



RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL E SUA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO ENTRE CLUBE PROFISSIONAL E COMUNIDADE LOCAL

 Eduardo Nishida¹  Jacques Demajorovic²  Dafne Oliveira Carlos de Morais³

RESUMO

Objetivo: propor um modelo de análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, com enfoque na Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Metodologia: revisão sistemática da literatura de 49 artigos científicos sobre RSC no futebol publicados no período de 2011 a abril de 2022.

Originalidade: a partir dos anos 1990, o futebol inicia um processo de industrialização no qual a tomada de decisão passa a ser pautada por interesses comerciais, acarretando o distanciamento do clube com a comunidade local. Desafios éticos recentes envolvendo a modalidade demandam maior comprometimento das Organizações Esportivas de Times Profissionais (OETP) com a agenda de desenvolvimento sustentável, normalmente atribuída aos programas de RSC. Entretanto, as investigações enfocam seu caráter instrumental e debruçam-se pouco sobre as ações orientadas à comunidade, o Esporte para o Desenvolvimento (EPD) e a mobilização social.

Resultados: sugere-se que um dos propósitos da RSC seja a reconstrução dos laços entre clube e comunidade, cujo processo demonstra-se multidimensional (econômico, político-integrativo e ético-emocional).

Contribuições teóricas: ampliar o corpo de estudos brasileiros sobre a RSC no futebol, em um contexto político-econômico que aumenta a pressão por mudanças profundas em sua estrutura de governança.

Contribuições práticas: propor um modelo capaz de guiar o planejamento de ações de RSC, baseado em princípios de sustentabilidade e do EPD, despertando sua atenção para os aspectos que podem desencadear a mobilização social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Futebol. Comunidade.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Nishida, E., Demajorovic, J., & Morais, D. O. C. (2024, jan./abr.). Responsabilidade social corporativa no futebol e sua influência na relação entre clube profissional e comunidade local. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(1), 1-45, e24813. <https://doi.org/10.5585/2024.24813>

(ABNT – NBR 6023/2018)

NISHIDA, E.; DEMAJOROVIC, J.; MORAIS, D. O. C. Responsabilidade social corporativa no futebol e sua influência na relação entre clube profissional e comunidade local. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-45, e24813, jan./abr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.24813>

¹ Mestre em Administração. Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros – FEI. São Paulo, São Paulo – Brasil. e_nishida@hotmail.com

² Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo – USP. Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros – FEI. São Paulo, São Paulo – Brasil. jacquesd@fei.edu.br

³ Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros – FEI. São Paulo, São Paulo – Brasil. dafne.morais@fei.edu.br

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FOOTBALL AND ITS INFLUENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PROFESSIONAL CLUB AND LOCAL COMMUNITY

SUMMARY

Objective: To propose a model for analyzing the relationship between a professional football club and the local community, focusing on corporate social responsibility (CSR). **Methodology:** Systematic literature review of 49 scientific articles on CSR in football published from 2011 to April 2022.

Originality: In the 1990s, football began a process of industrialization in which decision-making was guided by commercial interests, leading to the distance of the club from the local community. Recent ethical challenges involving the modality demand greater commitment from Professional Team Sports Organizations (PTSOs) with the sustainable development agenda, usually attributed to CSR programs. However, the investigations emphasize its instrumental character and focus little on community-oriented actions, sport for development (SFD), and social mobilization.

Results: It is suggested that one of the purposes of CSR is the reconstruction of the ties between club and community, whose process proves to be multidimensional (economic, integrative-political and ethical-emotional).

Theoretical contributions: To expand the body of Brazilian studies on CSR in football in a political-economic context that increases the pressure for profound changes in its governance structure.

Practical contributions: To propose a model capable of guiding the planning of CSR actions based on principles of sustainability and SFD, drawing attention to the aspects that can trigger social mobilization.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Football. Community.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL FÚTBOL Y SU INFLUENCIA EN LA RELACIÓN ENTRE CLUB PROFESIONAL Y COMUNIDAD LOCAL

RESUMEN

Objetivo: proponer un modelo de análisis de la relación entre club de fútbol profesional y comunidad local, con enfoque en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Metodología: revisión sistemática de la literatura de 49 artículos científicos sobre RSC en el fútbol publicados en el período de 2011 a abril de 2022.

Originalidad: a partir de los años 1990, el fútbol inicia un proceso de industrialización en el cual la toma de decisión pasa a ser pautada por intereses comerciales, acarreado el distanciamiento del club con la comunidad local. Desafíos éticos recientes involucrando la modalidad demandan mayor compromiso de las Organizaciones Deportivas de Equipos Profesionales (ODEP) con la agenda de desarrollo sostenible, normalmente atribuida a los programas de RSC. Sin embargo, las investigaciones enfocan su carácter instrumental y se centran poco en las acciones orientadas a la comunidad, el Deporte para el Desarrollo (DPD) y la movilización social.

Resultados: se sugiere que uno de los propósitos de la RSC sea la reconstrucción de los lazos entre club y comunidad, cuyo proceso se demuestra multidimensional (económico, político-integrativo y ético-emocional).

Contribuciones teóricas: ampliar el cuerpo de estudios brasileños sobre la RSC en el fútbol, en un contexto político-económico que aumenta la presión por cambios profundos en su estructura de gobernanza.

Contribuciones prácticas: proponer un modelo capaz de guiar la planificación de acciones de RSC, basado en principios de sostenibilidad y del DPD, despertando su atención para los aspectos que pueden desencadenar la movilización social.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa. Fútbol. Comunidad.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o mais popular dos esportes (European Club Association [ECA], 2020), sendo um negócio global que gera impacto em nível mundial (Gammelsæter, 2021). Em 2020, faturou € 25,2 bilhões na Europa e, embora o valor tenha sido 11% menor do que no ano anterior (Deloitte, 2021), devido aos efeitos da pandemia da Covid-19 (Beiderbeck, Frevel, Von der Gracht, Schmidt & Schweitzer, 2021), é o cenário ético que tem se mostrado desafiador (Dowling, Leopkey & Smith, 2018), tanto dentro do campo – com casos de *doping*, racismo e manipulação de resultados –, quanto fora dos estádios – violência entre torcidas e corrupção (López Frías, 2018; Pedersen & Rosati, 2018).

Os marcos mais recentes foram: primeiro, a Copa do Mundo do Qatar, em 2022, caracterizada por denúncias de compra de votos pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) para escolha do país como sede e por episódios de violação dos Direitos Humanos, seja dos trabalhadores durante a construção dos estádios (prática do *kafala*, um sistema de escravidão moderna que explora a mão-de-obra imigrante) (Burrow, 2016), seja do público visitante, sobretudo pela legislação local intransigente a questões de diversidade (Carta Capital, 2022). Segundo: em 2023, o jogador brasileiro Vinícius Júnior, do Real Madrid, reagiu a uma onda de ataques racistas que vinha sofrendo, desde 2021, de jogadores e torcidas adversárias da liga espanhola e expôs, mundialmente, uma situação enfrentada por atletas negros em uma das principais ligas europeias (Poder 360°, 2023).

Tais eventos são recorrentes em diversos setores econômicos, assim como afetam outras modalidades esportivas (Dowling et al., 2018). Todavia, ao reuni-los simultaneamente, o futebol desperta críticas que acarretam riscos: desinteresse generalizado crescente (ECA, 2020); falência de clubes tradicionais endividados (EY, 2020) e falta de credibilidade dos organismos dirigentes do futebol (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016).

Em contrapartida, a *Union of European Football Associations* (UEFA) tem incentivado a transformação do discurso e da prática junto às principais ligas e clubes por meio das diretrizes do *Fair Play Financeiro*. A gestão e a governança, que não faziam parte da cultura do futebol, já que o objetivo era o máximo investimento para atingir o sucesso esportivo em curto prazo (Fernández-Villarino, 2021), passaram a valorizar o desenvolvimento social (Union of European Football Associations [UEFA], 2018). Recentemente, a UEFA publicou os princípios *Strength Through Unity*, uma estratégia de sustentabilidade e RSC para que os clubes integrassem ações socioambientais à agenda *ESG* (*environmental, social and governance*,

acrônimo em inglês para as dimensões ambiental, social e de governança) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pelas Nações Unidas e embasados em 3 pilares: planeta, prosperidade e pessoas (UEFA, 2021).

Ainda que se amplie a pressão para que o futebol avance em suas práticas de RSC, a complexidade do cenário atual do futebol contemporâneo, com seus compromissos de valorização da marca mundial, coloca uma série de barreiras para que os clubes alcancem esse objetivo. A implementação de uma gestão profissional da RSC, o avanço de procedimentos de gestão ambiental, o aprimoramento de práticas de governança e a redefinição de relacionamento dos clubes com a comunidade do entorno são exemplos de desafios a serem enfrentados pelos clubes de forma a alinhar suas ações às práticas ESG, tão valorizadas neste momento. Especialmente importante, e foco dessa pesquisa, é a reconstrução da relação dos clubes com a comunidade local (Barbu et al., 2022; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas, Morrow & Sparks, 2015).

Visto como esporte popular, o futebol caracteriza-se pelos fortes laços com a comunidade (Castro-Martinez & Jackson, 2015), posto que muitos clubes se originaram da mobilização comunitária e são considerados veículos importantes para realização de objetivos sociais (Hamil & Morrow, 2011). No entanto, à medida em que os clubes se profissionalizam e se tornam empresas globais capitaneadas pela FIFA e influenciadas por interesses comerciais, o laço com as comunidades locais se fragilizam (López Frías, 2018; Pedersen & Rosati, 2018).

De fato, para os clubes europeus, a comunidade aparece relegada à condição de *stakeholder* intermediário na cadeia de valor: 62,7% dos clubes relatam que se conectar à comunidade constitui um desafio muito significativo para a implementação da RSC, portanto, a relação entre ambos não é automática (Walters & Tacon, 2011). Pelo contrário, está permeada de tensões organizacionais, por exemplo: o clube deve escolher entre o foco na sociedade vs. o resultado financeiro e o desempenho esportivo (Pedersen & Rosati, 2018). No Brasil, o clube busca conciliar êxito esportivo e estabilidade financeira à captação de novos torcedores e à operação socialmente responsável, segundo padrões éticos, sociais e morais (Lara, 2014).

No contexto apresentado, essa pesquisa tem como principal objetivo propor um modelo de análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, com enfoque na RSC. O estudo dialoga com diferentes trabalhos, cujas abordagens recaem sobre essa dimensão específica da RSC que discute como as Organizações Esportivas de Times Profissionais (OETP) – em inglês, *Professional Team Sports Organizations (PTSO)* (Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018) – vêm desenvolvendo ações orientadas à comunidade (Rowe, Karg & Sherry, 2018; Trendafiova, Ziakas & Sparvero, 2017). Atende aos chamados de Panton e

Walters (2019) por pesquisas sobre a mobilização social da comunidade no futebol, assim como o de Lara (2014) que constata poucos estudos brasileiros sobre gestão da RSC na modalidade.

Para alcançar tal objetivo, duas perguntas norteiam a pesquisa: 1) Quais são os principais indutores e barreiras para a implementação estratégica da RSC no futebol e 2) Como as categorias analíticas de RSC possibilitam avaliar a relação dos clubes de futebol com a comunidade local? A abordagem metodológica baseou-se em uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de propor um modelo de análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, com enfoque na RSC.

O artigo está organizado em quatro seções, sendo a primeira essa introdução. A segunda contém os procedimentos metodológicos e a terceira apresenta os resultados e a discussão. Por último, as considerações finais, incluindo contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo busca compreender a relação da comunidade local com o clube de futebol profissional no âmbito da RSC. Por tratar-se de um campo ainda em construção, o levantamento do referencial teórico seguiu recomendações de uma revisão sistemática da literatura realizada em 4 etapas, conforme critérios detalhados no Quadro 1.

