

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

GABRIEL JARDIM DE SOUZA

**Análise de estratégias de responsabilidade social por  
organizações esportivas do futebol brasileiro**

São Paulo

2023

GABRIEL JARDIM DE SOUZA

**Análise de estratégias de responsabilidade social por  
organizações esportivas do futebol brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do certificado de Bacharel em  
Relações Públicas pela Escola de  
Comunicações e Artes da Universidade de  
São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Souza, Gabriel Jardim de  
Análise de estratégias de responsabilidade social por  
organizações esportivas do futebol brasileiro / Gabriel  
Jardim de Souza; orientador, Luiz Alberto de Farias. -  
São Paulo, 2023.  
79 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Relações Públicas. 2. Responsabilidade Social. 3.  
Sustentabilidade. 4. Gestão Esportiva. I. Farias, Luiz  
Alberto de. II. Título.

CDD 21.ed. -  
659.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

Nome: Gabriel Jardim de Souza

Título: Análise de estratégias de responsabilidade social por organizações esportivas do futebol brasileiro.

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do certificado de Bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Orientador: Luiz Alberto de Farias

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: \_\_\_\_\_

Membro da banca: Marilia Bianchini

Julgamento: \_\_\_\_\_

Membro da banca: Nathália Castanhola

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIAS**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela minha vida e a de todos que me apoiaram desde o começo dessa caminhada em todos os momentos.

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou e sempre acreditou que poderia conquistar esta oportunidade.

Dedico este trabalho aos meus amigos e amigas. Aqueles que sempre demonstraram que posso contar com seu apoio, aqueles que me apoiaram nos momentos difíceis e se alegraram nos momentos felizes, aqueles que nunca deixaram de sonhar comigo.

Dedico este trabalho à Flávia, à Milena, à Rebeca e à Thais, amigas que iluminaram estes últimos anos na ECA e os fizeram inesquecíveis.

Dedico este trabalho ao professor Luiz Alberto, por seu apoio, confiança e orientação para a concretização deste trabalho.

E, por fim, dedico este trabalho a todos os professores que fizeram parte dessa caminhada longínqua, pois sem seus ensinamentos e palavras motivadoras, sei que este sonho seria muito mais difícil.

## **RESUMO**

SOUZA, Gabriel Jardim de. **Análise de estratégias de responsabilidade social por organizações esportivas do futebol brasileiro.** 2023. Monografia (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

A sustentabilidade é essencial para que uma organização possa estabelecer estratégias de atuação de responsabilidade social a fim de demonstrar seu compromisso real com questões que preocupam seus principais públicos, e ambos têm se tornado relevantes devido aos desafios vivenciados pela sociedade na atualidade. A revisão de literatura aponta que a responsabilidade social possui uma conexão muito próxima com as atividades de Relações Públicas, e o seu êxito é relacionado a um impacto positivo na imagem e reputação das organizações. Além disso, a responsabilidade social pode fazer parte de estratégias de organizações esportivas e ter os impactos positivos semelhantes aos observados no seu exercício em conjunto às Relações Públicas. Dessa forma, a partir da análise de dois clubes brasileiros de futebol, que podem ser considerados referências da responsabilidade social neste contexto, buscou-se compreender a situação da tendência dessa temática na gestão esportiva no Brasil. Observou-se semelhanças e diferenças nas ações e estratégias de responsabilidade social de ambos clubes, e que com planejamento correto é possível inserir esse importante conceito nas estratégias da gestão esportiva nacional.

**Palavras-chave:** gestão esportiva, Marketing Esportivo, Relações Públicas, responsabilidade social, sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

SOUZA, Gabriel Jardim de. **Analysis of social responsibility strategies by Brazilian football sports organizations.** 2023. Monografia (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Sustainability is essential to allow an organization to establish social responsibility strategies in order to show your real compromise with issues that worry your main stakeholders, and both have become relevant due to the challenges that society has faced nowadays. Literature revision points to a close connection between social responsibility and Public Relations, and its success is related to a positive impact towards organizational image and reputation. Furthermore, social responsibility can be part of sports organizations' strategies and have similar positive impacts to those observed in its exercise in conjunction with Public Relations. Therefore, by analysing two Brazilian football clubs, which can be considered examples of social responsibility in this context, it was sought to understand the situation of this trend in sports management in Brazil. Similarities and differences were observed in the social responsibility actions and strategies of both clubs, and that with the right planning it is possible to insert this important concept into national sports management strategies.

