y la influencia de la organización como resultado de la posición que salen de la densidad global de la red de los Stakeholders y la centralidad del enfoque organizacional.

- **Enfoque ético** a centrarse en lo correcto. Varios enfoques tienen objetivo de lograr un bien común, sea filosófico (Phillips, 2003), paternalista humanitario o la sostenibilidad, o como consecuencia de los derechos humanos y otros convenios internacionales (por ejemplo, Pacto Mundial de las Naciones Unidas)
- **Enfoque instrumental** de centrarse en el logro de los objetivos económicos a través de actividades sociales. Está formado por causas sociales y estrategias para lograr ventajas competitivas. En el primer caso, dos ideas pueden ser separados: la inversión estratégica en un contexto competitivo (Porter y Kramer, 2002), y estrategias para la base de la pirámide económica (Prahalad y Hammond, 2002).

Teniendo una visión general de la investigación sobre la RSC a través de la óptica de la disciplina de gestión, Lockett, Moon y Visser (2006) describen cuatro áreas de estudio que dominan la RSC, que al mismo tiempo, la captura de una imagen precisa de la RSC donde el pensamiento es históricamente arraigada: la ética empresarial, la responsabilidad ambiental, responsabilidad social y los enfoques de los Stakeholders.

El concepto de RSC tiene que demostrar su valor a los administradores a fin de ser un concepto de gestión sostenible en sí. En consecuencia, una corriente de investigación sobre la RSC está preocupado por la racionalidad de las empresas a comprometerse con la RSC y sus posibles beneficios estratégicos (véase Burke y Logsdon, 1996, Epstein y Birchard, 1999; Fombrun, 2001; Gilbert, 2001; Porter y Kramer, 2002; Prahalad y Hammond, 2002; Thorne McAlister, Ferrell y Ferrell, 2005). La comprensión de cómo y dónde la RSC puede contribuir a lograr los objetivos de la organización se basa en lo que se conoce como un recurso basado en la' "vista de la empresa" en la gestión estratégica (Fahy, 2000; Barney y Arkan, 2001).

2.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social: Dimensión interna y externa

El incremento de la competitividad consecuencia de la internacionalización y globalización de los negocios está generando un aumento de los conflictos a nivel interno y externo, haciendo más necesaria que nunca la búsqueda de un equilibrio entre los ámbitos económico, social y medioambiental; de esta forma, desarrollo sostenible y responsabilidad social se convierten en dimensiones que necesitan de una gestión estratégica.

Bajo la creciente presión de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), de los grupos de consumidores y, a partir de ahora también, de los inversores, las empresas y los sectores de actividad adoptan cada vez más códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y protección del medio ambiente, dirigidos principalmente a sus subcontratistas y proveedores. Los estudios revelan que los consumidores no sólo desean adquirir productos seguros y de calidad, sino también tener la certeza de que fueran elaborados de manera responsable desde el punto de vista social. En los últimos años los accionistas han considerado que la inversión socialmente responsable en materia social y de protección del medio ambiente es un indicador fiable de una buena gestión interna y externa. De este modo, las prácticas socialmente responsables abren una vía que permite conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

Tabla 2.4 Responsabilidad Social Interna y Externa

	Responsabilidad Social Interna	Responsabilidad Social Externa
Foco	Público interno (trabajadores y sus dependientes)	Comunidad en general - socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs
Áreas de actuación	Educación, seguridad, sueldos y beneficios, asistencia médica y social	Educación, salud, asistencia social, ecología.
Instrumentos	Programa de RH y previdencia complementar	Asociaciones con ONG, programas con voluntariado, mecenazgo y donaciones
Tipo de retorno	Retorno en productividad y para los accionistas	Retorno social, con imagen, publicidad, accionistas

Fuente: Adaptado de Melo Neto y Froes (1999); Libro Verde.

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a las inversiones en capital humano, salud y seguridad y gestión del cambio. Incluyen, además, las prácticas respetuosas con el medio ambiente relacionadas con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. Fuera de su estructura interna, las empresas colaboran, asimismo, con la comunidad local, proporcionando, fundamentalmente, puestos de trabajo, salarios, servicios e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la buena salud, de la estabilidad y de la prosperidad de las comunidades donde operan. En ese sentido, la responsabilidad social de las empresas se extiende a una amplia variedad de partes interesadas que incluye a clientes y proveedores, consumidores, gobiernos y ONG defensoras de la comunidad local y del medio ambiente.

En un mundo caracterizado por las inversiones multinacionales y las cadenas de producción a escala mundial, la responsabilidad social de las empresas debe, asimismo, traspasar las fronteras. Una de las dimensiones externas de la responsabilidad social de las empresas se refiere a los derechos humanos, principalmente en lo que respecta a las cadenas de producción a escala mundial. A pesar de la existencia de instrumentos internacionales (piénsese en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales), los derechos humanos continúan representando un asunto extremadamente complejo a nivel político, jurídico y ético.

Responsabilidad Social como factor de competitividad.

Las empresas que no cumplan con sus obligaciones sociales en relación a sus empleados, clientes y comunidad, pueden perder su capital social, su credibilidad, incluso afectando la imagen y reputación. Cuando el problema radica en la responsabilidad social interna, el primer efecto es el deterioro del clima organizacional, la motivación en general, la aparición de conflictos, las amenazas de huelgas y paros laborales, la fuga de cerebros, baja productividad y accidentes había aumentado, y los retrasos. Problemas con responsabilidad social producen efectos nocivos en materia de cargas de la injusticia social, boicots de los consumidores, pérdida de clientes,

proveedores y quejas de los distribuidores, una caída en las ventas, gastos adicionales con los pasivos ambientales, los pleitos, los riesgos de invasiones y aún el riesgo quiebra (Melo Neto y Froes,1999).

La responsabilidad social, asumida de forma sistemática y inteligente por la empresa, puede contribuir decisivamente a la sostenibilidad y el desempeño empresarial. Los efectos positivos se muestran en un clima de simpatía por la imagen de la compañía, la reputación de ser una empresa comprometida con la búsqueda de soluciones a los problemas sociales de la comunidad. Los productos, servicios y obtener visibilidad y aceptación de la marca, por lo que los consumidores se sienten orgullosos de comprar productos o contratar servicios de una empresa con responsabilidad social alta. Los proveedores prefieren ser socios de estas empresas. El gobierno y la sociedad civil se convierten en socios de la empresa en sus compromisos sociales. Sus empleados se sientan orgullosos y motivados para trabajar en esta empresa. Estos beneficios reflejan las ganancias de la ciudadanía corporativa como ventaja competitiva (Melo Neto y Froes, 1999).

Los autores Melo Neto y Froes (1999) comentan que las empresas saben que la inversión social es tan importante para sus negocios, como el precio y la calidad de sus productos. El vínculo entre la inversión social y de los negocios de la empresa es vital para fortalecer su imagen institucional, con lo que la captura de una imagen y una capacidad fortalecida en su marca, ganando también un perfil más alto.

2.2 Realidad actual de la Responsabilidad Social Corporativa

Los distintos estudios e informes sectoriales que se vienen realizando en diferentes países con respecto al desarrollo de la RSC en el ámbito de las grandes empresas ponen de manifiesto que las prácticas responsables van formando parte de la actividad regular de las grandes empresas, lo que vendría a dar cuenta de un ritmo aceptable del proceso de cambio que constituye, en último término, la cultura de la RSC. De todos modos conviene no olvidar que esta cultura dista todavía mucho de estar integrada en la realidad cotidiana de las Pymes.

Además de esta clara diferencia en función del tamaño de la empresa, lo que también debe subrayarse es que, en algunos casos, las prácticas responsables

desarrolladas por las empresas se producen en ámbitos legalmente regulados, mientras que las iniciativas voluntarias son más escasas. Esta circunstancia nos enfrenta a una cuestión central en relación al futuro de la RSC: la relación entre obligatoriedad y voluntariedad.

El grado de intervención de la Administración en la regulación de la RSC puede condicionar sobremanera la forma en que las políticas responsables van a desarrollarse en el futuro. Hay que tener en cuenta que, hoy en día, los niveles de regulación son variables aunque especialmente notables en los ámbitos medioambiental y laboral. Desde muchos sectores empresariales y asociativos se recalca las ventajas que ofrece abordar la cuestión de la responsabilidad social corporativa desde la voluntariedad, que además está implícita en el propio concepto de responsabilidad social.

Uno de los aspectos realmente determinantes para el futuro de la RSC va a ser la forma en que los distintos agentes entiendan y utilicen su papel y su capacidad de presión sobre el mercado y sobre las propias empresas. Y la manera en que estos actores se involucren va a depender, por otra parte, de su grado de conocimiento y sensibilización acerca de los principios que rigen la RSC. De ahí que posiblemente las actividades y los esfuerzos de divulgación que realizan la administración, las ONGs y otros colectivos deban orientarse en el futuro próximo hacia los agentes.

Sin embargo, el futuro de la RSC no puede tampoco depender demasiado ni de las exigencias legales, ni de la presión de distintos colectivos y agentes sociales. Ello estaría indicando que las empresas adoptan fundamentalmente una posición pasiva y defensiva con respecto a los procedimientos responsables. En mi opinión, la cultura de la RSC es una buena oportunidad para repensar globalmente la misión y la actividad de las empresas en una economía globalizada. No se trata solamente del cumplimiento de la legislación vigente, ni del desarrollo de un área nueva de gestión, ni de una simple respuesta a los imperativos del mercado. Nada mejor que la siguiente afirmación de Lozano para entender las condiciones desde las que debe pensarse, en perspectiva de futuro, la penetración y la vigencia de la cultura de la RSC tanto en el tejido empresarial como en la sociedad en su conjunto: la afirmación retórica de la responsabilidad social ha estallado y se ha diseminado en una multitud de temas: códigos éticos y/o de buen gobierno, acción social, triple cuenta de resultados, “partenariado”, conciliación de la vida laboral y la vida personal, marketing social etc. La diversidad de temas y

perspectiva nos puede hacer olvidar algo esencial: la responsabilidad social sólo tiene sentido si configura y estructura una visión global de la empresa y una manera de entender su actividad. Se cometería un grave error si se considerara que sólo se requieren cambios en el ámbito empresarial: ni organizaciones sociales ni poderes públicos deben quedar al margen de una dinámica de cambio que les conduzca a asumir también sus propias responsabilidades (Lozano, 2004: 12-13).

2.3 Teorías y Modelos de gestión de la R.S.C.

La integración de la RS en la organización puede producirse de manera diversa, tanto a nivel de herramientas como de perfiles de interlocución. Una mayor percepción de la importancia estratégica de la RS justificaría una mayor formalización de prácticas de RS en los sistemas de gestión, así como una mayor vinculación con los primeros niveles jerárquicos de la organización.

La política de RS de una organización es la pieza fundamental sobre la que se despliega todo el sistema de Responsabilidad Social de la compañía. Es decir, el modo como tratar las cuestiones de integración e participación de proyectos que buscan una mejora de calidad de vida de la sociedad, a través de la interacción con la misma.

El profesor Domènec Melé distingue cuatro teorías de responsabilidad social corporativa (RSC) entre las más relevantes:

2.3.1 Teoría de Los Stakeholders

Moir (2001) identificó y proporcionó una definición de los interesados de acuerdo con la declaración clásica de Freeman (1984) como "... cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización" (p. 19). En realidad, es una teoría que destaca la importancia de las empresas en un marco social más amplio y ayuda a definir más claramente las responsabilidades sociales de las empresas es la teoría de las partes interesadas - *stakeholders* (Freeman, 1984).

La teoría de los *stakeholders* es un paradigma para la comprensión de la relación de negocios de la sociedad y una estrategia de gestión empresarial que subraya la

importancia de la RSC. En este sentido, la teoría propone que una sociedad se compone de "... personas o grupos que tienen, o reclamación, la propiedad, los derechos o intereses en una empresa y sus actividades, pasadas, presentes y futuras" (Clarkson, 1995, p. 106). Es decir, reconoce que las prácticas de una organización pueden afectar el bienestar de muchos grupos de personas.

Wheeler y Sillanpää (1997) hicieron la distinción entre stakeholders principales (o primarios) y secundarios. Entre los principales incluían: los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa. Entre los secundarios mencionaban: los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, etc.

Una comprensión de la RSC vigente se basa en la noción de las expectativas de los stakeholders (Carroll, 1979, Whetten *et al.*, 2001), que son motivo de preocupación importante para el marketing de las organizaciones (Balmer y Greyser de 2006). Esto significa que una empresa opera dentro de una red de los diferentes actores que pueden influir en la organización directa o indirectamente (Habisch y Jonker, 2005). Por lo tanto, el ámbito de aplicación de la RSC se centra en el compromiso de la empresa para evitar el daño y mejorar la relación entre las partes interesadas y del bienestar de la sociedad (Mohr *et al.*, 2001),

Otras investigaciones han establecido una conexión entre el desempeño social y financiero de las empresas (Margolis y Walsh, 2001).

El modelo de los Stakeholders de la RSC fue desarrollado principalmente por los académicos que se vieron frustrados por la falta de viabilidad de los modelos teóricos anteriores. El modelo de los Stakeholders resuelve el problema de la medición y pruebas de identificación más precisa de los actores y definir sus posiciones y funciones en relación uno con el otro.

El estudio de Marsden y Andriof (1998) describió la RSC como la satisfacción de las expectativas de todos los actores sociales para maximizar el impacto positivo de la empresa en su entorno social y físico, mientras que proporciona un rendimiento competitivo a sus grupos de interés financiero. El deporte ofrece tal interesados puente incluido en las brechas sociales y económicas (Davies, 2002; Smith y Westerbeek 2004).

Este modelo elogia un sistema de consulta, la comunicación y la evaluación por el cual todas las partes interesadas (no sólo los accionistas) se considera que deben valorarse los participantes y colaboradores de la existencia de la empresa y la prosperidad. Quazi (2003) sostiene que la teoría de los interesados se basa en un contrato social entre las empresas y la sociedad.

La Teoría de los Stakeholders establece que el objetivo de la empresa es servir al interés de todos sus agentes sociales (Nascimento, 2001). No obstante, existe una relación bidireccional, según afirma González (2002): “la empresa depende de los Stakeholders y la satisfacción o respeto de los intereses, derechos o propiedades de los mismos está en juego en la actividad empresarial”.

La relación e integración de los Stakeholders en la gestión empresarial, desde el punto de vista del alineamiento de los distintos intereses en juego, es una cuestión estratégica. De esta forma, “si la RSC se plantea como una gestión responsable con los grupos de interés, como una cuestión de comportamientos, es aplicable a todas las empresas” (Duch, 2005:2). Esta es la relación que podemos destacar entre la RSC y los Stakeholders.

En definitiva, de las interacciones entre la organización y los agentes sociales tienen lugar un conjunto de derechos y deberes morales, siendo precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa (Melé, 1991). Pero los directivos en su actuación se enfrentan a una serie de dilemas morales que surgen a consecuencia de los choques entre distintas esferas de responsabilidad:

- La de la vida privada, es decir, su comportamiento fuera de la organización.
- La de agente económico, es decir, la de servicio a los accionistas.
- La de directivo como líder de la compañía al frente del grupo humano.
- La derivada de las relaciones de la compañía con agencias gubernamentales, unión es de comerciantes, consumidores, etc.

2.3.2 Teoría de desempeño social corporativo (un modelo operativo de evaluación del impacto de las acciones de las empresas)

La teoría del "Desempeño social corporativo" o CSP (Corporate Social Performance) es una síntesis que incluye principios de RSC expresados en niveles distintos: 1) el institucional, organizacional e individual; 2) los procesos de

responsabilidad social corporativa; 3) y los resultados de la conducta corporativa. El epicentro de esta teoría de responsabilidad pública es que las empresas y la sociedad son dos sistemas interconectados y que las instituciones sociales son interdependientes. Bajo esta consideración las empresas deberían ser socialmente responsables porque ellas existen y operan en un hábitat compartido.

El análisis se encuentra, para los estudiosos de comportamiento social dentro de la empresa, y el objetivo es tratar de medir la contribución de la variable "social" hace a los resultados económicos. Así pues, el problema es que la gestión de la empresa teniendo en cuenta variables sociales y económicas juntos. La responsabilidad social es, en cierta medida, algo que se puede integrar, controlar y medir en el desempeño económico.

Kreps (1940) analiza si la evaluación social es posible y, a continuación, cómo medirla. Sin embargo, la primera pregunta se refiere la razón por la que puede ser útil para hacer una evaluación de desempeño social. Kreps (1962) supone que las actividades de las empresas no pueden ser evaluadas sólo por el nivel de beneficios. Estos son sólo una parte de la firma de las relaciones entre medio ambiente.

Según otros autores, la razón para el análisis de CSP se puede conectar a la necesidad de estimar el grado en que una empresa es socialmente responsable (Carroll, 1993, 44). Por lo tanto, CSP se convierte en una especie de medida para un comportamiento responsable social y hace posible la obtención de conexiones a las cuestiones estratégicas y de organización (Carroll, 1993). A partir de una perspectiva diferente, Pruzan (2001) vincula la herramienta para hacer clara y comprensible los valores comunes a los diversos componentes de la empresa de responsabilidad social.

El rendimiento social de las empresas también puede considerarse como la integración coherente de los enfoques basados en los aspectos sociales "responsabilidad" o "la capacidad de respuesta". Se centra en el "resultado de la conducta" dar un significado operativo de la responsabilidad social (Wood, 1991).

El objetivo común de promover las teorías de los estudiosos es la de crear herramientas para los administradores, a través de acciones más concretas de responsabilidad social (Clarkson, 1995).

Una vez que el objetivo final de esta perspectiva se define, es útil para centrar la atención en los modelos y criterios utilizados para llegar a él. Carroll (1979, 1993), por

ejemplo, ofrece una contribución sobresaliente a la creación de su "modelo de tres dimensiones, tratando de integrar lo que Federico (1978) define como la responsabilidad social y capacidad de respuesta. Tres variables son seleccionados en el modelo: (1) las categorías de responsabilidad social (económica, jurídica, ética y discrecional), (2) los problemas sociales implicados (el consumismo, el medio ambiente, la discriminación, la seguridad de los productos, la seguridad y los accionistas), (3) la filosofía de la capacidad de respuesta social (proactividad, el alojamiento, la defensa, la reacción) (Carroll, 1979, 1993, 44-45)

Sin embargo, Lee (2005) desarrolló un elaborado marco que explica por qué son buenas actividades de beneficencia para las empresas desde una perspectiva de marketing estratégica en RSC, ya no existe una ruptura conceptual que separa las empresas sociales y el rendimiento económico.

Según Melé (2004), este modelo tiene varias debilidades, como la vaguedad del concepto de RSC y, más importante, la falta de integración entre ética y actividad empresarial. Más que de ética se habla de demandas sociales. Y aunque la teoría presenta algunas variantes, muchos autores sólo ven la RSC como cierto control social a la empresa o como una forma de dar una cara humana al capitalismo.

Desde el punto de vista conceptual, la debilidad de esta teoría deriva de considerar la empresa como un mero sistema de intereses concurrentes y de entender la organización como una entidad abstracta donde confluyen dichos intereses. La consecuencia es que el propósito de la empresa se convierte en el servicio como vehículo para coordinar los intereses de los grupos de interés. Se argumenta que la empresa es mucho más que un sistema de intereses, igual que no puede reducirse a un nexo de contratos en los que privan las obligaciones financieras hacia los accionistas.

2.3.3 Teoría del "valor del accionista"

La teoría del "valor del accionista" mantiene que la única responsabilidad de la empresa es producir ganancias y que su meta es aumentar el valor de sus acciones. Otras actividades de carácter social se llevarán a cabo sólo si la ley así lo estipula o si la actividad contribuye al aumento del valor de las acciones de la empresa. Como afirma Milton Friedman "en esta economía sólo existe una responsabilidad social para la empresa: usar sus recursos y comprometerse a desarrollar acciones dirigidas al aumento

de sus ingresos mientras se mantenga dentro de las reglas del juego, esto es, comprometida con la libre competencia".

Sin embargo, responsabilidad social y creación de riqueza no tienen por qué estar en oposición, sobre todo si consideramos el largo plazo. La creación de riqueza es parte de la responsabilidad social de la empresa, pero no la única. Para Peter Drucker la productividad y la responsabilidad son conciliables, y el reto es convertir la RSC en oportunidad de negocio: "convertir un problema social en una oportunidad y un beneficio económico, en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien pagados y en riqueza".

La debilidad de la teoría del "valor del accionista" es que se limita a cumplir con la ley y ésta tiene sus límites. Cuando las leyes son permisivas o no se cumplen, esta teoría da pie a que se pueda incrementar la riqueza mientras se explota a los trabajadores, se manipulan a los consumidores, se explotan inconsideradamente los recursos naturales hasta su agotamiento y el ecosistema se daña gravemente. Además de los problemas éticos que esto genera, la realidad evidencia que no puede lograrse el éxito económico de un modo sostenible si los ejecutivos no tienen en cuenta los intereses de los empleados, clientes, distribuidores y otros grupos de interés.

2.3.4 Teoría de la ciudadanía empresarial

Los partidarios de este enfoque sostienen que la empresa ha de contribuir al bien de la sociedad más allá de lo que están obligadas por la ley. Por analogía con el concepto de ciudadanía, se sugiere que un buen ciudadano corporativo es el que está activamente comprometido con promover "buenas actuaciones" de la empresa en la sociedad.

La noción de ciudadanía evoca las responsabilidades y los derechos individuales dentro de una comunidad política. Pero en el concepto de ciudadanía empresarial la noción clave es "participación" en la sociedad más que un listado de deberes y derechos individuales, como ocurre en el Estado liberal.

En los últimos años, algunos hablan de "ciudadanía corporativa global", uniendo el concepto a la creciente globalización.

La teoría de la ciudadanía empresarial recupera la posición de la empresa en la sociedad, superando la idea de que la empresa es un ente aislado y únicamente sometido

a la bipolaridad mercado-Estado. El mismo nombre sugiere que la empresa está colocada al lado de los ciudadanos con los cuales forma una comunidad.

Otro punto importante es la superación funcionalista que reduce los negocios a un propósito económico. Además, tiene un enfoque global.

Como crítica se ha señalado que la teoría se basa en un concepto difuso y que resulta difícil determinar cuáles son los estándares globales de ciudadanía empresarial. Con todo, un número creciente de empresas (particularmente entre las transnacionales) adoptan este concepto.

En conclusión, no existe una teoría única y el debate está abierto. Las empresas suelen ir por delante a la teoría, pero la argumentación filosófica es también importante para justificar o rechazar ciertas prácticas y para inspirar otras nuevas.

2.4 Impulsores y Tendencias de la Responsabilidad Social Corporativa

Para Maximiano (2004), "La responsabilidad social de las empresas y el comportamiento ético de los directivos se encuentran entre las tendencias más importantes que influyen en la teoría y la práctica de la gestión a principios del tercer milenio".

En la empresa se han dado una serie de cambios que justifican el papel que hoy en día juega la RSC. Las organizaciones han pasado de tener responsabilidades económicas y legales a ser co-responsables de los problemas sociales. Es la sociedad la que demanda comportamientos responsables en temas que aun no estando regulados son preocupantes, surgiendo así obligaciones que van más allá de la legalidad y que implican una cultura organizacional orientada hacia la excelencia. Es por ello que la empresa cambia de un Modelo Económico a un Modelo Socio-Económico que pone de manifiesto la importancia de la RSC. Además, el primero ha recibido, entre otras, las siguientes críticas: el beneficio no es un indicador válido de la eficiencia empresarial, debido a la arbitrariedad en la medición del mismo; el hecho de considerar a la empresa como un sistema cerrado en vez de cómo un sistema abierto que determina y es determinado por el entorno; y el no tener en cuenta los cambios en la mentalidad de los grupos de interés (De la Cuesta *et al*, 2002).

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial.

Diferentes instituciones y organizaciones, formadas por multitud de Estados, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas mundialmente.

Generalmente todas estas iniciativas o proyectos incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligado cumplimiento, sí incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos para fomentar su desempeño en el entramado empresarial de sus respectivos países. Conviene asimismo señalar que, mediante estos proyectos mundiales, lo que también se busca es uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la RSC de forma que la labor de las empresas en este ámbito pueda ser reconocida no sólo en el entorno más cercano de la empresa sino también en el ámbito internacional.

Junto a los cambios mencionados, hay una serie de iniciativas mundiales en el ámbito de la RSC que también han impulsado la importancia que el tema ha tomado. Entre ellos serán citados y comentados algunos de los más importantes:

- **El Pacto Mundial de las Naciones Unidas** o *Global Compact*, recoge diez principios que se engloban en cuatro grupos de criterios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Para verificar que las organizaciones adheridas lo están cumpliendo, éstas deben realizar un informe anual.
- **El Libro Verde de la Comisión Europea** tiene por función “Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas”, del año 2001, y la Comunicación de la Comisión del año 2002, en la que se establece una estrategia para promover las aportaciones empresariales al progreso social y medioambiental, más allá de las obligaciones legales básicas.

Esta estrategia tiene como núcleo central un foro europeo de participación sobre la responsabilidad social de las empresas. La aportación de este foro a las empresas y todos los demás agentes interesados (sindicatos, ONGs, inversores, consumidores) no es sólo un conjunto de conocimientos sobre esta materia, sino también identificar áreas en el ámbito de la UE donde se considere necesario impulsar la acción de ésta, así como intercambiar experiencias.

- **Norma ISO 26000:** La Organización Internacional de Normalización, ha decidido poner en marcha el desarrollo de una Norma Internacional proporcionando una guía sobre responsabilidad social (RS).

La norma de orientación se publicó en el año 2011 como ISO 26000. El trabajo irá encaminado a fomentar el compromiso voluntario de la responsabilidad social y conducirá a orientaciones comunes sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación. No se incluyen los requisitos y no se limiten a ser una norma de certificación.

- **Global Reporting Initiative:** Iniciativa creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONGs y otras organizaciones. Tiene como objetivo fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad.

Tabla 2.5 Comparación del tratamiento de la responsabilidad social de las empresas por diferentes organizaciones e instituciones.

Organización y Documentos	Aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa
Corporate Social Responsibility Europe (CSR)	1995- CSR Europe es la principal red de negocios europeo para la responsabilidad social de las empresas con alrededor de 75 empresas multinacionales y 27 organizaciones asociadas nacionales como miembros.
Global Reporting Initiative (GRI)	1997 - Iniciativa creada por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONGs y otras organizaciones. Tiene como objetivo fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad
Organización de las Naciones Unidas. Global Compact	1999- Basado en Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales. Dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Además el principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
Organización para la Cooperación y el	2000 - Se encuadran dentro de la “Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” publicado por la Organización

Desarrollo Económico (OCDE)	para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). La finalidad de las directrices es promover la cooperación de las multinacionales al desarrollo sostenible, así como fomentar las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operan.
Comisión de Comunidades Europea. Libro Verde	2001-2002 - Tiene por función “Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas”, en que se establece una estrategia para promover las aportaciones empresariales al progreso social y medioambiental, más allá de las obligaciones legales básicas.
ISO 26000	2011 - Desarrollo de una Norma Internacional proporcionando una guía sobre Responsabilidad Social . La norma de orientación se publicó en el año 2011 como ISO 26000. El trabajo irá encaminado a fomentar el compromiso voluntario de la responsabilidad social y conducirá a orientaciones comunes sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación.. No se incluyen los requisitos y no se limita a ser una norma de certificación.

Fuente: Elaboración Propia

CSR Europe

CSR Europe es la principal red de negocios europeo para la RSC con alrededor de 75 corporaciones multinacionales y 27 organizaciones nacionales asociadas a los miembros.

Su misión es apoyar a las empresas miembro de Integración de la RSC en los negocios el Camino lo hacen, todos los días. CSR Europe es una plataforma para:

- Conexión de las empresas para compartir las mejores prácticas en la RSC;
- Innovar nuevos proyectos entre accionistas y la empresa;
- Adecuación de las empresas de hoy en día y la agenda política en la sostenibilidad y la competitividad.

La organización fue fundada en 1995 por los principales líderes empresariales europeos en respuesta a un llamamiento del presidente de la Comisión Europea Jacques Delors. Desde entonces ha crecido hasta convertirse en una red inspiradora de la gente de negocios que trabajan en la vanguardia de la RSC en Europa y el mundo.

Temas y Cuestiones:

En todas sus actividades y en su interacción con los interesados, CSR Europe trabaja en los temas y cuestiones que septiembre octubre en sus vertientes europea Hoja de Ruta para la RSC y que hoy también se refleja en la Alianza Europea para la RSC y

la Caja de herramientas de la RSC de Europa para una competitiva y responsable Europa. Estos son:

- Innovación y Emprendimiento.
- Las capacidades y la construcción de la Competencia;
- Igualdad de Oportunidades y Diversidad;
- Salud y Seguridad;
- Protección del Medio Ambiente;
- Integración de la RSC;
- Compromiso de los Stakeholders;
- Liderazgo y Gobernabilidad;
- Comunicaciones y Presentación de Informes;
- Alianzas Empresariales

GRI – Global Reporting Initiative

La Iniciativa del Reporte Global, en inglés Global Reporting Initiative (GRI) es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). El GRI ha desarrollado la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, cuya primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance (triple bottom line), económico, social y medioambiental.

