

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v16i1.54476>**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) NO FUTEBOL  
PROFISSIONAL BRASILEIRO: QUAL É O PLACAR DESSE JOGO?***CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN BRAZILIAN PROFESSIONAL  
FOOTBALL: WHAT IS THE SCORE OF THIS GAME?***Ahmed Sameer El Khatib**  
FECAP e USP  
akhatib.sameer@gmail.com**RESUMO**

O objetivo deste estudo é investigar a natureza das atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) realizadas pelos clubes de futebol das Séries A e B do Campeonato Brasileiro, durante a temporada de 2019, bem como essas ações serviram à proteção ambiental e à sociedade, manifestando-se o conceito de desenvolvimento sustentável. Aplicamos análise comparativa com base em bancos de dados secundários (relatórios e sites) de 40 clubes, sendo 20 de cada Divisão, com foco em informações sobre suas aspirações de RSC. Nos clubes da Série A, a aplicação prática das atividades de RSC tem sido intensamente desenvolvida. Os clubes compartilham informações estatísticas detalhadas sobre suas ações, enquanto alguns dos clubes até publicam seus planos futuros. A quantidade e o detalhamento das informações encontradas nos clubes são bastante variados. Alguns clubes apresentam suas atividades de RSC em detalhes; entretanto, no caso da maioria dos clubes, as informações acessíveis são bastante superficiais e carecem de descrições exatas. Os resultados indicam que o futebol brasileiro está se movendo conscientemente para a realização do desenvolvimento sustentável, o que requer uma reconexão abrangente da sociedade esportiva e um aumento da consciência, a fim de alcançar a integração eficiente e bem-sucedida das atividades de RSC.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Futebol; Sustentabilidade Esportiva.

---

---

Recebido em 14/10/2022. Editor responsável: José Maria Dias Filho



## ABSTRACT

*The objective of this study is to investigate the nature of Corporate Social Responsibility (CSR) activities carried out by football clubs in the Brazilian Serie A and Serie B during the 2019 season, as well as how these actions served environmental protection and society, manifesting the concept of sustainable development. We applied a comparative analysis based on secondary databases (reports and websites) of 40 clubs, with 20 from each division, focusing on information about their CSR aspirations. In Serie A clubs, the practical application of CSR activities has been intensively developed. The clubs share detailed statistical information about their actions, and some even publish their future plans. The quantity and level of detail of the information found in the clubs vary significantly. Some clubs present their CSR activities in detail; however, in the case of most clubs, the accessible information is quite superficial and lacks precise descriptions. The results indicate that Brazilian football is consciously moving towards achieving sustainable development, which requires a comprehensive reconnection of the sports community and an increase in awareness in order to achieve the efficient and successful integration of CSR activities.*

**Keywords:** *Corporate social responsibility; Soccer; Sports Sustainability.*

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento de uma abordagem responsável nos diversos setores do mundo econômico pode se manifestar por meio de uma série de atividades. Um campo bastante pesquisado é o estudo da abordagem responsável do setor esportivo (Scheinbaum & Lacey, 2015). O aumento do interesse neste tópico é manifestado por meio de pesquisas que abordam uma série de questões. Pesquisas precedentes analisaram os motivos do envolvimento da RSC (Babiak & Wolfe, 2009; Babiak & Trendafilova, 2011), comunicação (Kolyperas & Sparks, 2011; Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick & Sparks, 2016), o processo de tomada de decisão em relação à RSC (Anagnostopoulos, Byers & Shilbury, 2014; Yu, 2020), resultados financeiros (Inoue, Mahan & Kent, 2012) ou patrocínio esportivo vinculado à RSC (Demirel, 2020; Kim, Ko, Lee & Kim, 2020).

Investigar as atividades de RSC de clubes e ligas esportivas, especialmente relacionadas ao futebol, é uma área de pesquisa popular dentro dos esportes profissionais (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013; Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz & Willem, 2019). Essas pesquisas examinam atividades de RSC relacionadas com o ambiente e / ou socialmente dos clubes de uma liga/divisão/série ou de um clube específico. No entanto, poucos estudos comparam as medidas de todos os clubes nas duas principais divisões do futebol brasileiro, abrangendo ambas as áreas de RSC.

O objetivo deste trabalho, portanto, é preencher essa lacuna, analisando as atividades de RSC realizadas pelos clubes que atuam nas Séries A e B do Campeonato Brasileiro, temporada de 2019, e como essas ações de RSC atendem à proteção ambiental e à sociedade. O futebol é um dos esportes mais populares do mundo e o principal esporte brasileiro; assim, proporciona um fórum para conectar a paixão pelo jogo aos esforços dos indivíduos, estimulando-os a participarem de diversos movimentos de RSC, transformando todos os fatores da RSC em um serviço à sociedade (Al-Daaja & Szabados, 2018) e ao meio ambiente (Ráthonyi-Ódor, Bácsné Bába & Ráthonyi, , 2019).

À medida que aumenta a atenção à responsabilidade social, o esporte pode ser visto como uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida e funcionar como um elo entre as necessidades sociais, ambientais e econômicas (Smith & Westerbeek, 2007). Com base nisso, o mundo do futebol, tanto nacional como internacionalmente, começou a assumir a responsabilidade por suas sociedades por meio de medidas, programas e iniciativas de RSC enfáticas para apoiar suas comunidades e proteger o meio ambiente.

De acordo com o exposto, este estudo tem como objetivo encontrar respostas para as seguintes questões de pesquisa:

1. Em que atividades de RSC os clubes de futebol estão envolvidos?
2. Quais campos ambientais são visados pelos clubes de futebol?
3. Que atividades de apoio ao desenvolvimento e bem-estar da sociedade ocorrem nos clubes?

Também achamos importante apresentar algumas boas práticas para cada divisão, sem almejar uma cobertura exaustiva, o que pode ser considerado como limitação da presente pesquisa exploratória.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

### 2.1 Responsabilidade Social Corporativa no Esporte

As origens da responsabilidade social estão ligadas a diversos acontecimentos históricos de cada campo da literatura técnica. Definir o que significa uma empresa responsável é algo complexo de se fazer, pois a literatura técnica tem opiniões diversas. O conceito vem se desenvolvendo e se formando desde a década de 1930. No entanto, todas essas definições são unânimes nos pontos principais: a aspiração de aumentar um equilíbrio saudável e sustentável de interesses econômicos, requisitos sociais e limites ambientais em todas as atividades de negócios. Tem-se percebido numa série de estudos (e.g., WBCSD, 2002; Perrini, 2005; BCSR, 2011) que a essência do conceito é que as empresas integrem as preocupações sociais e ambientais em suas operações de negócio e em sua interação com seus stakeholders de forma voluntária. Ou seja, metas complementares baseadas em valores morais devem ser incluídas nas metas estabelecidas; essa tendência pode levar ao conceito de corporação “baseada em valores” ou “responsável”. Isso significa que uma empresa tem responsabilidades ambientais e sociais e, conseqüentemente, ao longo de suas ações - como se estivesse usando um filtro - faz escolhas racionais a partir de alternativas moralmente aceitáveis (Chikán, 2005). Em outras palavras, ao formar objetivos, os interesses de todas as outras partes precisam ser levados em consideração.