Quadro 1

Critérios para busca e seleção de artigos científicos

Base	Termos-chaves	Período	Parcial	Filtro	Excluídos	Final
Scopus	"football" OR "soccer" AND "social responsibility" OR "CSR" AND "professional"	De 2011 a abril de 2022	57	Inclusão: <ul style="list-style-type: none"> • Artigos científicos • Idioma inglês • Área de Administração (<i>Business, Management</i>) • Periódicos classificados <i>SJR</i> > 1.0 ou Q1; ou Qualis > B1 • Citação do termo <i>communit</i>* Exclusão: <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Ciências do Esporte, Saúde, Contabilidade e Meio Ambiente • Outras modalidades (<i>American football, Australian football</i>) • Eventos (Copa do Mundo) • Empreendedorismo • Duplicados 	33	5
Web of Science (WoS)			57		20	18 artigos comuns (<i>Scopus e WoS</i>)
Google Scholar	"professional football" AND "corporate social responsibility" AND <i>community</i>	A partir de 2018	41		38	3
SPELL	"futebol" AND "responsabilidade social"	-	3		2	1
SUBTOTAL			158		126	32
Técnica "bola de neve"			17		-	49 artigos
			2	-	-	2 Relatórios

Fonte: Autores.

A primeira etapa consistiu na busca por artigos científicos da área de Administração (*Business e Management*), publicados entre 2011 e abril de 2022, no idioma inglês e disponíveis nas bases de periódicos *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, combinando os termos-chaves: *football, soccer, social responsibility, CSR e professional*. Um levantamento complementar foi efetuado no *Google Scholar (GS)* com critérios mais restritivos (termos: *professional football, corporate social responsibility e community*; a partir de 2018) em comparação a *Scopus* e *WoS*, pelo fato do *GS* trazer um percentual maior de citações de fontes não pertencentes a periódicos científicos, como livros e teses (Spinak, 2019). A última busca foi realizada no *SPELL* mediante critérios mais abrangentes (incluindo artigos no idioma português e sem o recorte temporal), visando localizar a exígua produção brasileira sobre o tema. A etapa resultou em 158 trabalhos.

Na segunda etapa, da triagem, foram excluídos: (i) capítulos de livros e artigos das áreas de Ciências do Esporte, Saúde, Contabilidade e Meio Ambiente; (ii) que tratavam de outras modalidades (*American football e Australian football*), de megaeventos esportivos ou empreendedorismo; (iii) publicações que não possuíam fator de impacto *Scimago Journal & Country Rank (SJR)* > 1.0, pertencente ao primeiro quartil (Q1) ou com classificação Qualis >

B1, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2017) e (iv) que não citavam o termo *communit** (ou suas variações). O processo resultou em 32 artigos.

A terceira etapa iniciou-se com a leitura do material selecionado e, a partir da técnica “bola de neve”, foram incluídos outros 17 artigos (respeitando-se os mesmos critérios da etapa 2), totalizando 49 artigos. Foram localizados também 2 relatórios referenciados em diversos estudos: Brown, Crabbe e Mellor (2006) e Walters e Tacon (2011).

Finalmente, as informações dos artigos científicos das bases *Scopus* e *WoS* ($n = 48$) foram processadas pelo *software* RStudio e a planilha resultante foi importada para análise na ferramenta Biblioshiny. Os resultados e sua discussão serão apresentados em quatro partes: (i) a expansão RSC no futebol; (ii) mobilização social; (iii) fatores indutores e barreiras da RSC no futebol e (iv) proposta de categorias analíticas da RSC no futebol.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sociedade e mercado têm sinalizado não compactuar mais com o lucro a qualquer preço (Zylbersztajn & Lins, 2010). A concepção de que os aspectos econômicos não definem, por si só, o sucesso de uma organização sem considerar a qualidade de vida das pessoas (aspecto social) e a saúde do planeta (aspecto ambiental) foi consolidada pelo *triple bottom line* (TBL), frequentemente utilizada como definição da gestão da sustentabilidade (Elkington, 2018).

Nas últimas duas décadas, observa-se a emergência da agenda *ESG* como indutora para que investidores, poder público, mídia e sociedade atentem a essas dimensões, em vez de contemplarem exclusivamente as métricas econômico-financeiras (Vendramini, Breviglieri & Yamahaki, 2020). A gestão do aspecto social pode ser conduzida pelos programas de RSC como estratégia de negócios tanto para diferenciação competitiva, quanto para geração de impacto social (Porter & Kramer, 2011).

No esporte, ao passo que se busca distinguir e valorizar a dimensão competitiva da econômica, existe a pressão da sociedade pelo comprometimento das organizações com temas de interesse público, geralmente endereçados pelos programas de RSC (Trendafiova et al., 2017). Na última década, a adoção dessas iniciativas pelas OETP – em especial, no futebol – tem aumentado (Walzel et al., 2018), como será evidenciado.

3.1 A expansão da RSC no futebol

A revisão sistemática da literatura mostra um avanço teórico, em evolução, da produção científica sobre RSC no futebol, evidenciando picos em 2014 ($n = 7$) e 2019 ($n = 9$), porém ainda centralizada em países como Reino Unido ($n = 35$), Estados Unidos da América (EUA) ($n = 10$) e Alemanha ($n = 9$) – talvez isso explique a maior frequência de citações de Reino Unido ($n = 358$) e EUA ($n = 141$) pelas publicações analisadas. Os principais periódicos identificados são: *European Sport Management Quarterly* ($n = 9$); *Soccer & Society* ($n = 8$) e *Sport Management Review* ($n = 4$). Já dentre os autores mais relevantes, com maior número de publicações na área, aparecem Anagnostopoulos ($n = 5$), Walters ($n = 4$) e Willem ($n = 3$).

No que se refere aos artigos mais citados, destacam-se: Anagnostopoulos, Byers e Shilbury (2014) ($n = 62$), que empregaram a metodologia *Grounded Theory* para analisar entrevistas e documentos sobre o processo de tomada de decisão em relação à gestão da RSC no futebol inglês. Bingham e Walters (2012) ($n = 60$) aplicaram os métodos quantitativo, na análise de documentos financeiros, e qualitativo, em entrevistas com gestores de fundações de clubes, a fim de compreender a diversificação de fontes de financiamento da RSC em parcerias sociais com empresas. Dowling et al. (2018) ($n = 60$), mediante revisão de escopo (*scoping review*), apontaram o incremento da temática da governança no esporte nos últimos anos, revelaram que diversas pesquisas a relacionam à RSC e identificaram o futebol como a modalidade mais estudada, especialmente quanto à sua profissionalização na Europa e aos papéis desempenhados pela União Europeia, FIFA, UEFA e associações nacionais.

Por fim, Walzel et al. (2018) ($n = 58$) realizaram a revisão sistemática de 69 artigos sobre RSC no esporte, de 2008 a 2017, e demonstraram que as cinco principais questões de pesquisa referem-se a: (i) implementação estratégica da RSC; (ii) benefícios derivados da implementação da RSC; (iii) execução da RSC por meio do modelo de governança das fundações; (iv) diferentes formas de engajamento para a RSC, seja por meio de ações ambientais de desenvolvimento comunitário e (v) percepções e atitudes dos *stakeholders*.

Todavia, os achados das pesquisas sobre a RSC no esporte em geral não se aplicam automaticamente ao futebol. Percebe-se que há poucos estudos que se debruçam sobre a suposta relação ganha-ganha, envolvendo os beneficiários da RSC e a sociedade (Paramio-Salcines, Downs & Grady, 2015; Walker, Hills & Heere, 2017) e, menos ainda, sob uma perspectiva crítica (Pedersen & Rosati, 2018). Os subitens ulteriores aprofundarão esse debate, balizado pelas principais temáticas identificadas por Walzel et al. (2018).

3.1.1 Implementação estratégica da RSC no futebol

Na Europa, onde o futebol é regido por modelos políticos e legais específicos e por sistemas esportivos heterogêneos que influenciam as estruturas de governança (Fifka & Jaeger, 2018), além da predominância da utilização instrumental da RSC (Walzel et al., 2018), observa-se a primazia dos interesses comerciais em detrimento dos valores do esporte como mecanismo para o desenvolvimento social (Gammelsæter, 2021).

Artigos sobre a implementação estratégica da RSC suplantam a tradicional perspectiva filantrópica (Anagnostopoulos et al., 2014; Hamil & Morrow, 2011; Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). Logo, assuntos como estrutura organizacional do clube e procedimentos para a entrega das iniciativas socioambientais (Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011; Hamil; Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2013), processos de tomada de decisão sobre a RSC (Anagnostopoulos et al., 2014; Miragaia et al., 2014), mecanismos de financiamento das fundações (Bingham & Walters, 2012), comunicação de resultados das ações de RSC (Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas & Chadwick, 2016; Manoli, 2015; Ribeiro, J., Branco & Ribeiro, J. A., 2019) e instrumentos de medição de impacto social da RSC (Lombardo, Mazzocchetti, Rapallo, Tayser & Cincotti, 2019; Oshimi, Yamaguchi, Fukurara & Tagami, 2022) compõem essa pauta e sobrepõem pesquisas que valorizam a perspectiva da comunidade (Sanders, Heys, Ravenscroft & Burdsey, 2012).

Muitos clubes, entretanto, relutam em abraçar a RSC como parte de sua atividade principal, mesmo que o futebol seja considerado um negócio social que deve se interessar pelos impactos sociais e não só esportivos (Sanders et al., 2012). Kolyperas et al. (2015) propõem que o desenvolvimento da RSC resulta das estratégias de mudança que o clube adota ao planejar e executar suas iniciativas sociais. Tal qual em outros setores industriais, segue um processo linear composto por seis fases: (i) voluntariado (doações, ações com a torcida etc.); (ii) regulação (práticas derivadas de diretrizes internas ou intervenções externas); (iii) socialização (resposta a pressões da torcida e dos meios de comunicação); (iv) corporatização (incorporação da RSC e usufruto de seus benefícios); (v) separação (substituição do departamento de RSC pela fundação) e (vi) integração (internalização da RSC na estratégia) (Kolyperas et al., 2015).

À luz desse processo, a separação entre clube e fundação parece justificada e será detalhada a seguir.

3.1.2 Modelo de governança das fundações e parcerias sociais

A fundação (*Foundation*), também denominada *Community Sports Trust*, *Community trust* ou *Community education and sporting trusts* (Walters & Panton, 2014), refere-se a um tipo particular de organização de caridade independente que se responsabiliza pela RSC (Bingham & Walters, 2012), enquanto o clube cuida das operações esportivas (Trendafiova et al., 2017). Como as fundações mantêm os nomes dos clubes-mães, esses acabam se beneficiando de “publicidade gratuita” do apoio às comunidades atendidas (Brown et al., 2006).

Um dos grandes desafios para as fundações é a limitação de recursos e a obtenção de financiamento (Walters & Tacon, 2011). Os organismos financiadores condicionam a aprovação de recursos a grandes projetos sociais após análise de competência do time de executivos e conselheiros das fundações (Castro-Martinez & Jackson, 2015). Bingham e Walters (2012) advertem sobre a importância da gestão do relacionamento das fundações com esses organismos e a busca por fontes alternativas de financiamento. Embora alguns estudos considerem que os custos adicionais para se criar novas fontes de recurso pareçam proibitivos, outros defendem que a diversificação favorece a estabilidade da fundação no longo prazo, além de aumentar sua legitimidade (Bingham & Walters, 2012; Walters & Tacon, 2011).

O alvo, portanto, passa a ser a parceria social, que corresponde à colaboração entre duas ou mais organizações de diferentes setores, na qual as responsabilidades são divididas e os recursos e as habilidades específicas empregadas em prol da causa (Bingham & Walters, 2012).