La norma en su última versión, la G3 es certificable, aunque puede cumplirse con requisitos menores: puede ser auditada externamente, o incluso puede reportarse el cumplimiento "en base a" la norma GRI. Su fuerte son los contenidos medioambientales y posee como ventaja una descripción detallada de los posibles indicadores para medir la RSE en la organización. Otra de sus virtudes es la posibilidad de comparar informes de RSE entre distintas empresas y entre diferentes años, ya que las compañías diseñan habitualmente sus propios informes destinados a sus grupos de interés, muchas veces

poco comprensibles y con indicadores que no siempre son comparables, verificables o idóneos para medir determinados parámetros de interés.

Los informes elaborados en base al GRI sostienen 4 principios. Estos Principios sirven para determinar los asuntos e Indicadores sobre los que la organización debería informar:

1. Materialidad: La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

2. Participación de los grupos de interés: La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.

3. Contexto de sostenibilidad: Se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a esta pregunta.

4. Exhaustividad: La cobertura de los Indicadores y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada:

1. Equilibrio: La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.

2. Comparabilidad: Se deben seleccionar, recopilar divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.

3. Precisión: La información debe ser precisa y suficientemente detallada como

para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante

4. Periodicidad: La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.

5. Claridad: La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria

6. Fiabilidad: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Contenido del Global Report Initiative

El GRI tiene tres partes:

a. Perfil: Información que define el contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo. Se incluye la Visión y estrategia de sostenibilidad: Debe estar firmado por el Presidente de la empresa.

b. Enfoque de la dirección: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta. Como se maneja la empresa en términos de estructura de decisiones y los sistemas de gestión para controlar tales decisiones. Además se presenta el compromiso con los stakeholders, las políticas sociales y ambientales.

c. Indicadores de desempeño: económico, ambiental y social. Están clasificados en Indicadores principales y optativos. Indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

En la G3 hay 47 indicadores principales y 32 adicionales. Para producir un informe exigido por GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores principales o dar razones de por qué no lo hace.

En el mundo es una de las herramientas más utilizadas, y actualmente se cuentan más de 1000 empresas y organizaciones (hasta octubre del 2007).

Pacto Mundial

Orígenes y visión del Pacto Mundial

El Pacto Mundial (Global Compact) es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa. Naciones Unidas tiene como objetivo involucrar a las empresas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y medio ambientales, consecuencia de la creciente globalización.

El Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan lanzó la iniciativa del Pacto Mundial en el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999. En medio de una ola de debates sobre los efectos de la globalización, el Secretario General hizo un llamamiento a los líderes empresariales para que se unieran a una iniciativa internacional –el Pacto Mundial- que uniría a las empresas con las agencias de la ONU, a las organizaciones laborales, las ONG y otros agentes de la sociedad civil en la necesidad de adoptar una serie de medidas consensuadas para perseguir un importante reto: una economía global integral y sostenible.

A pesar de que la responsabilidad cívica corporativa –también aludida como “responsabilidad corporativa”, “crecimiento sostenible” y la “triple línea básica” entre otras formulaciones- surgía a modo de tendencia empresarial, no existía un marco de trabajo que ayudara a las empresas en el desarrollo y promoción de un tipo de gestión enfocada hacia la mundialización de la economía y basada en valores éticos universales. Al enraizar el Pacto Mundial en principios internacionalmente aceptados, los participantes podían sentir la confianza de que las medidas adoptadas en sus empresas eran guiadas por valores universalmente respaldados y avalados.

La fase de puesta en marcha del Pacto Mundial se lanzó como un evento de alto nivel en la sede de la ONU en Nueva York el 26 de julio de 2000. La reunión, presidida por el Secretario General, reunió a altos directivos pertenecientes a 50 grandes corporaciones y a dirigentes de organizaciones de trabajo, derechos humanos, medioambiente y desarrollo.

Desde su lanzamiento, cientos de empresas y organizaciones se han adherido al Pacto Mundial. Los participantes del sector privado representan literalmente a todos los sectores de la industria de los cinco continentes.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria de responsabilidad cívica corporativa. Como tal, el Pacto Mundial no es un instrumento regulatorio –no efectúa una vigilancia “policial” u obliga a determinados comportamientos ni impone condiciones a las empresas-, en su lugar, el Pacto Mundial destaca el interés propio de las empresas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil por compartir y poner en práctica una serie de principios en los que se basa el Pacto Mundial.

El Pacto Mundial busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y difundir la innovación, las soluciones creativas y las mejores prácticas entre los participantes. El Pacto Mundial no sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo. De hecho, el Pacto Mundial cree que las iniciativas voluntarias y los sistemas regulatorios se complementan mutuamente y que, cuando se combinan, se genera un poderoso impulso que favorece el sentido de responsabilidad cívica corporativa.

Se ha puesto especial énfasis en favorecer el cambio corporativo mediante un *enfoque de aprendizaje* que fomenta la discusión entre los diversos grupos y edifica nuevas relaciones para proponer futuros proyectos. Adoptando este enfoque, en lugar de un enfoque regulatorio clásico, el Pacto Mundial se ha lanzado a un “territorio desconocido” lo que ha suscitado las críticas de aquellos que preferirían disponer de un mecanismo más directo de control y supervisión. Sin embargo, tal como se ha dicho, esto queda fuera del mandato del Pacto Mundial.

El Pacto Mundial proporciona una oportunidad para que las empresas de todo el mundo participen en la asunción de estos retos. Las empresas pueden contribuir a través de iniciativas voluntarias en su propia organización y en sus cadenas de suministro. También pueden trabajar conjuntamente con las Naciones Unidas, los poderes públicos o con organizaciones no gubernamentales en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en la comunidad local o internacional.

La fase operacional del Pacto Mundial se inició en Julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York y las primeras empresas se adhirieron a la iniciativa.

Hoy, diez años más tarde, la iniciativa ha crecido a más de 7.700 participantes, incluyendo más de 5.300 empresas en 130 países de todo el mundo se han adherido al Pacto Mundial. La mayoría de las industrias se encuentran representadas y los participantes vienen tanto del Norte como del Sur.

Principios del Pacto

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales. Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

A mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar los nueve principios ya existentes con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

OCDE

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos es una organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado. En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Objetivos de la OCDE:

Promover las políticas tendientes a:

- Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

Compromisos de los países miembros

- Promover la utilización eficiente de sus recursos económicos;
- En el terreno científico y técnico, promover el desarrollo de sus recursos, fomentar la investigación y favorecer la formación profesional;
- Perseguir políticas diseñadas para lograr el crecimiento económico y la estabilidad financiera interna y externa y para evitar que aparezcan situaciones que pudieran poner en peligro su economía o la de otros países;

- Continuar los esfuerzos por reducir o suprimir los obstáculos a los intercambios de bienes y de servicios y a los pagos corrientes y mantener y extender la liberalización de los movimientos de capital.

Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (en adelante, las Directrices) son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las Directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible. Las Directrices forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, cuyos restantes elementos se refieren al tratamiento nacional, a las obligaciones contradictorias impuestas a las empresas y a los incentivos y desincentivos a la inversión internacional.

Creadas en 1976 y revisadas por última vez en junio de 2000, las Directrices formulan recomendaciones generales y específicas en los siguientes campos:

- Principios generales: Se enuncian aspectos generales de buena conducta empresarial, entre ellos contribuir al desarrollo sostenible y respetar los derechos humanos.
- Publicación de informaciones: Se hacen recomendaciones sobre la difusión pública, por parte de empresas multinacionales, de información fiable y pertinente sobre sus actividades.
- Empleo y relaciones laborales: Entre otros temas, se tratan cuestiones de no discriminación, trabajo forzado, trabajo infantil y libertad de asociación y negociación de convenios colectivos.

- Medio ambiente: Se tratan cuestiones tales como los sistemas de gestión medioambiental de las empresas multinacionales y el impacto ambiental de sus acciones.
- Lucha contra la corrupción: Las recomendaciones apuntan a eliminar la corrupción de funcionarios públicos extranjeros.
- Intereses de los consumidores: Las recomendaciones buscan asegurar que las empresas multinacionales respeten los derechos de los consumidores, incluyendo los relativos a la calidad y seguridad de los productos.
- Ciencia y tecnología: Se reconoce que las empresas multinacionales pueden cumplir una función importante en el mejoramiento de los conocimientos locales sin comprometer sus derechos de propiedad intelectual.
- Competencia: Se promueve el respeto de las reglas de la competencia y la abstención de utilizar prácticas contrarias a la competencia.
- Fiscalidad: Las recomendaciones tratan del cumplimiento de las leyes y reglamentos fiscales por parte de las empresas multinacionales.

Libro Verde

Objetivo: El libro verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo. El enfoque planteado por la unión europea analiza la responsabilidad social de la empresa desde dos dimensiones la interna y la externa.

Dimensión interna

Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de

los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la productividad.

Dimensión externa

La responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socio-comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

El enfoque global de la responsabilidad social de las empresas incluye los siguientes temas:

1. Gestión integrada de la responsabilidad social
2. Informes y auditorías sobre la responsabilidad social
3. Calidad en el trabajo
4. Etiquetas sociales y ecológicas
5. Inversión socialmente responsable

ISO 26000

En septiembre de 2004 se estableció dentro de ISO, un Grupo de Trabajo para desarrollar una Norma Internacional que fuera una guía para la Responsabilidad Social. El objetivo de este Grupo era realizar un documento guía, escrito en un lenguaje simple que sea entendible y utilizable por no-especialistas, y no un documento de especificación previsto para certificaciones de terceras partes.

Esto se está llevando a cabo a través de una representación equilibrada en el Grupo de Trabajo, de las seis categorías de stakeholders designadas: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros, adicionalmente a un balance por género y origen geográfico. La norma se designa como ISO 26000 con publicación en 2011.

De acuerdo con la propuesta de ítem de trabajo, la norma indica:

- Ayudar a las organizaciones a abordar su Responsabilidad Social, a la vez que se respeten las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico;
- Proporcionar una guía práctica tendiente a hacer operativa la Responsabilidad Social, identificar y comprometer a los Stakeholders, y reforzar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre Responsabilidad Social;
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora;
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros Stakeholders en las organizaciones;
- Ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO;
- No estar destinada a reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la Responsabilidad Social en las organizaciones;
- Promover una terminología común en el campo de la Responsabilidad Social;
- Aumentar el conocimiento y conciencia sobre Responsabilidad Social.

Como una manera de asegurar que cada nueva norma ISO es un documento de importancia global, que posee el apoyo de la comunidad, y cuyo desarrollo se ha realizado de manera abierta y transparente, el proceso de desarrollo está claramente definido. Los distintos estados de desarrollo de una norma son:

Categorías de Stakeholders en el ISO/TMB/WG SR

Reconociendo la importancia de asegurar una participación balanceada en el desarrollo de las normas de RS, el ISO/TMB especifica que la representación en el ISO/TMB/WG RS debe ser organizada dentro de seis categorías de Stakeholders. Estas categorías son:

- Consumidores
- Gobierno
- Industria
- Trabajadores
- ONGs
- Servicios, apoyo, investigación y otros

Definiciones de los diferentes stakeholders para el proceso de ISO/TMB/WG RS:

Consumidores

Un miembro de la categoría de stakeholder consumidores, es un representante de una organización de consumidores, la cual se define como:

1. Una organización independiente que:

- Se dedica a los intereses de los consumidores, antes que otras organizaciones o el gobierno
- Sea sin fines de lucro
- No esté involucrada en el fomento de intereses comerciales, aunque puede participar en actividades comerciales relacionadas con el proveer de información al consumidor y para promover su propio trabajo.
- No estar afiliada a ningún partido político

2. Una organización o agencia que sea activa en asuntos relacionados a los consumidores.

Esta organización o agencia puede estar especializada en una temática de consumidores en particular, como por ejemplo, estándares, legislación o protección de los consumidores.

Gobierno

Un individuo seleccionado formalmente por una organización gubernamental o intergubernamental, para representarla.

- En la mayoría de los casos, este individuo será un funcionario a sueldo, aunque es posible que una organización gubernamental o intergubernamental seleccione a alguien de fuera del gobierno (por ejemplo, un académico), para representar a una organización gubernamental.
- Bajo esta definición, los gobiernos pueden nominar a un organismo nacional de normalización para representarlos.

"Gobierno" incluye a cualquier organismo del sector público, tanto si opera a nivel local, nacional, regional o internacional. Los organismos del sector público pueden ser departamentos, una comisión independiente, un consejo, una agencia, una oficina, propia del gobierno o una corporación controlada del gobierno.

Industria

El grupo de Stakeholders industria incluye a representantes de:

Empresas que fabriquen productos o entreguen servicios y persigan, primariamente, intereses comerciales. Este grupo incluye a empresas de soporte como las de suministro de energía y agua, bancos, comunicaciones, compañías de seguros o transporte. Estas empresas son de cualquier tamaño y tipo legal, y pueden operar a un nivel local, regional o internacional.

La industria también incluye a las organizaciones de empleadores, asociaciones de negocios, organizaciones especiales de la industria y asociaciones de comercio, que representen a varias industrias a nivel nacional, regional o internacional.

Se excluyen las empresas u otras organizaciones que ofrecen servicios relacionados con la normalización, incluyendo certificación, registro, acreditación y servicios relacionados a consultorías, que posean un conflicto de intereses inherente. Consultorías en general o servicios de asesoría, también se excluyen, a menos que hayan sido mantenidas con el propósito de representar a empresas u organizaciones de empleadores en el proceso de ISO/TMB/WG RS, o hayan sido nominados representantes de la industria por su organismo nacional de normalización.

Trabajadores

Esta categoría fue creada para los trabajadores como Stakeholders, y debe, por tanto, sólo incluir a personas designadas por organizaciones independientes representantes de trabajadores. Esto quiere decir que no se pueden incluir a personas o representantes de organizaciones que se encarguen de asuntos laborales o relacionados al lugar de trabajo, pero que no representen a los trabajadores, tampoco a personas de los departamentos de recursos humanos de las compañías, de empresas que entreguen servicios o asesorías relacionadas con lo laboral, o de ONGs que se encarguen de temas laborales o relacionados con el lugar de trabajo. Obviamente, también se excluyen los representantes de organizaciones establecidas, o efectivamente controladas por empleadores, industrias o gobiernos, en cualquier caso.

La Convención 135 de la OIT, define a los representantes de los trabajadores como "... personas que son reconocidas como tales, bajo la legislación o práctica

nacional, tanto si son - (a) representantes de sindicatos, a saber, representantes designados o elegidos por el sindicato o por miembros de estos sindicatos; o (b) representantes elegidos, a saber, representantes que fueron libremente elegidos por los trabajadores de la empresa, de acuerdo a lo previsto en la legislación nacional, o en regulaciones, o en los acuerdos colectivos, y cuyas funciones no incluyen actividades que son reconocidas como prerrogativas exclusivas de los sindicatos en el país que le concierne". Esta definición entrega la base para el entendimiento a nivel internacional de lo que constituyen organizaciones genuinas de trabajadores (usualmente referidas de forma colectiva, como sindicatos) en cualquier país o situación específica. Los organismos nacionales de normalización deben invitar a las organizaciones de trabajadores más representativas, para que nombren a un experto. Cuando el organismo nacional de normalización esté en duda, se debe consultar a CIOSL o a OIT. Si se consulta con OIT, se aplicarán los procedimientos para reconocer delegados utilizados para las conferencias internacionales de trabajo.

ONG

Una asociación de individuos u organización sin fines de lucro, que posea objetivos de interés público, relacionados con el tema de la Responsabilidad Social, o a cualquiera de los asuntos que la componen. Se debe considerar la siguiente línea base:

- La misión de la ONG, no debe ser el desarrollo de estándares, o la entrega de servicios relacionados a ello;
- La ONG no debe representar los intereses específicos del gobierno, la industria, los sindicatos o grupos de consumidores; y
- Subvenciones o cuotas de miembros de, o servicios basados en pagos para, organizaciones con fines de lucro, no deben ser una parte importante del financiamiento total de la ONG, o comprometer la autonomía de su administración.

Información a ser entregada por los miembros de la Categoría de Stakeholder ONG

Toda organización participante en el grupo de ONGs, debe entregar la siguiente información, la que estará disponible para todos los miembros del grupo de ONGs:

- Pruebas de que es una institución de beneficencia/ sin fines de lucro
- Declaración de mandato/objetivos públicamente disponible (por ejemplo en un sitio web)

- Estructura de la administración, incluyendo número de socios y afiliación del consejo de miembros
- Fuentes de financiamiento, incluyendo, una aproximación de qué porcentaje del total del financiamiento deriva de subvenciones o cuotas de miembros de, o servicios basados en pagos para, organizaciones con fines de lucro.

Servicios, Apoyo, Investigación y Otros

Organizaciones e individuos, que no pertenezcan a otras categorías de stakeholders, que busquen un entendimiento avanzado de la RS a través de la educación, la formación, los estudios académicos y la investigación.

Principios de la Responsabilidad Social:

Los involucrados que participaron con el desarrollo de esta norma entienden que existen varios principios para la responsabilidad social, sin embargo acordaron que las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios que se describen a continuación:

- Principio 1.- Rendición de cuentas: Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.
- Principio 2.- Transparencia: Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente.

Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

- Principio 3. Comportamiento ético: Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas. *Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de*

*Responsabilidad Social” Referencia: Norma Internacional ISO 26000:2010
Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010*

- Principio 4. Respeto a los intereses de las parte interesadas: Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización².

- Principio 5. Respeto al principio de legalidad: Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.

El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

- Principio 6. Respeto a la norma internacional de comportamiento: Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad.

La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

- Principio 7. Respeto a los derechos humanos: Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

² Las partes interesadas podrían tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad.

Tabla 2.6 Esquema ISO 26000

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta Norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta Norma Internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad Social	Anexo A	Presenta un listado no-exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene las abreviaturas utilizadas en esta Norma Internacional.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y Normas ISO que se referencian en el cuerpo de esta Norma Internacional como fuente de consulta.

Fuente: Elaboración propia basado en ISO 26000.

La ISO 26000 tiene por objeto ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible. Su objetivo es animarlas a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Su objetivo es promover un entendimiento común en el ámbito de la responsabilidad social, y complementar otros instrumentos e iniciativas de responsabilidad social, no de reemplazarlos.

En la aplicación de la ISO 26000, es recomendable que una organización tenga en cuenta la sociedad, la diversidad medioambiental, jurídica, cultural, política y organizativa, así como las diferencias en las condiciones económicas, mientras que está siendo compatible con las normas internacionales de comportamiento.

Sin embargo, la ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión. No tiene la intención ni es apropiada para efectos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta para certificar, o declaraciones de estar certificado, con la norma ISO 26000 sería una tergiversación de la intención y propósito y una desviación de esta norma internacional. Como la ISO 26000 no establece requisitos, cualquier certificación, no sería una demostración de la conformidad con esta Norma Internacional.

2.4 BIBLIOGRAFÍA

- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (2000), —Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U. S. business organizations, *Academy of Management Journal*, 43: 548–570.
- Antolin, M.N.; Gago, R. F. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review: Actualidad Económica*. Primer Trimestre.
- Ashley, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Ashley, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva 2002.
- Ashley, P.; Coutinho, R. B. G.; Tomei, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual corporativa. In: Encontro Nacional da Anpad, 24., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boatright, J.R. (2007). *Ethics and the Conduct of Business*. Upper Saddle River, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall. Pearson Prentice Hall, (5th edn.).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (1979). *Business and society: ethics and stakeholders management* (4th edn.). Cincinnati: Thomson Learning
- Carroll, A.B. e Buchholtz, A.K. (2000). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4.a ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, EUA.
- Case, A. (2005). ‘Playgrounds for Peace’, *Parks and Recreation* 40.4: 42-46.

- Cavanagh, G.F. (1990). *American Business Value*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chase S., Rittenberg S.H., Nourse E.G., and Given W.B. Jr. 1950. *The Social Responsibility of Management*. New York: NY University.
- Clark, J. M. (1939). *Social control of business*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1960): "Can business afford to ignore social responsibilities?". *California Management Review*, 2:3, p.70.
- Dater, A., and T. Frei (2004) 'Without Hockey, There's Sadness: Ripple Effect Part of Lockout', *Denver Post*, 13 October 2004: D01.
- De George. R.T. (2006): *Business Ethics*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall (6th edn).
- De la Cuesta et al. (2002): *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*, UNED, Madrid.
- Duch, M. (2005): "La Acción Social es pura cosmética si se es irresponsable en el resto de actividades". *Revista Buen Gobierno*, nº 13 (septiembre). Foro de Reputación Corporativa. Madrid.
- Epstein, E. M. (1987): «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness». *California Management Review*, vol XXIX, nº 3, Spring, pp. 99-114.
- Epstein, M. J. and Birchard B. (1999). *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability into Competitive Advantage*, Perseus Books, Reading, MA.
- Fombrun, C. J. (2001) Corporate reputations as economic assets. In M. Hitt, R. Freeman and J. Harrison (eds.) *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell.
- Frederick W.C. 1978. "From CSR 1to CSR 2: The Maturing of Business-and-Society Thought", *Working Paper*, n. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitnam.
- Freeman, R. E. & Gilbert, D. R., Jr. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Gonzalez, C. (2002): El sello de la excelencia europea, *Economía & Empleo*, 14 de Julio.

Hurst, N. E. (2004): «Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States». Study of the Makkula Center for Applied Ethics. Santa Clara University

ISO 26000, (2011). Visión general del proyecto. Acceso en 11/05/2012. Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

Kotler, P. and Lee, N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kreps, T. J. (1940). Measurement of the social performance of business. In An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (Monograph No. 7). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Lockett, A., Moon, J., and Visser, W.: 2006, "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence", *Journal of Management Studies* 43(1), 115-136.

Lozano, J.M., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H. and Marcuccio, M. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelona: Granica.

Marsden, C./J. Andriof (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. In: *Citizenship Studies* 2(2), pp. 329-352.

Margolis, J.D., and Walsh J.P. (2001). People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Maximiniano, A. C. A. (2004). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Ed. Atlas.

Mears, P. and Smith, J. (1977): «The Ethics of Social Responsibility: A discriminant Analysis». *Journal of Management*, vol. 3, nº 2, pp. 1-5.

Melé, D. (1991): "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, Marzo, n. 691, pp. 122-134.

Moir, L.: 2001, "What do we mean by corporate responsibility?", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society* 1(2), 16-22.

- Nascimento, M.M. (2001): *Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas*, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.
- Oliveira Neto, W.(1999): *Responsabilidade social no Brasil e no mundo..* Disponible en: <<http://Ethos.org.br>>. Acceso en: 10 marzo - 2010.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56_68.
- Prahalad, C.K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, September, 48_57.
- Quazi, A.M.: (2003), "Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations", *Management Decision* 41(9), 822-831.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887_910.
- Robin, D.P. and Reidenbach, E. (1987): «Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the gap between concept and Application». *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 44-58.
- Rodríguez Ruiz, O., Fernández, J.M y Martín-Castilla, J. I.,(2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial, *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, No. 2927, pp. 43-56.Francisco, CA.
- Sethi, S. P. (1975): «Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework». *California Management Review*, 17:3, Spring, pp. 58-64.
- Thorne McAlister, D., Ferrell, O.C., & Ferrell, L. (2005). *Business and society: A strategic approach to corporate citizenship*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Wartck, S. L.; Cochran, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p.758-769, 1985.
- Wheeler, David and Sillanpää, Maria: *The Stakeholder Corporation*. London (1997)
- Whetten, D.A. y Mackey, A. (2002); A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*: 41(4), 393-414.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 15(4), 691–718.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO 3 - A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O ESPORTE: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.

RESUMO

Este artigo é uma revisão bibliográfica que tem como objetivo identificar, na literatura científica, assuntos relacionados à responsabilidade social corporativa (RSC) no Esporte e seus *stakeholders* por meio de consulta a artigos nas bases de dados Web of Science (ISI), SPORTDiscus e ABI/INFORM, no período de janeiro de 2005 a dezembro de 2010. Para a busca do material, foram utilizadas palavras controladas no idioma inglês e o operador “AND” para a especificidade do tema que se queria consultar. Nesse levantamento, foram lidos e analisados 13 artigos na íntegra. Os resultados encontrados foram identificados e classificados em 4 categorias, com predominância para os estudos de caso, que procuram analisar pontualmente a situação em uma organização esportiva. Com o resultado, foi possível concluir que existem lacunas importantes para se ampliar o conhecimento na área de RSC e esporte, especialmente no que tange à determinação de parâmetros mais factíveis que traduzam o “estado da arte” desta área, tanto no campo científico quanto no prático-corporativo.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; esporte; stakeholders

ABSTRACT

This article is a literature review that is intended to identify, in scientific literature, issues related to corporate social responsibility (CSR) in sport and their stakeholders through consultation to articles in databases Web of Science (ISI), SPORTDiscus and ABI/INFORM, from January 2005 to December 2010. To search the literature, we used controlled words in the English language and the "AND" operator to the specific topic that intended to refer. In this research, were read and analyzed 13 articles in their entirety. The results were identified and classified into four categories, predominantly for case studies that aim to analyze the situation, punctually, in a sports organization. With this result, we conclude that there are important gaps to expand knowledge in the area of CSR and sport, especially when it comes to determining the most feasible parameters that reflect "the state of the art" in this area, both in scope scientific as in practical-corporative.

Keywords: corporate social responsibility, sport, stakeholders

RESUMEN

Este artículo es una revisión bibliográfica que tiene como objetivo identificar, en la literatura científica, asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC) en el deporte y sus stakeholders a través de consultas a artículos en las bases de datos Web of Science (ISI), SPORTDiscus y ABI/INFORM, en el período de enero 2005 y diciembre de 2010. Para la búsqueda del material, se utilizó palabras controladas

en el idioma inglés y el operador “AND” para la especificidad del tema que se quisiera consultar. En la colecta, fueron leídos y analizados 13 artículos en su totalidad. Los resultados encontrados fueron identificados y clasificados en cuatro categorías, en su mayoría estudios de casos, que tienen por objeto analizar la situación en una organización deportiva. Con el resultado se concluye que existen importantes lagunas para ampliar los conocimientos en el ámbito de la RSC y el deporte, sobre todo cuando se trata de determinar los parámetros más factibles que reflejan el “estado del arte” en este ámbito, tanto científico cuanto práctico-corporativo.

Palabras-clave: Responsabilidad Social Corporativa; Deporte; Partes Interesadas

3.1 INTRODUÇÃO

Toda organização, independentemente da sua natureza, sua condição de pública ou privada, movida ou não por fins lucrativos, do setor em que atua e dos bens ou serviços oferecidos, é uma instituição social constituída por pessoas que interagem conforme objetivos publicamente explícitos e de acordo com regras e convenções de caráter geral e abstrato produzidos por instâncias sociais superiores, tais como a cultura, a ética, as ferramentas de gestão, etc. Esta condição social que identifica uma organização sugere supor a presença de responsabilidades de várias ordens e amplitudes considerando a complexidade das necessidades e interesses em jogo nos diferentes setores, inclusive no cenário esportivo.

Com o desenvolvimento do esporte e suas modalidades, inicialmente o Basquetebol, o Futebol Americano e claro, o Futebol, as entidades desportivas passaram a ser geridas como empresas, inclusive nos aspectos jurídico e algumas aderindo ao capital aberto, surgindo assim, na década de 80, nos Estados Unidos, as primeiras Sociedades Anônimas Desportivas (SADs).

Hoje em dia, fazer um produto ou prestar um bom serviço já não é tudo para uma empresa. Algo parece estar mudando com o mundo dos negócios nos últimos tempos e as empresas estão orientadas a melhorar a gestão e transparência em busca de uma melhor imagem corporativa. Há alguns anos, passamos a ouvir mais e mais de RSC nesse tipo de organizações.

Em termos de impacto social, as entidades esportivas não são diferentes de qualquer outra empresa. Essas organizações já participam ativamente em iniciativas de desenvolvimento comunitário há décadas, desde visitas de atletas a crianças em hospitais até iniciativas em escolas como incentivo a um estilo de vida saudável, atuando por meio de diversas atividades esportivas (Godfrey, 2009).

As empresas realizam esforços em matéria social para poder devolver a sociedade parte dos benefícios que geram, muitas delas por obrigação e regulamentação, como as entidades financeiras, e outras por estar intrínseco em seus objetivos e fazer parte de sua atuação, como o caso das entidades esportivas (Carrol, 2003).

Esse crescente interesse na RSC por parte dessas organizações esportivas desencadeou o mesmo interesse no meio acadêmico e justificou o início de investigações no âmbito social.

Com este estudo, buscamos identificar e compreender na literatura científica as evidências e os principais resultados das pesquisas recentes no tema da RSC interligado às organizações esportivas e, por conseguinte e suas relações com os diversos *stakeholders* com que interagem.

Nesse contexto, os métodos meta-científicos são apontados como uma das maneiras eficazes para avaliação do conjunto da produção científica em uma determinada área do conhecimento. Tal tipo de avaliação é feita a partir da revisão sistemática de informações em fontes de publicação científica, bases de indexação de dados, bancos de teses e dissertações, periódicos científicos, gerando indicadores importantes da produção, sintetizando as principais ideias, hipóteses, métodos, resultados, bem como o impacto da produção (Witter, 2005).