No entanto, deve-se mencionar que a década de 1970 já assistia a um sério debate sobre a importância da RSC para os negócios. Milton Friedman afirmou que as empresas só são responsáveis perante seus investidores diretos (Watson & Prevos, 2009). Em sua opinião, RSC e negócios são duas áreas totalmente independentes que não devem ser confundidas, pois não cabe à empresa lidar com problemas sociais; isso é antes um dever do governo. Questionando a exclusividade de “implementar a RSC como um comportamento ético”, vários estudos abordaram motivações adicionais para a introdução da RSC nos últimos anos:

- RSC como uma resposta às críticas sociais: Muitas empresas apenas começaram a abordar a RSC em resposta a ataques e escândalos. A verdadeira RSC pode ser parte integrante da cultura corporativa; não é aconselhável ter uma postura defensiva contra o meio social (“stakeholders”) “com pressa”, mas sim ser parceiro deles (Kun, 2006).

- RSC como fator produtivo (o caso de negócios para RSC): Esta consideração sugere que um negócio moralmente “bom” pode se tornar um negócio economicamente “bom” a longo prazo. Nesse sentido, a RSC nada mais é do que uma espécie de interesse próprio corporativo, um fator de lucro de longo prazo (Aguilera, Rupp & Williams, 2007). Consistente tal argumento, depois de um tempo, uma empresa com uma reputação bem estabelecida pode esperar uma vantagem competitiva estratégica à medida que aumenta seu engajamento e atividades de RSC. A RSC representa um dos principais critérios usados pelas instituições na tomada de decisões de investimento. Segundo Campbell (2007) as empresas se engajam em atividades de RSC porque estão em contato com diversos atores do ambiente. Os investidores institucionais preferem empresas com uma classificação de RSC melhor em relação às aquelas com classificações baixas. Consistente com esse argumento, melhores indicadores de desempenho de RSC são muito mais atraentes para as instituições que possuem ações em uma empresa. Os investidores institucionais podem então usar essas conexões para transformar o engajamento social corporativo em sua vantagem e, ao mesmo tempo, torná-lo lucrativo. Em relação à indústria do esporte,

podemos dizer que o interesse pela RSC e a gestão de stakeholders também se tornou o foco das atenções atualmente (Walters & Tacon, 2013; Alshammari, 2015).

- RSC como uma restrição de negócios: Frequentemente, as empresas parceiras têm expectativas de RSC das empresas.
- RSC como ferramenta de marketing: a RSC pode muitas vezes ser uma ferramenta de marketing eficaz, pois uma imagem corporativa socialmente responsável pode ajudar uma empresa a entrar no mercado, fortalecer sua posição no mercado (Astara, Mitoula & Theodoropoulou, 2015) e gerar demanda.
- RSC como fonte de inovação: Apesar da crescente popularidade da RSC, apenas uma pequena proporção de empresas embarcou neste caminho, então uma estratégia de RSC ainda pode ser uma ferramenta muito boa para obter uma vantagem competitiva (Szutowski & Ratajczak, 2016), para criar uma autoimagem para que uma empresa se diferencie no mercado.
- RSC como uma moda: Atualmente, uma imagem corporativa socialmente responsável pode estar na moda; a mídia também favorece essa abordagem. A RSC como uma moda pode se manifestar na disposição dos consumidores em comprar de empresas responsáveis ou na disposição dos investidores em investir em empresas comprovadamente responsáveis.

Além desses aspectos, podemos citar a propaganda, relações públicas, publicidade, patrocínio e boca a boca como os principais métodos de promoção das atividades de RSC (McIntyre, 2003). Pode-se perceber que a motivação por trás da introdução da RSC pode ser diversa e mista na prática, e que os atores do setor esportivo não podem ser uma exceção a isso. Na última década, o número de artigos e trabalhos internacionais sobre ciência do esporte que examinam a disseminação de atividades de RSC realizadas por organizações esportivas (empresas e clubes) e corporações sem fins lucrativos, bem como eventos esportivos de grande escala, cresceu dramaticamente (e.g., Inoue, Kent & Lee, 2011; Trendafilova, Babiak & Heinze, 2013; Dowling, Robinson & Washington, 2013; Flöter, Benkenstein & Urich, 2016; Ráthonyi-Ódor & Ráthonyi, 2016).

O esporte, em especial o futebol, tem um extraordinário poder unificador em termos de eliminação de fronteiras culturais, sociais, éticas e religiosas, contribuindo para a formação de um mercado internacional moderno que ultrapassa fronteiras (Walker & Parent, 2010; Filizöz & Fisne, 2011).

O papel único do esporte na sociedade e o reconhecimento das oportunidades no esporte deixaram claro que integrar o esporte e a RSC tem imensas possibilidades. Podemos resumir em sete pontos como o esporte pode servir à RSC:

- 1) Como os esportes são populares e alcançam pessoas em todo o mundo, as atividades esportivas de RSC recebem atenção da mídia de massa e fornecem acesso aos telespectadores com seu poder de comunicação.
- 2) A RSC esportiva atrai os jovens. Se uma atividade de RSC estiver conectada a uma organização, equipe ou personalidade esportiva, é mais provável que os jovens se envolvam nela.
- 3) O exercício físico fornece um fórum para a organização de programas e iniciativas excelentes que podem resultar em impactos positivos na saúde. O Sport CSR também é um meio brilhante para esse fim.
- 4) A RSC esportiva requer uma participação constante do grupo e, portanto, dá uma forte contribuição para a interação social.
- 5) Compreensão cultural, tolerância e integração é outro elemento poderoso que caracteriza a RSC do esporte.
- 6) Existem alguns esportes que podem levar seus participantes à consciência ambiental e de sustentabilidade.
- 7) Aqueles que participam de atividades esportivas de RSC também experimentam imediatamente seus efeitos emocionais benéficos.