No futebol inglês, predomina a parceria entre clube, fundação, patrocinadores e autoridades locais, no entanto, essa associação pode conter diferentes motivações e expectativas de cada parceiro (Walters & Panton, 2014). Por um lado, a fundação valoriza a parceria como estratégica para viabilizar seu trabalho e, ainda que exista uma forte relação com o clube-mãe, a associação pode apresentar-se como problemática e disfuncional (Walters & Panton, 2014), em acordo com o que Kolyperas et al. (2015) chamaram de “áreas cinzentas” que resultam em falta de colaboração e desalinhamento entre a estratégia geral do clube e sua política de RSC. Por outro, o clube pode ser motivado, antes, pelo autointeresse (derivado de pressões comerciais por desempenho esportivo) do que pela causa social em si (Walters & Panton, 2014).

Além das fundações, existem formas alternativas de engajamento das OETP para a RSC e que serão exploradas no próximo subitem.

3.1.3 Diferentes formas de engajamento para a RSC

Apoiar organizações não governamentais (ONGs), resolver problemas sociais e promover programas de saúde e eventos socioculturais da comunidade são fatores essenciais para a responsabilidade filantrópica da OETP (Barbu et al., 2022). Pedersen e Rosati (2018), por sua vez, consideram que clubes de futebol e comunidades não estão automaticamente integrados, pois enfrentam um contexto repleto de desafios e pouco sabem sobre as reais capacidades e recursos necessários para executar a RSC de forma independente e colaborativa, em parceria com as empresas. Os autores analisam a RSC sob o prisma das tensões organizacionais, definidas como a existência simultânea de demandas opostas inerentes à própria organização, relacionadas ou não ao futebol, que resultam em contradições e *trade-offs*. Os autores concluem que há uma correlação positiva entre tensões organizacionais e RSC: quanto maiores os níveis de tensão vivenciados pelo clube, maior a tendência dele se engajar com a RSC (Pedersen & Rosati, 2018).

Embora alguns estudos considerem o esporte como um veículo para promover o desenvolvimento da comunidade (Anagnostopoulos et al., 2016; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2013; Ribeiro, J. et al., 2019), poucos o fazem à luz dos conceitos de EPD e das ações orientadas à comunidade, conforme apresentado na sequência.

3.1.3.1 Esporte para o Desenvolvimento e Ações Orientadas à Comunidade

O clube de futebol raramente se muda da área geográfica onde surge, fato que gera um senso de pertencimento que lhe confere legitimidade para representar a comunidade daquela região (Hamil & Morrow, 2011). O termo comunidade transcende seu *status* de conceito, tal qual o futebol transcende o *status* de esporte – ambos tornam-se universais e incontestáveis (Sanders et al., 2012). Sua noção é complexa e envolve uma diversidade de grupos de *stakeholders* (Walters & Tacon, 2011). Para os clubes e organismos dirigentes, a comunidade pode referir-se à população circunvizinha ao estádio composta por residentes e comerciantes (Hamil & Morrow, 2011). Também pode ser compreendida como o desejo de um grupo de pessoas estar junto de maneira especial, durante as partidas, insurgindo como a “abreviação de uma população geograficamente referenciada que reconhece a relevância do futebol [...] para suas vidas sociais, culturais e, cada vez mais, econômicas” (Sanders et al., 2012, p. 14).

Para lidar com demandas específicas desse público, emerge o conceito de Esporte para o Desenvolvimento (EPD) – em inglês, *Sport for Development* (SFD) (Rowe et al., 2018;

Trendafiova et al., 2017; Walker et al., 2017), que consiste no uso intencional do esporte, da atividade física e da brincadeira com a finalidade de promover a paz e o desenvolvimento sustentável por meio dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (até 2014) (Svensson, Andersson, Mahoney & Ha, 2020) e dos ODS, a partir de 2015.

As iniciativas do EPD foram classificadas por Coalter (2010 como citado em Rowe et al., 2018) em três categorias, com base na ênfase dada ao esporte ou aos resultados: (i) *Esporte*, na sua forma tradicional, tem propriedades fundamentais de desenvolvimento dos participantes; (ii) *Sport-plus*, adapta o esporte (por vezes, em combinação com outros programas) visando objetivos mais amplos; e (iii) *Plus-sport*, “utiliza o esporte como gancho para atrair os participantes ao programa, com o objetivo de se envolverem em outras formas de atividade de desenvolvimento (resultados não-esportivos)” (Coalter, 2010 como citado em Rowe et al., 2018, p. 5).

Um exemplo de iniciativa *plus-sport* é o programa de apoio a jovens em situação de vulnerabilidade que utiliza o prestígio da *Premier League* como “gancho” para a transformação social (Walker et al., 2017). A agenda do EPD tem sido adotada por diversas organizações esportivas (*National Basketball Association*) e por empresas relacionadas ao esporte (Nike) ou não (*First National Bank*), tornando necessário distinguir as ações com enfoque na RSC tradicional – que visam benefícios organizacionais à imagem corporativa e ao relacionamento com os *stakeholders* – das ações de EPD legítimas, que objetivam benefícios aos participantes e suas comunidades (Rowe et al., 2018).

A expansão da visão ideológica sobre os aspectos neoliberais da prática da RSC possibilita incorporá-la, tanto nas estratégias de desenvolvimento organizacional, como no desenvolvimento social da comunidade (Trendafiova et al., 2017). Assim, a ação de RSC orientada à comunidade é capaz de contribuir não só à imagem e à reputação do clube, mas de retribuir alguns dos seus benefícios à população do entorno (Blumrodt, Bryson & Flanagan, 2012). Também é extensível, simultaneamente, às áreas do EPD e pode ser compreendida como “o conjunto de atividades discricionárias e focadas externamente entregues por (ou em parceria com) times de esportes profissionais [OETP] que têm impactos positivos, direcionados e específicos sobre os *stakeholders* da comunidade” (Rowe et al., 2018, p. 14).

Tal iniciativa pode ser classificada quanto à categoria (doação, ativação ou construção de capacidades), ao tipo (atividades focadas externamente na *filantropia* e no *relacionamento com a comunidade*) e ao foco (seguindo as categorias do EPD: educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) (Rowe et al., 2018).

No último subitem, serão enfatizadas as percepções e atitudes dos *stakeholders* decorrentes das práticas de RSC, seja a tradicional ou a relacionada ao EPD.

3.1.4 Percepções e atitudes dos stakeholders

Reconhecer os interesses das partes interessadas emerge como um ponto de atenção para as OETP, argumento sustentado pelo fato da Teoria de *Stakeholders* ser a lente teórica mais frequente nos estudos sobre RSC no esporte (Walzel et al., 2018). A definição de *stakeholder* mais conhecida foi proposta por Freeman (1984, p. 25) e refere-se a “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Para os clubes de futebol europeus, os *stakeholders* mais relevantes são: torcedores, patrocinadores, associações nacionais, UEFA, trabalhadores, comunidade, investidores, FIFA, organizações governamentais, fornecedores, entre outros (Walters & Tacon, 2011).

Porém, além de identificar os diversos *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) ressaltam a importância de se compreender o grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada um. Nesse sentido, Miragaia et al. (2014) alertam que, tal qual os organismos reguladores, a comunidade também pode ser classificada como um *stakeholder* perigoso, posto que pode prejudicar a organização por meio do exercício de seu poder.

No Brasil, por exemplo, desempenho e resultado esportivos são influenciados pelo relacionamento do clube com seus *stakeholders*. Em 2012, quando o Palmeiras foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro, dirigentes, comissão técnica e jogadores foram alvos de protestos e confrontos com a torcida, evidenciando a inabilidade da gestão do clube em identificar, classificar e gerenciar suas partes interessadas mais salientes (De Siqueira, Pajanian & Telles, 2015). No clube, tal atribuição compete aos decisores internos (diretores, conselheiros e gestores de RSC) e externos (membros associados) (Miragaia et al., 2014).

Em relação à RSC, mesmo que a percepção e a atitude dos *stakeholders* interessem aos pesquisadores de *marketing* sob a ótica do consumo (Schyvink, Naraine, Constandt & Willem, 2021), a torcida pode ser considerada parte da comunidade (Brown et al., 2006). As práticas de RSC voltadas para comunidade, consumidores e trabalhadores influenciam positivamente o engajamento de torcedores chineses para o consumo (Liu, Wilson, Plumley & Chen, 2019), já os torcedores franceses esperam não só acompanhar uma partida emocionante em um ambiente agradável, mas também que o clube se envolva com sua comunidade (Blumrodt et al., 2012).

Deste modo, elevar a participação da comunidade no processo de concepção e execução do programa de RSC permite alavancar o desenvolvimento da própria organização e, paralelamente, promover a sustentabilidade e beneficiar a sociedade (Trendafiova et al., 2017).

Por outro lado, o distanciamento entre clube e comunidade pode desencadear desafios organizacionais. O estudo de caso de Panton e Walters (2019), objeto de análise do próximo item, inova ao privilegiar a perspectiva da comunidade e os indutores da mobilização social. Em 2013, a comunidade londrina deu origem à rede *Our Tottenham*, composta por mais de 50 grupos de *stakeholders* que participavam ativa e coordenadamente do processo de regeneração do estádio, pressionando e influenciando decisões dos responsáveis pelo projeto: o clube Tottenham e o Conselho de Haringey (bairro londrino) (Panton & Walters, 2019).

3.2 Mobilização social no futebol

Na relação entre clube e comunidade, é interessante destacar a centralidade do estádio, que se configura como um espaço social inscrito em um dado lugar, regido por normas e práticas sociais particulares e que assume duplo significado para o clube e a comunidade. Aparece “como um ícone da presença e do poder que o futebol pode conceder sobre a comunidade” ou ainda como um recurso da própria comunidade (Sanders et al., 2012, p. 14), da mesma maneira que as OETP são vistas como ativos da comunidade capazes de alavancar benefícios sustentáveis (Trendafiova et al., 2017). Assim, a desativação, reforma ou construção de um estádio promove grande impacto social, afetando o entorno e despertando a atenção do clube e do poder público em relação às práticas de gestão adotadas para melhor condução desse processo.

Em contraste à predominância de estudos organizacionais para o engajamento de *stakeholders*, salientada por Trendafiova et al. (2017), há poucas pesquisas dedicadas a compreender como se dá a mobilização social, a conformação das redes sociais estabelecidas entre as pessoas e como tais redes afetam a OETP (Panton & Walters, 2019).

O início dos anos 2010, na Inglaterra, foi marcado pela recessão econômica e mudanças políticas, culminando em práticas austeras sob diretrizes neoliberais, em direção a privatizações de espaços públicos considerados financeiramente inviáveis pelo Estado e que afetaram o contexto de regeneração urbana, o mercado imobiliário, a participação democrática e o envolvimento comunitário (Panton & Walters, 2019).

Nesse contexto, a participação comunitária é obstruída por dois processos. Por um lado, os responsáveis pelo empreendimento ignoram as limitações da abordagem participativa devido

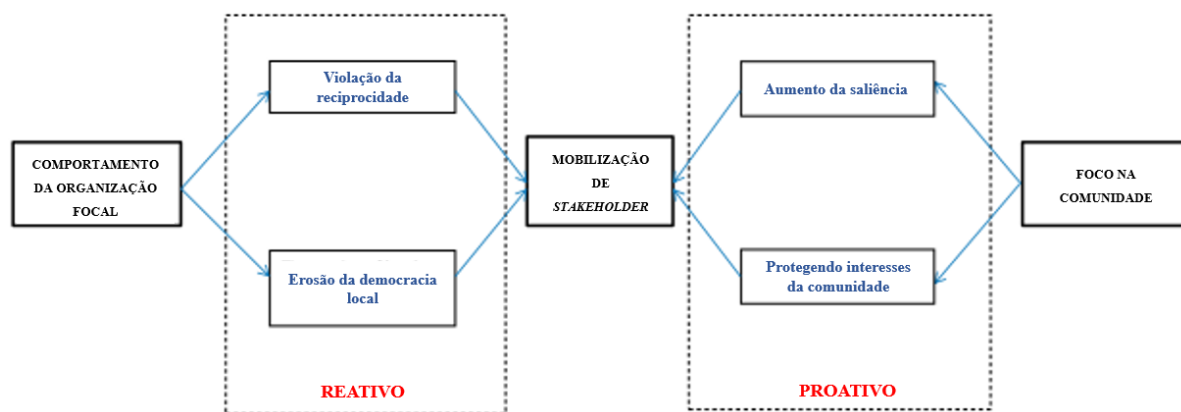
à dificuldade de encontrar líderes comunitários dispostos a estabelecer parcerias. Por outro lado, a participação comunitária é desencorajada pela crença das próprias pessoas de que não serão ouvidas. A reforma do estádio do Liverpool foi caracterizada pela integração entre clube, comunidade, conselho municipal e organização *Anfield Youth Club* (AYC), resultando na restauração do *Stanley Park* (um dos mais importantes parques locais) e na garantia de financiamento para ampliar antigos edifícios da AYC usados para prática esportiva e lazer (Trendafiova et al., 2017).