3.2 METODOLOGIA

Pelas características da revisão sistemática a operacionalização do estudo é de natureza qualitativa, sendo realizada mediante consulta em 3 bases de dados eletrônicas Web of Science(ISI), SPORTDiscus e ABI/INFORM. Foram utilizadas as palavras-chave *Corporate Social Responsibility; Sport e Stakeholders* e o operador booleano AND para a especificidade, com a finalidade de restringir a pesquisa aos resumos que apresentavam ao mesmo tempo cada um dos termos.

Inicialmente, todos os artigos que apresentavam no título e/ou resumo uma das palavras-chave foram selecionados para leitura. Contudo, somente XX atendiam aos critérios de inclusão: artigos *peer review* relacionados à Responsabilidade Social Corporativa e o Esporte. Os critérios de exclusão foram: teses, dissertações, capítulos de livros e outros meios que não participaram do estudo. Os artigos científicos selecionados para esta revisão compreendem o período de 2001 a 2011.

Todos os resumos das publicações localizadas nas bases de dados foram lidos, exceto os resultados da busca exclusiva pela palavra-chave *Corporate Social Responsibility* nas bases de dados Web of Science e ABI- Inform, devido ao grande número de publicações encontradas e pela inespecificidade. Os resumos foram

analisados e aqueles que abordavam os descritores/palavras-chave, ou nomenclaturas análogas foram selecionados, apenas 13 publicações do universo investigado atenderam os critérios de inclusão.

3.3 RESULTADOS

Na Tabela 3.1 são apresentados os resultados obtidos com a aplicação da estratégia de busca descrita.

Tabela 3.1 Resultados da busca bibliográfica até 2011, realizada nas Bases de dados Web of Science, SPORTDiscus e ABI/INFORM, conforme palavras-chave empregadas.

Palavras-Chave	Web of Science	SPORTDiscus	ABI/INFORM
CSR*	3122	74	9232
CSR* AND SPORT	8	38	57
CSR* AND SPORT AND STAKEHOLDERS	1	3	3

*CSR: Corporate Social Responsibility

Fonte: Elaboração própria

Foram acessados os resultados da busca pela palavra-chave controlada Corporate Social Responsibility apenas na base de dados SportDiscus pela especificidade das publicações.

Todos os resumos das publicações localizadas nas bases de dados foram lidos, exceto os resultados da busca exclusiva pela palavra-chave Corporate Social Responsibility nas bases de dados Web of Science(ISI) e ABI/INFORM, devido ao grande número de publicações encontradas e pela inespecificidade. Os resumos foram analisados e aqueles que abordavam a relação da Responsabilidade Social Corporativa com o Esporte e seus stakeholders foram analisados, sendo que apenas 13 publicações do universo investigado atenderam os critérios de inclusão.

A tabela 2 apresenta uma síntese dessas publicações de acordo com sua ordem cronológica e contendo: objetivos, métodos e principais resultados.

Tabela 3.2 Análise das publicações

Autores	Título	Ano	Periódico	Objetivos	Métodos	Resultados
Babiak, K.; Wolfe, R.	<u>More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL.</u>	2006	SPORT MARKETING QUARTERLY	Explorar e identificar as iniciativas em RSC do Super Bowl XL realizado em Detroit.	Utilização da Pirâmide de Carroll (1999) como fundamento para perceber, de maneira empírica, todas as ações promovidas pelos organizadores do Super Bowl em benefício das pessoas e da comunidade local, onde o evento se faz presente a cada ano.	Utilização de todo potencial midiático e de relevância social que o esporte proporciona, deixando legados importantes para a cidade: (1) Meio-ambiente: implemento de programas de reuso de alimentos, reciclagem de lixo do jogo e plantação de árvores para neutralizar a emissão de gases de efeito estufa decorrentes do aumento do tráfego de veículos na cidade; (2) Microeconomia: combate a práticas injustas de negócios, abrindo oportunidades para pequenas empresas se tornarem fornecedoras do Super Bowl; (3) Filantropia: doação de livros para escolas públicas de Detroit e construção de casas para desabrigados; (4) Em torno de US\$ 8 mi investidos em benefícios diretos para a comunidade local.
Smith, A.; Westerbeek, H.	Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility	2007	THE JOURNAL OF CORPORATE CITIZENSHIP	Explorar o papel e a importância do esporte pode desempenhar como veículo para a implantação da RSC e expor as responsabilidades sociais implícitas no meio esportivo e encontradas no mundo corporativo.	Revisão e análise do desenvolvimento da RSC, culminando com a exposição da Teoria dos <i>Stakeholders</i> como uma plataforma conceitual. Apresenta as responsabilidades sociais inerentes ao esporte. Faz referência ao artigo de Welford (2005) e 10 elementos genéricos da RSC, focando nas características únicas de cada um deles para com o esporte.	O esporte oferece uma ponte entre abismos sociais e econômicos, uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida e um estímulo para incentivar as empresas grandes e rentáveis para compartilhar um pouco da sua prosperidade. Os administradores das empresas e gestores esportivos podem melhorar as perspectivas econômicas de suas organizações e maximizar os benefícios sociais entregues à sociedade através de um melhor aproveitamento do poder que o esporte exerce para com os objetivos sociais e comunitários. Embora a RSC seja um termo amplamente discutido, as responsabilidades sociais implícitas ao esporte continuam pouco exploradas.

Responsabilidade Social em los Clubs de Futbol: Propuesta de Modelo

Autores	Título	Ano	Periódico	Objetivos	Métodos	Resultados
Breitbarth, T.; Harris, P.	<u>The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model</u>	2008	EUROPEAN SPORT MANAGEMENT QUARTERLY	Incentivar que a gestão do esporte passe a olhar a RSC como uma oportunidade, um conceito que contribua para o direcionamento estratégico; Determinar novas áreas de pesquisa dentro da gestão do esporte; Investigar o papel da RSC no futebol profissional.	Estabeleceu um método próprio de análise da RSC com base na literatura. Realizou 4 estudos de caso com base no modelo, a partir de uma visão qualitativa. Nos websites oficiais das equipes da Premier League (Inglaterra, 20 equipes), Bundesliga (Alemanha, 18), J. League Division 1 (Japão, 18) e Major League Soccer (EUA, 12) e das respectivas ligas e federações internacionais foram avaliadas informações sobre as atividades em RSC e a comunicação com seus <i>stakeholders</i> .	O estudo de caso sobre as ligas Inglesa, Alemã, Norte-Americana e Japonesa demonstrou que o futebol está tentando estabelecer para si uma imagem positiva como um agente social transformador. O Aspecto Político, que está bastante presente no “futebol tradicional” (Alemanha e Inglaterra) e é alternativamente utilizado (estrategicamente) nos sistemas de franquia de Japão e EUA. O Aspecto da Integração Social foi observado nos casos da Alemanha e da Inglaterra com relação à vida comunitária. O Aspecto Ético evidenciado nas atividades sociais da Federação Alemã. O Aspecto Promocional ganhou destaque nos EUA e na Alemanha. Se melhor administrados, os quatro aspectos propostos em relação a RSC são capazes de uma aproximação maior aos <i>stakeholders</i> , bem como ser utilizado positivamente na esfera social-econômica-política a qual o esporte está envolvido.
Giannoulakis, C.; Drayer, J.	<u>"Thugs" versus "Good Guys": The Impact of NBA Cares on Player Image</u>	2009	EUROPEAN SPORT MANAGEMENT QUARTERLY	Analisar a percepção de espectadores da NBA perante os constantes casos de violência praticados pelos atletas e por outro lado, as ações do programa de RSC intitulado NBA CARES, com o qual a NBA tentou reverter essa imagem negativa.	Foram selecionados 32 estudantes de Ciências do Desporto aleatoriamente divididos em 5 grupos, entre 9 e 5 pessoas. Dois métodos de coleta de dados: (1) Questionário com a escala Likert sobre o interesse dos participantes em NBA; (2) Divisão em grupos e apresentação de 3 vídeos sobre boas ações, assim como da violência na NBA. Em seguida, aplicação de questionário aberto.	Os resultados indicam uma influência crescente da RSC em campanhas específicas para afetar positivamente as opiniões dos participantes em relação à imagem de jogadores da NBA.

Responsabilidade Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo

Autores	Título	Ano	Periódico	Objetivos	Métodos	Resultados
Walters, G.	<u>Corporate Social Responsibility through Sport</u>	2009	THE JOURNAL OF CORPORATE CITIZENSHIP	Demonstrar que um modelo de esporte comunitário na indústria do futebol pode ser um parceiro ideal para uma corporação que quer desenvolver ações de RSC utilizando as sete características únicas de Smith & Westerbeek (2007).	Investigação qualitativa; Estudo de caso da “Charlton Athletic Community Trust” e da “Brentford Football Club Community Sports Trust”; Considera as sete características únicas de Smith & Westerbeek (2007), em uma investigação empírica; Realiza oito entrevistas semi-estruturadas (quatro com cada um dos clubes); Análise e estudo de documentos.	(1) Popularidade: reconhecimento público sobre RSC, com premiações e honorarias; (2) Jovens: envolvidos em ações para a participação de crianças além do futebol; (3) Saúde: ligações com outras entidades para suporte sobre os benefícios da atividade física; (4) Interação: atividades permitem a integração social das pessoas; (5) Diferenças: atividades que promovem o respeito às diferenças sociais; (6) Sustentabilidade: deficiências nesse campo, com maior ênfase apenas no social; (7) Satisfação: geração natural de satisfação nos praticantes. Assim, vincular a imagem de empresas com entidades esportivas será capaz de alcançar objetivos comerciais, melhorando a percepção e a reputação sobre a organização.
Godfrey, P. C.	<u>Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues</u>	2009	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	Analisar principais trabalhos e teorias em relação à RSC, abordando aspectos e questões-chaves da RSC no tocante ao meio esportivo.	Revisão teórica e análise da evolução da RSC nos Estados Unidos. O autor utiliza observa as questões-chave de algumas das principais teorias: 4 responsabilidades de Carroll (1979), <i>Stakeholders</i> de Freeman (1984) e <i>Performance Social Corporativa</i> de Wood (1991).	O autor utiliza o trabalho de Scott (2001) e cita os três pilares das instituições e aplica-os ao esporte. Defende que as entidades esportivas apresentam características de outras organizações: cognitivas (instituições que moldam a forma como pensamos e vemos o mundo), reguladoras (tem por função criar e cumprir os regulamentos sobre a vida social através de regras, normas e leis) e normativas (criam e comunicam um sentido do que é certo, apropriado, ou legítimo).
Babiak, K.; Wolfe, R.	<u>Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors</u>	2009	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	Explorar e priorizar as forças que resultam da participação das entidades esportivas em atividades de RSC.	Investigação de caráter exploratório, onde foram realizadas entrevistas com indivíduos de médio a alto escalão na direção das equipes da ligas: NFL, MLB, NHL e NBA.	Os autores sugerem que há quatro fatores que diferem as entidades esportivas de outras organizações e que são de particular relevância para design, implementação e impacto da RSC no esporte: a paixão, a economia, transparência e gerenciamento de stakeholders. Por fim, discutem como a RSC pode afetar ou ser afetada por estes fatores.

Responsabilidade Social en los Clubs de Futbol: Propuesta de Modelo

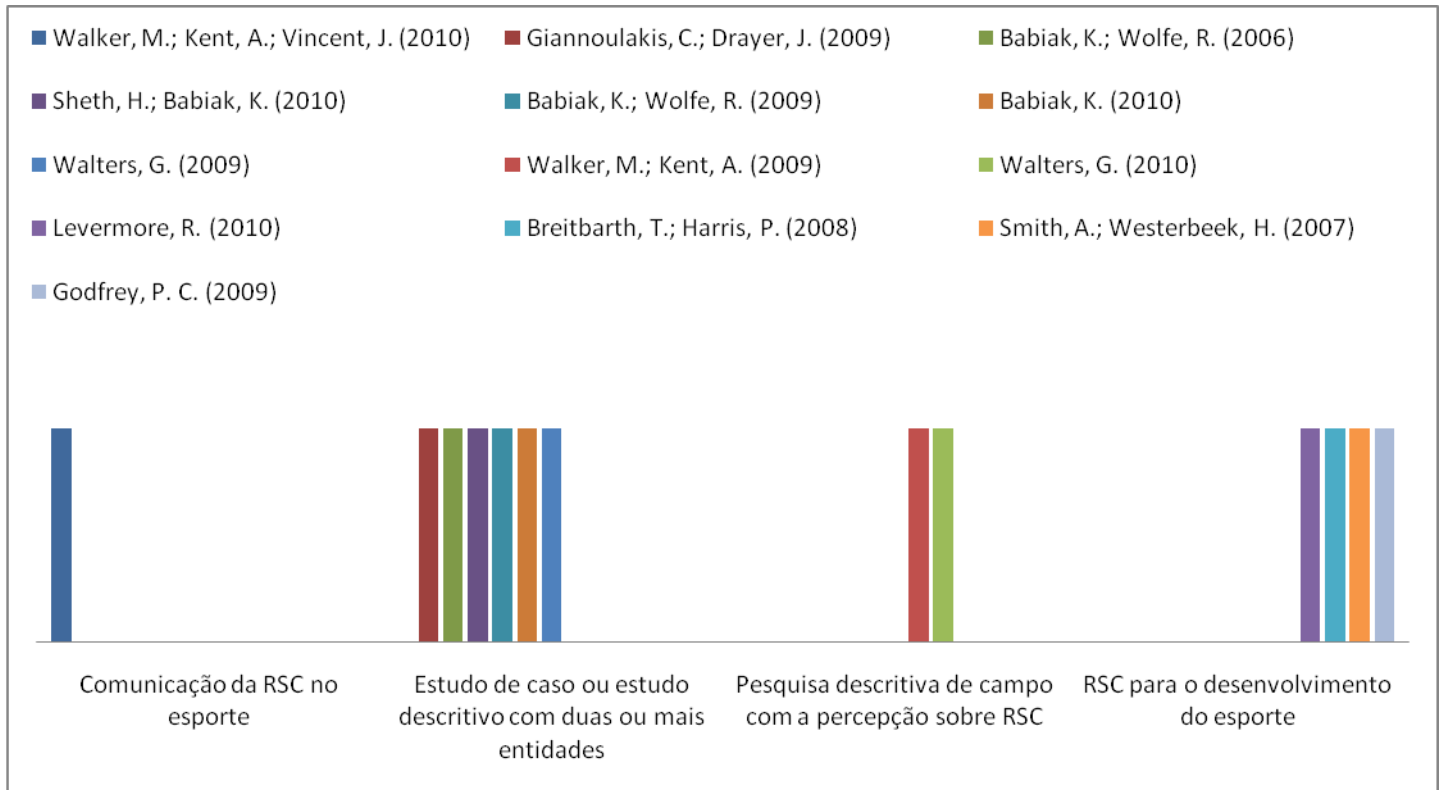
Autores	Título	Ano	Periódico	Objetivos	Métodos	Resultados
Walker, M.; Kent, A.	<u>Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry</u>	2009	JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT	Examinar a relação entre as atividades de RSC e as avaliações dos fãs sobre reputação patrocínio e o papel da equipe no processo.	Estudo de design misto. Quantitativo e qualitativo, em que 297 torcedores de 2 equipes da NFL foram entrevistados sobre suas percepções em relação as atividades de RSC das equipes.	Os resultados quantitativos sugerem que a RSC é um importante preditor de reputação, e que os patrocínios são significativamente importantes. O efeito de moderação da identificação da equipe foi significativo ainda que influenciando os resultados de diferentes maneiras.
Walters, G.; Tacon, R.	<u>Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry</u>	2010	JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION	Identificar os processos e a gestão dos <i>stakeholders</i> em diferentes organismos ligados a indústria do futebol no Reino Unido.	Pesquisa qualitativa; 15 entrevistas semi-estruturadas com representantes de diferentes grupos de <i>stakeholders</i> ligados ao futebol.	A grande maioria dos entrevistados abordou os torcedores como um dos principais <i>stakeholders</i> do futebol e são a eles que mais destinam preocupação. Apresentaram a importância da relação com os torcedores e a comunidade, que contribui para uma gestão sustentável no longo prazo. Conclui sobre a importância a respeito da forte correlação entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e a RSC, além de afirmar que o futuro de ambas está em franca expansão.
Walker, M.; Kent, A.; Vincent, J.	<u>Communicating Socially Responsible Initiatives: An Analysis of U.S. Professional Teams.</u>	2010	SPORT MARKETING QUARTERLY	Explorar a abrangência com a qual equipes esportivas profissionais dos EUA comunicam suas ações de RSC para seus <i>stakeholders</i> , analisando a estratégia de comunicação das equipes.	Análise qualitativa de conteúdo de 818 newsletters, enviadas pelas equipes ao longo de três meses; Equipes analisadas provenientes da NFL (7), NBA (6), MLB (9) e NHL (7); 29 equipes foram selecionadas de maneira aleatória (1/4 das equipes); Os critérios de análise das newsletters passaram pela identificação das seguintes ações por parte das equipes: Evento Filantrópico, Evento de Caridade ou de Voluntariado, Evento Comunitário, Evento Educacional, Envolvimento Comunitário e Evento Promocional.	Das 818 newsletters, 240 (29%) delas se reportaram a atividades do passado ou futuras em relação a RSC; Eventos beneficentes com custo tiveram o maior número de ocorrências (93 e-mails, 40,3%); eventos beneficentes sem custos vieram em seguida (33 e-mails, 14,3%); em terceiro veio a divulgação de voluntariado e serviços comunitários (29 e-mails e 12,6%); em quarto as ajudas sociais e promocionais (26 e-mails, 11,3%); em quinto as iniciativas de cunho comunitário (25 e-mails, 10,8%) seguido pelos eventos dedicados a honrarias especiais (21 e-mails, 9,1%). Atletas e treinadores estão envolvidos em 59,7% das ações relacionadas a RSC.

Responsabilidade Social em los Clubs de Futbol: Propuesta de Modelo

Autores	Título	Ano	Periódico	Objetivos	Métodos	Resultados
Babiak, K.	<u>The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top</u>	2010	JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION	Perceber como os executivos das Ligas Norte-Americanas de Esportes percebem a RSC e entender como as práticas de RSC contribuem para estas ligas.	Identificação dos objetivos e envolvimento com a RSC das ligas americanas de esporte. Entrevista junto aos “Executivos Sênior” de cada uma das seguintes Ligas de Esporte Norte-Americanas: a National Basketball Association (NBA), a National Hockey League (NHL), a National Football League (NFL) e a Major League Baseball (MLB) para identificar o papel, a natureza e as oportunidades e desafios.	Envolvimento com a RSC: (a) NHL Foundation com campanhas sobre saúde; (b) MLB com esforços na educação, desenvolvimento de jovens, saúde, voluntariado, caridade e ações humanitárias; (c) NBA Cares com doações; (d) NFL Charities com ações de caridade em parcerias governamentais. No entanto, o discurso dos executivos contrasta com as atitudes das ligas perante seus stakeholders, tais como a tolerância racial, a violência de seus atletas, o alcance de novos mercados (como a China) sem levar em conta as injustiças sociais destes locais; o deslocamento de franquias sem levar em conta o impacto social sobre as cidades etc. Todos afirmaram utilizar a RSC como ferramenta para a expansão global de suas ligas.
Levermore, R.	<u>CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations</u>	2010	THIRD WORLD QUARTERLY	Analisar as potencialidades e principalmente as limitações da RSC para desenvolvimento por meio do esporte.	Revisão da literatura das potencialidades da RSC no esporte, análise das iniciativas sociais de empresas ligadas a eventos esportivos e limitações destas iniciativas.	A falta de avaliação e da reputação das organizações esportivas são outros problemas associados com a RSC para o desenvolvimento por meio do esporte.
Sheth, H.; Babiak, K.	<u>Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry</u>	2010	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	Investigar as percepções e práticas de RSE na indústria do esporte profissional por parte dos proprietários e diretores da NFL, NBA, NHL e MLB.	Este estudo utilizou uma abordagem de múltiplos métodos, incluindo um questionário quantitativo e uma análise de conteúdo qualitativa com proprietários e diretores de comunicação de equipes na NFL (32 equipes), NBA (30 equipes), NHL (30 equipes) e MLB (30 equipes).	Basicamente foram utilizadas as quatro áreas de responsabilidade social de Carroll (Econômicas, legais, éticas e filantrópicas), como temas iniciais para compreender as prioridades em matéria de RSC dos executivos do esporte. No entanto, uma análise dos dados qualitativos sugere que, ao todo, oito temas de RSC emergiram como prioridades na indústria do esporte: comunitária, filantrópica, estratégica, parceria jurídica, liderança, ética, e as partes interessadas.

Fonte: Elaboração própria.

Em termos gerais, procuramos classificar os artigos de acordo com seus objetivos, sendo que as conclusões gerais a respeito deste estudo estarão descritas no item a seguir.



Constata-se assim, que quatro artigos propõe um modelo conceitual de análise da RSC e/ou sua aplicabilidade em pesquisas relacionadas à gestão do esporte (Smith; Westerbeek, 2007; Breitbarth; Harris, 2008; Godfrey, 2009; Levermore, 2010); seis artigos apresentaram estudos de caso e/ou análises sobre determinados esportes (eventos e/ou entidades de prática ou administração do esporte) e suas ações comunitárias, filantrópicas e o entendimento a respeito do tema RSC (Babiak; Wolfe, 2006; Babiak; Wolfe, 2009; Giannoulakis; Drayer, 2009; Walters, 2009; Sheth; Babiak, 2010; Babiak, 2010); dois artigos abordaram a relação dos stakeholders e as ações em termos de RSC, com investigações quantitativas ou qualitativas a respeito da opinião destes sobre o esporte. (Walker; Kent, 2009; Walters; Tacon, 2010); um artigo tratou de analisar a comunicação e/ou as ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações esportivas para disseminar suas ações de RSC (Walker; Kent; Vincent, 2010).

É nesta linha de raciocínio que Smith & Westerbeek (2007) propõe as sete características únicas de responsabilidade social no esporte: (1) distribuição midiática de massa e poder de comunicação; (2) aproximação com o público jovem; (3) impacto

positivo na saúde; (4) interação social; (5) consciência sobre a sustentabilidade; (6) integração e consciência cultural entre as pessoas; (7) gratificação imediata de seus benefícios.

Babiak & Wolfe (2006) procuram explorar e identificar as iniciativas em RSC do Super Bowl XL realizado em Detroit, representando a grande decisão da competição da NFL nos Estados Unidos da América.

Observou-se, pelas ações implementadas pela organização do Super Bowl, a utilização de todo potencial midiático e de relevância social que o esporte proporciona, deixando legados importantes para a cidade: (1) Meio-ambiente: implemento de programas de reuso de alimentos, reciclagem de lixo do jogo e plantação de árvores para neutralizar a emissão de gases de efeito estufa decorrentes do aumento do tráfego de veículos na cidade; (2) Microeconomia: combate a práticas injustas de negócios, abrindo oportunidades para pequenas empresas locais se tornarem fornecedoras do Super Bowl; (3) Filantropia: doação de livros para escolas públicas de Detroit e construção de casas para desabrigados; (4) Econômico: em torno de US\$ 8 mi investidos em benefícios diretos para a comunidade local (Babiak & Wolfe, 2006).

Em outro estudo, Breibarth & Harris (2008) apresentaram um estudo de caso sobre as ligas Inglesa, Alemã, Norte-Americana e Japonesa de futebol para avaliar as informações sobre as atividades em RSC e a comunicação com seus *stakeholders*.

Percebeu-se a influência cultural de cada localidade para a implantação da RSC vinculada ao futebol: (1) o Aspecto Político: presente de forma natural no “futebol tradicional”, como a Alemanha e a Inglaterra, e sendo estrategicamente utilizado, como mote de negócio, nos sistemas de franquia de Japão e EUA; (2) o Aspecto da Integração Social: observado nos casos da Alemanha e da Inglaterra em benefício à vida comunitária; (3) o Aspecto Ético: evidenciado nas atividades sociais da Federação Alemã; (4) o Aspecto Promocional: com grande destaque nos EUA e na Alemanha (Breibarth e Harris, 2008).

3.4 CONCLUSÕES

Esta revisão bibliográfica sobre a Responsabilidade Social Corporativa no Esporte permitiu chegar às seguintes conclusões:

- O número de publicações é reduzido e consiste basicamente em análises de alguns esportes e/ou eventos específicos, o que demanda abordagens mais abrangentes a fim de observar outras realidades desportivas e sociais.

- A difusão do conceito de Responsabilidade Social como uma extensão do papel das organizações esportivas faz com que estas sejam vistas como co-responsáveis pelo desenvolvimento e bem-estar da sociedade, exigindo um relacionamento ético e transparente com os diversos *stakeholders*.

- Os estudos demonstram que diante das atuais exigências impostas pela sociedade e *stakeholders* em geral, as organizações esportivas necessitam de cada vez mais se adaptarem a essa realidade e implementar a RSC em sua gestão estratégica.

- É preciso definir melhor os parâmetros determinantes do grau de responsabilidade social adotado pelas organizações no esporte.

Trabalhos como este contribuem para a ampliação do conhecimento a respeito da estreita relação entre responsabilidade social e esporte, dando suporte para futuras pesquisas que permitirão a geração de conhecimento e o estímulo a novas práticas relacionadas à gestão do esporte nas organizações esportivas em face de seus *stakeholders*.

Permite também observar as lacunas existentes em termos de investigação no campo da RSC e do esporte em nível mundial com o propósito de avançar em outros estudos que possam agregar futuramente para este campo de conhecimento e sua aplicabilidade prática na indústria do esporte.

3.5 BIBLIOGRAFIA

Babiak, K. (2010) The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management & Organization* 16(4), 528-549.

Babiak, K.; WOLFE, R. (2006). More than just a game? corporate social responsibility and super bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.

Babiak, K.; Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.

Carroll, A.B. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

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

Giannoulakis, C.; Drayer, J. (2009). “Thugs” versus “Good guys”: The impact of NBA cares on player image. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 453-468.

Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.

Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.

Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sheth, H.; Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433.

Smith, A.; Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.

Walker, M.; Kent, A. (2009). Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.

Walker, M.; Kent, A.; Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: An analysis of U.S. professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 187-195.

Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport. *The Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81.

Walters, G.; Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566.

Welford, R. (2005) 'Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results', *Journal of Corporate Citizenship*, 17 (Spring 2005): 33-52.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 15(4), 691–718.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO 4: A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O ESPORTE: PRÁTICAS E BENEFÍCIOS PARA A IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Nos últimos anos a comunidade científica em conjunto com o mundo corporativo, os organismos sociais e as entidades públicas passaram a chamar a atenção para a sustentabilidade econômica, ambiental e social do planeta no presente e sua progressiva continuidade no futuro. Na agenda, os conceitos e aplicações da chamada “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC), que tomou forma e hoje é tratada dentro de um plano estratégico em torno das ações promovidas pelas diferentes organizações. O esporte, como fenômeno social que é, não poderia ficar de fora desse movimento, ainda mais que a base que sustentou e propagou a sua linguagem tem clara relação com a compreensão e as práticas da RSC. Neste sentido, o presente artigo pretende realizar um passeio sobre as definições e o estudo de caso a respeito da RSC, da relação existente entre a RSC e o esporte, além de delimitar e apresentar estudos e pesquisas que atestam sobre a importância do uso de ferramentas ligadas ao marketing como plataforma para se aproximar da sociedade e de seus consumidores, posicionando-se como bons cidadãos corporativos perante o mercado. Percebeu-se, portanto, que as práticas em termos de RSC evoluíram significativamente ao longo do tempo, contemplando também, em alguns casos, o esporte. Com isso, foi possível obter um real impacto sobre a visibilidade das marcas que associam um com o outro, contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento social, com a indústria do esporte em caráter particular e com o comportamento dos consumidores a partir de uma visão mais ampla.

4.1 INTRODUÇÃO

O tema “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC) é um assunto recorrente em todos os meios empresariais, tratado como fator-chave para um novo alinhamento estratégico das organizações, que devem se comportar de maneira equilibrada dentro do ambiente ao qual está inserido e em perfeita harmonia com seus inúmeros *stakeholders*³.

No esporte, tal premissa não poderia ser diferente. A gênese do esporte moderno tem sua base no Olimpismo, idealizada pelo Barão Pierre de Coubertin e seus pares no final do Século XIX, que é plenamente amparada em muitos dos conceitos e defesas que a RSC propõe hoje em dia.

Este texto tem a intenção de confrontar os conceitos de RSC, as práticas e métricas mais usuais utilizadas no ambiente corporativo para determinar-se o grau de responsabilidade social das empresas, a relação existente entre RSC e o esporte e, por fim, expor os reais benefícios mercadológicos que advém das boas práticas em relação ao tema.

4.1.1 Conceitos e definições

Com a finalidade de melhor entendermos cada um dos termos adotados no texto introdutório, importa conceituar a RSC como sendo as práticas adotadas por uma organização com a finalidade de devolver e compensar aquilo que a sociedade, de alguma maneira, entregou para ela na relação de ambas.

Existe uma confusão recorrente de associar a responsabilidade social com a ajuda comunitária pela empresa em favor das pessoas. Na realidade, a definição adotada em 1991 por Archie Carroll, que classificou a RSC em 4 categorias distintas e complementares, apresentada na “Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa”, é até hoje respeitada por considerar os seguintes itens como fatores preponderantes na agenda social das organizações: Econômica, Ética, Legal e filantrópica.