**Keywords:** sports management, sports marketing, Public Relations, social responsibility, sustainability.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – A Abordagem de Gerenciamento Comunicacional .....	16
Figura 2 – Identidade visual do programa Por Um Futuro Mais Verde.....	42
Figura 3 – Pilares de sustentabilidade no programa Por Um Futuro Mais Verde..	43
Figura 4 – Exemplo de post do Palmeiras em seu perfil oficial no Instagram sobre o programa Por Um Futuro Mais Verde.....	45
Figura 5 – Recorte do canal do Youtube do Palmeiras .....	46
Figura 6 – Perfil de responsabilidade social do Corinthians na rede social Instagram .....	48
Figura 7 – Exemplo de post divulgando resultado de ação social do Corinthians.	49
Figura 8 – Recorte da capa do relatório de sustentabilidade 2017 do Corinthians .....	51
Figura 9 – Página de apresentação do relatório de sustentabilidade para os anos de 2015 e 2017 do Corinthians.....	52
Figura 10 – Recorte do canal do Youtube do Corinthians .....	53

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Imagem corporativa x Imagem reputacional.....	19
Quadro 2 – Ações e iniciativas de projetos sociais do Palmeiras divulgadas por ano em notícias na internet.....	44
Quadro 3 – Ações e iniciativas de projetos sociais do Corinthians divulgadas por ano em notícias na internet.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	9
<b>2 DA SUSTENTABILIDADE À RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	10
<b>2.1 Responsabilidade social e Relações Públicas .....</b>	15
<b>3 IMAGEM E REPUTAÇÃO.....</b>	18
<b>3.1 A Conexão com a responsabilidade social.....</b>	20
<b><u>3.1.1 Greenwashing e Socialwashing .....</u></b>	22
<b>4 MARKETING ESPORTIVO E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	24
<b>4.1 O Marketing .....</b>	24
<b>4.2 O Marketing Esportivo .....</b>	28
<b><u>4.2.1 A fidelização de torcedores.....</u></b>	29
<b><u>4.2.2 Marcas esportivas .....</u></b>	33
<b><u>4.2.3 O Esporte e a responsabilidade social .....</u></b>	36
<b>5 ANÁLISE DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO BRASIL .....</b>	40
<b>5.1 Justificativa para a análise .....</b>	40
<b>5.2 Clubes de futebol escolhidos para análise .....</b>	40
<b><u>5.2.1 A Sociedade Esportiva Palmeiras.....</u></b>	41
<b><u>5.2.2 O Sport Club Corinthians Paulista .....</u></b>	46
<b>5.3 Análise comparativa entre as ações e estratégias de responsabilidade social .....</b>	54
<b><u>5.3.1 Formalização.....</u></b>	54
<b><u>5.3.2 Divulgação.....</u></b>	55
<b><u>5.3.3 Ações e estratégias .....</u></b>	56
<b><u>5.3.4 Considerações Finais.....</u></b>	58
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	60
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	62
<b>APÊNDICES .....</b>	69

## 1 INTRODUÇÃO

Nos anos recentes, o mundo convive com situações negativas decorrentes das crises ambientais, econômicas e humanitárias que ocorreram nas últimas décadas. Essas questões tornam-se notórias conforme seu conhecimento intensifica-se dentre a população mundial.

Uma pesquisa realizada em 2022 pela Worldwide Independent Network of Market Research, com respondentes advindos de todos os continentes em 39 países, apontou que 70% das pessoas consideram importante saber as ações de responsabilidade social das empresas ou marcas de que são consumidores (WORLDWIDE INDEPENDENT NETWORK OF MARKET RESEARCH, 2022). Percebe-se, portanto, a importância dessa temática que se torna cada vez mais tendência na elaboração de estratégias das organizações.

Há diversas maneiras para definir responsabilidade social, e atualmente é necessário compreender que a sustentabilidade é uma das principais bases para o estabelecimento de estratégias da responsabilidade social nas organizações a fim de atender os anseios de seus públicos e, de certa maneira, da sociedade.

O esporte, neste contexto, é um importante veículo de transmissão dos valores que fundamentam tanto a sustentabilidade quanto a responsabilidade social. O alcance que o esporte tem na sociedade atualmente o permite inserir, na gestão de organizações esportivas, a responsabilidade social em estratégias para com seus públicos diversos.