Panton e Walters (2019) relatam que as OETP que ignoram o contexto local – institucional e político – incorrem no risco de uma mobilização social, como a observada nos protestos de grupos indígenas impactados pela Olimpíada de Sydney (2000). No entanto, a fragmentação dos grupos sociais mobilizados compromete o êxito da causa, como aconteceu com mais de 200 pequenas e médias empresas e 400 moradores compulsoriamente removidos de seus locais em função da Olimpíada de Londres (2012) (Panton & Walters, 2019).

O caso da regeneração do estádio do Tottenham mostrou que a mobilização da comunidade e a criação da rede *Our Tottenham* decorrem de 4 fatores antecedentes (Figura 1).

Figura 1

Fatores antecedentes que suportam a mobilização do stakeholder comunidade



Fonte: Panton & Walters, 2019, tradução nossa.

Do lado esquerdo da Figura 1, observa-se (i) a violação da reciprocidade que consiste na percepção da comunidade de tratamento injusto por parte da organização focal (Tottenham) em função da transgressão de normas de justiça, falta de transparência e ação dissimulada, desencadeando a insatisfação dos grupos de *stakeholders*. Outro fator é (ii) a erosão da democracia local, que concerne à falta de diálogo por parte do clube e do conselho municipal.

Ambos os antecedentes foram criados após as ações da organização focal e produzem um efeito mobilizador, por isso, são denominados de reativos (Panton & Walters, 2019).

Do lado direito, emergem outros dois aspectos: (iii) o aumento da saliência dos *stakeholders*, a partir da percepção de falta de poder individual de cada grupo e do reconhecimento da necessidade de mobilização decorrente de coalizões, visando proporcionar-lhes uma posição de negociação mais favorável; e (iv) a proteção dos interesses da comunidade como reflexo à visão de que a regeneração e o novo estádio ocultavam um processo de “engenharia ou limpeza social” e “gentrificação”, favorecendo os responsáveis pelo empreendimento (clube e conselho) e os proprietários de imóveis mais valiosos (incluindo integrantes do conselho), em detrimento dos residentes e pequenos comerciantes.

Esses são os fatores proativos, que não implicam em uma reação direta a nenhum comportamento do clube ou do conselho responsável pela obra. Mas, antes, contrapõem-se fortemente ao movimento de gentrificação em curso, evidenciado pela exclusão da comunidade, torcedores e pequenos comerciantes da consulta e da tomada de decisão. A partir dessa situação, aumenta-se a saliência e a necessidade dos grupos trabalharem juntos, encontrando, na mobilização e formalização da rede, o mecanismo por meio do qual poderiam agir em prol de interesses comuns e do benefício futuro da comunidade (Panton & Walters, 2019).

A mobilização social é dinâmica e não acaba com a constituição da rede *Our Tottenham*. Na verdade, sua sustentabilidade está relacionada à intensidade de interesse (motivos que levam ao enfrentamento da organização focal) e à identidade (diferentes grupos de *stakeholders* que se reconhecem e apreciam a proximidade). Logo, os esforços de mobilização “aumentaram a conscientização, a vontade e a capacidade da comunidade agir contra futuros desenvolvimentos de regeneração empreendidos pelo conselho de Haringey” (Panton & Walters, 2019, p. 116).

Cabe ao clube identificar fatores reativos que levam à aliança de diversos *stakeholders* e, preventivamente, oportunizar canais de diálogo e participação desses grupos, evidenciar os esforços do senso de responsabilidade corporativa diante daqueles que são impactados e implementar “estruturas de governança que permitam o envolvimento das comunidades na tomada de decisão e assegure o compartilhamento regular de informações sobre o desenvolvimento do estádio” (Panton & Walters, 2019, p. 115).

A fim de se responder a primeira pergunta de pesquisa: Quais são os principais indutores e barreiras para implementação estratégica da RSC no futebol? Serão apresentados os fatores indutores e as barreiras da RSC dos clubes de futebol na sua relação com as comunidades.

3.3 Fatores indutores e barreiras da RSC no futebol

Cada clube se motiva à prática da RSC por diferentes razões (Hamil & Morrow, 2011; Walters & Panton, 2014). A partir da revisão dos artigos mapeados nessa revisão sistemática da literatura, o estudo identificou os principais fatores indutores e os classificou em três categorias principais (Breitbarth et al., 2011), conforme o Quadro 2.

Quadro 2

Fatores indutores da implementação estratégica da RSC no futebol profissional

Categoria	Descrição	Subcategoria	Autores(as)
Econômica	I1. Aderência do programa de RSC aos objetivos sociais e àqueles relacionados aos negócios	S1	Anagnostopoulos et al., 2014; Røynesdal et al., 2021
	I2. Desenvolvimento de novos jogadores captados em projetos sociais para crianças e jovens da comunidade	S2	Anagnostopoulos et al., 2014; Blumrodt et al., 2012; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Kolyperas et al., 2015
	I3. Melhoria de imagem, reputação e valor da marca do clube; desenvolvimento de canais de <i>marketing</i>	S1	Breitbarth et al., 2011
	I4. Resposta à reivindicação de torcedores por preços acessíveis de ingressos, investimentos do clube em contratação de jogadores e desenvolvimento da região vizinha ao estádio	S3	Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015
	I5. Acesso a incentivos fiscais e fundos de financiamento governamentais e de organismos dirigentes do futebol	S4	Castro-Martinez & Jackson, 2015; Kolyperas et al., 2015; Lara, 2014
	I6. Formação de uma nova geração de torcedores e retenção dos atuais	S3	Hamil & Morrow, 2011; Reiche, 2013
	I7. Adoção de comportamento mimético em relação a outros clubes e empresas que se diferenciam pela RSC	S1	Kolyperas et al., 2015
	I8. Comprovação de retorno social sobre o investimento (SROI)	S1	Lombardo et al., 2019; Oshimi et al., 2022
	I9. Visão de oportunidade da RSC por parte dos gestores	S1	Paramio-Salcines et al., 2015
	I10. Criação de ambiente que torne os clubes atrativos aos patrocinadores	S4	Reiche, 2013
	I11. Aprendizagem organizacional dos membros do clube, por meio de grupos formais, informais e <i>stakeholders</i> externos	S1	Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz & Willem, 2018
Político-integrativa	I12. Contexto político favorável para execução do Projeto <i>Football in the Community</i> (FITC), na Inglaterra, de iniciativas de inclusão, educação e combate à criminalidade	S6	Bingham & Walters, 2012; Walters & Panton, 2014
	I13. Parcerias sociais entre clube, fundação, empresas patrocinadoras e poder público	S7	Babiak, Thibault & Willem, 2018; Bingham & Walters, 2012; Brown et al., 2006; Walters & Anagnostopoulos, 2012; Walters & Panton, 2014
	I14. Resposta a pressões políticas, legislativas e regulatórias; participação no processo de mudança como parceiro da sociedade; oferta de (infra)estrutura esportiva	S5	Breitbarth et al., 2011; Paramio-Salcines et al., 2015; UEFA, 2018
	I15. Gerenciamento de riscos à legitimidade do futebol (decorrente de racismo, escândalos de corrupção, violência etc.); medição e reporte dos projetos e iniciativas de RSC	S6	Breitbarth et al., 2011; Ribeiro, J. et al., 2019

Categoria	Descrição	Subcategoria	Autores(as)
	I16. Engajamento a uma agenda social mais ampla, proposta por FIFA, UEFA ou organização humanitária (ex.: Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF)	S5	Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2013
	I17. Governança corporativa tem como um de seus princípios a RSC e é um dos aspectos relevantes de <i>ESG</i>	S5	Dowling et al., 2018; Fernández-Villarino, 2021
	I18. Atendimento às demandas sociais de diversos <i>stakeholders</i>	S6	Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015
	I19. Mobilização da associação de torcedores com deficiência	S6	Paramio-Salcines et al., 2015
	I20. Políticas governamentais para desenvolvimento de programas ambientais (ex.: energia renovável nos estádios da Alemanha)	S5	Reiche, 2013
	I21. Estádio comunitário como espaço do clube e da fundação proverem serviços e realizarem ações de RSC	S9	Sanders et al., 2012
	Ético-emocional	I22. Contribuição social do clube visando retribuir o apoio da comunidade	S11
I23. Disseminação de valores e cultura organizacionais e que o futebol não está dissociado da sociedade; busca de confiança, legitimidade e credibilidade; campanhas de melhoria da saúde, combate às drogas e à violência; esporte como portador de emoções positivas e símbolo de sucesso		S12	Breitbarth et al., 2011
I24. Fortalecimento da identidade regional em um contexto globalizado (alta de transferências de jogadores estrangeiros; cessão de <i>naming rights</i>); esporte como modelo positivo à sociedade (resposta a casos de corrupção e manipulação de resultados)		S11	Reiche, 2013
I25. Promoção da paz e do desenvolvimento sustentável a partir da adoção do EPD		S13	Rowe et al., 2018; Trendafiova et al., 2017; Walker et al., 2017
I26. Estratégia de sustentabilidade e RSC para que clubes integrem suas ações à agenda <i>ESG</i> e aos ODS		S13	UEFA, 2021

Fonte: Autores.

A categoria econômica (finanças) corresponde ao alcance de público diversificado, geralmente de grupos segregados e evidencia a faceta do futebol enquanto indústria, em busca de atender seus interesses comerciais relacionados a *marketing*, consumo e concorrência com outros clubes. Já a categoria político-integrativa (poder e legitimidade) considera as pressões dos diferentes *stakeholders* sobre o clube, refere-se à construção de pontes e ao acesso a decisores-chaves e possibilita a transferência de uma imagem favorável do clube para seus negócios, tendo o esporte como um meio de integração social. Por fim, a categoria ético-emocional valoriza os atributos positivos do esporte e os valores são empregados para se “fazer a coisa certa” (Breitbarth et al., 2011, p. 723). O esporte é tomado como um modelo, favorecendo a promoção da saúde, exercendo apelo afetivo e demonstrando o comprometimento social do clube (Breitbarth et al., 2011).