Desde a proposição da “Pirâmide de Carroll”, o entendimento sobre RSC evoluiu para a graduação do nível a que as organizações praticam cada um destes quatro parâmetros, devendo manter um equilíbrio constante entre eles (Carroll 1991; Souza e

³ *Stakeholders* é uma expressão da língua inglesa que se refere a “todos os interessados” de uma organização. Compreende, portanto, os clientes, os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, o governo, os acionistas, os colaboradores dentre outros, que afetam ou são afetados pelas decisões da organização.

Marcon, 2002). Isso passa também pela compreensão sobre o impacto das ações de RSC e demais atividades filantrópicas que devem, obrigatoriamente, ter alguma ligação com a estratégia empresarial, ou seja, tudo aquilo que for disperso do ambiente de negócios passa a não fazer qualquer sentido.

Isso significa que fazer responsabilidade social por fazer causa um impacto social desordenado entre os inúmeros esforços em favor dos diferentes grupos interessados. As pressões corporativas transformam a atividade social em algo ineficiente se não estiverem acompanhadas ou reforçadas por benefícios sociais em favor delas mesmas (Porter e Kramer, 2006; Savitz e Weber, 2007).

Ações desordenadas em relação àquilo que a empresa projetou para o futuro atinge diretamente a competitividade organizacional no longo prazo. Colocar a RSC em uma plataforma estratégica é fundamental para se aferir resultados positivos, tanto para a sociedade quanto para a corporação.

Pensando nisso e somado a tantas outras definições e conceitos – que não cabem abordagem específica neste momento – é que inúmeros institutos passaram a normatizar o campo de estudos da RSC com a finalidade de enquadrar as empresas e orientá-las a um exercício mais amplo e regulamentado.

Destacamos, portanto, o Instituto Ethos e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), como modelos de entidades brasileiras que se prestam a orientar e a classificar as empresas de acordo com suas atitudes em termos de RSC; o FTSE4Good e o Dow Jones Sustainability Indexes, como exemplo internacional de atuação neste campo; e a recém criada ISO 26.000, que visa igualmente padronizar conceitos globais a respeito da responsabilidade social.

Em suma, pela proposta de abrangência dos termos de RSC, o normativo ISO 26.000 parece abraçar, em alguma medida, todos os indicadores supracitados. O documento orienta que as organizações se adaptem a temas específicos que, em conjunto, resultarão em boas práticas de responsabilidade social:



Figura 4.1: Matérias Fundamentais da Responsabilidade Social (ISO 26.000, 2010).

O esquema é mais abrangente, levando em conta ainda princípios-chave da responsabilidade social, como a prestação de contas (accountability), a transparência, o comportamento ético, o respeito aos interesses dos *stakeholders*, o respeito à legislação, o respeito ao comportamento sobre normas internacionais e o respeito aos direitos humanos. Todos estes princípios devem fazer parte do pensamento organizacional como um todo e não estar simplesmente alocado em poucos ou um único departamento.

Com os termos da responsabilidade social bem desenhados, é possível agora nos aproximarmos dos conceitos que o esporte nos reserva em relação ao seu desenvolvimento como fenômeno social e humanitário.

A Carta Olímpica (IOC, 2010) estabelece alguns indicadores que podem resumir a afinidade entre a responsabilidade social e o esporte:

a) O Olimpismo é uma filosofia de vida que exalta e combina qualidades ligadas ao corpo, à mente e à força de vontade de maneira global e equilibrada.

b) Possui harmonia com a cultura e a educação, procurando criar um estilo de vida baseado na alegria do esforço, no valor educacional do bom exemplo e no respeito pelos princípios éticos universais.

c) O objetivo do Olimpismo é posicionar o esporte a serviço de um desenvolvimento humano harmonioso, promovendo uma sociedade pacífica preocupada com a preservação da dignidade humana.

d) A prática do esporte é um direito do ser humano. Todas as pessoas devem ter a possibilidade de praticar esporte sem discriminação de qualquer tipo e dentro do espírito Olímpico que é entendido pela amizade, solidariedade e *fair play*.

e) Qualquer forma de discriminação em relação ao país de origem ou ao indivíduo no que diz respeito a raça, religião, política, gênero e outros são totalmente incompatíveis com o Movimento Olímpico.

Assim, tudo que for contrário ao que é estabelecido na Carta Olímpica pode ser classificado como socialmente irresponsável independente da prática esportiva ou da modalidade. Nada mais é do que uma cartilha de bons costumes que deve ser seguida por todos os agentes envolvidos com o esporte, seja ele um atleta, um dirigente, um treinador, um torcedor, um árbitro etc.

Se não vejamos: o entendimento a respeito da responsabilidade social e do movimento olímpico nada mais tem a ver do que operar seus negócios de maneira harmoniosa, com equilíbrio e que deixe dividendos positivos para todos os envolvidos, direta ou indiretamente a eles.

Neste caso, para que os negócios e a economia do esporte funcionem, todos precisam estar preparados para confiar que todas as partes envolvidas serão honestas e entregarão os bens e os serviços conforme combinado (Crosset e Hums, 2005).

A partir do momento que agentes envolvidos com esta indústria deflagram atitudes contrárias a alguns princípios historicamente instituídos no esporte, o mesmo passa a cair em descrédito e a não comunicar aspectos inerentes a sua natureza.

Assim, se os atletas pararem de evidenciar comportamentos ligados à honestidade, a essência do desporto poderá ser ameaçada. Esta questão é extensível a dirigentes, treinadores e todos aqueles envolvidos na entrega do esporte como produto para a sociedade.

É preciso também entender que a natureza do esporte remete para si um posicionamento único de influenciar a sociedade em um aspecto geral e as comunidades do seu entorno em particular. Em outras palavras, as organizações esportivas tem, de forma implícita, uma inserção na sociedade a partir de uma característica integradora organizada em entidades comerciais (Smith e Westerbeek, 2007).

A RSC passa a fazer parte fundamental da agenda do mundo esportivo e assume uma importância significativa no âmbito destas organizações, bem como exerce um papel-chave para a disseminação de princípios relacionados com a responsabilidade social.

Isto se deve, em partes, ao elevado potencial de benefícios que estão envolvidos com o esporte, que incluem a saúde física e mental, a contribuição para a redução da criminalidade, além de auxiliar na coesão comunitária, no capital social e na educação de jovens (Walters e Tacon, 2010).

Devemos somar ainda fatores únicos relacionados com o esporte como fenômeno social que contribuem para potencializar e disseminar a natureza e o escopo da RSC: poder de distribuição e comunicação pela mídia, apelo junto ao público jovem, impactos positivos associados com a saúde, interação social e sensibilização sobre a sustentabilidade do planeta.

Tudo isto somado justifica a aplicação prática do tema e o cuidado fundamental que as organizações do esporte devem possuir em relação aos seus diversos *stakeholders*. Para elucidar este breve descritivo teórico, vamos a seguir apresentar alguns casos práticos com a finalidade de visualizar melhor a sua abrangência.

4.1.2 A prática da Responsabilidade Social Corporativa

Com critérios e métricas já apresentados anteriormente, cabe ressaltar aqui a amplitude que o tema da RSC ganhou em torno das organizações nos últimos anos como fator preponderante de sua estratégia empresarial.

E o debate passou a ter tamanha relevância no mundo corporativo ao mesmo tempo em que a mídia e as pessoas, ou seja, os consumidores, tomaram para si a responsabilidade de comprar ou não comprar produtos que porventura prejudicassem a sociedade e/ou o meio-ambiente.

Os meios de comunicação social, nomeadamente a internet, deram voz ativa às pessoas e estas, por sua vez, iniciaram movimentos que estão transformando completamente o modo de agir das empresas.

Neste sentido, o simples fato de uma organização dizer que faz “Responsabilidade Social” em um lado e em outro acabar por prejudicar alguma parcela da população passou a não mais ter efeito. E também fazer por fazer, sem ser de fato parte de uma estratégia corporativa poderia prejudicar sobremaneira a competitividade empresarial.

Quando não se respeita a estratégia corporativa, o resultado é muitas vezes uma variedade desordenada de atividades de filantropia e RSC totalmente desconectada, que não faz qualquer sentido, ou seja, nem reforça o impacto social da empresa em longo prazo nem tampouco a sua competitividade (Porter e Kramer, 2006).

Com esta ideia em mente, a noção sobre a RSC e a sua prática passou a conjugar em um caminho contínuo com os anseios da empresa – e como consequência, de sócios, acionistas e colaboradores.

Vamos esclarecer este ponto de vista a partir de três exemplos básicos:

1. **Yakult:** optou por selecionar pequenos produtores de *commodities* necessárias para as suas fábricas, como leite, maçã e outros ao invés de comprar de grandes latifundiários. A ação permite uma maior distribuição da renda nas cidades onde estão instaladas suas fábricas ao invés de concentrá-la nas mãos de um único produtor. Contribui também com a qualificação destes pequenos produtores, oferecendo capacitação para que eles possam entregar uma matéria-prima de qualidade para as fábricas. Bragança Paulista, em São Paulo, e Lages, em Santa Catarina, são algumas das cidades beneficiadas com o programa.
2. **Microsoft:** oferece subsídios para universidades e instituições de ensino, contribuindo para a ampliação do conhecimento e possibilitando a inserção de seus colaboradores em um ambiente científico capaz de proporcionar um impacto significativo para a própria organização em termos de conhecimento. A lógica é clara: contribuir para a educação local e poder utilizar informações privilegiadas para a expansão e a inovação em seus negócios.
3. **Urbi:** a construtora mexicana se destacou na área da RSC por oferecer possibilidades e condições especiais para pessoas economicamente menos favorecidas na aquisição de imóveis. Ao mesmo tempo que a empresa apóia seu crescimento a partir de produtos voltados para pessoas de menor renda, a contribuição para a ascensão social da população passa a ser também significativa na outra face da moeda.

Reforçar ações de RSC ligadas diretamente ao escopo de negócio da empresa de modo a contribuir paralelamente para a consolidação de seu posicionamento de

mercado parece ser o caminho mais coerente para a ampliação de uma agenda social em torno de suas obrigações corporativas.

4.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O ESPORTE

Se equacionarmos aquilo que foi abordado em relação ao mundo corporativo e pudermos reproduzir para a lógica de negócios do esporte, a recíproca deve ser a mesma: atuar dentro de seu escopo e abrangência de intervenção de maneira ética, transparente e de acordo com dispositivos legais.

Se a preocupação principal em face da responsabilidade social em alguns setores está no cuidado com o meio-ambiente, como na indústria petrolífera, nas empresas têxteis ou de fabricação de insumos; no esporte podemos traçar uma analogia com os meios de se controlar o *doping* e o *fair play*.

Lógico que questões relacionadas com a ética, a transparência, o jogo limpo fora das quatro linhas, o cuidado com a sociedade e até mesmo com o meio-ambiente também fazem parte da agenda de relações do esporte com a responsabilidade social – fatos que abordaremos sequencialmente neste item.

Mas é preciso deixar claro que alguns setores da nossa economia guardam maior sinergia com termos específicos da RSC pela relação estreita com os produtos que oferecem ao mercado. O esporte, portanto, deve entregar um espetáculo isento de influências negativas externas para o público consumidor.

É possível, portanto, apresentar sete características únicas que justificam a afirmação de que o esporte pode ser usado como um veículo de extrema relevância para a implantação da RSC:

1. A popularidade e o alcance global do esporte podem assegurar que ações em RSC terão um grande poder de distribuição e comunicação pela mídia;
2. O esporte possui um grande apelo entre os mais jovens. Crianças parecem mais engajadas em programas sociais que estejam vinculados com organizações esportivas ou personalidades do esporte;
3. O esporte pode ser utilizado para promover programas e iniciativas ligadas à prática de exercício físico como forma de melhorar a saúde das pessoas;
4. O esporte envolve invariavelmente a participação de grupos e, portanto, hão de promover uma melhor interação social das pessoas;
5. Os praticantes de esporte são capazes de lidar melhor com a diversidade étnica e cultural e, assim, gerar melhor integração social;

6. Algumas atividades esportivas podem evidenciar uma melhor relação com a natureza e, por conseguinte, uma melhor conscientização sobre a importância da sustentabilidade;
7. A participação em atividades esportivas proporciona benefícios imediatos e simultâneos à prática.

Neste âmbito, o esporte é capaz de criar valores para seus *stakeholders* e posicionar-se como um agente altamente relevante e influente nos campos social, econômico e político. Em uma base conceitual, é possível perceber quatro áreas distintas de atuação do esporte (Breibarh e Harris, 2008).

- a) **Agente criador de valor humano.** Exemplos: apoiando organizações supra-nacionais na construção de um mundo mais igualitário ou reunindo esforços para aumentar a qualidade de vida em regiões com elevado risco social;
- b) **Geração de negócios para outras indústrias.** Exemplos: a radiodifusão, indústria do vestuário, patrocinadores;
- c) **Promoção de valor cultural.** Exemplos: identificação social e pessoal;
- d) **Conexão entre agentes comerciais ou políticos com as pessoas.** Exemplos: campanhas de marketing social e apoio a construção de novas infra-estruturas esportivas.



Figura 4.2: Criação de valores por meio da RSC no esporte (adaptado e traduzido de modelo proposto por Breibarh e Harris, 2008)

A agenda da responsabilidade social interligada com os conceitos do esporte é repleta de exemplos pelo mundo:

- a) Os principais executivos das ligas norte-americanas de esporte (NBA, NHL, MLB, NFL) afirmaram utilizar a RSC como uma das ferramentas para a expansão global de suas ligas, compondo estrategicamente o plano de ação para alcançar novos mercados (Babiak, 2010).
- b) O Chelsea, há pelo menos 5 anos, apresenta um relatório de RSC separado do relatório financeiro, apontando especialmente as ações realizadas junto à comunidade local e em parceria com os atletas da equipe em favor de seus países de origem, ou seja, como alguns jogadores do clube são provenientes de países com sérios problemas sociais, a entidade promove programas que os beneficiem, contribuindo ainda para o fortalecimento de sua imagem em novos mercados.
- c) A UEFA, entidade de administração do futebol na Europa, desenvolveu um grande portfólio de ações em RSC a partir de 2007 com a finalidade de combater atitudes ligadas ao racismo, de promover a reconciliação e a paz entre diferentes nações e etnias, de implantar o conceito de “futebol para todos”, de ir contra a violência, de promover a saúde e de realizar ajuda

humanitária em diferentes territórios. A UEFA firmou um compromisso de destinar 0,7% de todo seu faturamento anual para projetos sociais (Babiak e Wolfe, 2006; Cappato e Pennazio, 2006).

No Brasil, os casos mais significativos passam pelas fundações criadas por ex-atletas que procuram cumprir um papel de Estado por meio de Organizações Não governamentais ao oferecer educação, cultura e esporte para comunidades em risco social ou para pessoas com necessidades especiais.

Destacam-se a Fundação Gol de Letra, o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Guga Kuerten e a Fundação Cafu como os mais midiáticos e com maior amplitude de atuação dentro de suas propostas. É também, paralelamente, uma forma de alguns atletas trabalharem sua pós-carreira, mantendo uma função importante dentro da sociedade.

E além das instituições criadas especificamente com a finalidade de promover ações sociais, as entidades de administração e de prática esportiva também podem implementar conceitos da RSC em suas organizações sem se desviar de suas atividades-fim.

É o caso dos clubes sociais, nomeadamente os clubes de futebol, mas que também pode se estender para todas as outras modalidades quando estas lidam com a formação de atletas.

Muitas equipes trabalham com crianças e adolescentes desde cedo na expectativa de torná-los atletas de alto-rendimento, assumindo um papel de tutores por um longo período de suas vidas já que as abrigam em alojamentos e/ou residências específicas longe do convívio familiar (Campestrini, 2009)

Se trabalharmos a lógica do pensamento moderno a respeito da RSC, traduziremos que a responsabilidade social dos clubes nada mais é do que respeitar o crescimento e o desenvolvimento das crianças como indivíduos e não só como atletas, procurando oferecer uma formação cultural e educacional paralela além da formação esportiva.

Basta entender que a grande maioria das crianças que passam por um processo de formação não se tornarão atletas de alto-rendimento e tampouco vão subsistir desta atividade profissional. Assim, pouco efeito teria ações de responsabilidade social por parte das entidades esportivas atreladas a fatores externos sem olhar com cuidado para os aprendizes que fazem parte de seu próprio ambiente de trabalho.

Os indicadores da RSC a respeitar em um ambiente clubístico na formação de atletas podem passar por respeitar os seguintes princípios:

1. **Princípios Fundamentais:** formalizar processos em termos de *fair play* e princípios éticos; ser transparente e publicar o balanço social; atentar-se à sustentabilidade econômica, social e partilhada; adotar políticas claras sobre os recursos humanos.
2. **Princípios Sociais dos Praticantes:** adotar um programa de aprendizagem claro e conciso; estabelecer uma política de remuneração justa a todos; oferecer educação, formação cultural e proporcionar período para a recreação; oferecer assistência à saúde, respeitando premissas legais.
3. **Princípios Sociais Institucionais:** ser ético em todas as relações comerciais que interfiram na vida de menores; estabelecer e executar orientações claras sobre o meio-ambiente.

Após termos dito e mostrado o que se pode fazer de positivo em relação à RSC e também sobre recomendações neste campo, importa relevar a outra face da moeda, ou seja, o que as pessoas, a mídia e os patrocinadores passam a contestar em atitudes que denigram a imagem do próprio esporte e, por tabela, atinge todos aqueles que naquele momento estão de alguma forma envolvidos:

- a) Uma série de escândalos em que o esporte nos EUA esteve envolvidos, como apostas por parte de árbitros da NBA, atleta do futebol americano flagrado em apostas ilegais de rinha de cães, recordista em número de tacadas no beisebol com suspeitas de uso de substâncias proibidas que supostamente melhorariam sua performance (Godfrey, 2009), atleta e recordista olímpico na natação a “fumar socialmente”, escândalo sexual e matrimonial do principal astro do golfe;
- b) No Brasil, com prefeitos a declararem desejo de comprar vaga em competição nacional para o clube da cidade subir de divisão no futebol, Presidente da República a direcionar patrocínio de empresa estatal para clube de futebol, atletas flagrados em consumo de substâncias proibidas e prostituição, atletas a utilizarem de forma equivocada as redes sociais com tons de soberba perante seus fãs, arbitragem a direcionar resultados e mudar completamente os rumos de uma competição, a “Lei de Gerson” – de que os fins justificariam os meios;

- c) Em 2011, com escândalos declarados na FIFA em torno das eleições a presidente da entidade e na compra de votos de delegados para a escolha das sedes da Copa do Mundo de 2018 e 2022. E anteriormente, com fato semelhante ocorrido com o Comitê Olímpico Internacional.

Em todos estes casos, patrocinadores e mídia levantaram a bandeira de protesto, reafirmando o papel do esporte na busca de uma posição mais coerente e que sirva de exemplo para a sociedade.

Com o poder do capital, muitas empresas fizeram uso do seu direito de romper contratos com os atletas e/ou equipes que estiveram envolvidos em escândalos desta natureza por não desejarem vincular sua marca com situações negativas e que pudessem prejudicar sua imagem corporativa.

Portanto, é inadmissível, como gestores de esporte, não pensarmos nas consequências e na influência que a nossa indústria é capaz de proporcionar em qualquer escala em que estejamos envolvidos no que concerne à responsabilidade social do esporte.

A atenção sobre alguns destes pormenores pode ser a chave para o sucesso ou o fracasso de qualquer projeto, seja ele um projeto de dimensão local ou até mesmo aqueles de âmbito e influência global.

4.3 O MARKETING E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Não basta fazer, é preciso comunicar. Esta premissa também é verdadeira para as ações de responsabilidade social. E não é feio ou antipático propalar as ações corporativas que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Reforçar este tipo de abordagem pelo esporte em face da sua amplitude de alcance por meio de uma mensagem positiva auxilia em um caráter pleno a atuação também das empresas e das pessoas em nome da responsabilidade social.

Se não vejamos: clubes e associações esportivas, embora pela classificação de empresas possam ser consideradas de pequeno a médio porte em razão do número de funcionários e faturamento que aferem a cada exercício, possui no âmbito de suas marcas um valor equivalente ao de multinacionais pelo seu reconhecimento local, nacional e até mesmo em várias partes do mundo.

A lealdade do consumidor de esporte também é algo que chama a atenção. As pessoas consomem, vestem e vivem a modalidade pela qual possuem alguma

identidade. No Brasil, o futebol é o esporte que mais chama a atenção. Mas isto se reproduz em termos mundiais se olharmos pela relação de identidade cultural que cada nação possui diante de seu esporte predileto.

Reforçar e divulgar boas ações a partir do esporte parece ser um excelente meio de estabelecer uma aproximação com o público consumidor. Boas estratégias neste campo são capazes de criar ao mesmo tempo uma valorização do esporte, dos ídolos das modalidades e um caminho interessante para que as empresas se aproximem e criem sinergias com seu público-alvo.

O conceito igualmente se reforça ao olharmos para a pesquisa “SportBusiness Marketplace 2011”, que entrevistou 50 patrocinadores esportivos mundiais que juntos movimentam bilhões de dólares anualmente neste tipo de plataforma de marketing. Quando perguntados sobre os “próximos planos e passos em relação ao patrocínio esportivo”, a resposta foi a seguinte:

Tabla 4.1 Pesquisa SportBusiness Marketplace 2011

Pergunta	Próximos planos e passos em relação ao patrocínio esportivo
69%	Avaliar o retorno sobre os objetivos traçados
50%	Facilitar uma relação mais próxima com os clientes
44%	Integrar a responsabilidade social corporativa
35%	Entrar/crescer em mercados emergentes
29%	Ativar patrocínio via aplicativos móbile
10%	Outros
2%	Não sabe

Fonte: Pesquisa SportBusiness Marketplace 2011

O dado passa a ser interessante para notarmos as necessidades dos patrocinadores em relação aos seus anseios sobre os investimentos no esporte, sendo que a integração de atividades ligadas a responsabilidade social aparece na terceira posição em uma escala hierárquica de importância para as organizações, ou seja, existe uma área bastante fértil para melhor explorar o patrocínio esportivo.

Existe, portanto, uma oportunidade real para o desenvolvimento de parcerias entre empresas e organizações de esporte em que estas últimas podem ser o destinatário de financiamentos das empresas para realizar seu papel de RSC. Consequentemente, parcerias a este nível permitirão à entidade esportiva beneficiada receber os recursos necessários para oferecer programas sociais, enquanto que a empresa poderá melhorar sua percepção em relação à opinião pública, aumentando o potencial para o sucesso empresarial sobre sua imagem corporativa (Walters, 2009)

Assim, relações ganha-ganha entre empresas e organizações esportivas por meio de ações ligadas à responsabilidade social possuem três efeitos positivos básicos para ambas:

1. Devolver para as pessoas aquilo que esta ofereceu na relação de troca realizada.
2. Impulsionar o alcance da mensagem corporativa em relação à RSC.
3. Reforçar o real valor do esporte conjugado com os termos da RSC e a percepção sobre a imagem da empresa.

Dois casos parecem emblemáticos para a relação entre marketing, responsabilidade social e o esporte: (1) o posicionamento do FC Barcelona se autointitulando “Mais que um clube” (*Més que un club* – pelo termo na língua catalã); (2) o programa TOP dos Jogos Olímpicos.

No caso do Barcelona, que por muito tempo não fugiu a suas tradições de não colocar marca de empresas em seu uniforme de jogo, contrariando a tendência mundial de comercialização deste que é um dos espaços mais rentáveis para os clubes de futebol.

Mesmo sem oferecer esta visibilidade para as empresas, estas não deixaram de se associar à marca do clube catalão por acreditar na mensagem e na transmissão de valores que eram de extrema importância para elas.

E, além de abrir mão da receita, o Barça assinou em 2006 com a UNICEF uma parceria de doação e exposição da marca da ONU nas camisas de jogo. Um percentual da comercialização destas camisetas pelo Barcelona era ainda destinado para as ações sociais da entidade.

Recentemente, o clube assinou com a *Qatar Foundation* um acordo de patrocínio, o primeiro de sua história, que terá validade a partir da temporada 2011-12. Mesmo com ele e mesmo recebendo um montante significativo pela venda do espaço – o maior contrato de patrocínio da história do futebol até então (especula-se algo em torno de € 30 milhões), o Barcelona não transgrediu suas origens e seu posicionamento ao levar em conta o propósito da fundação, que é o de oferecer educação, ciência e tecnologia e desenvolvimento humano por meio de programas especiais ao redor do mundo.

No caso dos Jogos Olímpicos a lógica é semelhante: a associação entre empresas e o Comitê Olímpico Internacional (COI) se deve a transmissão de valores que as Olimpíadas abraçam mundo afora.

Mesmo com inúmeras restrições de exposição de marcas durante os jogos, o que significa não estar presente nas transmissões televisivas que atinge 220 localidades pelo mundo e 63% da população global – em torno de 4,3 bilhões de pessoas (Beijing Final Report, IOC, 2008), as grandes multinacionais disputam a “honra” de poder utilizar os aros olímpicos e a mensagem do olimpismo em campanhas corporativas, conforme abordamos anteriormente.

A via é igualmente de mão dupla: de um lado o COI recebe um montante financeiro significativo para manter o espírito da competição olímpica e trazer à tona mensagens ligadas a um relacionamento saudável entre as pessoas e os povos do mundo todo pelo esporte. De outro, as empresas utilizam o reconhecimento e a força da mensagem olímpica com a finalidade de contribuir para a elevação do *status* de sua própria marca e também de se tornar símbolo na divulgação da educação olímpica ao planeta.

Ficamos em apenas dois exemplos pela sua representatividade mundial. Mas existem muitos outros casos que comprovam e atestam a força do vínculo estreito entre a linguagem da responsabilidade social com a do esporte

O fato é que sinergias estratégicas bem planejadas entre o mundo corporativo, o mundo esportivo e as premissas relacionadas com a RSC, além de contribuir para o alastramento de uma mensagem positiva em termos sociais, passam também a dar maior valor a todas as marcas envolvidas.

4.4 CONCLUSÃO

O caminho para a coexistência da responsabilidade social de maneira natural dentro das organizações de esporte passa necessariamente pela sua real compreensão. As ações, atitudes, pensamentos e comunicação devem compor com o campo estratégico da entidade.

Aprendemos que a aplicação isolada de um conteúdo relacionado com a RSC que esteja distante da atividade-fim da organização tem pouco efeito em termos de benefícios para a sociedade e também prejudica a competitividade empresarial.

Portanto, é necessário, antes de tudo, saber exatamente a que se presta a organização de esporte, qual o seu alcance, as suas áreas de influência e as pessoas e entidades a quem deve retorno. Somente com esta delimitação é que a RSC poderá ser bem aplicada e gerar resultados expressivos para quem as coloca em prática.

4.5 REFERÊNCIAS

Babiak, K. (2009). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. Manuscript Prepared for Consideration for Publication in Journal of Management and Organization,

Babiak, K.; & Wolfe, R. (2006). More than just a game? corporate social responsibility and super bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.

Babiak, K.; & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.

Breitbarth, T.; & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.

Campestrini, Geraldo Ricardo Hruschka. (2009). A responsabilidade social na formação de praticantes para o futebol: análise do processo de formação em clubes brasileiros. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. 296 p.

Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August.

Crosset, Todd W.; & Hums, Mary A. (2005). Chapter 6: ethical principles applied to sport management. In: Principles and practice of sport management. Organized by MASTERALEXIS, Lisa Pike; BARR, Carol A.; HUMS, Mary A. 2. ed. Mississauga: Jones and Barlett Publishers.

Giannoulakis, C.; & Drayer, J. (2009). “Thugs” versus “Good guys”: The impact of NBA cares on player image. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 453-468.

Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.

International Olympic Committee – IOC. (2008). Beijing Final Report. Disponível em: <http://www.ioc.com>. Acessado em: 02/Mai/2011.

International Organization for Standardization – ISO. (2010). ISO 26000 project overview. ISO Copyright Office. Disponível em: <http://www.iso.org>. Acessado em: 04/Jun/2011.

Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.

Porter, Michael E.; & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December. Disponível em: <http://www.hbr.org>. Acessado em: 05/Mai/2011.

Savitz, Andrew W.; & Weber, Karl. (2007). A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro, Elsevier.

Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433.

Smith, A.; & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.

Souza, Maria José Barbosa; & Marcon, Rosilene (2002). A responsabilidade social das empresas para com consumidores, acionistas e sociedade. In: Encontro de Estudos Organizacionais. Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD.

Walker, M.; & Kent, A. (2009). Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.

Walters, Geoff. (2009). Corporate Social Responsibility through Sport. *The Journal of Corporate Citizenship*. Sheffield: Autumn 2009, p. 81.

Walters, Geoff; & Tacon, Richard. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, Vol. 16, Issue 4, September 2010.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO 5 COMUNICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DE ENTIDADES DESPORTIVAS: ESTUDO DAS PRÁTICAS E AÇÕES NO MERCADO BRASILEIRO, ESPANHOL E PORTUGUÊS.