Considerando isso, este trabalho busca compreender as relações existentes entre a responsabilidade social e a sustentabilidade, como podem fazer parte de estratégias de Relações Públicas e do marketing esportivo, quais são seus possíveis impactos para as organizações, e se existe uma intensificação da tendência da responsabilidade social nas organizações esportivas no Brasil.

Para alcançar tais objetivos, será realizada análise de literatura a respeito desses conceitos e temas, buscando estabelecer as conexões pertinentes e lógicas que venham a ser encontradas.

Após isso, serão analisados os casos de dois clubes de futebol brasileiros – Sociedade Esportiva Palmeiras e Sport Club Corinthians Paulista – que são considerados referências de responsabilidade social no Brasil, apontando as semelhanças e diferenças existentes em suas estratégias.

## 2 DA SUSTENTABILIDADE À RESPONSABILIDADE SOCIAL

As organizações vivenciam, principalmente no século XXI, o advento de novos desafios em sua relação com a sociedade, à medida que problemas como desigualdade social, desigualdade de gêneros, mudanças climáticas, entre outros, tornam-se mais notórios pela população, a qual está cada vez mais conectada por meio das novas tecnologias de comunicação. Ou seja, as organizações estão inseridas em um contexto que

ao mesmo tempo em que enfrentam novas exigências sociais, como uma opinião pública mais vigilante e públicos mais conscientes dos seus direitos, se veem ao mesmo tempo obrigadas conciliar seus interesses comerciais e retornos financeiros com ações guiadas pelos princípios de sustentabilidade social (KUNSCH, 2009, p. 62).

A sustentabilidade se torna um conceito primordial para nortear as ações e estratégias das organizações, que demonstram interesse real para atender aos anseios da sociedade, conhecidas também como ações e estratégias de responsabilidade social.

Quando o termo “sustentabilidade” é mencionado, comumente cria-se no imaginário imagens relacionadas ao meio ambiente, à natureza, envolvendo ações ecológicas variadas que buscam preservar o mundo para as gerações futuras. Afinal, uma das primeiras definições do desenvolvimento sustentável é justamente a busca em atender as necessidades das gerações atuais sem comprometer o futuro (OLIVERA CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2009, p. 214).

Todavia, é importante destacar que a sustentabilidade abrange determinadas dimensões que se tornam essenciais para nortear as tomadas de ações das organizações. Essas dimensões são derivadas do conceito *triple bottom line*, criado por John Elkington, e consiste em considerar três pilares: ambiental, econômico e social (KUNSCH, 2009, p. 66).

O pilar ambiental refere-se à ecoeficiência e o fornecimento de bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas enquanto reduz os impactos ecológicos; o pilar econômico refere-se aos resultados financeiros e aos ativos contabilizados; e o pilar social refere-se ao bem-estar dos públicos das organizações, considerando aspectos éticos, culturais, qualidade de vida, entre outros (KUNSCH, 2009, p. 66-67). Barbieri e Cajazeira (2016, p. 55) explicam que as organizações sustentáveis seriam

aquelas que orientam suas atividades, simultaneamente, para alcançar resultados positivos nas três dimensões (ou pilares), da sustentabilidade.

É possível considerar que a formalização da sustentabilidade no Brasil inicia com a Constituição Federal de 1988, uma vez que estabelece uma função social para as organizações.

A Carta Magna de 1988, ao tratar da ordem econômica, estabelece que é um de seus princípios a função social da propriedade; sendo assim, à empresa aplica-se tal princípio. Entende-se como função social da empresa que o *leitmotiv* da exploração da propriedade não deve ser apenas e tão somente obter vantagens econômicas (lucro) para seus proprietários. A empresa, acima de tudo, interessa à sociedade, impactando os chamados *stakeholders* (...). Esse duplo papel da sociedade empresária – resultar em ganhos para seus proprietários e atender aos anseios da sociedade – deve coexistir de forma harmônica (CRUZ, 2021, p. 42)

A Constituição de 1988 também traz outros princípios à ordem econômica que estão relacionados à sustentabilidade, como a defesa do consumidor, a defesa do meio ambiente e a redução das desigualdades regionais e sociais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 14).