A partir do entendimento dos aspectos envolvidos na implementação estratégica da RSC pelo futebol, verifica-se igualmente a emergência de barreiras e desafios, cuja classificação segue as mesmas categorias dos indutores, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3

Barreiras e desafios para implementação estratégica da RSC no futebol profissional

Categoria	Descrição	Subcategoria	Autores(as)
Econômica	B1. Preocupação de que as atividades de RSC desapareçam após a COVID-19	S1	Beiderbeck et al., 2021
	B2. Incerteza e instabilidade levam as fundações diversificarem as fontes de financiamento; limitações de recursos e de fontes	S4	Bingham & Walters, 2012; Walters & Tacon, 2011
	B3. Alto custo para o clube manter profissionais exclusivamente dedicados à atividade de RSC	S1	Hamil & Morrow, 2011
	B4. Necessidade de capacidade administrativa ou de unidade para operacionalizar a RSC a longo prazo	S1	Reiche, 2013; Røynesdal et al., 2021
	B5. Convencimento da alta direção sobre benefícios da RSC; equipe especializada em avaliação, pois indicadores positivos podem angariar apoio externo	S1	Røynesdal et al., 2021
Político-integrativa	B6. Divulgação de relatórios de RSC atinge público limitado, demandando outros canais; necessidade de engajar os múltiplos <i>stakeholders</i> (ex.: Twitter)	S10	Anagnostopoulos et al., 2016; Raimo, Vitolla, Nicolò & Polcini, 2021; Ribeiro, J. et al., 2019
	B7. Conformidade e incorporação da RSC em estrutura de governança; monitoramento de problemas e diálogo contínuo com <i>stakeholders</i>	S5	Fifka & Jaeger, 2018
	B8. Estrutura de propriedade e controle do clube-empresa reduzem a cobrança externa por monitoramento e transparência	S10	Hamil & Morrow, 2011
	B9. Preocupações com o planejamento futuro do programa e dificuldade para seleção de participantes	S6	Henderson, O'Hara, Thronicroft & Webber, 2014
	B10. Separação entre clube-mãe e fundação pode gerar associações disfuncionais e “áreas cinzentas” entre estratégia e operação	S7	Kolyperas et al., 2015; Walters & Panton, 2014
	B11. Dificuldade em identificar <i>stakeholders</i> , grau de poder, legitimidade, urgência e saliência; engajá-los no planejamento, implementação e avaliação	S6	De Siqueira et al., 2015; Miragaia et al., 2014; Trendafiova et al., 2017
	B12. Importância de diferenciar os efeitos diretos (participação de beneficiários na ação) dos indiretos (motivação das pessoas)	S6	Reiche, 2013
	B13. Inexperiência em programas específicos (ex.: saúde); presença do tema na agenda social de governos e organismos dirigentes não assegura o desenvolvimento das ações	S5	Røynesdal et al., 2021
	B14. Legislação que exige cobrança de taxas pelo provedor de serviço social junto aos beneficiários	S8	Sanders et al., 2012
	B15. Restrições ideológicas que consideram a RSC uma política neoliberal; capacidade de estabelecer parcerias mutuamente benéficas a fim de potencializar a RSC por meio do esporte	S7	Trendafiova et al., 2017
Ético-emocional	B16. <i>Social washing, greenwashing e sports-washing</i> : uso de práticas socioambientais e esportivas que visam apenas o <i>marketing</i> ou a “limpeza” da reputação de países implicados em práticas contrárias aos Direitos Humanos	S12	Chadwick, 2018; Fernández-Villarino, 2021

Categoria	Descrição	Subcategoria	Autores(as)
	B17. Falta de transparência nas informações sobre uso de recursos financeiros em atividades de RSC	S12	Reiche, 2013
	B18. Falta de sinergia entre objetivo e entrega da RSC (atende clube/ fundação/ patrocinador, mas não o beneficiário); desafio de melhorar habilidades pessoais por meio de intervenções esportivas; definição de “rotas de saída” para beneficiários	S13	Walker et al., 2017

Fonte: Autores.

Sob a categoria econômica, destacam-se as barreiras relacionadas ao financiamento dos projetos de RSC, impactando a continuidade das ações ou a manutenção de equipes dedicadas, obrigando a organização a buscar a diversificação das fontes de receita e o desenvolvimento de mecanismos para captação de recursos. A utilização da avaliação de impacto como subsídio para justificar a RSC é um desafio relatado pelos pesquisadores. Com a retomada da normalidade observada após a pandemia pela COVID-19, existe a preocupação de que as ações de RSC deixem de ser priorizadas pelos clubes.

A maior quantidade de elementos encontra-se na categoria político-integrativa, que engloba aspectos operacionais (dificuldade para o recrutamento de participantes, engajamento de diversos *stakeholders* e falta de experiência), organizacionais (separação entre clube-mãe e fundação, falta de capacidade administrativa) e políticas (legislação mais restritiva e questões ideológicas).

Quanto às barreiras ético-emocionais, emergem a falta de transparência na prestação de contas dos recursos utilizados e as dificuldades estratégicas de comunicar resultados e engajar a comunidade. Identificam-se práticas de RSC que visam exclusivamente o *marketing* e a promoção da imagem corporativa do clube, em detrimento da preocupação com seus impactos socioambientais, caracterizando os chamados *social washing* (aspectos sociais) (Fernández-Villarino, 2021), *greenwashing* (aspectos ambientais) e *sports-washing*, respectivamente. O *sports-washing* sugere o uso do esporte, seja por meio de um clube ou da realização de um megaevento (por exemplo: Copa do Mundo), para “limpar” a imagem de um país maculado por práticas que atentam contra os Direitos Humanos, como a Rússia e o Qatar (Chadwick, 2018).

Cada indutor e barreira está vinculado a uma subcategoria detalhada pelo Quadro 4, com vistas a demonstrar a correspondência entre ambos. Os elementos dos Quadros 2 e 3 foram sistematizados em um conjunto de categorias analíticas para avaliação de ações de RSC orientadas à comunidade no futebol profissional.

3.4 Proposta de categorias analíticas da RSC no futebol profissional

A análise dos artigos mapeados na revisão sistemática da literatura aspirou identificar indutores e barreiras para implementação estratégica da RSC no futebol profissional, com enfoque nas ações orientadas à comunidade, bem como os fatores que desencadeiam a mobilização social. A síntese desses elementos (Quadro 4) originou um conjunto de categorias analíticas (Breitbarth et al., 2011) para responder à segunda pergunta de pesquisa: Como as categorias analíticas de RSC possibilitam avaliar a relação dos clubes de futebol com a comunidade local?

Quadro 4

Categorias analíticas para avaliação da RSC no futebol profissional

Categoria	Subcategoria	Indutores (I) e Barreiras (B)	Autores(as)
Econômica (finanças)	S1. Gestão organizacional da RSC (objetivo, estrutura, estratégia, capacidade, treinamento etc.)	I1, I3, I7, I8, I9, I11 B1, B3, B4, B5	Anagnostopoulos et al., 2014; Beiderbeck et al., 2021; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Lombardo et al., 2019; Oshimi et al., 2022; Paramio-Salcines et al., 2015; Reiche, 2013; Røynesdal et al., 2021; Zeimers et al., 2018
	S2. Desenvolvimento de novos jogadores (projetos sociais para crianças e jovens da comunidade)	I2	Anagnostopoulos et al., 2014; Blumrodt et al., 2012; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Kolyperas et al., 2015
	S3. Captação de novos torcedores (na condição de consumidores)	I4, I6	Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Hamil & Morrow, 2011; Reiche, 2013
	S4. Financiamento da RSC (fontes e captação de recursos)	I5, I10 B2	Bingham & Walters, 2012; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Kolyperas et al., 2015; Lara, 2014; Reiche, 2013; Røynesdal et al., 2021; Walters & Tacon, 2011
Político-integrativa (poder e legitimidade)	S5. Governança (leis, normas e agenda social), Relações Institucionais (FIFA, UEFA, etc.) e Governamentais	I14, I16, I17, I20 B7, B13	Bingham & Walters, 2012; Breitbarth et al., 2011; Dowling et al., 2018; Fernández-Villarino, 2021; Fifka & Jaeger, 2018; François et al., 2018; Hamil & Morrow, 2011; Jäger & Fifka, 2020; Kolyperas et al., 2015; Paramio-Salcines et al., 2015; Reiche, 2013; Røynesdal et al., 2021; Sanders et al., 2012; UEFA, 2018; Walters & Panton, 2014

Categoria	Subcategoria	Indutores (I) e Barreiras (B)	Autores(as)
	S6. Engajamento de stakeholders (residentes, comerciantes locais e torcida)	I12, I15, I18, I19 B9, B11, B12	Bingham & Walters, 2012; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; De Siqueira et al., 2015; Hamil & Morrow, 2011; Henderson et al., 2014; Kolyperas et al., 2015; Lara, 2014; Miragaia et al., 2014; Paramio-Salcines et al., 2015; Reiche, 2013; Ribeiro, J. et al., 2019; Trendafiova et al., 2017; Walters & Panton, 2014
	S7. Modelo de governança de fundação e parcerias sociais (separação do departamento de RSC e associação com empresas e poder público)	I13 B10, B15	Anagnostopoulos et al., 2014; Babiak et al., 2018; Bingham & Walters, 2012; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Fifka & Jaeger, 2018; Kolyperas et al., 2015; Paramio-Salcines et al., 2015; Pedersen & Rosati, 2018; Trendafiova et al., 2017; Walters & Anagnostopoulos, 2012; Walters & Panton, 2014
	S8. Impacto do estádio na comunidade (construção, revitalização e reurbanização do espaço)	B14	Brown et al., 2006; Panton & Walters, 2019; Sanders et al., 2012
	S9. Uso do estádio e instalações pela comunidade	I21	Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Sanders et al., 2012
	S10. Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade	B6, B8	Anagnostopoulos et al., 2016; Hamil & Morrow, 2011; Panton & Walters, 2019; Raimo et al., 2021; Ribeiro, J. et al., 2019; Walker et al., 2017
Ético-emocional (ética e valores)	S11. Identificação entre comunidade e clube	I22, I24	Barbu et al., 2022; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Gammelsæter, 2021; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Panton & Walters, 2019; Reiche, 2013
	S12. Confiança e Transparência entre clube e comunidade	I23 B16, B17	Barbu et al., 2022; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Chadwick, 2018; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Fernández-Villarino, 2021; Gammelsæter, 2021; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Panton & Walters, 2019; Reiche, 2013
	S13. Programas de EPD (foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) associados aos aspectos ESG e aos ODS	I25, I26 B18	Barbu et al., 2022; Breitbarth et al., 2011; Rowe et al., 2018; Trendafiova et al., 2017; UEFA, 2021; Walker et al., 2017

Fonte: Autores.

A categoria econômica abrange os aspectos da (S1) gestão organizacional para a implementação das estratégias de RSC pelo clube e para o desenvolvimento dos profissionais de gestão, execução e avaliação dos projetos (Zeimers et al., 2018). Essa subcategoria apresenta o maior número de indutores (seis) e barreiras (quatro), tamanha sua complexidade.

A relação do clube com a comunidade pode melhorar quando se constata a aderência da RSC aos objetivos sociais e dos negócios (Anagnostopoulos et al., 2014; Røynesdal et al., 2021), quando há uma visão de oportunidade em relação à RSC e um compromisso organizacional de longo prazo (Paramio-Salcines et al., 2015), corroborados por indicadores positivos de SROI (Lombardo et al., 2019; Oshimi et al., 2022). Tal fato pode angariar apoio externo à captação de recursos e à continuidade das ações (Røynesdal et al., 2021). Ao se observar uma melhora da imagem, reputação e valor da marca de um clube (Breitbarth et al., 2011), outros podem adotar um comportamento mimético (Kolyperas et al., 2015).

Como barreira, ressalta-se a necessidade do desenvolvimento de capacidades administrativas ou de unidade especializada para operacionalizar o trabalho social (Reiche, 2013; Røynesdal et al., 2021) e, para alguns clubes, é economicamente inviável manter profissionais dedicados exclusivamente à atividade de RSC (Hamil & Morrow, 2011).

Projetos sociais que buscam a (S2) captação e o desenvolvimento de jovens jogadores são frequentes (Anagnostopoulos et al., 2014; Blumrodt et al., 2012; Breitbarth et al., 2011; Brown et al., 2006; Kolyperas et al., 2015) e podem gerar receita em futuras negociações. Por exemplo, o Programa comunitário *Premier League Kicks* usa o poder do futebol para inspirar jovens em áreas de vulnerabilidade socioeconômica, da Inglaterra e do País de Gales, e exibe como maiores expoentes: Raheem Sterling e Wilfried Zaha, jogadores profissionais da *Premier League* que foram descobertos muito jovens pelo projeto (Castro-Martinez & Jackson, 2015).