RESUMO

A Responsabilidade Socioambiental vem suscitando um considerável interesse na gestão empresarial, mas raras vezes foi avaliada em investigações no campo da gestão desportiva. Presente o verdadeiro papel social que faz a gestão de Responsabilidade social Corporativa (RSC) dos clubes de futebol, a investigação tem como ponto-chave conhecer a realidade pragmática da gestão de RSC no Desporto e no futebol em específico, bem como a observação e análise, através de seus respectivos *websites*, das práticas e ações socioambientais desenvolvidas pelos clubes junto aos *stakeholders* e entorno meio ambiental - usadas para promover a imagem institucional das equipes. A análise é feita entre março e abril de 2010, com os clubes participantes da 1ª divisão de Brasil, Espanha e Portugal, observando seus respectivos contextos nacionais. Acreditamos que esta sobreposição traga relevância para a análise do papel da RSC no futebol profissional, proporcionando à pesquisa um enfoque realista num comparativo internacional dos avanços da investigação neste tema.

ABSTRACT

The Social Responsibility has aroused considerable interest in business management, but has rarely been evaluated in research in the field of sports management. Present the true social role that makes the management of Corporate Social Responsibility (CSR) of football clubs, research has as the key point to know the pragmatic reality of CSR management in sport and football in particular, as well as observation and analysis through their respective websites, social and environmental practices and actions undertaken by clubs with stakeholders, and environmental surroundings - used to promote the corporate image of the teams. The analysis was conducted between March and April 2010, with the clubs participating in the 1st division in Brazil, Spain and Portugal in compliance with their respective national contexts. We believe that this overlap brings relevance to the analysis of the role of CSR in professional football, providing a realistic approach to research in an international comparison of research advances in this area.

5.1 REVISÃO DA LITERATURA

5.1.1 Responsabilidade Social

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

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

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

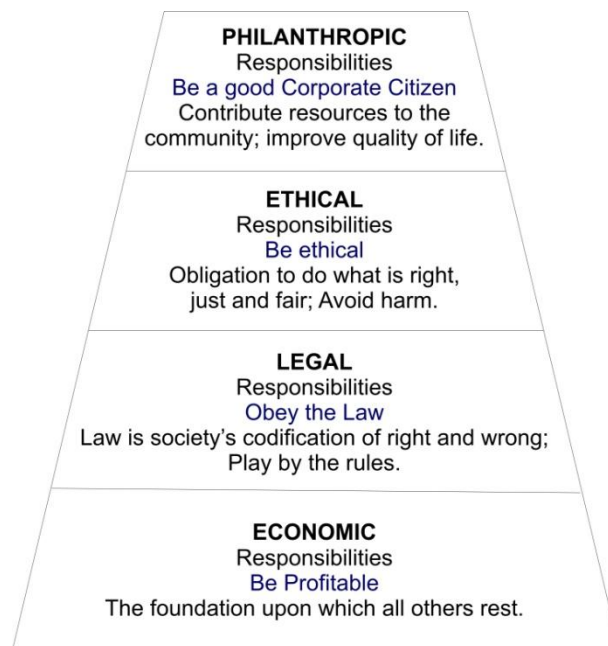


Figura 4.1: Pirâmide de Carroll (1991)

1. **Economicamente** viável é ser lucrativa. A partir do momento que uma organização gera prejuízo para a sociedade ela naturalmente está sendo socialmente irresponsável à medida que não terá condições de arcar com os passivos porventura gerados.
2. **Legal** tem relação com o cumprimento da lei. Nada mais natural que uma empresa que pretende desenvolver uma postura socialmente responsável seja, acima de tudo, obediente ao que rege a legislação pertinente a ela.
3. O componente da **ética** e da moral faz parte de um conjunto de valores que devem ser respeitados pelas organizações em favor da sociedade, contemplando

aí aquilo que diz respeito à transparência e correção ao lidar com o governo, a concorrência, os colaboradores e os consumidores.

4. A **filantropia** aparece no topo da pirâmide como um elemento-fim, ou seja, se não for cumprido todos os três componentes anteriores não se é possível falar em ajuda à sociedade, parecendo um “falso marketing” e rapidamente perceptível pelas pessoas.

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

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

Neste sentido, a RSC tornou-se uma área de importância para muitas empresas. Equipes esportivas profissionais estão cada vez mais envolvidas em atividades socialmente responsáveis (Irwin, Lachowetz, Cornwell, e Clark, 2003; Kern, 2000; Robinson, 2005).

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

Os autores destacam que a NFL está investindo cada vez mais iniciativas socioambientais, como um esforço para estabelecer-se como uma entidade socialmente responsável.

A organização deste evento percebeu que precisava dar uma resposta mais positiva para a sociedade e, para tanto, estabeleceu diversas ações na comunidade: (a) em favor do meio ambiente, na reciclagem de lixo e reuso de alimentos; (b) combate a práticas injustas de negócios, ao contratar 250 pequenas empresas locais ao invés de escolher poucas mega-corporações; (c) suporte à educação, na doação de livros para

escolas públicas; (d) realização de eventos culturais em favor do respeito ao próximo; (e) construção de casa para pessoas que perderam suas residências em razão de desastres ambientais (Babiak e Wolfe, 2006).

Stakeholders

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

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

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

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

5.1.2 Marketing social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 METODOLOGIA

Em um primeiro momento desta pesquisa descritiva, realizou-se uma revisão da literatura para encontrar referências úteis com o intuito de traçar uma evolução do modo como a RSC tem sido discutida por estudiosos no meio acadêmico. Posteriormente, fez-se a junção de tal temática alinhada aos princípios da gestão do desporto e sua importância para a sustentabilidade das organizações.

Entre março e abril de 2010, os *websites* de todos os membros do Campeonato Brasileiro 2009 (20 equipes); Liga BBVA 2009/2010 (20 equipes) e Liga ZON

SAGRES 2009/2010 (16 equipes) foram avaliados para verificar a informação sobre as atividades da RSC e comunicação com seus diversos *stakeholders*. O uso de meios eletrônicos é uma importante ferramenta para marketing de relacionamento com a comunidade, clientes e potenciais investidores (Peppers e Rogers, 1999); E contribui para a exposição das atividades do clube e, conseqüentemente, a melhoria da imagem corporativa, além de difundir os conceitos de RSC.

Websites são concebidos com o propósito de apresentar identidades diferentes para públicos diferentes e *stakeholders*, como evidenciado em estudos anteriores da RSC (Esrock e Leichty, 1998; Maignan e Ralston, 2002; Pollachi, 2005). Assim, como exposto em outros estudos (Moreno e Capriotii, 2010; Ciletti *et. al*, 2010), estes meios são convenientes para levar a definição de uma organização, para compreender e reconhecer a importância da responsabilidade social e de perceber como ele se aplica dentro do clube e suas organizações associadas.

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

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

Tabela 5.1: Questões Investigadas

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

H. Apresenta Código de Ética organizacional?		
I. Apresenta Indicador Ambiental em suas instalações (Centro de treinamento e/ou estádio)		

Fonte: Elaboração própria

A. Balanço Patrimonial

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

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

B. Balanço Social

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

C. Canal Específico de Responsabilidade Social

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

D. “Missão”, “Visão” e “Valores”

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

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

Naturalmente que, de acordo com os princípios de sustentabilidade e gestão voltada para fora, os três elementos devem estar diretamente alinhados com as pessoas, conforme explica Kotler *et. al* (2010): “Embora seja essencial oferecer desempenho e satisfação aos clientes no nível do produto, no nível mais elevado, uma marca deve ser

vista como algo que realiza as aspirações emocionais e pratica compaixão de alguma forma”.

F. Fundação ou Associação Beneficente

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

G. Plataforma de Marketing ligada à Responsabilidade Social

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

H. Código de Ética

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

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

I. Indicadores Ambientais

Indicadores Ambientais podem fornecer uma síntese das condições ambientais, das pressões sobre o meio ambiente e das respostas encontradas pelas organizações para mitigá-las.

5.3 RESULTADOS

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

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

A respeito do Brasil, consideramos que é um país dominado por dois fenômenos sociais: desigualdade e futebol. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) estima que 46% das crianças brasileiras vivem abaixo do nível de pobreza. A

distribuição de renda é altamente desproporcional, aumentando a desigualdade social. No movimento inverso, o esporte, destacadamente o futebol, é o fenômeno que une as pessoas, criando uma identidade cultural para o povo brasileiro através do esporte.

"Em um país como o Brasil, a contribuição do esporte para a inclusão social é especial. O sucesso do futebol tem sido uma força para unificar seus vários elementos e unificar através do orgulho nacional." (J. Lever, 1983, p.48). De acordo com a FIFA, no Brasil, existem mais de 13 milhões de jogadores de futebol e segundo Informidia, 81% da população segue o esporte através da mídia. A influência grande futebol na vida dos brasileiros, não só pode unificar a população, mas também mobilizar, dando considerável poder do futebol para apoiar a mudança social no país.

Uma das soluções utilizadas em vários países no âmbito da responsabilidade social é o desenvolvimento de programas educativos junto com o futebol. A prática esportiva é capaz de construir e moldar valores, tais como: tolerância, respeito, cooperação e trabalho em equipe. Estes programas também influenciam a educação de seus praticantes no horário de aulas realizadas nos centros de formação e escolas dos clubes de futebol.

Nesse mesma perspectiva dos clubes, os jogadores profissionais do Brasil têm um grande poder de alcançar a atenção da população brasileira. Muitos atletas usam sua voz e imagem para apoiar ações sociais não só esporádicas, mas de projetos mais consistentes. Projetos como Aldeia Infantil da FIFA, IDCC Dunga e Gol de Letra, constantemente usam os jogadores brasileiros como embaixadores de suas iniciativas. É importante ressaltar que esses projetos têm se concentrado com sucesso no futebol, utilizando-o como ferramenta para apoiar as suas iniciativas educacionais.

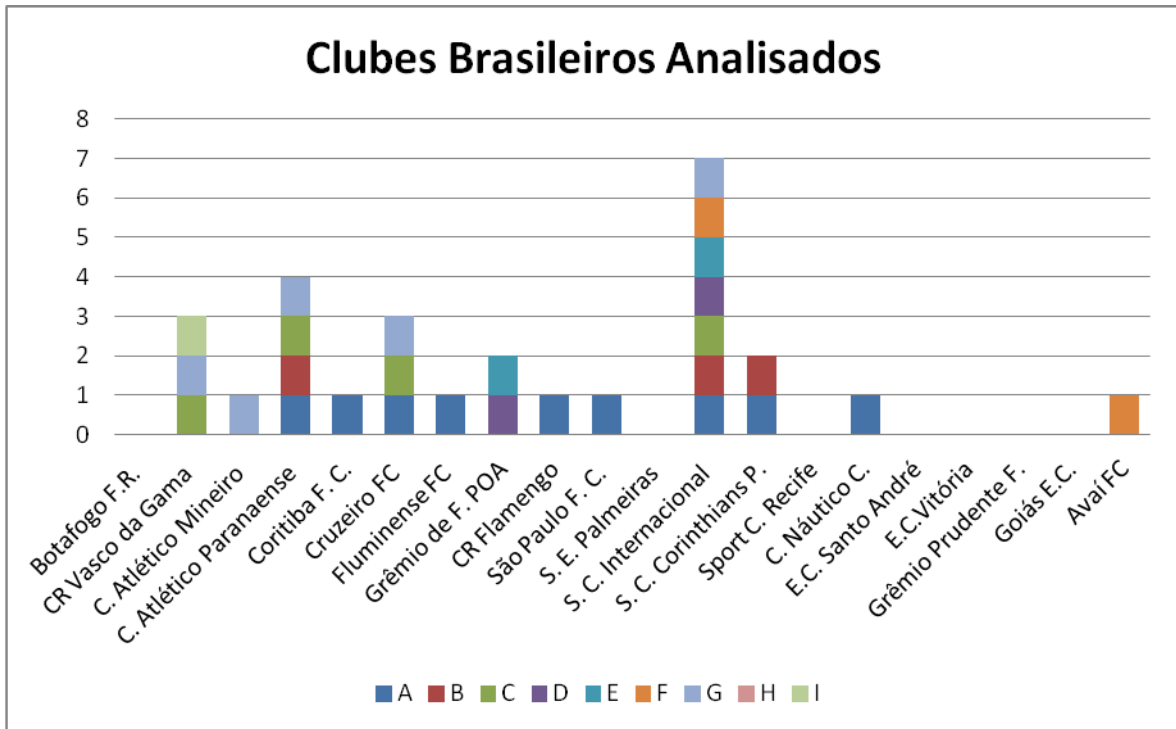


Figura 5.2. Clubes Brasileiros Analisados

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

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

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

Junto ao Barcelona e Real Madrid, o Internacional figura entre os clubes com melhores estratégias relacionadas à responsabilidade social, demonstrando possuir uma gestão compartilhada e voltada para a comunidade.

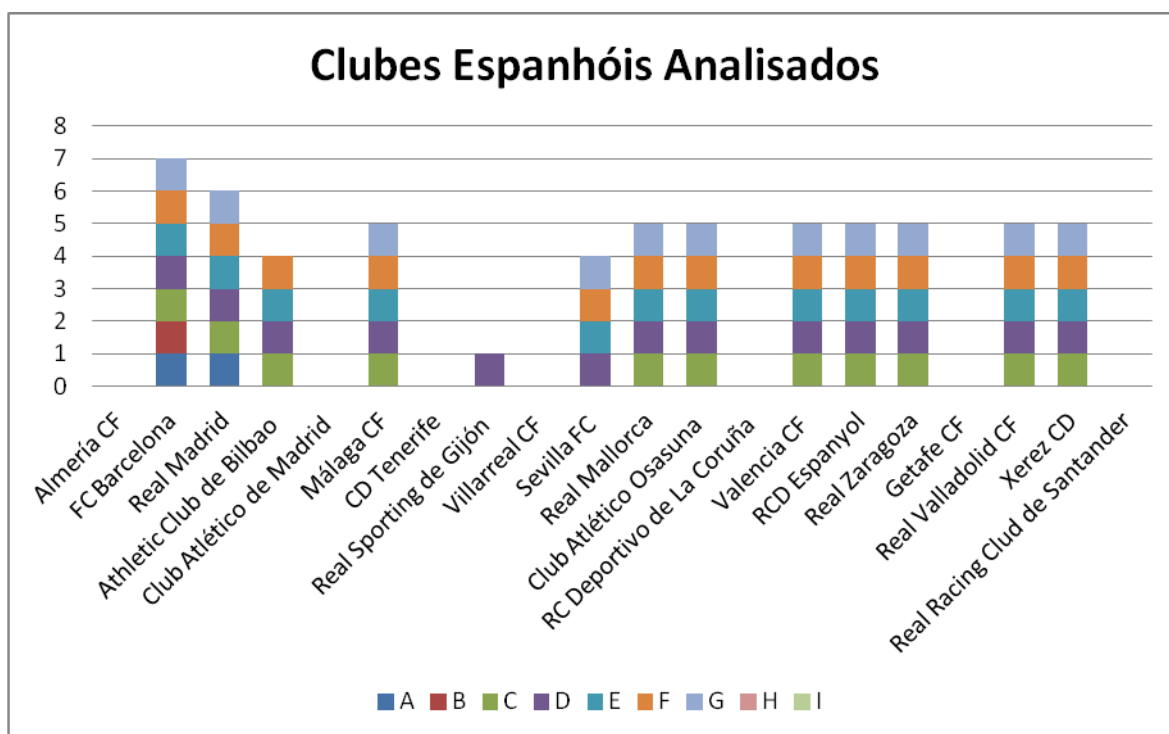


Figura 5.3. Clubes Espanhóis Analisados

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

O processo de mercantilização do futebol espanhol começa no início do século XX (Pujadas e Santacana, 2001). Mas o que podemos chamar de "espetacularização" do futebol espanhol em um sentido moderno está em processo de transição política, tendo como referência inicial a Copa do Mundo de 1982 realizada na Espanha. A partir desse momento, propriedades estruturais tradicionais do futebol espanhol passam a coexistir com outras de caráter moderno e, gradualmente, a substituí-las (Dunning, 2000).

Na Espanha, o impacto total do sector do futebol profissional na economia supera, direta e indiretamente, os 8 bilhões de euros, representando 1,7% do PIB total e 2,5% do PIB no setor de serviços (*Liga de Fútbol Profesional*, 2004).

Antes de 1990, as equipes de futebol eram simples associações de vários jogadores em que nem os membros, nem os administradores respondiam por dívidas à

Fazenda e Segurança Social. Este problema econômico resultava em grandes perdas para o governo já que as dívidas não eram pagas.

A Lei do Esporte de 1990 copiou o modelo norteamericano, onde os clubes de futebol se tornaram sociedades desportivas (SD), em que certas pessoas têm a responsabilidade de responder pelos assuntos financeiros do clube. Esta resolução foi de encontro com sentimentos mistos em fãs e membros ao ver que o cumprimento dessas ações exigia uma maior organização e uma quantidade de recursos para manter os clubes. Para muitos desses clubes não houve outro recurso, a não ser pedir ajuda pública e contrair empréstimos. Mesmo com contribuição externa, muitos clubes continuam a ter problemas financeiros, especialmente em contratar jogadores.

A importância social que o futebol adquiriu na Espanha na atualidade, especialmente após as excelentes campanhas da equipe nacional na Eurocopa de 2008 e Copa do Mundo de 2010, bem como do excelente momento vivido por Barcelona e Real Madrid, é claramente ilustrada no sentimento de patriotismo nacional e nos níveis de audiência. Em novembro de 2004 destaca-se a pesquisa Gallup sobre "Fãs de futebol na Espanha." Os dados mostram que 50,6% dos espanhóis são declarados fãs deste esporte, enquanto 49,0% não são, portanto, pela primeira vez em 30 anos o percentual dos fãs é significativamente mais elevado do que o de não-fãs. Em Fevereiro de 2003, verificou-se uma ligação entre os fãs e os não-fãs (49,7% - 49,5%, respectivamente), e como resultado do crescimento gradual do interesse pelo futebol, o volume dos seguidores declarados deste esporte está crescendo. Desde 1974, o percentual de seguidores declarados do esporte já subiu mais de 6 pontos.

No âmbito social, a Espanha apresenta soluções em termos de responsabilidade social comparando-se a Portugal e Brasil. A grande maioria dos clubes possui uma vocação importante no que diz respeito à preocupação com as pessoas, atendendo alguns dos preceitos que foram estimulados nesta análise.

O Barcelona possui os melhores indicadores, seguido do Real Madrid. Ambos norteiam suas ações de responsabilidade social a suas respectivas fundações de amparo social, assim como outros doze clubes espanhóis investigados. Mesmo estes clubes, não apresentam políticas meio ambientais em suas ações de RSC.

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

Em relação aos clubes portugueses, os “Três Grandes” (como são chamados Benfica, Sporting e Porto) disponibilizam balanço patrimonial. O Sporting é o clube que mais se desenvolveu em termos de RSC.

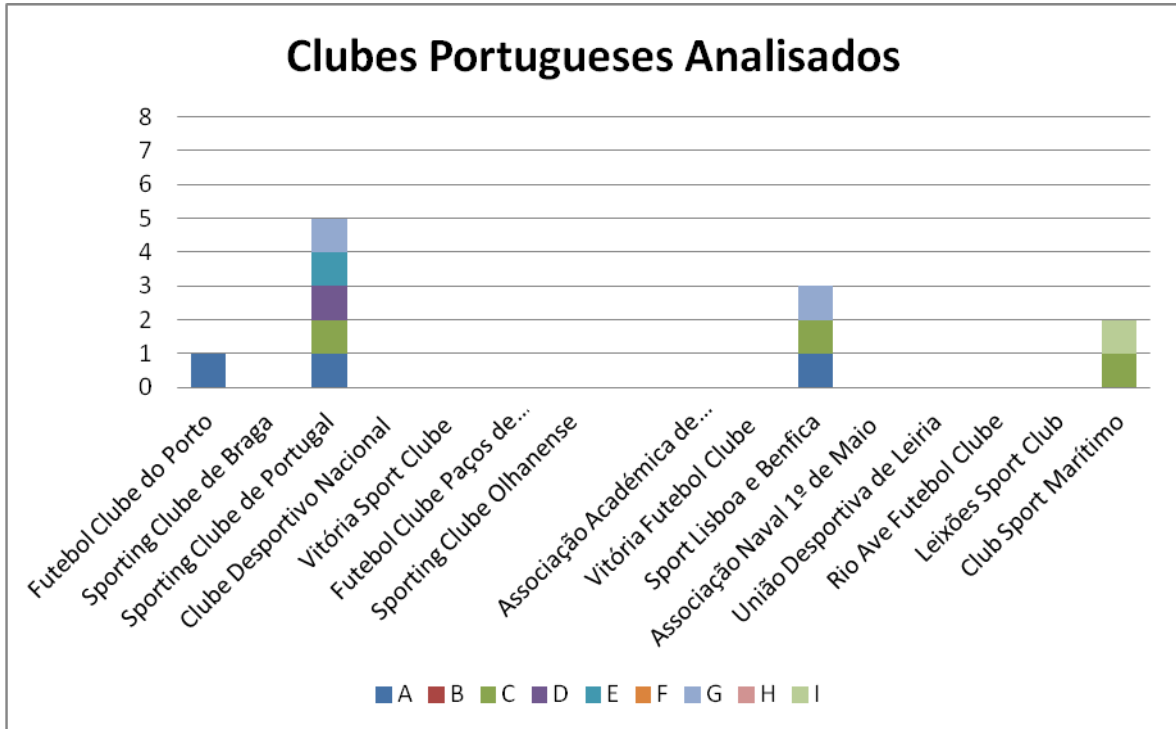


Figura 5.4. Clubes Portugueses Analisados

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

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

O estudo dos clubes brasileiros demonstra essa abordagem prática focando as comunidades onde estão inseridos. As suas práticas mais comuns são: formação de atletas; atividades culturais, desportivas e educacionais para crianças; doações; ações solidárias em feriados e práticas de assistencialismo.

Tabela 5.2: Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Brasileiros

Clubes	Práticas e Ações Socioambientais
Botafogo de Futebol e Regatas	Nada apresenta
CR Vasco da Gama	Projetos: "Colégio Vasco da Gama" - Pretendem certificá-lo com base na Norma ISO 9001; "Cidadania Vascaína" – Serviços à comunidade: Palestras, exames médicos, atrações culturais; "Coleta Seletiva" - Visa à sustentabilidade através da reciclagem e reutilização de materiais coletados.
Clube Atlético Mineiro	Projetos: Projeto Escola de Futebol; Núcleo de formação esportiva - lei de incentivos ao esporte; Auxílio comunitário.
Clube Atlético Paranaense	Projetos: Escola de Futebol; Pulseiras - Assistencialismo através do comércio das mesmas; Formação de atletas.
Coritiba Football Club	Nada apresenta
Cruzeiro FC	Projetos: Programa de intercambio de fútbol
Fluminense FC	Projetos: Universidade de Futebol - Intercâmbio científico e cultural; Flu – Educação desportiva
Grêmio de Football Porto-Alegrense	Nada apresenta
CR Flamengo	Projetos: "Fla-mulher" – Organização de Caminhadas; Atividades no Dia das Crianças.
São Paulo Futebol Clube	Nada apresenta
Sociedade Esportiva Palmeiras	Projetos: Campanha para arrecadação de alimentos
Sport Club Internacional	Fundação Saci Colorado. Projetos: Educação e cultura - Biblioteca e Informática para atender à comunidade; Projeto Interagir - Atividades Lúdicas, culturais, desportivas e pedagógicas para crianças; Projeto de Inclusão "Saci Colorado"; Programa de atividades motoras para crianças de até 6 anos com disfunção motora.
Sport Clube Corinthians Paulista	Nada apresenta
Sport Club do Recife	Projetos: Encontro da Meninada Rubro-negra
Clube Náutico Capibaribe	Nada apresenta
E.C. Santo André	Nada apresenta
E.C.Vitória	Nada apresenta
Grêmio Prudente Futebol LTDA	Nada apresenta
Goiás E.C.	Projetos: Pé de Meia
Avaí FC	Instituto Avaí, desde 2006. Projetos: Copa Avaí; Memorial dos atletas; Projeto "Chuteira de Ouro", O Jogo da Paz (Contra a Seleção de Jamaica); Centro de Inclusão Digital

Fonte: Elaboração própria

Destacamos algumas ações realizadas pelo Clube Atlético Paranaense, com o apoio de seus fãs, em que ajuda a duas instituições de caridade importantes no Estado do Paraná: “Sociedade de Socorro dos Necessitados” e “Associação de Reabilitação Paranaense”. Para atrair seus fãs para esta causa, o clube criou o "Pulseiras da solidariedade" vermelho e preto. Onde o lucro de cada pulseira vendida é revertido para essas entidades.

Quem compra pulseiras vermelhas, ajuda diretamente a "Sociedade de Socorro dos Necessitados", que ganhou o prêmio "Bem Eficiente" em 2010, e opera há 83 anos

em Curitiba, no atendimento de crianças e idosos. A empresa mantém a "Creche Meu Pequeno Reino" (com 160 crianças) e do "Lar Recanto Tarumã" (para 100 idosos) e também possui um acordo de colaboração técnica com a Escola Infantil M Annette (mais de 200 crianças) .

Parte do valor pago pelas pulseiras pretas é destinado à “Associação Paranaense de Reabilitação”, uma organização dedicada ao tratamento de crianças com deficiências físicas e motoras, servindo desde 1958.

O Instituto "Avaí Futebol Clube" é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e foi fundado em janeiro de 2006 com o intuito de apoiar e desenvolver a promoção de esportes, inclusão cultural, educacional e social.

Visando sempre preservar e trabalhar em patrimônio físico e humano do clube, continua a promover atividades com a sua caixa, e funcionários da comunidade. Foi o primeiro clube brasileiro a ter um instituto deste tipo, seguindo o bom exemplo dos grandes clubes do mundo.

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

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

Tabela 5.3: Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Espanhóis

Clubes	Práticas e Ações Socioambientais
Almería CF FC Barcelona	Nada apresenta Fundação desde 1999. Projetos: “ <i>Un sueño por un regalo</i> ”; <i>Todo Colores</i> ; <i>JES - Jornadas de Deporte Solidario</i> , “ <i>Hacemos equipo, hacemos ciudad</i> ”;
Real Madrid	Fundação desde 2000. Projetos: Basquete em Hospitais Infantis; Escolas Desportivas de Integração Social em Centros Penitenciários; Escolas Desportivas de Integração Social para Imigrantes; Escolas Desportivas em Centros de Acolhida da Comunidade Autônoma de Madrid; Maratona pela Integração Social; Benefícios às Fundações, ONGs e Associações Benéficas e Sócio-Assistenciais; Programa de Atividade Física para Idosos; Programa de Voluntariado
Athletic Club de Bilbao	Fundação desde 2002. Projetos: “ <i>Personas sin techo</i> ” 2. “ <i>Athletic Club Darmanesti</i> ” (com imigrantes da Romênia); Programa de doações; Programa de

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

Fonte: Elaboração própria

No Brasil, além Esporte Clube Avaí, apenas o Sport Club Internacional, apresenta um modelo de RSC semelhante aos observados nos clubes espanhóis. No caso dos clubes espanhóis, é evidente o trabalho de RSC através dessas Fundações (70% das equipes apresentam sua Fundação própria). Demonstram, efetivamente, que as atividades articuladas por esse modelo são mais dinâmicas quando bem realizadas.

Somente o CR Vasco da Gama possui indicador relacionado à área ambiental. O clube desenvolve o Programa "Coleta Seletiva", que incentiva a sustentabilidade ambiental através da coleta de materiais para reciclagem e/ou reutilização.

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

Tabela 5.4: Práticas e Ações Socioambientais dos Clubes Portugueses

Clubes	Práticas e Ações Socioambientais
Futebol Clube do Porto	Nada apresenta
Sporting Clube de Braga	Nada apresenta
Sporting Clube de Portugal	Projetos: Programa “Sporting Solidário”, conscientização e a mobilização da sociedade civil para ações de solidariedade; Projeto Convergências/Associação Famílias; Projeto “Sobre Rodas”.
Clube Desportivo Nacional	Nada apresenta
Vitória Sport Clube	Nada apresenta
Futebol Clube Paços de Ferreira	Nada apresenta
Sporting Clube Olhanense	Nada apresenta
Clube de Futebol os Belenenses	Nada apresenta
Associação Académica de Coimbra	Nada apresenta
Vitória Futebol Clube	Nada apresenta
Sport Lisboa e Benfica	Projetos: “Para ti Se não faltares!” – Capacitação e combate ao abandono e insucesso escolar de crianças e jovens em risco e Ações com enfermos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.
Associação Naval 1º de Maio	Nada apresenta
União Desportiva de Leiria	Nada apresenta
Rio Ave Futebol Clube	Nada apresenta
Leixões Sport Club	Nada apresenta
Club Sport Marítimo	Projetos: Colégio do Marítimo. "Dia do Ambiente" e o "Dia Eco-Escolas"

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos clubes portugueses, é notório um descaso quanto às ações e práticas socioambientais. De todos os *websites* dos clubes analisados, apenas o Sporting Club de Portugal, Sporting Lisboa e Benfica (ambos da capital Lisboa) e o Club Sport Marítimo, apresentam projetos nos aspectos analisados. Destacamos o Sporting Club de Portugal como mais atento a estas questões (embora muito aquém do nível espanhol) e o Club Sport Marítimo, que é o único a realizar ações relacionadas ao meio ambiente.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os estudos de casos aqui analisados demonstram que uma significativa parte desses clubes ainda não incluiu a Responsabilidade Socioambiental em seus projetos e objetivos estratégicos. No entanto, podemos destacar exemplos de sucesso, como o caso

do CF Barcelona e Sport Club Internacional de Porto Alegre, que são modelos a serem seguidos.