Ademais, as características acima mencionadas estão relacionadas aos aspectos sociais e ambientais da RSC, portanto o esporte é capaz de apoiar ambos os aspectos.

De acordo com Yoon e Chung (2018), (1) atividades externas e (2) atividades internas precisam ser diferenciadas do aspecto social. A responsabilidade social externa acelera os efeitos positivos das atividades e operações organizacionais na sociedade, na economia e no ambiente natural (Mugova, Mudenda & Sachs, 2017). Essas atividades têm como alvo constituintes e comunidades que apoiam equipes e ligas ou outras comunidades necessitadas. Em oposição a isso, a responsabilidade social interna tem como foco a própria organização: melhorar o bem-estar da força de trabalho, sua vida, produtividade e lucratividade. As iniciativas externas e internas se refletem e se aceleram. Esse aspecto da sustentabilidade social traz e leva à concretização da igualdade de oportunidades, da diversidade na força de trabalho, da criação de pontos de conexão com a comunidade do entorno, um caminho para uma melhor qualidade de vida e uma abordagem democrática.

Juntamente com as diretrizes ambientais, a sustentabilidade ambiental é cada vez mais dominante na RSC, não apenas para empresas de esportes recreativos, mas também para todas as organizações esportivas (Jenkins, 2011). O trabalho acadêmico está atualmente focado no esporte e no meio ambiente, e esse interesse tem crescido continuamente nos últimos 15 anos (Trendafilova, McCullough, Pfahl, Nguyen, Casper & Picariello, 2014)

Como resultado da consciência ambiental, as questões ambientais tornaram-se valorizadas e predominantes. Organizações e clubes esportivos proeminentes têm a gestão verde como prioridade e aplicam uma estratégia de marketing verde (Papaspypopoulos, Blioumis, Christodoulou, Birtsas & Skordas, 2012; Huang, Lin, Lai & Lin, 2014). Espera-se que essas ferramentas levem suas empresas à sustentabilidade e lhes permitam perseguir os valores ambientais. Com uma forma de pensar baseada em RSC, as empresas introduzirão práticas de negócios ambientalmente responsáveis, como energia, redução de resíduos e poluição e uma diminuição do uso de materiais tóxicos.

É inquestionável que todos os esportes precisam de recursos naturais em alguma medida, e têm impacto sobre o meio ambiente natural, exigindo terrenos e afetando a paisagem natural. Várias espécies de animais e plantas estão se extinguindo e grandes quantidades de água estão contaminadas. Além disso, usando materiais não renováveis, as emissões de resíduos na construção e operação de instalações esportivas, viagens de e para esses locais, alimentação, prestação de cuidados de saúde, comercialismo e produção e descarte de equipamentos esportivos causam o tipo de problemas que a RSC precisa enfrentar (Brar & Pathak, 2017; Shiply, 2018).

Na sociedade moderna, o esporte é cada vez mais popular (Deng & Zhou, 2017). Mais e mais organizações ligadas ao esporte têm sido pioneiras em novas estratégias para integrar o meio ambiente em suas estratégias de negócios (Moghaddam, Abadi & Eydi, 2018), então o esporte é um facilitador substancial do desenvolvimento sustentável (Giulianotti, Darnell, Collison & Howe, 2018)

De acordo com Wilson e Millington (2020), todas as pessoas, atividades, negócios ou organizações envolvidas na produção, facilitação, promoção ou organização de qualquer negócio ou produto relacionado ao esporte seguem, intencionalmente ou não, os princípios ambientais:

- Reconhecendo que as atividades relacionadas ao esporte podem ter um impacto prejudicial sobre o meio ambiente natural, os atores do setor esportivo estão posicionados para contribuir, ou mesmo liderar, uma resposta aos problemas ambientais relacionados ao esporte (Wilson & Millington, 2013).
- Adotar princípios ambientais envolve o compromisso de trabalhar com outras partes interessadas que também se preocupam com as questões ambientais.
- Soluções voltadas para inovação e tecnologia são cruciais ao lidar com problemas ambientais, a fim de manter a instalação o mais sustentável possível.

No entanto, Miller (2016) critica duramente os esforços verdes do setor esportivo. Em sua

opinião, uma forma de obter ganhos econômicos por trás de boas ações morais é a chamada “lavagem verde”. Nessa visão, “lavagem verde” é o processo de transmitir uma falsa impressão ou fornecer informações enganosas sobre como os produtos ou atividades de uma empresa são mais ambientalmente corretos. Atualmente, as motivações por trás do uso de atividades de RSC relacionadas ao meio ambiente geralmente não são claras. Porém, é certo que mudanças são necessárias em diversas áreas para tornar a operação do setor esportivo mais verde.

De acordo com Shiply (2018), para tornar o esporte mais verde, os seguintes pontos são necessários: i) Ter representantes do desporto e promotores da conservação da natureza e proteção do ambiente a trabalhar em conjunto; ii) Elaborar diretrizes funcionais para o desenvolvimento sustentável no esporte; iii) Apoiar e desenvolver modalidades desportivas compatíveis com a natureza e o meio ambiente; iv) Tornar a infraestrutura voltada para o esporte mais ecologicamente correta; v) Garantir o estrito cumprimento das normas ambientais por parte do governo e órgãos financiadores de instalações esportivas; vi) Integrar a gestão ambiental na operação da administração desportiva, clubes, associações e operadores desportivos comerciais; e vii) Dar prioridade aos compromissos voluntários para alcançar os objetivos de conservação.

Pode-se inferir, com base na discussão acima, que é necessário que a sociedade do esporte se una em grande escala, para que as atividades de RSC ao serviço da sociedade e da proteção do meio ambiente possam ser integradas ao esporte de maneira eficaz e com sucesso.

## 2.2. Responsabilidade Social Corporativa no Futebol

Afirma-se que o futebol é uma das atividades de entretenimento esportivo mais populares do mundo, com grande potencial de desenvolvimento futuro (Blumrodt et. al, 2011). Clubes esportivos profissionais na Europa e esportes da liga principal na América do Norte (Zeimers et. al, 2019) estão entre as organizações pioneiras que integram cada vez mais a RSC (Walker & Parent, 2010) em suas ferramentas operacionais e estratégicas para atingir seus objetivos na atmosfera mutável da competição, mantendo constantemente a sustentabilidade em mente, também.