Quanto à (S3) torcida, na condição de consumidores, considera-se que sua percepção positiva das ações de RSC pode fomentar a formação de uma nova geração de fãs (Hamil & Morrow, 2011; Reiche, 2013), ampliando-se a base da comunidade impactada e de organizações interessadas em se envolver com o clube. Este é responsável por responder às reivindicações da torcida por ingressos mais acessíveis (Brown et al., 2006), por investimentos para a contratação de jogadores e pela participação no desenvolvimento da região do entorno do estádio (Brown et al., 2006; Castro-Martinez & Jackson, 2015). Nesse contexto, as ações de RSC orientadas à comunidade produzem capital reputacional capaz de neutralizar eventuais problemas que envolvam sua imagem (Brown et al., 2006).

As ações orientadas à comunidade podem ser comprometidas pela limitação de recursos ou fontes de captação, afetando o (S4) financiamento da RSC (Bingham & Walters, 2012;

Walters & Tacon, 2011). A aprovação ou liberação de recursos, muitas vezes, está sujeita à análise de custo-benefício pelo clube, a fim de verificar se determinado projeto compensa ou não, bem como está condicionada à obrigação de comprovação do impacto social para se angariar apoio de *stakeholders* externos (Røynesdal et al., 2021). No caso de patrocínio, a financiadora pode direcionar a finalidade dos recursos para projetos de seu interesse, reduzindo a autonomia da organização executora (Bingham & Walters, 2012).

A categoria político-integrativa corresponde às subcategorias do nível normativo e do contexto político (Fifka & Jaeger, 2018). O Quadro 4 mostra que os indutores (quatro) para (S5) a governança e as relações institucionais e governamentais estão mais presentes do que as barreiras (duas). Mediante tais mecanismos, o clube responde a pressões políticas, legislativas e regulatórias lançando mão de programas de RSC que o colocam como parceiro da sociedade no processo de desenvolvimento social (Breitbarth et al., 2011; Dowling et al., 2018; Jäger & Fifka, 2020; Paramio-Salcines et al., 2015; UEFA, 2018), inclusive, engajando-se em uma agenda social global (Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2013). Por exemplo: para responder a uma legislação específica sobre diversidade e inclusão, seja para assegurar a presença de torcedores com deficiência nos estádios ou para que os clubes promovam programas de atenção à saúde, é preciso considerar dois fatores: (i) a presença desses temas na agenda de organismos governamentais e dirigentes não assegura a efetiva implementação dessas ações e (ii) a importância de se possuir experiência prévia em programas específicos de RSC a fim de se alcançar os resultados esperados (Røynesdal et al., 2021).

O (S6) engajamento de *stakeholders*, no âmbito da RSC no futebol, é desafiador para o clube, apresentando certo equilíbrio entre indutores (quatro) e barreiras (três). O engajamento da comunidade foi favorecido pelo contexto político nos anos 2000, quando o governo britânico identificou o Projeto *Football in the Community* (FITC) como o mecanismo adequado a executar iniciativas de inclusão, educação e combate à criminalidade (Bingham & Walters, 2012; Walters & Panton, 2014), sugerindo o desenvolvimento de políticas de apoio à base de fãs e sua mobilização como voluntários nos projetos dos clubes (Brown et al., 2006).

O engajamento, contudo, deve considerar uma ampla gama de *stakeholders*, pois a identificação das partes interessadas e de seu grau de poder, legitimidade, urgência e saliência é fundamental para o êxito das iniciativas de RSC (Miragaia et al., 2014; Trendafiova et al., 2017). Assim, o clube pode gerenciar eventuais riscos (Breitbarth et al., 2011), tal qual fazem as empresas que operam em setores socialmente sensíveis, posto que estão mais expostas a pressões de seus *stakeholders* – entre eles a comunidade, que exige um comportamento socialmente responsável a fim de lhes “conferir” legitimidade (Ribeiro, J. et al., 2019).

O (S7) modelo de governança das fundações decorreu do fortalecimento da RSC no futebol que levou à independência dos departamentos de RSC e sua conversão em fundações, constituídas por equipes operacionais e conselhos de administração próprios (Anagnostopoulos et al., 2014). Na relação entre clube e fundação, cabe ao primeiro o papel de legitimação da parceria através da construção de uma narrativa sobre as atividades comunitárias em que está envolvido e seu uso como “definição social da organização”, permitindo-lhe posicionar-se como organização local chave e fortalecer sua marca (Walters & Panton, 2014).

Contudo, “uma ação ou programa [de RSC] não representa a responsabilidade geral da organização, particularmente quando aquela ação não é central para suas funções operacionais” (Walzel et al., 2018, p. 10) e, tampouco, compensa ou é proporcional às decisões “socialmente irresponsáveis” que atormentam muitas OETP (Walzel et al., 2018). Por isso, ao delegar a RSC a uma organização externa, o clube extirpa o aspecto social de suas funções operacionais, logo, não se trata mais da RSC *stricto sensu*. Tal postura não parece ser debatida criticamente (Bingham & Walters, 2012; Castro-Martinez & Jackson, 2015; Trendafiova et al., 2017), salvo por Walters e Panton (2014), ao identificarem que a associação entre clube-mãe e fundação pode ser problemática e por Kolyperas et al. (2015), que apontam que a separação entre clube-mãe e fundação pode gerar áreas cinzentas entre a estratégia geral e sua política de RSC.

O (S8) impacto que o estádio provoca para residentes, comerciantes e torcedores e seu (S9) uso pela comunidade são subcategorias que articulam discussões atreladas aos interesses da sociedade, por exemplo, em oposição a processos de limpeza social e gentrificação identificados na construção, revitalização ou reurbanização das novas arenas (Panton & Walters, 2019) que elevam o preço dos ingressos (Brown et al., 2006). O estádio demarca a região onde se esperam investimentos do clube no desenvolvimento local (Castro-Martinez & Jackson, 2015). Por outro lado, o modelo de “estádio comunitário” já é projetado para que clube e fundação realizem ações de RSC orientados à comunidade (Sanders et al., 2012).

A subcategoria (S10) canais de diálogo e de comunicação refere-se à adequação dos instrumentos utilizados pelo clube para relacionamento com a comunidade (Anagnostopoulos et al., 2016; Panton & Walters, 2019; Ribeiro, J. et al., 2019; Walker et al., 2017). As práticas de divulgação de RSC dos clubes das principais ligas europeias não são muito desenvolvidas, uma vez que o nível de informações prestadas é muito baixo (Ribeiro, J. et al., 2019). O conteúdo apresentado é compreensível a um público limitado, demandando o engajamento dos múltiplos *stakeholders* por meio de outros mecanismos (ex.: revista, rádio, televisão e redes sociais) (Anagnostopoulos et al., 2016; Ribeiro, J. et al., 2019).

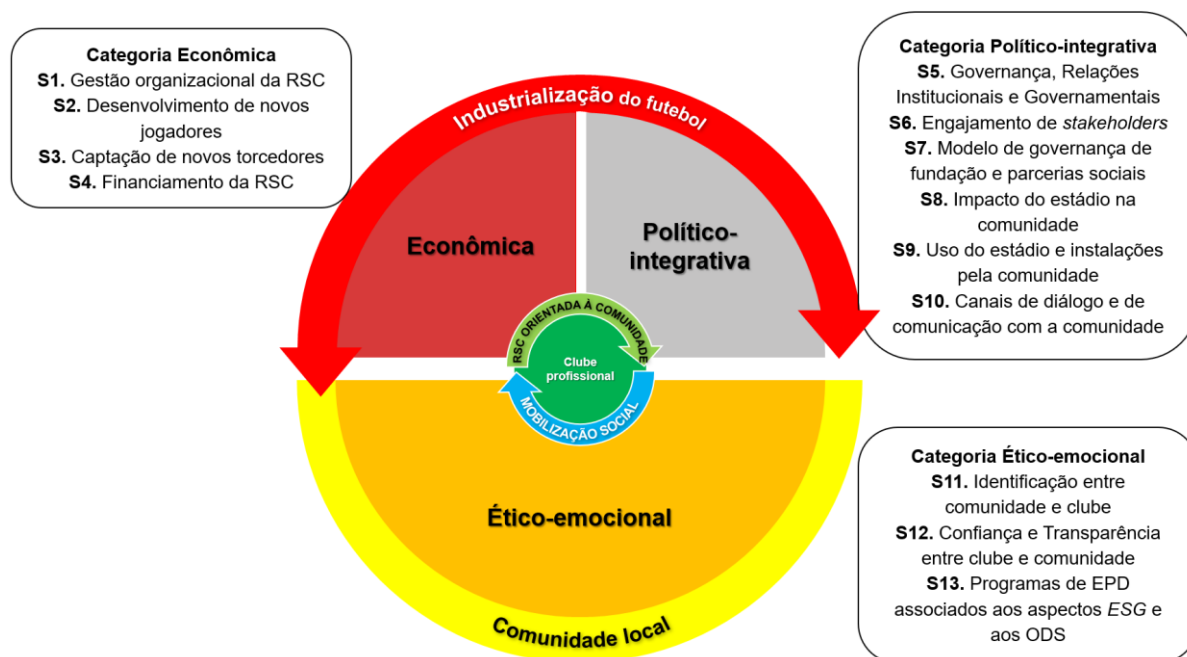
Por fim, a categoria ético-emocional destaca **(S11)** a identificação entre comunidade e clube e **(S12)** a busca pela confiança e transparência (Breitbarth et al., 2011; Reiche, 2013) na relação entre as partes. A RSC pode ser compreendida como contrapartida social do clube ao apoio comunitário (Barbu et al., 2022; Hamil & Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015). Assim, o futebol tem sido objeto em campanhas de combate às drogas e à violência, numa tentativa de demonstrar que a modalidade não está descolada da sociedade (Breitbarth et al., 2011). Contudo, práticas de *social washing*, *greenwashing* e *sports-washing* (Chadwick, 2018; Fernández-Villarino, 2021), assim como o comportamento passado e presente das organizações, podem ruir os laços de confiança e desencadear a mobilização social da comunidade e o enfrentamento das decisões do clube (Panton & Walters, 2019).

Como indutores, o conceito de **(S13)** EPD está sendo adotado por diversas organizações visando beneficiar a comunidade com foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva (Rowe et al., 2018; Trendafiova et al., 2017; Walker et al., 2017). Da mesma forma, os ODS têm servido como modelo para o estabelecimento de metas aspiracionais a serem alcançadas até 2030 (UEFA, 2021). Entre os desafios conexos a essa subcategoria destacam-se: *(i)* a falta de sinergia entre os objetivos do programa de RSC e os benefícios percebidos que podem gerar divergência de expectativas entre organização e comunidade e; *(ii)* a indefinição de rotas de saída para os beneficiários que podem comprometer o alcance de resultados mais duradouros (Walker et al., 2017).

A partir da análise, discussão dos resultados e elaboração das categorias e subcategorias, propõe-se um modelo explicativo da relação entre clube e comunidade (Figura 2).

Figura 2

Modelo de análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local



Fonte: Autores.

A literatura indica que a priorização dos interesses financeiros e de *marketing* aumentam o distanciamento entre clube profissional e comunidade local (López Frías, 2018; Pedersen & Rosati, 2019). A Figura 2 mostra que o clube tem a comunidade como sua base de sustentação, cujo vínculo é afetado pelo processo de industrialização crescente (seta vermelha em dois sentidos), ampliando a influência do contexto econômico sobre o político-integrativo.

Os resultados sugerem que as ações de RSC orientadas à comunidade (seta verde) podem contribuir para reconciliar ou manter a conexão entre as partes, posto que os aspectos ético-emocionais configuram um elo de resistência ao exaltarem os valores positivos do esporte, exercerem o apelo afetivo (Breitbarth et al., 2011) e demonstrarem o comprometimento social do clube com o território onde se originou, despertando um senso de pertencimento que lhe confere a legitimidade para representar sua comunidade (Hamil & Morrow, 2011).