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

É possível observar um crescimento afirmação nas alterações da gestão de RSC em clubes de futebol com uma das principais preocupações no que hoje é chamado de "*Football Business*", sintetizando um compromisso da gestão moderna. Embora, como demonstrado, a questão ambiental ainda não tenha a merecida atenção por grande parte dos clubes nos mercados estudados.

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

Esperamos que esta pesquisa sirva de base para futuras investigações, observando-se o desenvolvimento gradual com que a maioria dos clubes começa a adotar estratégias tanto no âmbito social quanto ambiental.

5.5 BIBLIOGRAFIA

Babiak, K.; Wolfe, R. More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 2006, 15, 214-222, West Virginia University, 2006.

Bradish, C.; Cronin, J. J. Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 691-697, 2009.

- Blann, F. W.; Armstrong, K. L. Sport marketing. In: Contemporary Sport Management. Editors: Parks, Janet B.; Quaterman, Jerome; Thibault, Lucie. 3. Ed. United States of America: Human Kinetics, 2007.
- Breitbarth, T.; Harris, P. The role of corporate social responsibility in the football business: Toward the development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8, 179–206, 2008.
- Carroll, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 1991.
- Carroll, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505, 1979.
- Chadwick, S; Beech J. *The Business of Sport Management*, Prentice Hall, Essex, England, 2004.
- Cohen, J. Stakeholder. In: *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, edited by Visser, Wayne; Matten, Dirk; Pohl, Manfred; Tolhurst, Nick. ICCA Publication, England, 2007.
- Ciletti, D.; Lanasa, J.; Ramos, D.; Luchs, R.; Lou, J. Sustainability Communication in North American Professional Sports Leagues: Insights From Web-Site Self-Presentations. *International Journal of Sport Communication*, 3(1), 64-91, 2010.
- Esrock, S.L.; Leichty, G.B. Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305_319, 1998.
- Esrock, S.; Lleithy, G. Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions. *Public Relations Review*, 26(3), pp. 327-344, 2000.
- Foster, G. *et. al.* *The business of Sports: Text and cases on strategy and management*, Thomson Mason, OH, 2005.
- FTSE4GOOD Índice Series. Inclusion Criteria. London: FTSE International Limited, 2006.
- Giulianotti, R. Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification. *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 29, No. 4, 386-410, 2005.
- Kotler, P. ; Lee, N. R. *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Kotler, P. *et. al.* *Marketing 3.0: as forces que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- Liga de Fútbol Professional (2004): “Impacto del Fútbol Profesional en la Economía Española”.
- Maignan, I.; Ralston, D.A. Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses’ self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514, 2002.
- Moreo, A.; Capriotti, P. Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13(2), 157-175, 2009.
- Noll, R. G.; Zimbalist, S. *Sports, jobs, and taxes: the economic impact os sports teams and stadiums*, Brookings Institution Press, Washington D.C, 1997.
- Peppers, D., Rogers, M., *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY, 1999.
- Pollach, I. Corporate self-presentation on the WWW: strategies for enhancing usability,credibility and utility. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 285-301, 2005.
- Sheth, H. ; Babiak, K.M., Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433–450, 2010.
- Smith, A.C.T., Westerbeek, H.M. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship* 25, 43-54, 2007.
- Rottenberg, S. “The Baseball Players' Labor Market”, *Journal of Political Economy*, 64, 3, pp. 242-258, 1956.
- Selznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, 1957.
- Selznick, P. Institutionalism "Old" and "New" *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 270-277, 1996.
- Sillanpää, M. Stakeholder engagement. In: *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, edited by Visser, Wayne; Matten, Dirk; Pohl, Manfred; Tolhurst, Nick. ICCA Publication, England, 2007.
- Smith, C. Strengthening the voice of supporters. In S. Hamil, J. Michie, C. Oughton, S. W. (Eds.), *The changing face of the football business* (pp. 13_16). London: Frank Cass, 2001.
- Szymansky, S. “Economics of Sport: Introduction”, *The economic Journal* 111, 469, p. 1, 2001.

Van Marrewijk, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105, 2003.

Walker, M.; Kent, A. CSR on tour: Attitudes towards corporate social responsibility among golf fans. *International Journal of Sport Management*, 2009.

Walker, M. *et. al* . Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook*, 14, 926–932, 2007.

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE RSC EN EL DEPORTE: PERSPECTIVAS DE LOS AFICIONADOS

6.1 INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre la RSC a largo de la historia en gran parte se centraron en evaluar la relación de la organizaciones y la rentabilidad de su participación en actividades socialmente responsables (Margolis y Walsh, 2001), mientras que relativamente pocos estudios han analizado cómo los consumidores piensan y reaccionan a RSC (excepciones notables incluyen: Brown & Dacin, 1997; Maignan, 2001; Porter y Kramer, 2002; Sen y Bhattachary, 2001). Además, gran parte de la literatura académica existente ha analizado la RSC a través de su naturaleza conceptual (por ejemplo, Carroll, 1979, 1981, 1991, 1993, 1994, 1999, Lantos, 2001, 2002, Margolis y Walsh, 2001, 2003). Si bien la construcción de una base teórica sólida es un trabajo importante y por ser conceptual debe ser juzgado tanto por el contenido y forma en que se presenta, sobre todo cuando tratase de nuevos conceptos emergentes (Klimoski, 1991), la investigación sobre cómo y si aún los consumidores reaccionan con la responsabilidad social no ha realizado importantes avances empíricos en ámbito académico de conocimiento deportivo.

Pese a su importancia, es relativamente reciente en la literatura estudios que abordan la responsabilidad social corporativa en la gestión deportiva (Smith; Westerbeek, 2007; Breitbarth; Harris, 2008; Godfrey, 2009; Levermore, 2010, Babiak; Wolfe, 2006; Babiak; Wolfe, 2009; Giannoulakis; Drayer, 2009; Walters, 2009; Sheth; Babiak, 2010; Babiak, 2010), por lo que estos aspectos requieren mayor investigación.

Por otro lado, las investigaciones sobre la RSC en la gestión de entidades deportivas se centraron principalmente en las ligas nacionales deportivas más importantes de Estados Unidos - NBA, NFL, NHL. A diferencia del resto del mundo, el fútbol no es uno de los deportes favoritos en el país, siendo insuficiente las investigaciones del deporte más practicado en el mundo. En este sentido es necesario llevar a cabo investigaciones sobre la RSC y Entidades deportivas en el ámbito europeo. Hasta el momento, sólo había un estudio en el sector en Europa, específicamente en las ligas inglesa y alemana (Breitbarth y Harris, 2008)

A partir de un análisis cualitativo, los entrevistados reconocieran los aficionados como los principales *stakeholders* del fútbol y en base a esa importancia, las

organizaciones de esta modalidad deben destinar gran parte de su preocupación social (Walters y Tacon, 2010).

El objetivo principal de este trabajo se centra en el análisis de las implicaciones de las actividades de RSC en la percepción de los aficionados. En un primer momento, de contenido teórico, comprende una revisión de la literatura y la formalización de hipótesis sobre la relación entre la satisfacción, la reputación, la imagen, la lealtad, desde la percepción de los aficionados y consumidores. La segunda parte contiene metodología de la investigación y análisis de los resultados. El contraste de hipótesis se realizará a partir de un estudio empírico de naturaleza cuantitativa con una muestra de 406 aficionados de equipos de fútbol de España y Portugal.

6.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Percepción de Responsabilidad Social

Los ítems de la PRS han sido clasificados de acuerdo con las categorías de acciones de responsabilidad social establecidas por Walker y Kent (2009) - filantropía, educación, salud, el medio ambiente y afición -, con el objetivo de evaluar la percepción de los aficionados. Los elementos utilizados fueron adaptados de la encuesta de Sheth y Babiak (2009) dentro de las 5 categorías citadas anteriormente.

Imagen y Reputación

Tanto la imagen de la marca como la reputación de la empresa han sido ampliamente estudiadas en distintas disciplinas relacionadas con los negocios (Mahon, 2002). Aunque el concepto de reputación fue en algún tiempo concebido como sinónimo de imagen corporativa (Martineau, 1958; Bernays, 1977) y debido a esto existe cierta confusión entre ambos conceptos (Brown, Dacin, Pratt y Whetten, 2006; Chun, 2006; Gotsi y Wilson, 2001; Mahon, 2002). Gotsi y Wilson (2001) distinguieron dos escuelas básicas de pensamiento en torno a la reputación: la escuela análoga y la escuela diferenciada. De acuerdo con sus postulados, en la primera se entiende que imagen y reputación son conceptos idénticos e intercambiables, mientras que en la segunda, imagen y reputación son considerados conceptos distintos aunque relacionados.

El modelo propuesto en este estudio considera que son conceptos distintos, y se enmarca claramente en la escuela diferenciada por ser la más contemporánea y la que

cuenta con mayor respaldo en el marketing (Gotsi y Wilson, 2001), así, este trabajo concibe a la reputación del modo en que plantean Fombrun (1996) y Rindova (1997), como un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen.

Por su parte, una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual (Villafañe, 1996). Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria (Costa, 2003). Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia (García de los Salmones, 2002).

Los estudiosos afirman que el reconocimiento de las prácticas de RSC tienen una influencia/relación positiva sobre su imagen (Lizcano y Nieto, 2006; Polonsky y Jevons, 2006; Webb y Mohr, 1998), y su reputación (Aqueveque, 2005; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, Gardberg y Barnett, 2000), al mismo tiempo que conduce a un incremento de la fidelidad de sus clientes (Maignan et al., 1999; Brown y Dacin, 1997).

- *H2 La PRS tiene un efecto directo y positivo sobre la Imagen del Club de Fútbol*
- *H3 La PRS tiene un efecto directo y positivo sobre la reputación del Club de Fútbol*

Compromiso

Identificación del equipo ha sido descrito como un archivo adjunto psicológicos que ofrece a los fanáticos con un sentido de pertenencia a una estructura social más amplia (Wann y Branscombe, 1991), o como el compromiso personal y emocional de los consumidores tienen con la participación de una organización deportiva (Sutton et al., 1997).

- *H4 La PRS tiene un efecto directo y positivo sobre el compromiso del aficionado deportivo*
- *H7 La imagen tiene un efecto directo y positivo sobre la reputación.*

- H8 La Imagen tiene un efecto moderador y directo sobre el compromiso del aficionado

Satisfacción

La satisfacción del cliente ha sido definida de muchas formas pero esencialmente como el juicio del consumidor respecto a si un producto o servicio reúne sus expectativas (Gupta y Zeithaml, 2005).

Algunos autores han definido la satisfacción como un proceso de evaluación o medida de una experiencia de compra, en el que se comparan las expectativas con el resultado (Hunt, 1977; Westbrook, 1983). Otros autores vinculan la satisfacción a la respuesta o estado del cliente ante el consumo de un producto o servicio. Esta respuesta puede ser cognitiva (Churchill y Surprenant, 1982; Day, 1984), es decir, la satisfacción es el resultado de una experiencia de consumo en la que el consumidor evalúa de forma cognitiva las variables (expectativas y resultados, esfuerzos y recompensas), o puede ser afectiva (Giese y Cote, 2000; Eggert y Ulaga, 2002) y reflejar los sentimientos del consumidor u organización (Anderson y Narus, 1984) ante el uso del producto.

Bigné y Andreu (2004, p 79) definen la satisfacción del consumidor como un estado cognitivo-afectivo resultante de evaluaciones cognitivas, así como de las emociones provocadas, a su vez, por las evaluaciones cognitivas incitando respuestas de comportamiento como la lealtad.

- *H5 La PRS tiene un efecto directo y positivo sobre la Satisfacción del aficionado deportivo*
- *H9 La Imagen tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción del aficionado deportivo*

Lealtad

La lealtad de los aficionados al fútbol es extremadamente interesante y para tratar de entenderla se han venido empleando términos utilizados en la lealtad hacia bienes durables como autos, o servicios comerciales como restaurantes o bancos. Los clubes de fútbol son considerados como las marcas, los aficionados como los clientes, y la asistencia a un partido representa el consumo del producto en sí. Este deporte, como muchos otros, exhibe características únicas ya que como lo exponen Mullin, Hardy y

Sutton (2000) el producto (es decir el equipo) es inconsistente e impredecible y la empresa (en este caso el club por ejemplo) tiene poco o nulo control sobre su producto.

Ahora bien, gran parte de la investigación sobre la lealtad en diversos ámbitos (incluyendo el deporte) se ha enfocado en constructos tales como lealtad actitudinal y lealtad conductual (Fournier, 1998; Mahoney, Madrigal y Howard, 1999). Oliver (1999) de hecho propone evaluar la lealtad como un proceso, iniciando éste con una lealtad cognitiva (pensar positivamente sobre el desempeño de la marca), continuando con una lealtad afectiva (sentirse bien con la marca) y una lealtad conativa (intención de comprar y recomendar la marca) y culminando con una lealtad acción (recompra de la marca). En este estudio específico, tratamos de analizar los aspectos cognitivos, afectivos y conativos (pero sin discutir procesos de compra y/o consumo).

- *H6 - La PRS tiene un efecto directo y positivo sobre la Lealtad del Aficionado.*

Respecto del efecto de la satisfacción sobre la lealtad, la literatura muestra el vínculo en variados sectores de actividad, incluyendo por supuesto los servicios (Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant, 1996; Kristensen, Juhl y Ostergaard 2001). La satisfacción con los precios del proveedor, con la atención y competencia de su personal para proveer el servicio, con la calidad propia del servicio, entre otros, son factores que inciden en las preferencias de los consumidores y por consiguiente en su decisión de seguir favoreciendo a dicho proveedor.

- *H10 La Imagen tiene un efecto directo y positivo sobre la Lealtad del aficionado deportivo*
- *H11 La Satisfacción tiene un efecto moderador y positivo sobre la Lealtad del aficionado deportivo*

6.3 METODOLOGÍA

Utilizamos un cuestionario estandarizado online auto-administrado, en que se sometió a pruebas preliminares antes de la implementación completa. La encuesta estuvo disponible en la web del 14 de mayo al 6 de junio de 2012. Así como proponen Viehland y Leong (2007), el método de encuesta es apropiado para este estudio, ya que proporciona una descripción cuantitativa de las opiniones y perspectivas de la población de la muestra, por lo que consideramos que es una forma eficiente de colecta de datos

que utilizan un conjunto estándar de preguntas. Los encuestados fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico (incidental), cuya muestra ha sido seleccionada en función principalmente de la accesibilidad y las garantías para la recogida de la información. La muestra definitiva del estudio estuvo compuesta por 406 participantes, aficionados de fútbol de dos países: España y Portugal. La ficha técnica de la investigación esta descrita en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1: Ficha técnica de la investigación

Universo	Aficionados de Fútbol en España y Portugal
Metodología	Encuesta <i>online</i> enviada a las direcciones electrónicas personales de la muestra seleccionada. La duración aproximada es de 9 minutos.
Plan muestral	Estratificación de la muestra por Países: dos estratos España y Portugal
Muestra	Muestra de 9222 casos que corresponden 202 al estrato de España y 204 en el de Portugal.
Realización trabajo de campo	Del 14 de mayo al 6 de junio de 2012.
Tasa de respuesta	4,40%. Número de entrevistas finalizadas: 406.

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Desarrollo del Cuestionario

Para asegurar la validez del instrumento, los elementos utilizados para medir las variables integrantes del constructo fueron adaptados de la literatura existente. Dado que la mayoría de estos elementos fueron utilizados originalmente en inglés, traducimos al español y portugués. Algunos de los elementos de las encuestas originales se referían a "las compañías", pero preferimos modificar, utilizando el término "Organización" (un término más apropiado para su uso en la industria del deporte), o mismo club, que es definitivamente el tipo de organización estudiada.

El cuestionario estuvo compuesto por x afirmaciones que utilizaban una escala de Likert de 5 puntos, desde 1, "fuertemente en desacuerdo", a 5, "fuertemente de acuerdo". La selección de la escala se basó en estudios previos relacionados con la construcción conceptual puesta en marcha. La tabla 13 proporciona un listado con todos los ítems de medición.

Se ha añadido una pregunta filtro, se él respondiente es aficionado o tiene algún club preferido en las Ligas BBVA (España) y Liga ZON SAGRES (Portugal). Restringimos la investigación a los clubs de las primeras ligas de cada País por resultar

un contexto más significativo y teniendo en cuenta que, por ejemplo, en España hay 4 divisiones profesionales, la cantidad de clubs sería demasiado alta.

6.3.2 Métodos de Estimación

La codificación y análisis de los datos se hizo con el programa estadístico SPSS 20.0 y AMOS 18. Se han realizado análisis descriptivos, reflejándose los porcentajes, las medias y las desviaciones típicas. Por otro lado, para analizar de una forma simultánea las relaciones existentes, se ha utilizado la técnica de ecuaciones estructurales (SEM) para la parte confirmatoria del análisis de las variables estudiadas.

La ventaja de este procedimiento estadístico es que permite testar modelos teóricos en los que las variables de estudio pueden actuar a la vez como variables independientes y dependientes.

6.4 RESULTADOS

6.4.1 Análisis global del modelo estructural

Con el intuito de evaluar la consistencia interna de la medición del constructo, mediante la multinormalidad de los datos, podemos destacar que los datos no siguen una distribución normal multivariante (curtosis multivariante, R.C). De esto modo, a envés de hacer uso del método de Máxima Verosimilitud, Luque (2012) indica utilizar el método de Máxima Verosimilitud Robusto, que atiende a la ausencia de normalidad de los datos del análisis.

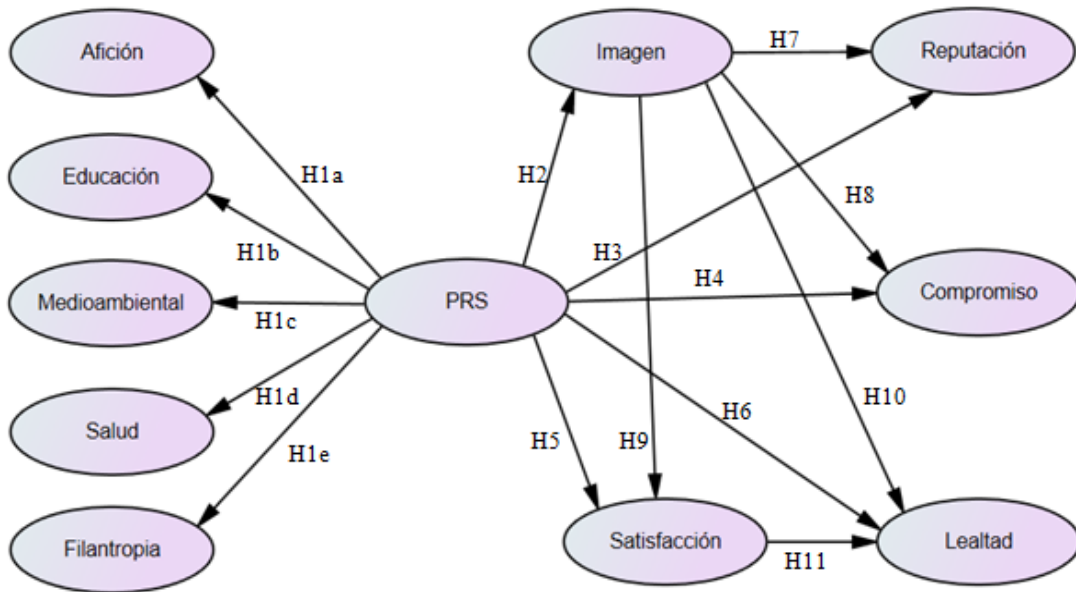


Figura 6.1 Modelo Inicial Propuesto

Las medidas absolutas de ajuste, el índice $RMSEA = 0,062$, cumple con los valores recomendados en la literatura, indicando un buen ajuste del modelo en la población. Este índice es una medida del error que existe entre el modelo y los datos, por lo tanto resulta necesario obtener valores bajos en este índice. Valores por debajo de $.08$, son considerados como aceptables (Browne y Cudeck, 1993), aunque se recomiendan valores alrededor de $0,06$ (Hu y Bentler, 1999).

Tabla 6.2 – Índices de Ajuste Global

Índice	Valor	Nivel de aceptación recomendado	Cumplimento
Medidas absolutas de ajuste			
RGFI	1,681	>0,90	Cumple
RMSR	0,077	Próximos a cero	Cumple
RMSEA	0,062	<0,08	Cumple
Medidas incrementales de ajuste			
IFI	0,833	Valores próximos a 1	Cumple
CFI	0,832	Valores próximos a 1	Cumple
RFI	0,717	Valores próximos a 1	Cumple
TLI	0,821	Valores próximos a 1	Cumple

Fuente: Elaboración propia

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	381	388

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Independence model	110	112

Respeto al índice $GFI = 728$, Luque et al (2012) afirman que el este índice es muy sensible y puede ser afectado tanto por el tamaño de la muestra como el número de indicadores, por lo que a veces puede resultar equivocado un determinado valor de este indicador. Así, siguiendo la sugerencia de estos autores, se puede solventar el problema a través del RGFI, que nos ofrece una medida relativa de bondad que tiene en cuenta el tamaño muestral y el número de indicadores. El RGFI viene del cociente entre el GFI estimado por el modelo y el GFI esperado en función del tamaño muestral y del número de indicadores que posea el modelo (EGFI). Son adecuados los modelos que tengan un RGFI superior a 0,90, que en este caso, resultó 1,681 cumpliendo con lo recomendado.

Los índices absolutos de ajuste muestran buenos resultados. El modelo estimado posee un valor de la chi-cuadrado de 2486 con un valor p que resulta ser no significativo ($p=0,14$), lo que quiere decir que el modelo se ajusta muy bien a los datos.

Los índices están por encima de 200, lo que confirma que la muestra es suficiente para el modelo planteado. Concluimos que el ajuste global del modelo, así como la comparación de los índices de ajustes, justifican el ajuste del modelo.

6.4.2 Análisis del modelo de medida

En cuanto a la fiabilidad del Cuestionario se realizó el análisis de fiabilidad mediante un índice de consistencia interna, el estadístico *alfa de cronbach*, en cada uno de los bloques que miden los aspectos estudiados. Al igual que en las investigaciones anteriores, este instrumento ha demostrado adecuada consistencia interna (α de Cronbach que va desde 0,774 hasta 0,901) de acuerdo con las afirmaciones proporcionadas por Lance, Butts, y Michels (2006) quienes manifestaron que proporciona una adecuada 0,70 de corte para el desarrollo social investigación.

Tabla 6.3 – Estadísticos de consistencia interna

Factor	Alfa de cronbach	Nº de elementos
Compromiso	0,900	5
Reputación	0,901	8
Imagen	0,887	6
Satisfacción	0,774	4
Lealtad	0,873	6

Fuente: Elaboración propia

Es probado la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores del modelo de medida. Todas las cargas factoriales presentaron un p-valor por debajo de 0,05, como es recomendado por la literatura, lo que nos permite afirmar que son significativamente diferentes de cero.

Luque et al (2012) proponen que cada indicador debe tener más que 50% de su varianza (R^2) en común con la variable latente. En nuestro modelo, la gran parte de los indicadores están por encima del valor indicado por la literatura, salvo en el caso de los indicadores AA3(34%), AF7(42%). A pesar de estos valores individuales estar por debajo del valor indicado, no influyeron en el resultado de la fiabilidad compuesta, hemos decidido mantener estos ítems para obtener un mejor ajuste del modelo.

Así como expuesto en la Tabla 14, el análisis de fiabilidad compuesta demuestra que todos los coeficientes superan el 0,7 recomendado por Nunnaly (1978), y que la varianza extraída es mayor que 0,50 en todos los casos, así como recomienda Bagozzi y Yi (1988)

Tabla 6.4. Estadísticos de fiabilidad compuesta y varianza extraída

Ítems	Hasta	Desde	Coficiente Estandar (CE)	R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
1	AA4	<--- AA	0,748	0,56	0,85	0,58
2	AA3	<--- AA	0,834	0,70		
3	AA2	<--- AA	0,701	0,49		
4	AA1	<--- AA	0,754	0,57		
5	AE2	<--- AE	0,837	0,70	0,78	0,64
6	AE1	<--- AE	0,756	0,57		
7	AF8	<--- AF	0,798	0,64	0,89	0,51
8	AF7	<--- AF	0,682	0,47		
9	AF6	<--- AF	0,708	0,50		
10	AF5	<--- AF	0,605	0,37		
11	AF4	<--- AF	0,782	0,61		
12	AF3	<--- AF	0,834	0,70		
13	AF2	<--- AF	0,576	0,33		
14	AF1	<--- AF	0,681	0,46		
15	AM2	<--- AM	0,877	0,77	0,80	0,66
16	AM1	<--- AM	0,746	0,56		
17	AS1	<--- AS	0,979	0,96	0,96	0,96
18	I1	<--- IMAG	0,796	0,63	0,89	0,58
19	I2	<--- IMAG	0,831	0,69		
20	I3	<--- IMAG	0,774	0,60		
21	I4	<--- IMAG	0,724	0,52		
22	I5	<--- IMAG	0,644	0,41		
23	I6	<--- IMAG	0,775	0,60		
24	R1	<--- REPU	0,711	0,51	0,92	0,58
25	R2	<--- REPU	0,772	0,60		
26	R3	<--- REPU	0,878	0,77		
27	R4	<--- REPU	0,849	0,72		
28	R5	<--- REPU	0,746	0,56		
29	R6	<--- REPU	0,731	0,53		
30	R7	<--- REPU	0,663	0,44		
31	R8	<--- REPU	0,73	0,53		
32	C1	<--- COMP	0,707	0,50	0,88	0,61
33	C2	<--- COMP	0,887	0,79		
34	C3	<--- COMP	0,855	0,73		
35	C4	<--- COMP	0,81	0,66		
36	C5	<--- COMP	0,6	0,36		
37	LE1	<--- LEAL	0,893	0,80	0,94	0,71
38	LE2	<--- LEAL	0,912	0,83		
39	LE3	<--- LEAL	0,642	0,41		
40	LE4	<--- LEAL	0,851	0,72		
41	LE5	<--- LEAL	0,903	0,82		
42	LE6	<--- LEAL	0,834	0,70		
43	SA4	<--- SATI	0,689	0,47	0,81	0,52
44	SA3	<--- SATI	0,63	0,40		
45	SA2	<--- SATI	0,789	0,62		
46	SA1	<--- SATI	0,755	0,57		

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los índices incrementales de ajuste comentar que en todos estos indicadores se superan los límites de aceptación propuesto en la investigación empírica.

Por último, para terminar de evaluar el modelo de medida, deben examinarse los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída de cada variable. Los resultados muestran que la fiabilidad compuesta para las variables para todas las variables es bastante elevada, superado en todo los casos el límite de aceptación de 0,70. Esto viene a confirmar que los respectivos indicadores empleados para medir los conceptos son altamente consistentes y adecuados. Asimismo, el indicador de varianza extraída está en todos los casos por encima del valor de 0,50.

En definitiva, a la vista de estos resultados se puede concluir que el modelo de medida se ajusta bien a los datos, siendo los indicadores empleados medidas adecuadas y fiables de las respectivas variables latentes.

De acuerdo con todas las pruebas expuestas, podemos decir que los respectivos valores son indicativos de que los indicadores presentes en el modelo propuesto miden adecuadamente las variables del constructo.

En base a Castañeda (2005), se adoptaron como referencia los siguientes aspectos para la evaluación de las escalas de medida (tabla 6.5):

Tabla 6.5 Criterios para la evaluación de las escalas de medida.

Aspecto a evaluar	Indicador	Definición	Interpretación
Fiabilidad	Fiabilidad compuesta	Medida de la consistencia interna de los indicadores del constructo [Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.7
	Varianza extraída (VE)	Cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente [Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.5
	Alfa de Cronbach	Mide la consistencia interna de una escala [Malhotra, 2004]	Valores superiores a 0.6
	R ² Fiabilidad ítem	Proporción de varianza que tiene en común cada indicador con el constructo [Del Barrio y Luque, 2000; Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.5

Fuente: Castañeda (2005) a partir de Luque (2000), Hair et al. (2000), Malhotra (2004), Peter y Churchill (1986), Steenkamp y Van Trijp (1991).

Los valores medios y las desviaciones estándar para cada ítem se enumeran en Tabla 6.6 . El elemento de mayor valor medio fue una preocupación por la seguridad del

aficionado (4,02 para los Españoles y 4,26 para los portugueses), lo que podría ser atribuido a una reyerta jugador / ventilador del rostro NBA resultando en iniciativas para proteger a los aficionados que asistan juegos. El siguiente valor más alto fue para la contribución a los programas deportivos juveniles (4,81). El más bajo declaración valorada fue la preocupación por la ecológica / iniciativas medioambientales (2,74). Los valores bajos son también volvió por sus contribuciones a las artes (3,11) y causas de derechos humanos (3.19). Todos los participantes estuvieron de acuerdo que su organización ha contribuido iniciativas educacionales y programas escolares, contribuyó a fundaciones de caridad, y se ocupaba de feria prácticas empresariales y políticas.