Desde o final do século XIX, as pessoas compreenderam a importância das comunidades esportivas e apreciaram o sucesso dos clubes de futebol profissional. Foi discutido por Walters (2009) que os esportes desempenham um papel único na sociedade e são capazes de abordar questões sociais problemáticas em várias situações. Um bom exemplo disso é o Celtic FC, quando, por volta de 1888, o clube reconheceu o potencial do orgulho dos torcedores em seu time para remediar as desigualdades socioeconômicas na sociedade. Como resultado disso, o Celtic FC desenvolveu um sistema de liderança único, permitindo que seus torcedores tenham uma palavra a dizer na organização do clube, que vemos agora como uma forma inicial de atividade de RSC (Carr, Findlay, Hamil, Hill & Morrow, 2000).

Hoje, mais de 100 anos depois, os clubes de futebol mudaram de perfil, passando de organizações locais que fornecem uma maneira significativa de dedicar o tempo às comunidades para empresas comercializadas em grande escala. Muitas atividades de RSC ocorrem atualmente na indústria do esporte, especialmente no futebol, e de acordo com outro estudo (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016), esses programas são organizados em todos os níveis (internacional, nacional, regional, municipal), principalmente na cidade ou a localidade onde o clube de futebol reside e opera em grande parte.

A melhoria na RSC tem florescido particularmente no caso dos melhores clubes dos chamados Big Five - Inglaterra, Espanha, Alemanha, Itália e França - que já se tornaram marcas globais, muitas empresas de capital aberto, e têm fãs em todo o mundo. Assim, espera-se que os clubes não só atinjam suas ambições em termos esportivos, mas também alcancem determinados objetivos econômicos, dependendo tanto de sua classificação quanto de seu orçamento. Além disso, os clubes de futebol se transformaram em organizações que não só servem como uma fonte de

entretenimento, mas também são capazes de promover valores específicos (por exemplo, uma atitude ambientalmente consciente) e perseguir vários objetivos sociais para melhorar a qualidade de vida das comunidades locais (Marek, 2018).

Na seção anterior, foi analisado pode haver uma série de motivações por trás da introdução da RSC e, que no caso de aplicação desses conceitos pelos clubes de futebol brasileiros, é necessário tomar cuidado para não se configurar apenas em “lavagem verde. No entanto, é indiscutível que os clubes de futebol líderes mundiais, que chegam ao grande público, devem sempre assumir a responsabilidade pelos seus atos. Por meio de sua atuação, os clubes indicam implicitamente (e até mesmo explicitamente por meio de suas comunicações) quais são os stakeholders que consideram importantes, cujos interesses são levados em consideração, qual o papel social que pretendem para si próprios e como se inserem na vida social e resolvem os problemas ambientais e sociais. Tudo isso determina de forma significativa a percepção dos clubes e da sociedade.

### 3 PLATAFORMA METODOLÓGICA

#### 3.1 Amostra

O foco deste estudo são os clubes que participaram da primeira e segunda divisão do campeonato brasileiro de futebol em 2019. O motivo da escolha é que por serem duas divisões de elite do futebol brasileiro, são muito mais assistidas e podem impactar diversos segmentos da sociedade. Esses fatores podem ajudar os clubes a transmitirem sua mensagem e seu exemplo positivo a milhões de pessoas. Com esse efeito de sinergia, o compromisso e a sensibilidade da sociedade esportiva à responsabilidade podem ser aumentados e seu comportamento consciente pode ser desenvolvido.

O Campeonato Brasileiro de Futebol, também conhecido como Campeonato Brasileiro, Brasileirão e Série A, é a liga brasileira de futebol profissional entre clubes do Brasil, sendo a principal competição futebolística no país. O Campeonato Brasileiro da Série B é equivalente a Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol. A segunda divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol começou oficialmente em 1971, mas passou a ser disputada com regularidade apenas na década de 80. Nos anos 1970, com exceção de 1971 e 1972, o certame nacional era bastante democrático, com o objetivo de integração nacional, e por isso disputado sem divisões de acesso (CBF, 2019).

A Tabela 1 apresenta as duas divisões com as equipes estudadas nesta pesquisa.

Tabela 1

#### Clubes da Série A e Série B do Campeonato Brasileiro de 2019

Série A				
Atlético Mineiro	Atlético Paranaense	Avaí	Bahia	Botafogo RJ
Ceará	Chapecoense	Corinthians	Cruzeiro	CSA
Flamengo	Fluminense	Fortaleza	Goiás	Grêmio
Internacional	Palmeiras	Santos	São Paulo	Vasco
Série B				
América Mineiro	Atlético Goianiense	Botafogo SP	Bragantino	Brasil de Pelotas
Coritiba	Criciúma	CRB	Cuiabá	Figueirense
Guarani	Londrina	Oeste	Operário	Paraná
Ponte Preta	São Bento	Sport	Vila Nova	Vitória

Fonte: Confederação Brasileira de Futebol (2019).

### 4 RESULTADOS

#### 4.1. Atividades de RSC dos clubes da Série A e Série B

As atividades de RSC relacionadas ao meio ambiente dos clubes da Série A e Série B podem ser vistas nas Tabela 2 e 3 a seguir:

Tabela 2

#### Atividades de proteção ambiental dos clubes da Série A

**Impacto Ambiental de Atividades Derivadas do Esporte**

Clube	Uso da terra	Energia Limpaa	Eficiência Energética	Eficiência da Água	Gestão Resíduos	Certificação	Transporte	Alimentação	Trabalho Ambiental
Atlético MG									
Atlético PR		X	X		X				
Avaí				X			X		
Bahia	X	X	X		X	X			
Botafogo RJ	X			X					
Ceará			X		X		X		
Chapecoense		X		X					
Corinthians					X	X			
Cruzeiro					X				
CSA			X	X					
Flamengo		X			X	X			
Fluminense				X					
Fortaleza			X		X				
Goiás		X							X
Grêmio	X		X	X	X				
Internacional			X						
Palmeiras	X	X	X		X	X			
Santos				X					
São Paulo	X		X		X	X			
Vasco					X				

**Fonte:** Relatórios anuais e sites dos 20 clubes da Série A de 2019.

**Nota:** X indica que o clube adota a prática ou possui certificação, caso contrário, não foi encontrada ação relativa ao item ou o clube não a adota.

A partir dos resultados obtidos, fica claro que a eficiência energética, a eficiência hídrica, a gestão de resíduos e o transporte são as áreas que todas as equipes estão trabalhando para tornar-se mais verdes. Isso é compreensível, pois, por exemplo, o

funcionamento dos estádios, o cuidado com um campo apropriado, a transmissão ininterrupta de transmissões e o cuidado dos espectadores em dias de jogo têm um custo enorme. Tornar essas áreas mais ecológicas também pode trazer um benefício econômico. Em algumas áreas, encontramos informações sobre ecologização para alguns clubes; no entanto, acreditamos que são áreas importantes para tornar-se um clube mais verde; eles não podem ser ignorados e podem receber mais ênfase no futuro, fornecendo um caminho para operações ainda mais ambientalmente conscientes. A seguir, apresentamos nossos resultados por área. O uso do solo e a paisagem foram relevantes apenas para dois clubes, de acordo com os documentos analisados. Os clubes informam sobre projetos de regeneração e alteração de terrenos, a fim de criar seus centros de treinamento com base em valores de proteção ambiental.