O modelo realça ainda que a mobilização social (seta azul) confronta o comportamento omissivo do clube diante das demandas sociais decorrentes da atividade do futebol (Panton & Walters, 2019), opondo-se, de certa maneira, ao inexorável processo de industrialização. De modo geral, a OETP costuma tratar a comunidade como um beneficiário passivo, quando, na verdade, uma perspectiva centrada na comunidade e alinhada ao desenvolvimento sustentável poderia transferir o foco (e compartilhar a responsabilidade) dos impactos causados sobre aquela população, em direção aos benefícios alcançados (Trendafiova et al., 2017).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo propor um modelo de análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, com enfoque na RSC. A partir da primeira questão da pesquisa que resultou em um conjunto de fatores indutores e barreiras para implementação estratégica da RSC, foi possível avançar na discussão de quais desses elementos seriam mais adequados para avaliar a relação entre clube de futebol profissional e comunidade local.

Os resultados reforçam o carácter multidimensional da relação entre os clubes e as comunidades locais. Primeiro, a categoria econômica evidencia a faceta do futebol enquanto indústria, em que a implementação da RSC é afetada por decisões pautadas por interesses comerciais. Em segundo lugar, a categoria político-integrativa mostra que a prática e o processo decisório da RSC no futebol sujeitam-se à interferência do contexto interno (ex.: planejamento estratégico e cultura organizacional) e do ambiente exterior ao clube, caracterizado pelas pressões dos diferentes *stakeholders*, legislação e instrumentos regulatórios. Terceiro, a categoria ético-emocional traz a identificação, a confiança e a transparência como elementos que afetam a relação entre clube e comunidade, assim como observa a conexão das ações de RSC para promoção de inclusão, saúde e desenvolvimento sustentável ao conceito de EPD.

Como limite da pesquisa, argumenta-se que a abordagem metodológica estabeleceu critérios específicos à revisão sistemática da literatura, resultando em um corpo teórico cingido. De todo modo, compreende base relevante, termos de busca adequados e horizonte temporal abrangente. A ampliação desses critérios poderia revelar outras categorias analíticas.

Cabe destacar lacunas relevantes identificadas após análise dos artigos: o esporte, em um contexto de incerteza como o da Covid-19, deveria transformar-se em tema central de investigações socioeconômicas mais amplas, tamanha sua significância econômica e relevância social (Beiderbeck et al., 2021), já Barbu et al. (2022) sugerem analisar como a sustentabilidade e a RSC podem ser aplicadas em OETP de forma integrada.

Jäger & Fifka (2020) propõem pesquisas qualitativas sobre RSC no futebol mediante entrevistas com representantes das Ligas, Federações, patrocinadores e torcedores de contextos diferentes do europeu, enquanto Trendafiova et al. (2017) indicam estudos comparativos entre continentes acerca dos programas de RSC e EPD como ferramentas para o desenvolvimento sustentável. Concluindo, Panton & Walters (2019) recomendam examinar indutores da mobilização social em diferentes contextos, bem como identificar os tipos de estratégias utilizados pela rede de grupos comunitários para endereçarem suas reivindicações.

Acrescentamos também a escassez de pesquisas no Brasil que avaliam a separação entre clube (responsável pelos negócios e desempenho esportivo) e fundação (operacionalização da RSC), pois, na essência, esvazia-se o aspecto social da operação e contrapõe-se à visão integrativa da RSC proposta pelo TBL, pelos ODS e pelos aspectos *ESG*. Estudos futuros podem aplicar empiricamente os resultados do artigo e confrontá-los com a coleta de evidências junto a clubes e seus *stakeholders*. Seria interessante buscar diferenças e semelhanças da RSC tanto na relação entre comunidade e clubes-empresas, quanto com clubes associativos.

A respeito das contribuições teóricas no campo da estratégia, a literatura indica que a implementação e a comunicação da RSC dependem do contexto de cada país e dos fatores específicos da modalidade esportiva, tais como a estrutura da liga ou da OETP, bem como das práticas gerenciais (François, Bayle & Gond, 2018). O modelo teórico apresenta categorias claras de fatores que podem contribuir ou inibir o sucesso dessa implementação de ações de RSC orientadas à comunidade, podendo guiar, na prática, seu planejamento e oportunizar a reflexão dos gestores sobre novos caminhos que levem o futebol profissional ao encontro das organizações adeptas ao movimento de uma nova economia, baseada em princípios de sustentabilidade, governança e respeito aos Direitos Humanos.

A conjuntura político-econômica do futebol profissional aumenta a pressão por mudanças profundas na estrutura de governança dos clubes, conferindo um papel estratégico aos programas de RSC, cujos resultados influenciam significativamente o desempenho global da OETP, sendo o aspecto social o mais impactante, já que tais organizações mobilizam um grande contingente de pessoas (Barbu et al., 2022). Apesar de alguns clubes optarem pelo modelo de governança das fundações, as estratégias, o processo decisório e a operação da RSC deveriam permanecer internalizadas à estrutura organizacional, uma vez que são eles os responsáveis pelas externalidades negativas e, portanto, a quem compete reconstruir, de forma legítima, os laços de identificação com as comunidades por meio de estruturas democráticas de diálogo e de participação, permeadas por relações de confiança e transparência. Nesse sentido, o modelo teórico exhibe possíveis dimensões para avaliar como a relação entre clube e comunidade está, bem como evita investimentos em ações pouco efetivas ou hesitantes.

Em suma, o futebol transcende o *status* de esporte e se configura como um sistema socioeconômico complexo. Desde os anos 1990, a prevalência de interesses comerciais, o uso político e os desafios éticos do futebol distanciam os clubes de uma relação efetiva com as comunidades que estão em suas origens. Além disso, colocou a modalidade ao lado de setores industriais controversos, como o químico e o minerador, cujo modelo de desenvolvimento, por



décadas, isentou-se de responsabilização dos impactos socioambientais diretos e indiretos sobre territórios e comunidades do entorno.

No capitalismo, prioriza-se a lucratividade e a eliminação da concorrência, enquanto no futebol, a rivalidade entre competidores fortalece o esporte e lhe assegura maior interesse, pois os clubes locais lutam por espaço contra os super clubes globais, da mesma forma que a modalidade disputa o público com a indústria do entretenimento. A fim de resgatar seus valores essenciais, o futebol precisa readequar as prioridades e reconsiderar a comunidade local como *stakeholder* essencial para compartilhar não só a responsabilidade pelos impactos, mas especialmente os benefícios sociais.

REFERENCES

- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organizations: towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14 (3), 259–281.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.897736>
- Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., & Chadwick, S. (2016). Stakeholder Communication in 140 Characters or Less: A Study of Community Sport Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (5), 2224–2250. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9802-4>
- Babiak, K., Thibault, L., & Willem, A. (2018). Mapping research on interorganizational relationships in sport management: Current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management*, 32 (3), 272–294. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0099>

- Barbu, M. C. R., Popescu, M. C., Burcea, G. B., Costin, D. E., Popa, M. G., Păsărin, L. D., & Turcu, I. (2022). Sustainability and Social Responsibility of Romanian Sport Organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 14 (2), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su14020643>
- Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021). The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 165 (December 2020), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>
- Bingham, T., & Walters, G. (2012). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (3), 606–629. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9275-z>
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29 (7), 482–493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53 (6), 721–737. <https://doi.org/10.1002/tie.20448>
- Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2006). *Football and its communities: final report*. Manchester: Football Foundation and Manchester Metropolitan University.



- CAPES (2020). *Classification of Periodicals Quadrennial 2017 – 2020*. Sucupira Platform.
<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>
- Carta Capital (2022). Seleções europeias desistem de usar bráçadeira em apoio a LGBTs na Copa do Mundo. <https://www.cartacapital.com.br/esporte/selecoes-europeias-desistem-de-usar-bracadeira-em-apoio-a-lgbts-na-copa-do-mundo>
- Castro-Martinez, M. P., & Jackson, P. R. (2015). Collaborative value cocreation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15 (2), 229–242. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0066>
- Chadwick, S. (2018). Policy Forum: Sport-washing, soft power and scrubbing the stains. *Asian & The Pacific Policy Society*, vol. 24. <https://www.policyforum.net/sport-washing-soft-power-and-scrubbing-the-stains/>.
- Deloitte (2021). Annual review of football finance 2021. Manchester.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sportsbusiness-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2021.pdf>. Accessed on: 04 Oct. 2021.
- De Siqueira, J. P. L., Pajanian, F., & Telles, R. (2015). Identification and classification of stakeholders in a Brazilian professional soccer club. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 14 (3), 15–31. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i3.2067>

Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review.

Journal of Sport Management, 32 (5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line”. *Harvard*

Business Review, NA. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

European Club Association (2020). Fan of the future: defining modern football fandom.

https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-futuredefining-modern-football-fandom_website.pdf

EY (2020). Modelo “clube-empresa”: reflexão e panorama das principais ligas europeias.

https://www.ey.com/pt_br

Faccia, A., Mataruna-dos-Santos, L. J., Helù, H. M., & Range, D. (2020). Measuring and monitoring sustainability in listed european football clubs: A value-added reporting perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 12 (23), 1–13.

<https://doi.org/10.3390/su12239853>

Fernández-Villarino, R. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7 (6), 1–6.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07318>



Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework. *Soccer & Society*, 21 (1), 61–78.

<https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>

François, A., Bayle, E., & Gond, J. P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19 (1), 15–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1518468>

Freeman, R. E. (1984). Managing in turbulent teams. In *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman: University of Minnesota.

Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management.

European Sport Management Quarterly, 21 (2), 257–279.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>

Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11 (2), 143–170. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136>

Henderson, C., O'Hara, S., Thornicroft, G., & Webber, M. (2014). Corporate social responsibility and mental health: The Premier League football Imagine Your Goals programme. *International Review of Psychiatry*, 26 (4), 460–466.

<https://doi.org/10.3109/09540261.2014.924486>

- Hills, S., Walker, M., & Barry, A. E. (2019). Sport as a vehicle for health promotion: A shared value example of corporate social responsibility. *Sport Management Review*, 22 (1), 126–141. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.001>
- Jäger, J., & Fifka, M. (2020). A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. *Soccer & Society*, 21 (7), 802–820. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1749052>
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance (Bingley)*, 15 (2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Kulczycki, W., & Koenigstorfer, J. (2016). Doing good in the right place: city residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. *European Sport Management Quarterly*, 16 (4), 502–524. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164736>
- Lara, F. F. (2014). Responsabilidade Social Corporativa no Futebol do Brasil: Estudos de Caso com as Equipes do Campeonato Brasileiro Série A. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 03 (02), 01–11. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i2.49>
- Liu, D., & Schwarz, E. C. (2019). Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China. *Soccer & Society*, 21 (5), 584–601. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1704270>



- Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20 (2), 353–370. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2018-0059>
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship between corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (6), 2657–2667. <https://doi.org/10.1002/csr.1990>
- Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., & Cincotti, S. (2019). Assessment of the economic and social impact using SROI: An application to sport companies. *Sustainability (Switzerland)*, 11 (13), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11133612>
- López Frías, F.J. (2018). Football transfers and moral responsibility. *Soccer and Society*, 19 (4), 560–572. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1221822>
- Manoli, A. E. (2015). Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry. *Journal of Promotion Management*, 21 (3), 335–350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54 (6), 647–658. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020140605>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What truly Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Moyo, T., Knott, B., & Duffett, R. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organizations in South Africa. *Sport in Society*, 25 (12), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1945035>
- Oshimi, D., Yamaguchi, S., Fukuhara, T., & Tagami, Y. (2022). Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3 (736595), 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fspor.2021.736595>
- Panton, M., & Walters, G. (2019). Stakeholder mobilization and sports stadium regeneration: antecedent factors underpinning the formation of our Tottenham community network. *European Sport Management Quarterly*, 19 (1), 102–119.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1524505>
- Paramio-Salcines, J. L., Downs, P., & Grady, J. (2016). Football and its communities: the celebration of Manchester United FC's Ability Suite. *Soccer and Society*, 17 (5), 770–791. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1100435>