Tabla 6.6 Valores medios y desviación estándar constructo PRS

Acciones de RSC	Constructos PRS	Indicadores	Media	Desv. Estándar
Afición	AA1	La preocupación por la seguridad los aficionados	4,26	,761
	AA2	Preocupación con las políticas y prácticas comerciales justas	3,37	1,016
	AA3	Preocupación por la seguridad frente a los empleados	3,94	,919
	AA4	Preocupación por la seguridad del servicio	4,08	,823
Educación	AE1	Contribución a los programas de deporte juvenil	3,80	,979
	AE2	Contribución a la iniciativa y los programas de educación escolar	3,53	1,009
Medioambiental	AM1	Contribución a la reducción de consumo de recursos naturales	3,57	1,114
	AM2	Contribución a las iniciativas ecológicas/ambientales	3,39	1,141
Salud	AS	Contribución a los programas de salud	3,55	1,106
Filantropía	AF1	Contribución a las fundaciones de caridad	3,50	1,099
	AF2	Contribución al desarrollo económico	3,78	,929
	AF3	Contribución a la reducción de la pobreza	3,29	1,252
	AF4	Contribución a las causas de derechos humanos	3,62	1,132
	AF5	Contribución a las artes	2,43	1,017
	AF6	Desarrollo de la comunidad del entorno	3,40	,959
	AF7	Igualdad de género	3,52	1,201
	AF8	Inserción de personas con discapacidad	3,73	1,102

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.7 Valores medios y desviación estándar variables estudiadas

Variables	Ítems	Indicadores	Media	Desv. estándar
Compromiso	C1	El éxito deportivo de mi Club es muy importante para mí	3,64	1,177
	C2	Soy un apasionado de mi club	3,63	1,212
	C3	Yo realmente me identifico con Club	3,59	1,275
	C4	Merece la pena para mí apoyar a mi Club	3,76	1,174
	C5	Mi compromiso va más allá de los resultados deportivos	3,71	1,228
Reputación	R1	Es un Club reconocido	4,26	,975
	R2	Es un Club respetado	4,34	,933
	R3	Es un Club admirado	4,30	,898
	R4	Es un Club con prestigio	4,42	,879
	R5	El Club es una organización con alta calidad	4,16	,995
	R6	El Club es una organización sólida	4,09	1,010
	R7	El Club es un ejemplo de cómo debe ser una organización deportiva	3,87	,996
	R8	La historia del Club refuerza su reputación	4,27	,946
Imagen	I1	Un Club dinámico	4,01	,946
	I2	Un Club eficiente	3,90	1,084
	I3	Un Club innovador	3,81	1,114
	I4	Es un Club seguro	3,89	1,145
	I5	Es un Club socialmente responsable	3,66	1,175
	I6	Es un Club líder en su ámbito de gestión	3,87	1,162
Lealtad	LE1	Siempre seré aficionado de mi Club.	4,25	,835
	LE2	Me considero fiel a mi Club	4,26	,873
	LE3	Para mí, mi Club es claramente el mejor Club	4,19	,879
	LE4	Recomendaría mi Club, si alguien pide mi consejo	4,24	,844
	LE5	Soy un aficionado realmente leal a mi Club	4,11	,958
	LE6	Tengo una relación muy buena con mi Club	4,24	,910
Satisfacción	SA1	Estoy satisfecho con los servicios que el Club me proporciona	3,69	1,053
	SA2	En general, estoy satisfecho con mi pertenencia como aficionado este Club	3,92	,986
	SA3	En ámbito deportivo, estoy satisfecho con mi Club	3,97	,954
	SA4	En ámbito de gestión económica, estoy satisfecho con mi Club	3,75	1,084

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Contraste de hipótesis

Tras comprobarse que las distintas escalas de medida cumplen con las propiedades psicométricas establecidas por la literatura científica se estudió la validez del modelo teórico que recoge las distintas relaciones planteadas entre las variables

objeto de estudio de esta investigación. Lo que nos permite comprobar el grado de aceptación de las hipótesis planteadas.

En este sentido se ha seguido la metodología de Kaplan (2000) donde especifica la siguientes etapas: identificación, estimación, evaluación y ajuste, re especificación y interpretación. Una vez identificado el modelo este fue estimado por el método de máxima verosimilitud robusto, utilizando el AMOS 18.

El análisis global del modelo muestra que algunos indicadores de la bondad de ajuste no son del todo compatibles.

Por este motivo, se ha procedido a eliminar la relación entre la variable Imagen y Compromiso por no ser significativa. De este modo, la Imagen no influye positivamente en compromiso de los aficionados.

Tras comprobar que el ajuste en el modelo final para el total de la muestra estudiada (N=406) es adecuado, se procede a la interpretación del dicho modelo y al contraste de la hipótesis planteadas.

El gráfico nos muestra la información de los parámetros estimados, que nos demuestra la aceptación o el rechazo de las hipótesis propuestas. Todos los coeficientes de las variables consideradas presentan valores razonables. Es el que cabe esperar según la revisión teórica realizada.

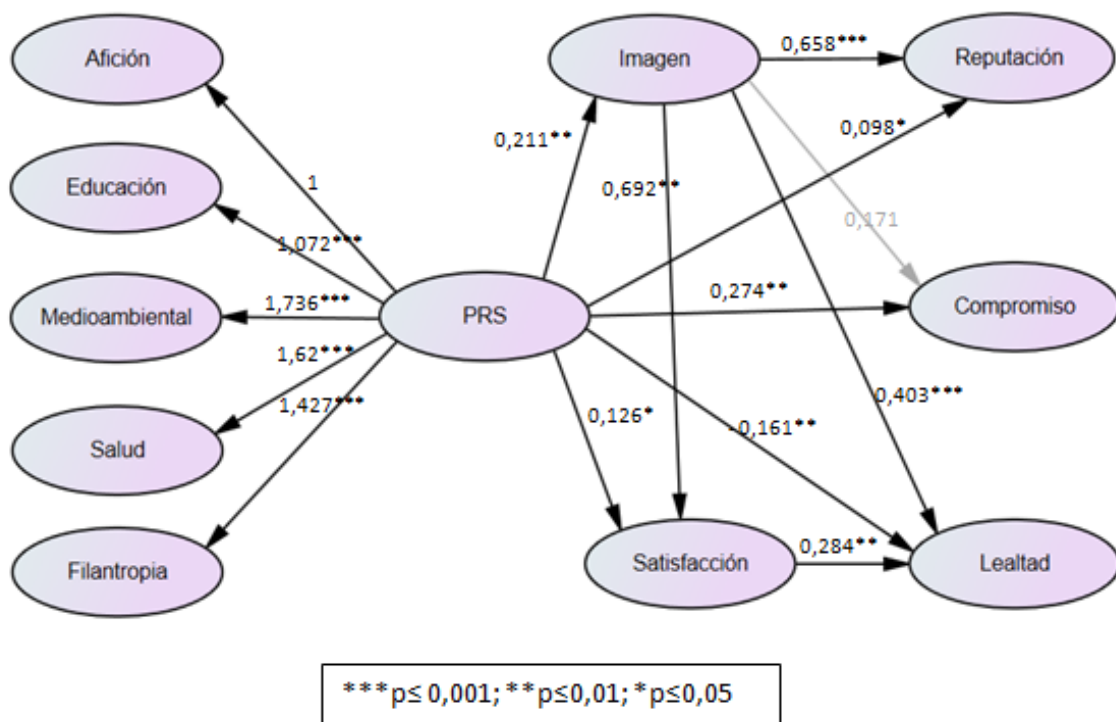


Figura 6.2 Resultados del Modelo estimado

En cuanto al contraste de las relaciones entre PRS y el resto de las variables del análisis observamos como la misma influye directa y positivamente sobre la variable Imagen (H2: $\beta=0,09$ $p<0,01$). Del mismo modo que su influencia es positiva sobre el compromiso y la satisfacción (H3: $\beta=0,031$ $p>0,01$) y (H4: $\beta= 0,02$, $p<0,01$).

Esto da soporte empírico a la idea de que los esfuerzos de las empresas en torno a la RSC serán recompensados por los aficionados, así como los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004, Becker-Olsen *et al.*, 2006; Cervera, 2007; Fernández y Merino, 2005; Levy, 1999) mejorando su visibilidad, imagen (Ellen *et al.*, 2006; Endacott, 2004) y reputación (Aqueveque, 2005; David *et al.*, 2005) entre dichos *stakeholders*.

Todas hipótesis planteadas sobre los efectos positivos de la PRS (H2, H3, H4, H5 y H6) fueron apoyadas. No obstante hemos encontrado también que la imagen tiene un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción ($\beta 0,692$, $p> 0,001$), aceptando la H9.

En el ámbito deportivo, Walker y Kent (2009) consideran que la RSC es un importante predictor de la reputación y que los patrocinios deportivos son significativamente importantes para la valorización de la imagen de la entidad deportiva. Relación esta también confirmada en nuestro estudio.

Sin embargo, en contra lo propuesto, la única relación encontrada que no resulta significativa ha sido la de que la imagen no influye positivamente en el compromiso del aficionado de manera directa (H8: $\beta=0,171$; $p=0,09$). Mientras que, directamente la PRS influye significativamente al compromiso del aficionado (H4: $\beta 0,274$, $p\geq 0,001$)

A respeto de la relación entre imagen y satisfacción, podemos decir que es directa y significativa (H9: $\beta= 0,692$; $p\geq 0,001$). Así como se apoya la influencia de la imagen sobre la lealtad (H10: $\beta 0,403$; $p\geq 0,001$.)

En apoyo a la H11, encontramos tanto una relación positiva entre satisfacción con relación a la lealtad ($\beta=0,284$, $p\geq 0,008$)

Tabla 6.8 Aceptación y rechazo de las hipótesis de partida

Relaciones			Estimate	P	HIPÓTESIS PROPUESTA	CUMPLIMIENTO
AA	→	PRS	1		H1a Las acciones de RS a los aficionados determina positivamente la PRS.	SE ACEPTA
AE	→	PRS	1,072	***	H1b Las acciones de RS educativas determinan positivamente la PRS.	SE ACEPTA
AF	→	PRS	1,427	***	H1c Las acciones de RS filantrópicas determinan positivamente la PRS.	SE ACEPTA
AM	→	PRS	1,736	***	H1d Las acciones de RS medioambientales determinan positivamente la PRS.	SE ACEPTA
AS	→	PRS	1,62	***	H1e Las acciones de RS a programas de salud determinan positivamente la PRS	SE ACEPTA
PRS	→	Imagen	0,357	0,009	H2: La Percepción de Responsabilidad Social tiene una influencia directa y positiva sobre la Imagen percibida por el aficionado a un equipo de fútbol.	SE ACEPTA
PRS	→	Reputación	-0,098	0,058	H3: La Percepción de Responsabilidad Social tiene una influencia directa y positiva sobre la Reputación	SE ACEPTA
PRS	→	Compromiso	0,274	0,002	H4: La Percepción de Responsabilidad Social tiene una influencia directa y positiva sobre el compromiso del aficionado a un equipo de fútbol.	SE ACEPTA
PRS	→	Satisfacción	0,126	0,031	H5: La PRS determina positivamente la Satisfacción. por el aficionado	SE ACEPTA
PRS	→	Lealtad	-0,161	0,006	H6: La PRS tiene una influencia directa y positiva sobre la Lealtad.	SE ACEPTA
Imagen	→	Reputación	0,658	***	H7: La Imagen determina positivamente la Reputación del club	SE ACEPTA
Imagen	→	Compromiso	0,171	0,09	H8: La Imagen determina positivamente el compromiso de aficionado a un equipo de fútbol.	RECHAZADA
Imagen	→	Satisfacción	0,692	***	H9 La Imagen percibida por el aficionado determina positivamente la satisfacción.	SE ACEPTA
Imagen	→	Lealtad	0,403	***	H10 La Imagen percibida por el aficionado determina positivamente un incremento en la lealtad.	SE ACEPTA
Satisfacción	→	Lealtad	0,284	0,008	H11: La Satisfacción incrementa la lealtad del aficionado	SE ACEPTA

Fuente: Elaboración propia

6.5 CONCLUSIONES

Con el objetivo de contribuir a un mejor entendimiento sobre el concepto y la medición de la RSC desde la perspectiva del aficionado, y de los efectos existentes entre las partes componentes del mismo y la imagen, satisfacción, lealtad y compromiso, dando respuestas concretas a las brechas del conocimiento identificadas en la literatura, se diseñó y llevó a cabo un estudio cuantitativo de 406 aficionados de clubs de fútbol en España (202) y Portugal (204) acerca de sus percepciones sobre la conducta social de su Equipos, a respecto de las variables supra citadas.

Los resultados obtenidos aportan evidencias que confirman estudios previos respecto a que la RSC es un concepto multidimensional y ponen de manifiesto que la RSC desempeña un rol como variable antecedente de la imagen y la reputación empresarial. Así mismo, son probadas la influencia de la RSC sobre las variables: Satisfacción, Compromiso y Lealtad. Los resultados prueban la relevancia de dichas influencias en el sector deportivo, específicamente en fútbol profesional, por lo que las aportaciones de este estudio permiten profundizar nuestro conocimiento sobre las percepciones de los aficionados de los dos países estudiados y el posicionamiento de las entidades deportivas.

Como implicación para la gestión, esta investigación aporta evidencia, en este contexto, en que uno de los factores clave para conseguir una buena imagen y reputación corporativas es, precisamente, ser socialmente responsable, pues la acciones de RSC relacionadas a los cinco grupos que hemos planteado influye directamente sobre las variables estudiadas y significativamente en la imagen de la marca, y a través de ella en la reputación de las organizaciones. En la actualidad, conocer la imagen que se han formado los consumidores acerca de sus empresas y la reputación que derivan de ella, no es suficiente para los gerentes de marketing, sino que es necesario, además, conocer cuáles son los factores que originan dichas imagen y reputación, de forma que sea posible gestionarlos más eficaz y eficientemente. Con los resultados de este estudio se confirma que la RSC tiene un papel clave en este proceso de formación de la imagen y reputación, incremento de satisfacción, lealtad y compromiso de los aficionados y, por lo tanto, los empresarios deben saber que sus acciones en este sentido tendrán un impacto directo sobre la percepción que los aficionados atribuyen a su negocio.

6.6 BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
- Aqueveque, C. (2005). Marketing and market development: signaling corporate values: consumers' suspicious minds. *Corporate Governance*, 5(3), 70-81.
- Babiak, K. (2010) The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management & Organization* 16(4), 528-549.
- Babiak, K.; WOLFE, R. (2006). More than just a game? corporate social responsibility and super bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.
- Babiak, K.; Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Bernays, F. (1977). Down with image, up with reality. *Public Relations Quarterly*, 22(1), 12-14.
- Bigné, J. E., and Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y Consumo*, 4: 77-87.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Brown, T. J; Peter A D.; M. G. Pratt; D. A Whetten, 2006, Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science. Journal*; Spring 2006; 34, 2; ABI/INFORM Global, pg. 99
- Brown, T., and Dacin, P.A., 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*. 61 (1), 68-84.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *cademy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (1979): *Business and society: ethics and stakeholders management* (4th edn.). Cincinnati: Thomson Learning.

- Churchill, G.A. y C. Suprenant (1982): "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, No. 19.
- Day, R.L. (1984). "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction." *Advances in Consumer Research* 11. Ed. William D. Perreault. Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 496-499.
- Eggert, A., Ulaga W., 2002. Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.
- Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. y Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E.W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purposes, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (octubre), 7-18.
- Fournier (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, March, 343-373.
- Giese, J. L. and Cote, J.A (2002). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* Vol. 2000 No. 1
- Giannoulakis, C.; Drayer, J. (2009). "Thugs" versus "Good guys": The impact of NBA cares on player image. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 453-468.
- Godfrey, P.C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.
- Gotsi, M. and Wilson, A.M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1): 24-30.
- Gupta, S.; Zeithaml, V. CustomerMetrics: the past, the present, and the future in academia and practice. *Marketing Science Institute Special Report*, [S. l.], n. 05-200, p.39-75, 2005.
- Hunt, K. (1977). Overview and Future Research Direction. In K. Hunt (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Klimoski, R. (1991). Theory presentation in human resource management. *Human Resource Management Review*, 4, 253-271.

- Kristenensen, K., Juhl, H. y Ostergaard, P. (2001). Customer satisfaction: some results for european retailing. *Total Quality Management*, 12, 7/8, 890 – 897.
- Lantos, G.P.: 2001, “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing* 18(7), 595-630.
- Lantos, G. P. (2002) “The ethicality of altruistic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 205-230.
- Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.
- Lizcano, J.L. y Nieto, P. (2006) “La responsabilidad en el capitalismo futuro. Competencia, gasto público y comportamiento social de las empresas” *Universia Business Review*, 10.10-23.
- Luque, T. et al. (2012) *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- Mahon, J.F. (2002); Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*: 41(4), 415-445.
- Mahoney, Madrigal y Howard (1999). The effect of individual level of self-monitoring on loyalty to professional football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1, 2, 146-167.
- Maignan, I., 2001. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*. 30 (1), 57-72.
- Maignan, I., Ferrell, O. y Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D., and Walsh, J. P. (2001) *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 2, pp. 268-305.
- Mullin, B., Hardy, S., y Sutton, W. (2000). *Sport Marketing. Human Kinetics: Champaign, IL*.
- Martineau P. The personality of the retail store. *Harvard Bus Rev* 1958; 36 (January – February):47 – 55.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 1, 33-44
- Polonsky, M., Jevons, C., (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review* 26 (3), 327-347.

- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56_68.
- Sen, S., and Bhattacharya, C.B., 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38 (2), 225-243.
- Smith, A.; Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- Viehland, D and Leong, R S Y (2007). “Acceptance and Use of Mobile Payments”. *Proceedings of the 18th Australasian Conference on Information Systems*. Toowoomba.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport. *The Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81.
- Walters, G.; Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566.
- Webb, D.J. and Mohr, L.A. (1998) “A Typology of Consumer Responses to Cause-related marketing: From Skeptics to Socially Concerned”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 17 No.2, pp. 226-238.
- Westbrook, Robert A. (1983), "Consumer Satisfaction and the Phenomenology of Emotions During Automobile Ownership Experiences," in *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, eds. Ralph L. Day and E. Keith Hunt, Bloomington, IN: Department of Marketing, Indiana University, 2-9.

CAPÍTULO VII

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1 Conclusiones

El inicio de la gestión deportiva remonta a los Estados Unidos de América, ligada a la gestión de los deportes profesionales con enfoque al negocio. Sarmiento (2011) defiende que, desde su principio, este modelo ha exigido una actuación muy profesional, como pasó en el *Baseball*, deporte precursor de las ligas profesionales en aquel continente. De este modo, asistimos al surgimiento de los clubes profesionales tratados como empresas, cuyos funcionarios eran los jugadores; el producto, el partido deportivo; y los clientes, los aficionados que garantizarían el retorno financiero para el financiamiento del negocio.

Sin embargo, la adopción de un nuevo modelo de negocio en los equipos de fútbol está vinculada a la existencia de una vidente crisis de generación y crecimiento de ingresos. El negocio del fútbol se ha basado, tradicionalmente, en la explotación del espectáculo deportivo, como apuntó Sarmiento, (2011). En la actualidad, la generación de los ingresos procedentes de este concepto se encuentra restringida, ya que el aforo de los estadios limita en su capacidad, por un lado, tanto el número de espectadores como el de palcos VIP; y por otro, el mercado de derechos de retransmisión audiovisual está en fase de retroceso a nivel mundial (Dobson y Goddard, 2001 apud Callejón y Martínez, 2006). Ante esta situación, las instituciones deportivas se han visto obligadas a idear nuevas formas de explotación de este negocio. De este modo, las organizaciones deportivas necesitan dar una respuesta con actuaciones distintas, a empezar por racionalizar la explotación de sus negocios tradicionales y, luego intentar incrementar el valor de su marca, su reputación e imagen, con el objetivo de generar nuevos ingresos a partir de su explotación.

El proceso de profesionalización de los clubs de fútbol desde la última década del siglo XX ha posibilitado la implementación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa por estas entidades, que deben entender que no solo beneficia las relaciones con sus públicos objetivos, sino que también incrementa sus unidades de negocio y favorece la dirección estratégica en la gestión de la entidad (Breitbarth y Harris, 2010).

En este sentido, entendemos que la dirección de la organización es inseparable de su desempeño y su función social. Las empresas deben trabajar en una gestión guiada por la responsabilidad social para generar una sinergia positiva y beneficiar tanto ellos

como a la sociedad. Las empresas competitivas ahora deben combinar la productividad y rentabilidad con su postura en el largo plazo. El contrato social entre las empresas y la sociedad está cambiando constantemente por lo que la búsqueda de la competitividad debe integrarse su compromiso con las prácticas sociales.

El cierre de este estudio se refiere a una importante reflexión sobre el papel de los clubes como agentes en el proceso de desarrollo de actividades de carácter humano y cultural. De hecho, demuestra la importancia de las entidades deportivas en poner la RSC en su gestión estratégica.

Así, si el deporte se implementa como un vehículo de responsabilidad social, su impacto en todas las organizaciones interesadas deben ser examinados. Un enfoque de partes interesadas también sugiere que la consideración del deporte como vehículo para la RSC requiere un poco de atención que debe darse a las responsabilidades sociales del deporte.

Investigaciones a nivel de clubes han confirmado la necesidad cada vez mayor de la gestión de la RSC a fin de demostrar el buen gobierno y la gestión estratégica (Szymanski, 1998; Bale, 2000; Cannon y Hamil, 2000; Granero y Baines, 2004). Pone de relieve la madurez y la profesionalización de la industria del deporte y del fútbol. Este cambio ha sido impulsado este crecimiento por motivaciones internas, así como los acontecimientos externos, que hicieron las organizaciones deportivas "reconocieren su expansión económica, social e incluso la importancia política" y "se ocupar de asuntos fuera de su esfera inmediata de la actividad deportiva" (OIT, 2003).

La difusión del concepto de Responsabilidad social como una extensión del papel de los clubs de futbol, hace con que estos sean vistos como co-responsables por la promoción del desarrollo y bien-estar de la sociedad envolvente. Esto requiere un relacionamiento ético e transparente con los Stakeholders y los intereses de la sociedad. Los casos estudiados ilustran que aun son pocos los clubs que han incluido la RS en sus proyectos y objetivos estratégicos.

Esto nos remete a punto relevante, que es la importancia de la comunicación en materia de RSC, donde estas actividades pueden servir como una herramienta estratégica para transmitir mensajes de marketing y reputación de marca. Dada la visibilidad de muchos equipos interesados al escrutinio externo, incluso puede haber un incentivo adicional para los informes sociales (Chappel y Moon, 2005).

La literatura a cerca de la comunicación de la RSC ha subrayado la importancia de la difusión mínima de informaciones, tales como los informes anuales y boletines

electrónicos como medio de comunicación preferido de divulgación de RSC a los stakeholders (Morsing y Schultz, 2006; Walker, Kent y Vincent, 2010). Sin embargo, para que esta información sea bien recibida tiene que ser incluida en las estrategias de comunicación y dispersada en mayor amplitud.

En este sentido, resulta significativo que, desde el punto de vista de la RSC como generador de reputación de la organización ante la opinión pública y sus propios stakeholders (Deegan, 2002), estas organizaciones hayan comprendido la necesidad de impulsar e incrementar su visibilidad a través de la comunicación corporativa y de los medios de comunicación (Deephouse, 2000).

Sin embargo, Sánchez (2012) destaca que: “...*aunque en muchas ocasiones la viabilidad de las acciones sociales que desarrollan y su cobertura mediática se deba en mayor medida al peso en la opinión pública de la marca del club y no al valor de las fundaciones que gestionan la RSC de la entidad*”.

Por lo tanto, es necesario que los clubs de fútbol tengan en cuenta los valores propios del deporte y de la entidad en sus acciones de RSC, y que no hagan RSC simplemente como publicidad de marca. Es conveniente que cualquier iniciativa de RSC que pongan en marcha se implemente de acuerdo con una estrategia integral de la entidad, acorde con sus valores y su cultura corporativa (Sánchez, 2012).

Sugerimos una reestructuración del concepto de RSC en la gestión estratégica de las organizaciones deportivas, así como la necesidad de una mejora de la comunicación con sus diversos *stakeholders*. En concreto, no sólo continúen divulgando sus actividades de RSC a través de sus *websites*, sino que puedan ampliar sus mensajes a otros medios, como por ejemplo, las redes sociales - *Facebook* y *Twitter*. En consecuencia del impacto de esta estrategia, los clubs se beneficiarían de la participación de los *stakeholders* en la construcción de la comunicación de RSC (Morsing y Schultz, 2006).

La contribución académica de esta investigación destaca por un lado la compilación de las distintas teorías sobre la materia objeto del estudio que ha conllevado a generación de una donde están recogidas las principales aportaciones académicas y de investigación (Luz, 2012).

Destaco que son muy pocos los trabajos de investigación de la PRS y las variables que componen el constructo propuesto en el ámbito de la gestión deportiva.

La principal aportación de este trabajo de investigación ha sido la propuesta y el contraste empírico de un modelo que analiza la influencia de la PRS e la imagen del

club percibida por el aficionado sobre las demás variables, donde nos proporciona una reflexión sobre la relación existente entre la gestión de RSC de entidades deportivas y la percepción que los aficionados hacen de la misma.

El presente trabajo constató que la Responsabilidad Social Corporativa es un eficaz instrumento de legitimación de las acciones de las empresas. Sin embargo, para que esa legitimación ocurra, las empresas deben comunicar las acciones a sus grupos de interés y sociedad en general. La comunicación posibilita la explicación de los compromisos de la organización con la sociedad y los grupos de interés para una gestión socialmente responsable, consecuentemente para la construcción de una buena reputación. Como uno de los importantes canales de interacción y comunicación entre la empresa y sus interlocutores, son los medios de comunicación, esta investigación buscó revisar los principales trabajos ya escritos sobre la relación entre medios de comunicación y RSC.

En un primero momento buscó pensar en la RSC y sus definiciones. Para ello, fue pensado en el concepto de empresa, que ha evolucionado al largo del tiempo, ampliando su papel estrictamente económico para convertirse en un importante actor en la sociedad, desempeñando cada vez más una importante función social. Eso implica en una mayor preocupación por la relación con el entorno, el medio ambiente y los grupos de interés que se relacionan con la empresa. Como hay una nueva visión en el concepto de empresa, la Responsabilidad Social Corporativa – uno de los nuevos actores de ese concepto – aún está en fase de maduración y todavía no hay un consenso absoluto sobre el tema. Sin embargo, mundialmente hay grupos que luchan para la regulación y fomento de la RSC y hoy en día ya hay importantes avances en ese sentido, como la creación de algunos movimientos arriba citados como el Índice Dow Jones, Pacto Global, ISO26000, etc.

En ese contexto, la gestión socialmente responsable de las empresas no es apenas una evolución de su relación con sus interlocutores, sino un imperativo impuesto por una sociedad más preocupada con la ética, medioambiente y ciudadanía. Las organizaciones perciben que cada vez más tienen que integrar sus negocios con su imagen. Una organización que cumple su función social y las divulga, tiene su imagen valorada y gana el respeto de la comunidad, lo que repercute en crecimiento. La visibilidad y la legitimidad esperadas son obtenidas muchas veces por el paso a través de los medios de comunicación, que tienen una influencia significativa en la opinión pública y por eso contribuyen fuertemente para la formación de la reputación

corporativa de las empresas. El valioso apoyo que los medios de comunicación proporcionan a las diversas esferas económicas y sociales a través de la distribución y movilización de informaciones posibilitan la interlocución entre los diversos agentes que permean la sociedad.

La sociedad también gana más fuerza para cobrar medidas socialmente responsables, porque poseen nuevas herramientas de dialogo, los nuevos medios de comunicación (*new media*). Las empresas deben reconocer que el diálogo entre los grupos de intereses es fundamental y constructivo. Las organizaciones deben aprovechar la oportunidad de tener consumidores más informados, debido a los avances tecnológicos, para fortalecer las relaciones existentes con los grupos de intereses, extender su alcance, construir relaciones con nuevos actores que eran inaccesibles o invisibles anteriormente, facilitar la participación de empleados, proveedores, clientes y grupos de intereses en la creación y gestión de contenidos de la organización. La utilización de los nuevos medios no apenas una valiosa postura co-evolutiva, sino también un imperativo practico importante para mantener la confianza de los grupos de interés, comunicando abiertamente y con honestidad los temas de RSC.

En suma, la mayoría de los artículos que tratan de RSC y medios de comunicación hablan de reputación corporativa. Lo que deja claro que la principal intervención que los medios hacen en la RSC de las empresas es dar publicidad a las acciones socialmente responsables creando una mejor reputación corporativa. Por eso buscar acciones que positiven la reputación suele ser rentable para las empresas. Sin embargo, en la investigación hemos visto que también es importante tener cuidado en cómo informar las acciones, puesto que los medios de comunicación tienen opinión propia y tampoco perdonan los errores de irresponsabilidad social, de ahí que la publicidad puede se dar de manera negativa y acabar contribuyendo para una mala reputación corporativa.

Las investigaciones futuras pueden desarrollar a lo largo de varias líneas de investigación. Una de las principales implicaciones de esto estudio que sea como un marco de contextualización teórica, donde investigadores puedan utilizar en sus pesquisas sobre el tema de RSC en entidades deportivas.