Quanto à energia limpa, descobrimos que um clube não participa de nenhuma atividade. Não encontramos informações sobre 6 clubes. No caso de todos os outros clubes, o estabelecimento de sistemas de painéis solares ou a instalação de bombas de calor com fonte de ar são formas comuns de reduzir sua pegada de carbono. A eficiência energética parece ser enfatizada em todos os clubes, na maioria dos casos por meio de iluminação LED (incluindo holofotes) e sistemas de serviços de construção de alta eficiência e controles inteligentes. A eficiência hídrica está presente em todos, exceto um clube, e havia outro clube sem dados disponíveis sobre o assunto. Nos outros clubes, as operações mais mencionadas são a coleta de água da chuva usada para irrigação, água suja reciclada e usada para irrigação, mictórios sem água e acessórios e acessórios de baixo fluxo. Todos os clubes tomaram medidas na gestão de resíduos para contribuir com a sustentabilidade ambiental (incluindo resíduos alimentares usados para digestão anaeróbica; resíduos orgânicos compostados; criação de pontos de reciclagem de baterias; e envio de plástico, papelão, madeira, papel e alumínio para reciclagem). Cinco equipes já receberam uma espécie de certificação ambiental, o que comprova que realmente se esforçam para sustentar a proteção ambiental.

//

Tabela 3

**Atividades de proteção ambiental dos clubes da Série**

Clube	Impacto Ambiental de Atividades Derivadas do Esporte								
	Uso da terra	Energia Limpa	Eficiência Energética	Eficiência da Água	Gestão de Resíduos	Certificação	Transporte	Alimentação	Trabalho Ambiental
América Mineiro									
Atlético Goianiense		X	X		X				X

Botafogo SP			X			X
Bragantino	X			X	X	
Brasil de Pelotas						
Coritiba						X
Criciúma	X					
CRB						
Cuiabá						X
Figueirense		X	X			
Guarani LondrinaOeste Operário						
Paraná	X					
Ponte Preta						
São Bento	X	X				
Sport			X		X	
Vila Nova	X	X		X		
Vitória				X		

**Fonte:** Relatórios anuais e sites dos 20 clubes da Série B de 2019.

**Nota:** X indica que o clube adota a prática ou possui certificação, caso contrário, não foi encontrada ação relativa ao item ou o clube não a adota.

Percebe-se, pela análise da Tabela 3 acima que boa parte dos clubes da série B não tem em seus relatórios ou divulgados em seus sites ações relativas à preservação ambiental e uma das justificativas pode ser a reduzida estrutura administrativa ou escassez de recursos financeiros para se iniciar uma ação de sustentabilidade efetiva. Isso indica uma falta de padronização no futebol brasileiro em relação aos aspectos de RSC. Na outra via, percebe-se, por meio da Tabela 4 a seguir, que os clubes da Série B preocupam-se mais com as questões sociais do que ambientais:

Tabela 4

**Atividades sociais relacionadas com RSC dos clubes da Série B**

Clube	Programas Educacionais	Programas de Esporte e Saúde	Programas Sociais e Culturais	Programas de Caridade
América Mineiro	X	X	X	X
Atlético Goianiense	X	X	X	X
Botafogo SP	X	X	X	X
Bragantino	X	X	X	X
Brasil de Pelotas	X	X	X	X
Coritiba	X	X	X	X
Criciúma	X	X	X	X
CRB	X	X	X	X
Cuiabá	X	X	X	X
Figueirense	X	X	X	X
Guarani	X	X	X	X
Londrina	X	X	X	X
Oeste	X	X	X	X
Operário	X	X	X	X
Paraná	X	X	X	X
Ponte Preta	X	X	X	X
São Bento	X	X	X	X
Sport	X	X	X	
Vila Nova	X	X	X	X
Vitória	X	X	X	

**Fonte:** Relatórios anuais e sites dos 20 clubes da Série B de 2019.

Em relação aos efeitos ambientais das atividades relacionadas ao esporte, destacamos 3 áreas: transporte, alimentação e trabalho de escritório. Encontramos apenas três clubes onde o ecologismo no trabalho de escritório apareceu (por exemplo, usando papel reciclado, coleta seletiva, iluminação com economia de energia, uso de copos pessoais em vez de plásticos). Dois clubes não estão preocupados com atividades alimentares baseadas em vegetais e com baixo teor de carbono, e havia um clube sem nenhuma informação relevante sobre o assunto. Todos os clubes se esforçam para reduzir a pressão que os torcedores colocam sobre o meio ambiente viajando: os clubes promoveram e patrocinaram o transporte público e estabeleceram ciclovias e trilhas. As atividades de RSC socialmente relacionadas dos clubes da Série B foram colocadas em quatro categorias principais, conforme mostrado na Tabela 4 acima destacada.

No caso das atividades sociais relacionadas à RSC encontramos quase os mesmos resultados, embora se possa observar uma diferença no número e na diversidade de atividades relacionadas a cada área. De acordo com os documentos analisados, percebeu-se que os clubes oferecem programas desde a infância até a idade adulta por meio de seus diversos projetos, com um diferencial na ênfase em diferentes áreas.

Os programas educacionais são muito populares em todos os clubes. Um elemento importante desses programas é aumentar a consciência das crianças para ver o esporte e a vida escolar como um lugar de sucesso, para vê-los com igual importância como coisas que ajudam seus processos de aprendizagem em várias disciplinas e desenvolvem suas habilidades. Em vários clubes, grupos de idade escolar (16 a 19 anos) recebem programas técnicos.

Uma área vital dos programas de esporte / saúde é o aumento da atividade física para todas as faixas etárias (por exemplo, futebol com mais de 50 anos). Os clubes estão tentando alcançar as crianças: realizam dias de esportes, organizam treinamentos e copas em outros esportes além do futebol para homens e mulheres, e oferecem programas de preservação da saúde nos locais de trabalho com treinadores treinados. Atividades de preservação da saúde mental, exames de saúde e recomendações de nutricionistas estão disponíveis em cada vez mais clubes. Uma das ações mais influentes do programa social

/ cultural é que os clubes criem “escolas” em diversos municípios, com o objetivo de acolher jovens carentes e ajudá-los a se integrarem à sociedade por meio do esporte. O esporte para deficientes também está presente em todos os clubes, fazendo parte da programação sociocultural. Na maioria dos clubes, as sessões de treinamento esportivo são realizadas semanalmente, eles visitam as instalações de desenvolvimento para ver esses jovens e realizam torneios para eles também.