- Paramio-Salcines, J. L., & Kitchin, P. J. (2013). Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football. *Sport Management Review*, 16 (3), 337–348.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.11.002>
- Pedersen, E. R. G., & Rosati, F. (2019). Organizational tensions and the relationship to CSR in the football sector. *European Sport Management Quarterly*, 19 (1), 38–57.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>
- Poder 360°. (2023). Vini Jr. foi alvo de 10 ataques racistas de 2021 a 2023; relembre.
<https://www.poder360.com.br/esportes/vini-jr-foi-alvo-de-10-ataques-racistas-de-2021-a-2023-relembre/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1–2), 1–17. <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T., & Salisbury, P. (2020). Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22 (3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1802501>
- Raimo, N., Vitolla, F., Nicolò, G., & Polcini, P. T. (2021). CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry. *Measuring Business Excellence*, 25 (4), 493–508. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0149>

- Reiche, D. (2013). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. *Soccer and Society*, 15 (4), 472–502. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.842877>
- Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatization of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20 (2), 242–257. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2017-0039>
- Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2018). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22 (3), 363–378. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001>
- Røynesdal, Ø. B., van Nassau, F., Chng, N. R., Pereira, H., Andersen, E., Bunn, C. ... Gray, C. M. (2021). Exploring the provision and motivations behind the adoption of health-promotion programs in professional football clubs across four European countries. *PLoS ONE*, 16 (11), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259458>
- Sanders, A., Heys, B., Ravenscroft, N., & Burdsey, D. (2012). Making a difference: The power of football in the community. *Soccer and Society*, 15 (3), 411–429. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.692675>
- Schuyvinck, C., Naraine, M. L., Constandt, B., & Willem, A. (2021). A network perspective on cause-related marketing collaborations in professional sport. *Sport Management Review*, 25 (1), 81–105. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1877941>

Spinak, E. (2019). Google Acadêmico, Web of Science ou Scopus, qual nos dá melhor cobertura de indexação?. *SciELO em Perspectiva*.

<https://blog.scielo.org/blog/2019/11/27/google-academico-web-of-science-ou-scopus-qual-nos-da-melhor-cobertura-de-indexacao/>

Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Ha, J. P. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23 (4), 657–670.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>

Trendafiova, S., Ziakas, V., & Sparvero, E. (2017). Linking corporate social responsibility in sport with community development: an added source of community value. *Sport in Society*, 20 (7), 938–956. <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1221935>

Union of European Football Associations. (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Nyon: UEFA.

https://documents.uefa.com/search/books?filters=FT_Competition~%2522Club+Licensing%2522*FT_Competition_custom~%2522Specific+Regulations%2522*FT_ContentType_custom~%2522Technical+Regulations%2522&content-lang=en-GB

Union of European Football Associations. (2021). *Strength through unity 2030*. Nyon: UEFA, 2021. https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf.

- Vendramini, A.; Breviglieri, G. V., & Yamahaki, C. (2020). *Potenciais implicações da pandemia da COVID-19 para a análise ASG*. São Paulo: Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. <https://eaesp.fgv.br/producao-intellectual/potenciais-implicacoes-pandemia-covid-19-para-analise-asg>
- Walker, M., Hills, S., & Heere, B. (2017). Evaluating a Socially Responsible Employment Program: Beneficiary Impacts and Stakeholder Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 53–70. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2801-3>
- Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics*, 21 (4), 417–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>
- Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer and Society*, 15 (6), 828–846. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>
- Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate Social Responsibility in European Football The Birkbeck Sport Business Centre*. London: University of London. <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/CSR2.pdf>
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32 (6), 511–530. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>



Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Organizational learning for corporate social responsibility in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 19 (1), 80–101. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752>

Zylbersztajn, D.; & Lins, C. (2010). *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier Inc.

ANEXOS

Quadro 5

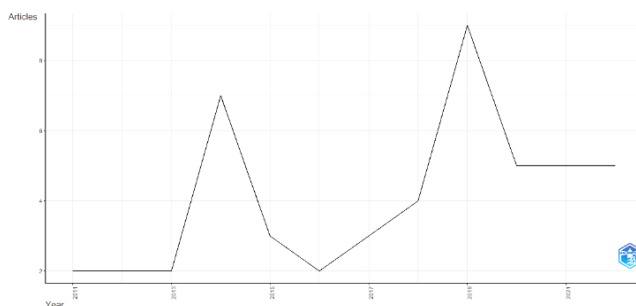
Síntese dos artigos científicos selecionados

BASE	AUTOR	JOURNAL	CLASSIFICAÇÃO	
			CAPEIS	SJR
Scopus	Blumrodt et al., 2012	<i>Journal of Consumer Marketing</i>	A2	-
	Breitbarth et al., 2011	<i>Thunderbird International Business Review</i>	A3	-
	Kolyperas et al., 2015	<i>Corporate Governance: The International Journal...</i>	A2	-
	Reiche, 2013	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Walters & Panton, 2014	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
Comum	Anagnostopoulos et al., 2014	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Anagnostopoulos et al., 2016	<i>VOLUNTAS: International Journal of Voluntary...</i>	A1	-
	Beiderbeck et al., 2021	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	A1	-
	Faccia et al., 2020	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	A1	-
	Fernández-Villarino, 2021	<i>Heliyon</i>	A4	-
	Fifka & Jaeger, 2018	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	François et al., 2019	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Jäger & Fifka, 2020	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Kulczycki & Koenigstorfer, 2016	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Liu & Schwarz, 2019	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Liu et al., 2019	<i>International Journal of Sports Marketing and Sp...</i>	B1	-
	Moyo et al., 2021	<i>Sport in Society</i>	A2	-
	Oshimi et al., 2022	<i>Frontiers in Sports and Active Living</i>	-	Q1
	Paramio-Salcines & Kitchin, 2013	<i>Sport Management Review</i>	A1	-
	Ribeiro J. et al., 2019	<i>International Journal of Sports Marketing and Sp...</i>	B1	-
Røynesdal et al., 2021	<i>PLoS ONE</i>	A1	-	
Schynvick et al., 2021	<i>Sport Management Review</i>	A1	-	
Walker et al., 2017	<i>Journal of Business Ethics</i>	A1	-	
Web of Science (WoS)	Barbu et al., 2022	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	A1	-
	Hills et al., 2019	<i>Sport Management Review</i>	A1	-
	Pedersen & Rosati, 2019	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Pritchard et al., 2020	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Rowe et al., 2018	<i>Sport Management Review</i>	A1	-
Google Scholar	Dowling et al., 2018	<i>Journal of Sport Management</i>	-	1,42
	Gammelsæter, 2021	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Walzel et al., 2018	<i>Journal of Sport Management</i>	-	1,42
SPELL	Lara, 2014	<i>Podium Sport, Leisure and Tourism Review</i>	A4	-
Bola de Neve	Babiak et al., 2018	<i>Journal of Sport Management</i>	-	1,42
	Bingham & Walters, 2012	<i>VOLUNTAS: International Journal of Voluntary...</i>	A1	-
	Castro-Martinez & Jackson, 2015	<i>Corporate Governance: The International Journal...</i>	A2	-
	Hamil & Morrow, 2011	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Henderson et al., 2014	<i>International Review of Psychiatry</i>	A2	-
	Lombardi et al., 2020	<i>Corporate Social Responsibility and Environmen...</i>	A1	-
	Lombardo et al., 2019	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	A1	-
	López Frías, 2018	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Manoli, 2015	<i>Journal of Promotion Management</i>	A3	-
	Miragaia et al., 2014	RAE - Revista de Administração de Empresas	A2	-
	Paramio-Salcines et al., 2016	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Panton & Walters, 2019	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Raimo et al., 2021	<i>Measuring Business Excellence</i>	A4	-
	Sanders et al., 2012	<i>Soccer & Society</i>	B1	-
	Trendafiova et al., 2017	<i>Sport in Society</i>	A2	-
	Walters & Anagnostopoulos, 2012	<i>Business Ethics</i>	A1	-
	Zeimers et al., 2019	<i>European Sport Management Quarterly</i>	A2	-
	Brown et al., 2006	<i>Football and its communities: final report</i>	Relatório	
	Walters & Tacon, 2011	<i>Corporate Social Responsibility in European Foo...</i>	Relatório	

Fonte: Autores.

Figura 3

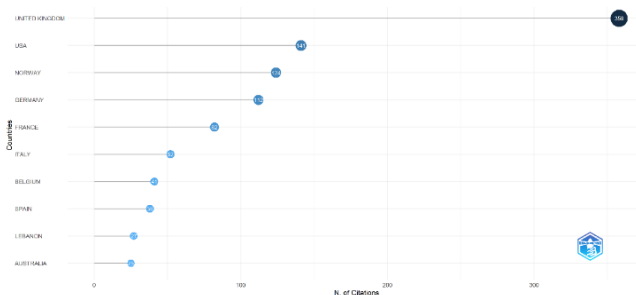
Produção científica anual



Fonte: Autores.

Figura 4

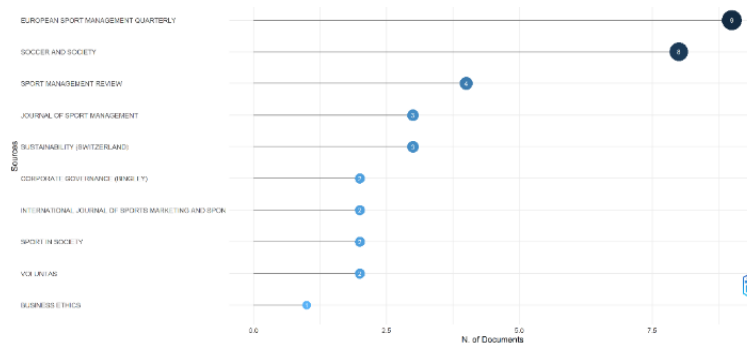
Países mais citados



Fonte: Autores.

Figura 5

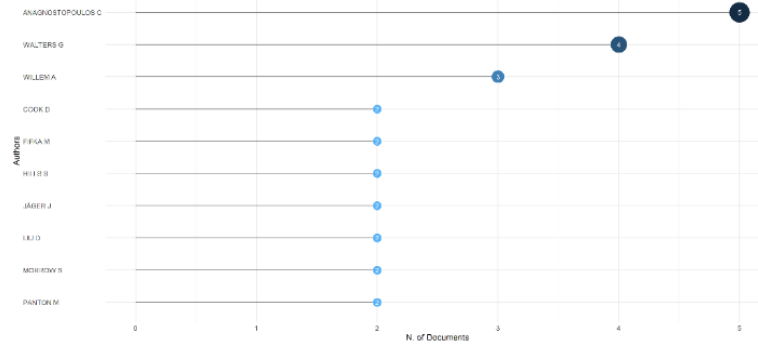
Periódicos mais relevantes



Fonte: Autores.

Figura 6

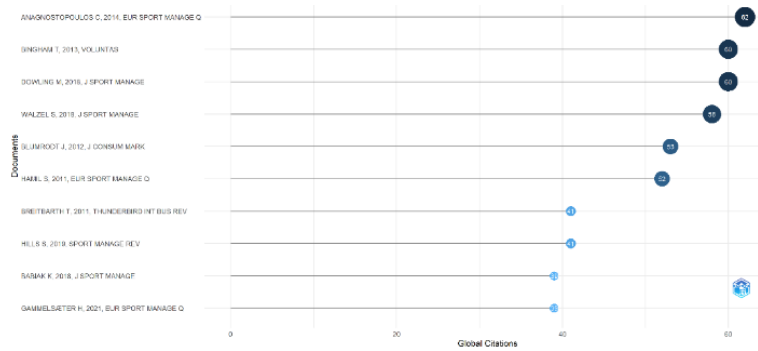
Autores mais relevantes



Fonte: Autores.

Figura 7

Artigos mais citados globalmente



Fonte: Autores.