7.2 Implicaciones para la gestión

Los resultados de este estudio plantean desafíos para los responsables de RSC de las organizaciones deportivas.

En concreto se observa lo siguiente:

1. Este estudio identifica los factores más importantes que parecen afectar a las actividades de RSC. Estos incluyen el poder de varios grupos que el equipo pertenece a (liga, etc) y de las organizaciones internacionales, el poder de la sociedad y de los problemas sociales que deben ser abordados, la importancia de la comunidad local, y las exigencias de los patrocinadores.
2. La RSC ha demostrado tener beneficios tanto sociales como empresariales, aunque en el mercado deportivo, las prestaciones sociales se consideran más importantes y por eso el efecto de las acciones de RSC no se mide con las herramientas de medición. Los únicos beneficios empresariales reconocidos se relacionan con la imagen del equipo y la reputación que atrae a más aficionados y patrocinadores. Por lo tanto, si los equipos quieren aumentar su valor de marca, mejorar su reputación, y atraer a patrocinadores, las actividades de RSC son esenciales.
3. Sin embargo, dado que no existe una herramienta estándar de medición del éxito de la RSC, los directivos de los equipos deben profundizar en los efectos de la RSC; incorporarlos en el plan estratégico del equipo y medirlos.

Los resultados indican que el éxito de la RSC puede medirse por las cifras de asistencia, un incremento en la satisfacción y de lealtad por parte del aficionado, la exposición a los mensajes, y la facilidad para los patrocinadores.

4. Por último, la mezcla de promoción para las actividades de RSC parece ser ad hoc y no hay un plan específico de promoción diseñado a todos los clubs, lo que resulta la adaptación a cada caso específico y el análisis y aprovechamiento de sus potencialidades individuales. Esto es probablemente porque hay gran interés público para el equipo, incluso sin ningún tipo de promoción organizada.

Sin embargo, un enfoque más organizado a la promoción de actividades de RSC pueden aumentar su eficacia significativamente.

Esta investigación aporta evidencia, en este contexto, en que uno de los factores clave para conseguir una buena imagen y reputación corporativas es, precisamente, ser socialmente responsable, pues la percepción de las acciones sociales (precisamente los 5 aspectos que hemos destacados) de los clubs de Fútbol de España y Portugal por parte

de su afición, influye directa y significativamente en la imagen de la marca, y a través de ella en la reputación de las entidades deportivas.

Los resultados también han permitido proporcionar nuevas ideas sobre los componentes y la propia naturaleza de la percepción de RS, pretendiendo con ello estimular en la profundización de la investigación acerca del propio concepto y de los esfuerzos y la inversión que realizan las empresas orientadas a ser responsables socialmente.

7.3 Limitaciones

Es menester reconocer las limitaciones propias de este trabajo, mismas que deben ser consideradas al interpretar los resultados y su capacidad de generalización.

La principal limitación de la revisión sistemática reside en la poca bibliografía acerca del tema objeto del estudio. La base de datos ISI (Web of Science) dispone a penas de 8 artículos relacionando RSC con el Deporte, todos publicados en la última década, destacando la edición especial de 2009 sobre RSC del *Journal of Sport Management*. Lo que demuestra la actualidad del tema y la necesidad de nuevas investigaciones.

En el estudio de Comunicación de RSC por los clubs de Fútbol, la limitación se encuentra en el propio método de la investigación, pues buscamos hacer una mirada en los websites oficiales de los clubs y muchas veces no son actualizados con frecuencia o mismo llevados con la consideración debida.

A cerca del ámbito del estudio, sugerimos la ampliación del número de casos, así como la posibilidad de centrarse en los diferentes segmentos de la industria del deporte, tales como las federaciones deportivas, empresas de productos deportivos, empresas de apuestas deportivas, otras ligas profesionales, etc,

Otro punto a ser estudiado puede der de investigación longitudinal, como se ha propuesto también por Godfrey y Hatch (2007), con el fin de ver cómo prácticas de RSC cambian con el tiempo. Además de estudios acerca de pruebas de conceptos de la RSC con otros métodos cuantitativos.

Cuanto al capítulo que trata de la percepción de RSC por parte de los aficionados, podemos decir que: Si bien la muestra es suficientemente amplia y representativa de los aficionados de Fútbol y permite abrir nuevos puntos de vista para futuras corrientes de investigación, ésta no necesariamente representa a todos los aficionados deportivos en España y Portugal. Además, la propia naturaleza transversal

de la investigación impide conocer las variaciones en las percepciones de los aficionados estudiados a través del tiempo, lo que sugiere la necesidad de su ampliación a través de un estudio longitudinal.

En tercero y cuarto lugar se hallan respectivamente, que la contrastación del modelo planteado fue realizada en 2 contextos socio-culturales y con base en un solo deporte (Fútbol), por lo que se hace un llamado a hacer nuevas contrastaciones en otros contextos y/o en otros deportes.

Por último, se considera que, a pesar de las limitantes antedichas, esta investigación arroja nuevas luces a los cuerpos del conocimiento de la gestión empresarial y deportiva y contribuye positivamente a ambas disciplinas.

De hecho, este trabajo tiene por funcionalidad proporcionar un marco general a cerca de las actividades sociales realizada por los clubs de fútbol con el intento de contribuir para el desarrollo de la RSC, a través de las mejores prácticas, extendiendo también a las entidades deportivas en general.

CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

7.1 Conclusiones

O início da gestão esportiva remonta aos Estados Unidos, ligada à gestão dos esportes profissional focada ao negócio. Sarmiento (2011) argumenta que, desde o princípio, este modelo tem exigido uma atuação muito profissional, como aconteceu no Baseball, esporte precursor das ligas profissionais naquele continente. Assim, assistimos ao surgimento dos clubes profissionais tratados como empresas, cujos funcionários eram os jogadores; o produto, a partida esportiva; e os clientes, os torcedores que vão garantir o retorno financeiro para o financiamento do negócio.

No entanto, a adoção de um novo modelo de negócios em equipes de futebol está ligada à existência de uma evidente crise de geração e crescimento de receitas. O negócio do futebol tem sido tradicionalmente baseado na exploração do espetáculo esportivo, como assinalou Sarmiento, (2011). Atualmente, a geração de receita procedentes deste conceito de encontra restrita, uma vez que os estádios possuem limite de capacidade, por um lado, tanto pelo número de telespectadores como o de palcos VIP, e em segundo lugar, o mercado de direitos de transmissão audiovisual é em declínio em todo o mundo (Dobson e Goddard, 2001 *apud* Callejo y Martinez, 2006). Ante esta situação, as instituições desportivas viram-se forçadas a criar novas formas de exploração do negócio. Deste modo, as organizações desportivas têm de responder com ações diferentes, para começar a racionalizar a exploração do seu negócio tradicional e, em seguida, tentar aumentar o valor de sua marca, reputação e imagem, a fim de gerar novas receitas a partir de sua exploração.

O processo de profissionalização dos clubes de futebol a partir da última década do século XX possibilitou à implementação de políticas de RSC por estas instituições, que devem entender que não só beneficia as relações com seu público-alvo, como também incrementa as suas unidades de negócios e favorece a direção estratégica na gestão da entidade (Breitbarth e Harris, 2010).

Neste sentido, entendemos que a direção da organização é inseparável de seu desempenho e sua função social. As empresas devem trabalhar em uma gestão orientada pela responsabilidade social para gerar sinergia positiva e beneficiar tanto elas quanto à sociedade. Empresas competitivas devem agora combinar a produtividade e

rentabilidade com sua postura no longo prazo. O contrato social entre as empresas e a sociedade está em constante mudança, sendo assim, a busca da competitividade deve integrar seu compromisso com as práticas sociais.

O fechamento deste estudo refere-se a uma importante reflexão sobre o papel dos clubes como agentes no processo de desenvolvimento das atividades de caráter humano e cultural. De fato, demonstra a importância das organizações esportivas em colocar a RSC em sua gestão estratégica.

Então, se o esporte implementa-se como um veículo de responsabilidade social, seu impacto sobre todas as organizações interessadas deve ser examinado. O enfoque dos stakeholders também sugere o viés do esporte como um veículo para a RSC. Considerando uma relação de via dupla.

Investigações à nível de clubes confirmaram a necessidade cada vez maior da gestão de RSC a fim de demonstrar a boa governança e gestão estratégica (Szymanski, 1998; Bale, 2000; Cannon e Hamil, 2000; Celeiro e Baines, 2004) . Enfatiza a maturidade e profissionalismo da indústria do desporto e do futebol. Esta mudança tem sido impulsionada pelo crescimento de motivações internas, bem como de eventos externos, que fizeram a organizações esportivas “reconhecerem sua expansão econômica, social e inclusive política” e “cuidarem de assuntos fora de sua esfera imediata de atividade esportiva” (OIT, 2003).

A disseminação do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel dos clubes de futebol, faz com que estes sejam vistos como corresponsáveis pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade envolvente. Isso requer uma relação ética e transparente com os stakeholders e os interesses da sociedade. Os casos estudados mostram que ainda são poucos os clubes que incluíram a RS em seus projetos e objetivos estratégicos.

Isso remete a outro ponto relevante, que é a importância da comunicação em matéria de RSC, em que estas atividades podem servir como uma ferramenta estratégica para transmitir mensagens de marketing e reputação da marca. Dada a visibilidade de muitos times interessados no patrocínio externo. (Chappel e Moon, 2005).

A literatura sobre a comunicação da RSC sublinhou a importância da difusão mínima de informação, tais como relatórios anuais e informes eletrônicos como meio de divulgação de RSC aos stakeholders (Morsing e Schultz, 2006; Walker, Kent e Vincent, 2010). No entanto, para que esta informação seja bem recebida deve ser incluída nas estratégias de comunicação e mais dispersada com maior amplitude.

Nesse sentido, resulta significativo que, do ponto de vista da RSC como gerador de reputação da organização ante o público e seus próprios stakeholders (Deegan, 2002), estas organizações tenham entendido a necessidade de promover e aumentar a sua visibilidade através das comunicações corporativas e dos meios de comunicação (deephouse, 2000), entre eles a internet.

No entanto, Sanchez (2012) assinala que: "... embora em muitos casos a viabilidade de ações sociais que desenvolvem e sua cobertura da midiática se devam em maior medida ao peso da opinião pública na marca do clube e no valor das fundações que gerem a RSC da entidade".

Portanto, é necessário que os clubes de futebol tenham em conta os valores do próprio esporte e da organização em suas atividades de RSC, e que não façam RSC simplesmente como publicidade da marca. É conveniente que qualquer iniciativa de RSC que lancem seja executada a partir de uma estratégia global da empresa, de acordo com seus valores e cultura corporativa (Sánchez, 2012).

Sugerimos uma reestruturação do conceito de RSC na gestão estratégica das organizações desportivas e da necessidade de uma melhor comunicação com seus diversos stakeholders. Em concreto, não só continuem divulgando suas atividades de RSC através de seus sites oficiais, como também possam expandir suas mensagens para outras mídias, como as redes sociais - Facebook e Twitter. Em consequência do impacto desta estratégia, os clubes se beneficiariam da participação dos stakeholders na construção da comunicação de RSC (Morsing e Schultz, 2006).

A contribuição acadêmica dessa pesquisa se destaca pela compilação das várias teorias sobre o assunto do estudo que levou a uma geração de uma tabela onde estão expostas as principais contribuições acadêmicas e de pesquisa (Luz, 2012).

Destaco que são muito poucos os estudos contendo a PRS e as variáveis que compõem o construto proposto no campo da gestão esportiva.

A principal contribuição desta pesquisa foi a proposta e o contraste empírico de um modelo que analisa a influência do PRS e da imagem do clube percebido pelos torcedores sobre as demais variáveis, em que nos proporciona uma reflexão sobre a relação existente entre a gestão RSC das organizações esportivas e a percepção que os torcedores fazem da mesma.

O presente estudo constatou que a responsabilidade social corporativa é um instrumento eficaz para legitimar as ações das empresas. No entanto, para que isso legitimação aconteça, as empresas devem comunicar as ações aos seus stakeholders e da sociedade em geral. A comunicação possibilita a explicação de compromissos da organização para com a sociedade e os stakeholders para uma gestão socialmente responsável, conseqüentemente, para construir uma boa reputação. Como um dos importantes canais de interação e comunicação entre a empresa e seus parceiros são os meios de comunicação, esta pesquisa buscou avaliar os principais trabalhos publicados da relação entre meios de comunicação e RSC.

Em um primeiro momento procurou RSC pensamento e suas definições. Isso, pensou-se no conceito de empresa, que tem evoluído ao longo do tempo, expandindo seu papel estritamente econômico para se tornar um jogador importante na sociedade, cada vez mais jogando uma importante função social. Isso implica uma maior preocupação com a relação com o meio ambiente, e os grupos de interesse ambientais que se relacionam com a empresa. Como não há uma nova visão sobre o conceito de negócios, responsabilidade social corporativa - um dos novos atores de que o conceito - ainda está amadurecendo e ainda nenhum consenso absoluto sobre o assunto. No entanto, há no mundo são grupos que lutam pela regulação e promoção da RSE e hoje já existem progressos significativos neste sentido, como a criação de alguns movimentos mencionados acima como o Dow Jones Global Compact, ISO26000, etc.

Neste contexto, a empresa socialmente responsável não é apenas uma evolução de sua relação com os seus parceiros, mas um imperativo imposto por uma sociedade mais preocupada com a ética, meio ambiente e cidadania. Percebem organizações cada vez mais necessidade de integrar os seus negócios com a sua imagem. Uma organização que cumpre sua função social e relatórios, tem valorizado a sua imagem e ganhar o respeito da comunidade, que afeta o crescimento. A visibilidade esperada e legitimidade são muitas vezes obtidos por passagem através dos meios de comunicação, que têm uma influência significativa sobre a opinião pública e, portanto, contribuem fortemente para a formação da reputação corporativa da empresa. O valioso apoio que os meios de comunicação proporcionam as diversas esferas econômicas e sociais, através da distribuição e mobilização de informação permitem que o diálogo entre os diversos agentes que permeiam a sociedade.

A empresa também ganha mais difícil para coletar medidas socialmente responsáveis, porque eles têm novas ferramentas de diálogo, novas mídias (novas

mídias). As empresas devem reconhecer que o diálogo entre os grupos de interesse é crítica e construtiva. As organizações devem ter a oportunidade de ter consumidores mais informados, devido aos avanços tecnológicos, para fortalecer as relações existentes com os grupos de interesse, ampliar seu alcance, construir relacionamentos com novos atores que eram anteriormente inacessíveis ou invisível, facilitando a participação dos empregados, fornecedores, clientes e grupos de interesse na criação e gestão de conteúdo da organização. O uso de novas mídias não apenas uma postura de co-evolucionária valioso, mas também um imperativo prático importante para manter a confiança dos intervenientes aberta e honestamente comunicando questões de RSC.

Em suma, a maioria dos artigos que tratam de responsabilidade social e de mídia falar de reputação corporativa. Deixando claro que a principal intervenção na mídia fazer negócios RSC é divulgar ações socialmente responsáveis, criando uma melhor reputação corporativa. Assim, encontrar ações que melhorem a reputação, geralmente é rentável para as empresas. No entanto, na pesquisa vimos que ele também é importante ter cuidado sobre como denunciar as ações, como a mídia têm suas próprias opiniões e não perdoar de irresponsabilidade social, portanto, a publicidade pode ser um resultado negativo e contribuindo para um final ruim reputação corporativa.

Pesquisas futuras podem se desenvolver ao longo de várias linhas pesquisa. Uma das principais implicações deste estudo, como um quadro teórico de contextualização, onde os pesquisadores podem usar em suas pesquisas sobre o tema da RSC nas organizações desportivas.

7.2 Implicações para a gestão

Os resultados deste estudo levantam desafios para os gestores de RSE das organizações desportivas.

Especificamente, observa:

1. Este estudo identifica os fatores mais importantes que parecem afetar as atividades de RSE. Estes incluem o poder de vários grupos de que o computador pertence (liga, etc) e organizações internacionais, o poder de problemas da sociedade e sociais a serem abordados, a importância da comunidade local, e as demandas da patrocinadores.
2. A RSC tem demonstrado tanto benefícios sociais e de negócios, mas no mercado de esportes, os benefícios sociais são considerados mais importantes e, portanto, o efeito das ações de RSc não medidos com instrumentos de medição. Os benefícios de

negócios só dizem respeito a imagem da equipe e reputação que atrai mais fãs e patrocinadores. Portanto, se as equipes querem aumentar seu valor de marca, melhorar a sua reputação, e atrair patrocinadores, atividades de responsabilidade social são essenciais.

3. No entanto, uma vez que não existe nenhuma ferramenta padrão para medir o sucesso da RSC, os gerentes das equipes devem aprofundar os efeitos da RSC; incorporada no plano estratégico e equipamentos de medição.

Os resultados indicam que o sucesso da RSC pode ser medido por números de atendimento, aumento da satisfação e lealdade pelo amador, a exposição a mensagens e facilidade a equipa para os patrocinadores.

4. Por fim, o mix de promoção de actividades de RSC parecem ser ad hoc e não há nenhum plano específico destinado a promover todos os clubes, que é a adaptação a cada caso específico e análise e tirar proveito de seu potencial individual. Este é provavelmente porque há grande interesse público para a equipe, mesmo sem qualquer promoção organizada.

No entanto, uma abordagem mais organizada à promoção de actividades de RSC podem aumentar significativamente sua eficiência.

Esta pesquisa fornece evidências neste contexto que um dos fatores-chave para atingir uma boa imagem e reputação da empresa é justamente para ser socialmente responsável, para a percepção de ações sociais (precisamente as questões que têm destacado 5) Os clubes de futebol em Espanha e Portugal por seus fãs, diretamente e afetar significativamente a imagem da marca, e através dela a reputação das organizações desportivas.

Os resultados também dão mitido \rightarrow novas idéias sobre os ingredientes e a própria natureza da percepção do RS, que busca incentivar o aprofundamento da pesquisa sobre o conceito e os esforços e investimentos por parte das empresas orientadas ser socialmente responsáveis

7.3 Limitações

É necessário reconhecer as limitações do estudo, os mesmos devem ser considerados na interpretação dos resultados e capacidade de generalização.

A principal limitação da revisão sistemática está na limitada literatura sobre o tema em estudo. A base dados ISI (Web of Science) prevê penas de oito itens que ligam RSC ao esporte, todos publicados na última década, com destaque para a edição especial de 2009 sobre RSC Journal of Sport Management. O que comprova a necessidade atual de mais pesquisas.

No estudo da Comunicação de RSC pelos clubes de futebol, a limitação está no próprio método de investigação, porque fazemos uma olhada nos sites oficiais dos clubes e muitas vezes não são atualizados com frequência ou tomado com o mesmo a devida consideração.

Sobre o âmbito do estudo, sugerimos que o aumento do número de casos, bem como a capacidade de se concentrar em diferentes segmentos da indústria do esporte, tais como federações desportivas, as empresas de bens esportivos, empresas de apostas desportivas, outras ligas profissionais, etc

Outro ponto a ser estudado pode ser pesquisa longitudinal, como também proposto por Godfrey e Hatch (2007), a fim de ver como práticas de RSC mudam ao longo do tempo. Além de estudos sobre a testar conceitos de RSC com outros métodos quantitativos.

O capítulo sobre a percepção da RSC por fãs, podemos dizer que: Embora a amostra seja suficientemente grande e representativa de fãs de futebol e abre novas perspectivas para os fluxos de pesquisas futuras, este não representam, necessariamente, todos os fãs do esporte na Espanha e em Portugal. Além disso, a natureza transversal dos opõe a pesquisa conhecer as variações nas percepções de fãs estudados ao longo do tempo, sugerindo a necessidade de sua expansão através de um estudo longitudinal.

No terceiro e quarto lugar \neg são, respectivamente, o contraste do modelo proposto foi realizada em duas \neg socioculturais textos e com base em um único desporto (futebol), de modo a que chama para fazer novos contrastes ções em outros contextos e / ou em outros esportes.

Por fim, considera-se que, apesar das limitações acima, esta \neg pesquisa lança uma nova luz sobre os corpos de conhecimento de gestão de negócios e esportes e contribui positivamente para ambas as disciplinas.

Na verdade, este trabalho é fornecer uma funcionalidade quadro geral sobre as atividades sociais realizadas pelos clubes de futebol, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento da RSC através de melhores práticas, estendendo-se também às entidades de prática desportiva geral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aihw (Australian Institute of Health and Welfare) (2000) *Physical Activity Patterns of Australian Adults* (Catalogue No. CVD 10; Canberra, Australia: AIHW).
- Antolin, M.N.; Gago, R. F. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review: Actualidad Económica*. Primer Trimestre.
- Ashley, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Ashley, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva 2002.
- Ashley, P.; Coutinho, R. B. G.; Tomei, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual corporativa. In: Encontro Nacional da Anpad, 24., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boatright, J.R. (2007): *Ethics and the Conduct of Business*. Upper Saddle River, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall. Pearson Prentice Hall, (5th edn.).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- Callejo, M.B., Martínez, F.J.F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La Aplicación de un Modelo Empresarial a una Entidad Deportiva en España. *Universia Business Review*, Madrid, España, v. 3 nº11, PP 36-61.
- Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (1979): *Business and society: ethics and stakeholders management* (4th edn.). Cincinnati: Thomson Learning
- Case, A. (2005) ‘Playgrounds for Peace’, *Parks and Recreation* 40.4: 42-46.
- Davis, K. (1960): “Can business afford to ignore social responsibilities?”. *California Management Review*, 2:3, p.70.
- Dater, A., and T. Frei (2004) ‘Without Hockey, There’s Sadness: Ripple Effect Part of Lockout’, *Denver Post*, 13 October 2004: D01.

De George, R.T. (2006): *Business Ethics*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (6th edn).

De la Cuesta et al. (2002b): *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*, UNED, Madrid.

Duch, M. (2005): "La Acción Social es pura cosmética si se es irresponsable en el resto de actividades". Revista Buen Gobierno, nº 13 (septiembre). Foro de Reputación Corporativa. Madrid.

Dunning, Eric (2000): "Football in the Civilizing Process". En J. Bangsbo (ed.): *Soccer & Science in an interdisciplinary perspective*. Copenhagen: University of Copenhagen.

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

Epstein, E. M. (1987): «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness». *California Management Review*, vol XXIX, nº 3, Spring, pp. 99-114.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation Building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.

Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51_71.

Gioia, D.A. (2003) 'Business Organization as Instrument of Societal Responsibility', *Organization* 10.3: 435-38.

Giulianotti, R. (2005). *Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification*. *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 29, No. 4, 386-410

Gonzalez, C. (2002): El sello de la excelencia europea, *Economía & Empleo*, 14 de Julio.

Headley, S. (2004) 'Background Notes on Obesity and Sport in Young Australians', *Youth Studies Australia* 23.1: 42-46.

Hurst, N. E. (2004): «Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States». Study of the Makkula Center for Applied Ethics. Santa Clara University.

Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T .B., & Clark, J.S. (2003). Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions.

ISO 26000, (2011). Visión general del proyecto. Acceso en 11/05/2012. Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

Kern, W.S. (2000). Introduction. In W.S. Kern (Ed.), *The Economics of Sports*. W. E.

Upjohn Institute for Employment Research.

Lachowetz, T., & Gladden, J. (2002). A framework for understanding cause-related sport marketing programs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4(4), 205–225.

Lenskyj, H. (2002) *The Best Olympics Ever: Social Impacts of Sydney 2000* (Albany, NY: State University of New York Press).

Maximiniano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Ed. Atlas.

Mears, P. and Smith, J. (1977): «The Ethics of Social Responsibility: A discriminant Analysis». *Journal of Management*, vol. 3, nº 2, pp. 1-5.

Melé, D. (1991): "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, Marzo, n. 691, pp. 122-134.

Morris, L., J. Sallybanks, K. Willis and T. Makkai (2004) 'Sport, Physical Activity and Antisocial Behaviour in Youth', *Youth Studies Australia* 23.1: 47-52.

Nascimento, M.M. (2001): *Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas*, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.

Oliveira Neto, W.(1999): *Responsabilidade social no Brasil e no mundo..* Disponible en: <<http://Ethos.org.br>>. Acceso en: 10 marzo - 2010.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56_68.

Prahalad, C.K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, September, 48_57.

Pujadas, Xabier, y Santacana, Carles (2001): "La mercantilización del ocio deportivo en España. El caso del fútbol 1900-1928". En *Historia social*, número 41: 147 - 167.

Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887_910.

Robin, D.P. and Reidenbach, E. (1987): «Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the gap between concept and Application». *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 44-58.

Robinson, R. (2005). *Sports philanthropy: An analysis of the charitable foundations of*
Rodríguez Ruiz, O., FERNÁNDEZ MENÉNDEZ, J. y MARTÍN-CASTILLA, J. I.,
Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial,

- Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, No. 2927, 2007, pp. 43-56. Francisco, CA.
- Roy, D.P., & Graeff, T.R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163–172.
- Sarmiento, J. P. . O conceito de Gestão Desportiva - Âmbitos de intervenções e perfil de funções. In: Vilde Menezes; Carlos Mulatinho. (Org.). *Gestão do Esporte: Uma introdução. Gestão do Esporte: Uma introdução*. Recife - PE: Editora Universitária da UFPE, 2011, v. , p. 13-36.
- Sethi, S. P. (1975): «Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework». *California Management Review*, 17:3, Spring, pp. 58-64.
- Sheth, H., & Babiak, K. (2009). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate
- Shilbury, D., and J. Deane (2001<2002) *Sport Management in Australia: An Organisational Overview* (Deakin University, Victoria: Strategic Sport Management).
- Smith, A., and H.M. Westerbeek (2004) *The Sport Business Future* (London: Palgrave Macmillan).
- Stewart, B., M. Nicholson, A. Smith and H. Westerbeek (2004) *Australian Sport: Better by Design. The Evolution of Australian Sport Policy* (London: Routledge).
- Strean, W., and N. Holt (2001) ‘Coaches’, Athletes’ and Parents’ Perceptions of Fun in Youth Sports: Assumptions about Learning and Implications for Practice’, *Avante* 63: 1-14.
- Thorne McAlister, D., Ferrell, O.C., & Ferrell, L. (2005). *Business and society: A strategic approach to corporate citizenship*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- TORRES, Ciro. (2003). Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. In: Fórum Responsabilidade e balanço social: Coletânea de textos. SESI.
- Walker, M.B., Kent, A., & Rudd, A. (2007). Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook*, 14, 926–932.
- Walker, M., & Kent, A. CSR on tour: Attitudes towards corporate social responsibility among golf fans. *International Journal of Sport Management*.
- Wartck, S. L.; Cochran, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p.758-769, 1985.
- Welford, R. (2005) ‘Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results’, *Journal of Corporate Citizenship* 17 (Spring 2005): 33-52.
- Wenner, L. (ed.) (1998) *MediaSport* (New York: Routledge).

White, S., J. Duda and M. Keller (1998) 'The Relationship between Goal Orientation and Perceived Purposes of Sport among Youth Sport Participants', *Journal of Sport Behavior* 21.4: 474-84.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 15(4), 691–718.

WEBGRAFIA

<http://www.unglobalcompact.org>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.ecvitoria.com.br>

<http://www.gremiopp.com.br>

<http://www.goiasesportclub.com.br>

<http://www.avai.com.br/>

<http://www.cruzeiro.com.br>

<http://www.flamengo.com.br>

<http://www.crvascodagama.com/>

<http://www.bfr.com.br>

<http://www.fluminense.com.br>

<http://www.atleticoparanaense.com/>

<http://www.atletico.com.br/>

<http://www.palmeiras.com.br/>

<http://www.saopaulofc.net/>

<http://www.corinthians.com.br/>

<http://www.santosfc.com.br/>

<http://internacional.com.br/>

<http://www.gremio.net/>

<http://www.sportrecife.com.br/>

<http://www.nautico-pe.com.br/>

<http://www.ecsantoandre.com.br/>

<http://www.realmadrid.com/>

<http://www.realracingclub.es/>

<http://www.fcbarcelona.com/>

<http://www.sevillafc.es/>

<http://www.valenciacf.com/>
<http://www.udalmeriasad.com/>
<http://www.villarrealcf.es/>
<http://www.athletic-club.net>
<http://www.clubatleticodemadrid.com/>
<http://www.malagacf.com/>
<http://www.rcdmallorca.es/>
<http://www.osasuna.es>
<http://www.canaldeportivo.com/>
<http://www.rcdespanyol.com/>
<http://www.getafecf.com/>
<http://www.realvalladolid.es/>
<http://www.realsporting.com/>
<http://www.clubdeportivotenerife.es/>
<http://www.xerezcd.com/>
<http://www.realzaragoza.com/>
<http://www.beiramar.pt/index.php>
<http://www.csmaritimo.pt/>
<http://www.nacional-da-madeira.com/>
<http://www.fcpf.pt/>
<http://www.rioave-fc.pt/>
<http://www.fcporto.pt/>
<http://www.vitoriasc.pt/>
<http://www.cfbenfica.pt/>
<http://www.navall demaio.net>
<http://www.udl.leirianet.pt/>
<http://www.sporting.pt/>
<http://www.scbraga.pt/>