Os programas de caridade também estão presentes em quase todos os clubes, embora para dois clubes haja muito pouca informação sobre o assunto. Nenhuma descrição exata de suas atividades está disponível. Os outros clubes relatam seu envolvimento no subsídio a organizações e programas. Podem ser dinheiro / equipamento

/ doações de alimentos para as comunidades mais carentes.

## 5 DISCUSSÕES

Cada vez mais exemplos podem ser encontrados na manifestação da atitude responsável do setor esportivo nos últimos anos. Certos esportes, como futebol na Europa ou basquete e beisebol na América do Norte, lideram esse campo e são um exemplo para a sociedade esportiva. Ao analisarmos as atividades verdes dos clubes da Série A, constatamos que, na maioria dos casos, nenhuma informação sobre sustentabilidade ou meio ambiente estava disponível nos sites. Algumas informações foram publicadas em notícias do clube e em homepages de terceiros. Em apenas 4 clubes vimos relatórios ambientais ou de sustentabilidade sobre o assunto, e uma

equipe publicou suas atividades verdes como parte do relatório anual. Ao mesmo tempo, a facilidade de encontrar informações sobre o assunto mostra que os clubes estão realmente comprometidos com a proteção do meio ambiente. Encontramos informações numéricas detalhadas sobre asações dos clubes e, em alguns casos, eles até anunciaram novas metas de sustentabilidade. Na temporada 2010/2011, Jenkins (2011) examinou as atividades de sustentabilidade ambiental dos clubes da Premier League. Nossos achados corroboram com o estudo precedente, o que significa que os clubes de futebol impactam o meio ambiente de forma negativa; a administração dos clubes reconhece isso e trabalha para reduzir os impactos em áreas como energia, água, resíduos, uso da terra e transporte. Há também um outro lado do quadro: os clubes de futebol também afetam positivamente o meio ambiente: por meio das atividades que oferecem. Comparando os dados, pode-se concluir que houve avanços nos últimos anos, os clubes estão cada vez mais preocupados com o assunto e o número de atividades também cresceu.

Na temporada 2016/17, Jager-Fifka (2020) analisou as práticas de RSC em clubes de futebol ingleses e alemães. Os resultados foram baseados em 24 entrevistas com especialistas (13 alemães, 11 ingleses). Quando questionados sobre sustentabilidade ambiental, a maioria dos gestores de RSC (n = 8/11) afirmou que ela não está no topo da agenda. Em contrapartida, de acordo com os documentos analisados, verifica-se que a importância desta área tem aumentado, conforme é descrito pelos clubes na forma de uma série de medidas específicas. Também é provável que haja uma espécie de mudança de mentalidade nos clubes, uma vez que não é apenas o aspecto social da RSC que é considerado dominante. A BBC Sport trabalhou com o Sport Positive Summit, apoiado pelas Nações Unidas (Skelton & Lockwood, 2019). Em 2019, pela primeira vez, a Sport Positive harmonizou sistematicamente os principais dados de sustentabilidade ambiental para cada clube de futebol da Premier League. As categorias refletem os impactos ambientais que uma partida de futebol causa e as iniciativas que estão sendo realizadas nos clubes e podem ser replicadas nos clubes de futebol brasileiros, apesar de não termos nenhum clube listado na Bolsa de Valores, fato que poderia obrigar os clubes a adotarem medidas de RSC.

Em suma, os resultados indicam que os clubes brasileiros têm ambições crescentes e iniciativas ativas relacionadas a diferentes aspectos da sustentabilidade ambiental. Investigando as operações de proteção ambiental dos clubes da Série A, constatou-se que a única equipe com relatórios ambientais é o Esporte Clube Corinthians (Relatório de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade), publicando um documento que analisa de perto as ações realizadas em benefício da sociedade e do meio ambiente. Quanto aos demais clubes, em sua maioria não havia página de sustentabilidade ou meio ambiente disponível nos sites. Algumas informações foram divulgadas em notícias do clube e por meio de sites de terceiros; no entanto, não encontramos nenhuma informação sobre a maioria dos clubes, seja em inglês ou espanhol. Isso não significa que esses clubes não tenham iniciativas ambientais, mas que prestem menos atenção em publicá-las. Para a maioria dos clubes, as informações disponíveis são bastante superficiais, mencionando apenas as operações, sem descrições detalhadas e exatas. Alguns clubes têm metas distantes no campo da proteção ambiental, que foram publicadas há dois ou três anos; ao mesmo tempo, não há informações sobre sua real realização.

Em 25 de setembro de 2015, os líderes mundiais concordaram com objetivos globais como parte da agenda de desenvolvimento sustentável, a fim de eliminar a pobreza, proteger o planeta e fornecer bem-estar para todos. Dezesseis objetivos profundos foram articulados, com outros subcampos, que devem ser cumpridos nos próximos 15 anos. Alguns clubes apresentam sua atitude responsável ajustada a estes, mas nenhuma descrição exata ou metas estatísticas são introduzidas; portanto, é bastante difícil obter informações sobre a extensão do compromisso real dos clubes com eles e sua realização. Como consequência da cooperação acima mencionada, é altamente provável que vejamos algum progresso no campo da realização e publicação dos

empreendimentos verdes dos clubes nos próximos anos e, caso tais práticas sejam adotadas no Brasil, poder-se-ia obrigar os clubes a seguirem nessa tendência mundial.

Comparando as medidas de proteção ambiental das Séries A e B, verifica-se que atualmente os clubes da Série A estão mais à frente em atividades verdes e estas também são amplamente divulgadas. No entanto, também se pode concluir que a Série B e seus clubes envidam esforços para implementar operações que respeitem o meio ambiente para garantir que o futebol se torne uma indústria cada vez mais sustentável. Investigando as atividades de RSC socialmente relacionadas a Série A, descobrimos que os clubes operam essas medidas por meio de fundações. Essas operações são apresentadas em detalhes, não havendo dificuldades em encontrar informações vinculadas ao nosso campo de pesquisa. A aplicação prática desses esforços tornou-se bem estabelecida nos últimos anos, e eles podem se dirigir a um segmento cada vez mais amplo da sociedade por meio de seus vários programas. Compreendendo o quanto privilegiada é sua situação, os clubes são gratos aos seus torcedores e investem em RSC para retribuir parte do apoio. Programas educacionais e esportivos parecem ser os mais populares. A qualidade de vida é o terceiro campo relacionado às atividades de RSC em que se concentram (inclusão social, integração cultural, programas de saúde, esportes para deficientes físicos). Mais de 100 atividades de RSC relacionadas com a sociedade são realizadas nos clubes anualmente. Nossas descobertas são semelhantes às de Jager-Fifka (2020). Em 2016, eles notaram que todos os entrevistados ingleses (n = 11/11) mencionaram programas de saúde física e mental e educacionais, que eram conhecidos pelo público na época. A maioria também mencionou questões como inclusão social, participação, empregabilidade ou desenvolvimento esportivo. Rosca (2011) analisou que tipo de atividades de RSC os clubes de futebol ingleses estão implementando. Ele determinou 7 campos para classificar as atividades de RSC (programas de caridade, saúde, família, culturais, sociais, esportivos e educacionais). Ele afirma que a quantidade e a qualidade das atividades de RSC podem depender da riqueza dos clubes ou do papel que o clube desempenha em sua comunidade. Além disso, o tamanho da cidade e de seus bairros pode ser o motivo pelo qual seus clubes de futebol estão tão envolvidos com a comunidade. De acordo com Breitbarth e Harris (2008), a integração da RSC no futebol cria valor adicional para as partes interessadas, ao mesmo tempo que suas relações estreitas com a comunidade local exigem que sejam membros ativos da sociedade.

Na Série B, a grande maioria dos clubes opera suas atividades sociais por meio de fundações, e muitos dos clubes apresentam informações em seus sites. A quantidade e os detalhes das informações são, no entanto, bastante variados. Em alguns casos, podemos encontrar apenas diretrizes sobre o que os clubes priorizam, mas não encontramos muitos ou nenhum exemplo detalhado delas. Em alguns casos, podemos saber mais sobre as atividades realizadas ao longo de muitos anos. Podemos concluir também que os programas educacionais são os mais enfatizados, seguidos das iniciativas sociais e de saúde. Esses resultados também mostram que a proteção ambiental recebe muito menos atenção do que os aspectos sociais da RSC.

Não é comum encontrar materiais sobre atividades de RSC relacionadas ao meio ambiente e à sociedade nos clubes de futebol que pesquisamos. Isso pode ser parcialmente devido à falta de atividades e recursos, tanto humanos como financeiros, e à falta de prática de relatórios de RSC. No entanto, temos experimentado uma tendência crescente no setor corporativo de publicar sobre atividades socioambientais, e é provável que a indústria do esporte tenha expectativas semelhantes de fazê-lo no futuro. Embora as questões ambientais sejam um aspecto cada vez mais fundamental da RSC, parece que atualmente nem todos os clubes de futebol que analisamos estão envolvidos na ação ambiental. Os clubes de futebol estão muito mais preocupados com a comunidade e os grupos de interessados dos funcionários. Talvez haja razões históricas para isso. Os clubes de futebol há muito são vistos como parte da comunidade, e os formuladores de políticas estão descobrindo que os clubes de futebol podem ser um meio de atingir objetivos mais amplos em torno da saúde, educação, coesão social e doações de caridade.

A presença de atividades de RSC relacionadas com o social é mais difundida na prática e é mais comum entre as atividades dos clubes. Pode-se verificar em relação aos dois estudos de caso que os clubes adotam práticas diversas, abordando amplos grupos sociais, envolvendo jogadores e outros profissionais do clube. Essas práticas podem servir de diretriz para clubes onde as atividades de RSC ainda não são enfatizadas e certamente podem ser adaptadas em outros esportes. No interesse da concretização dos objetivos acima mencionados, é necessária uma ampla colaboração da sociedade desportiva e, assim, a integração das soluções de RSC no desporto pode ser eficaz e bem-sucedida.

Para responder às nossas perguntas de pesquisa, pode-se dizer que as questões relacionadas à RSC dos clubes podem ser claramente divididas em 2 categorias: atividades de RSC relacionadas com o meio ambiente e com o social. Nota-se o predomínio de medidas tomadas a serviço da sociedade; atualmente, maior ênfase é colocada na introdução dessas medidas pelos clubes, e a prática disso é melhor desenvolvida.

No entanto, também podemos ver nos documentos e sites examinados que os clubes estão integrando cada vez mais os aspectos ambientais na ecologização de suas operações. Para os clubes das duas ligas, gestão de resíduos e eficiência hídrica /energética são as áreas onde se observa mais atividade, mas também podemos observar esforços verdes nas áreas de energia limpa, uso do solo e paisagem, e o impacto ambiental dos esportes -Atividades relacionadas. Encontramos menos ou nenhuma informação nessas últimas áreas, mas isso não significa que essas áreas não pertençam ao coração das operações de um clube. Talvez o leque de boas práticas que podem ser aplicadas nestas áreas seja ainda menos desenvolvido, embora venha a incorporar novos aspectos ambientais à sua operação, mas espera-se que também nestas áreas haja progressos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades sociais relacionadas à RSC são diversas, mas basicamente se enquadram em quatro categorias: esportes e saúde/programas educacionais/sociais e culturais/de caridade. De acordo com os documentos analisados, ficou claro que além de servir a comunidade local, eles também estão envolvidos em programas cada vez mais internacionais, tanto na área do esporte quanto na educação. Além do futebol, eles também oferecem a oportunidade de praticar diversos outros esportes para diferentes idades. Eles também oferecem programas para grupos vulneráveis da sociedade, com forte ênfase na integração. Seus programas de caridade também cobrem as áreas de esportes, saúde e alimentação.

O mundo dos esportes, assim como o econômico, também está passando por um período de transformação em direção a um progresso genuinamente sustentável. O futebol é uma forma brilhante de comunicação na sociedade europeia e no resto do mundo. O futebol tem potencial para ser a plataforma perfeita para aumentar a inclusão em programas de sustentabilidade. O conceito de “retribuir à sociedade o que ela deu” é fundamental no mundo do futebol e deve estar presente em todas as áreas de atuação da indústria no planeta, inclusive no meio ambiente.

Em suma, é necessário examinar as atividades de RSC no esporte, que está se tornando uma área de pesquisa cada vez mais popular. O esporte como uma indústria global deve assumir sua parcela de responsabilidade para criar uma ampla unidade social, com o desenvolvimento sustentável estampado em sua bandeira. Nas atividades de promoção da sustentabilidade, todos os atores do setor esportivo - atletas, associações, organizadores de eventos esportivos e representantes de organizações econômicas e sociais ligadas ao esporte - precisam participar. Como sugestões para pesquisas futuras, pode-se destacar: a) estudos de casos por clubes/regiões; b) efeito da Pandemia da COVID-19 nas ações de sustentabilidade dos clubes; e c) relação entre a divulgação da RSC e os resultados econômicos dos clubes de futebol brasileiros. O presente estudo pode auxiliar reguladores e formuladores de políticas de divulgação de RSC no esporte brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A.; Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Acad. Manag. Rev.* 32, 836–863. ]
- Al-Daaja, Y.; Szabados, G.N. (2018). The Current State of CSR in the Football Clubs of the Professional Football League in Jordan. *Apstract.* 12, 21–30.
- Alshammari, M. (2015). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: The Moderating Role of Reputation and Institutional Investors. *Int. J. Bus. Manag.* 10, 15–28.
- Anagnostopoulos, C.; Byers, T.; Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *Eur. Sport Manag. Q.* 14, 259–281.
- Astara, O.; Mitoula, R.; Theodoropoulou, E. (2015). Corporate Social Responsibility: A marketing tool and/or a factor for the promotion of sustainable development for companies? A review of companies in the Athens Stock Exchange. *Int. J. Strateg. Innov. Mark.* 2, 17–33
- Babiak, K.; Wolfe, R. (2009) Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *J. Sport Manag.*, 23, 717–742.
- Babiak, K.; Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 18, 11–24.
- Blumrodt, J.; Desbordes, M.; Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport Bus. Manag.* 3, 205–225.
- Business Council for Social Responsibility (BCSR). Introduction for CSR. 2011.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad. Manag. Rev.* 32, 946–967.
- Chikán, A. *Vállalatgazdaságtan; Aula Kiadó: Budapest, Magyarország, 2005.*
- Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (2019). Times que disputarão Séries A, B, C e D em 2019. Acesso em 12 mar. 2020, disponível em: <https://www.cbf.com.br/>
- Demirel, A. (2020). CSR in sport sponsorship consumers' perceptions of a sponsoring brand's CSR. *Int. J. Sports Mark. Spons.* 21, 371–388.
- Dowling, M.; Robinson, L.; Washington, M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: Corporate social responsibility through sport partnerships. *Eur. Sport Manag. Q.* 13, 269–292.
- European Commission (2001). Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper; Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Filizöz, B.; Fisne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 24, 1405–1417.
- Flöter, T.; Benkenstein, M.; Uhrich, S. (2016). Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Manag. Rev.* 19, 146–156.
- Inoue, Y.; Kent, A.; Lee, S. (2011). CSR and the Bottom Line: Analyzing the Link between CSR and Financial Performance for Professional Teams. *J. Sport Manag.* 25, 531–549.
- Inoue, Y.; Mahan, J.E.; Kent, A. (2012) Enhancing the benefits of professional sport philanthropy: The roles of corporate ability and communication strategies. *Sport Manag. Rev.* 16, 314–325.
- Huang, H.-C.; Lin, T.-H.; Lai, M.-C.; Lin, T.-L. (2014). Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect. *Int. J. Hosp. Manag.* 40, 139–149.
- Kim, D.; Ko, Y.; Lee, J.L.; Kim, Y.C. (2020). The impact of CSR-linked sport sponsorship

on consumers' reactions to service failures. *Int. J. Sports Mark. Spons.* 21, 70–90.

Kolyperas, D.; Sparks, L. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *Int. J. Sport Manag. Mark.* 10, 83–103.

Kolyperas, D.; Anagnostopoulos, C.; Chadwick, S.; Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *J. Sport Manag.* 30, 702–719.

Kun, A. (2006). A vállalati társadalmi felelősség (CSR) mozgatói, avagy az állami szabályozás, kálváriája? *Acta Univ. Szeged. Acta Jurid. Politica Publ. Dr. Jurid.* 6, 41–70.

Papaspyropoulos, K.P.; Blioumis, V.; Christodoulou, A.S.; Birtsas, P.K.; Skordas, K.E. (2012). Challenges in implementing environmental management accounting tools: The case of a nonprofit forestry organization. *J. Clean. Prod.* 2012, 29–30, 132–143.

Perrini, F. (2005). Building an European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *Eur. Manag. J.* 23, 611–627.

Ráthonyi-Ódor, K.; Ráthonyi, G. (2016). Környezetvédelmi kihívások a sportban. *J. Cent. Eur. Green Innov.* 4, 103–119.

Ráthonyi-Ódor, K.; Bácsné Bába, É.; Ráthonyi, G. (2019). Responsible Behavior and Environmental Protection—In Case of Football Clubs. *Apstract.* 13, 64–74.

Scheinbaum, A.C.; Lacey, R. (2015). Event social responsibility: A note to improve outcomes for sponsors and events. *J. Bus. Res.* 68, 1982–1986.

Skelton, J.; Lockwood, D. How Green Are Premier League Clubs? 2019. Acesso em 11 mai. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/sport/football/50317760>.

Smith, A.C.T.; Westerbeek, H.M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *J. Corp. Citizsh.* 25, 43–54.

Szutowski, D.; Ratajczak, P. (2016). The Relation between CSR and Innovation. Model Approach. *J. Enterp. Manag. Innov.* 12, 77–94.

Trendafilova, S.; Babiak, K.; Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Manag. Rev.* 16, 298–313.

Trendafilova, S.; McCullough, B.; Pfahl, M.; Nguyen, S.N.; Casper, J.; Picariello, M. (2014). Environmental sustainability in sport: Current state and future trends. *Glob. J. Adv. Pure Appl. Sci.* 3, 9–14.

Walker, M.; Parent, M.M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Manag. Rev.* 13, 198–213.

Walters, G.; Tacon, R. (2013). Stakeholder Engagement in European Football. In *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*; Paramio-Salcines, J.L., Babiak, K., Walters, G., Eds.; Routledge: Abingdon, UK, pp. 91–105.

Watson, I.; Prevos, P. Milton Friedman on Corporate Social Responsibility. 2009. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Corporate Social

Responsibility: The WBCSD's Journey; World Business Council for Sustainable Development: Geneva, Switzerland, 2002.

Yu, C.-L. (2020). The Role of CSR in Sport Consumption Decision-Making. *Mark. Intell. Plan.*

Zeimers, G.; Anagnostopoulos, C.; Zintz, T.; Willem, A. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) in Football: Exploring modes of CSR implementation. In *Routledge Handbook of Football Business and Management*.