Kunsch (2009, p. 71) explica que para uma promoção efetiva da sustentabilidade, é necessário que as organizações adotem uma filosofia de "comunicação integrada", com as relações públicas focando na comunicação institucional, na comunicação interna e na comunicação administrativa, e apoioando o marketing que responderá por toda comunicação mercadológica, a fim de conscientizar a sociedade (população, governos, iniciativa privada) sobre a tarefa de todos atuarem em prol de um futuro sustentável. Ademais, enfatiza que os programas de comunicação das organizações devem

fazer parte da política de comunicação e das estratégias da organização como um todo. Em outras palavras, têm de estar engajados nos objetivos gerais e no cumprimento da missão da organização. E não podem se caracterizar como meros instrumentos publicitários, mas precisam ser expressão de um compromisso público com a sustentabilidade (KUNSCH, 2009, p. 73).

Esse compromisso público com a sustentabilidade se relaciona à função social das organizações, uma vez que é um dos anseios da sociedade. E o exercício de tal função social encontra “guarda na responsabilidade social empresarial que as corporações assumem, a partir de um tácito ou silencioso compromisso social, com seus consumidores, empregados e outros *stakeholders*” (CRUZ, 2021, p. 51).

Assim, uma organização que busca atuar com responsabilidade social, deve pautar suas ações e estratégias na sustentabilidade.

Porém, a responsabilidade social não foi imediatamente entendida como a criação de ações e estratégias, por parte das organizações, considerando os pilares da sustentabilidade. O termo “responsabilidade social” também foi moldado a partir de pensamentos teóricos que correspondiam aos ideais empresariais de épocas específicas do mundo contemporâneo.

Barbieri e Cajazeira (2016) destacam três teorias principais que constituíram, e ainda constituem, as ideias para a prática da responsabilidade social por grande parte das empresas: a Teoria Acionista, a Teoria das Partes Interessadas, e a Teoria do Contrato Social.

A Teoria Acionista se baseia nas ideias de Milton Friedman, o qual afirmou em artigo publicado no jornal The New York Times, em 1970, que

a responsabilidade social da empresa é gerar lucros dentro da lei. (...) se a empresa está tendo lucro dentro da lei é porque está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e, com isso, ela pode remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerando renda para a sociedade e impostos para o governo que, este sim, deve aplicá-los para resolver problemas sociais, uma vez que são os indicados para isso (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 8).

Assim, na abordagem acionista, a responsabilidade social teria como um de seus objetivos o de reduzir os conflitos entre proprietários e administradores, e considera que a aplicação de recursos nas organizações deve ser feita para buscar o máximo de retorno possível (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 11).

A Teoria das Partes Interessadas, ou também conhecida como a teoria dos *stakeholders*, propõe dois princípios para a administração das organizações:

o princípio da legitimidade, segundo o qual a empresa deve ser gerida para o bem de todos os *stakeholders*, e o princípio fiduciário, segundo o qual a administração deve agir tanto no interesse dos *stakeholders* como se fosse seu agente, quanto no interesse da empresa para assegurar a sua sobrevivência, resguardando os interesses de todos em longo prazo (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 28).

Ora *stakeholders* podem ser definidos “como uma ampla categoria de pessoas que poderiam ser afetadas por decisões gerenciais ou afetar as decisões organizacionais” (GRUNIG, 2011, p. 84).

Assim, na abordagem da Teoria das Partes Interessadas, percebe-se a perspectiva em considerar as organizações como redes de relacionamentos

complexos e diversificados e a necessidade de respeitar os direitos e necessidades dos diferentes públicos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 29).

Por fim, a Teoria do Contrato Social se baseia na noção de que existe um contrato hipotético entre organizações e a sociedade, de tal forma que

O bem-estar social e a justiça constituem os termos centrais do contrato hipotético entre a empresa e a sociedade. O primeiro refere-se ao fato de que os membros da sociedade estão dispostos a autorizar a existência das empresas somente se eles ganharem com isso. O segundo, que eles estão dispostos a autorizar a existência da empresa somente se ela concordar em permanecer nos limites dos cânones legais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 34-35)

Portanto, essa abordagem auxilia na compreensão das obrigações que as organizações e o Estado têm para com a sociedade.

A Norma ISO 26000, criada em 2010, também se constitui como outra fonte de diretrizes para as organizações na implementação de ações e estratégias de Responsabilidade Social.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) explica, no resumo da norma “Discovering ISO 26000”, que a

ISO 26000 destina-se a apoiar organizações na contribuição do desenvolvimento sustentável. Ela encoraja as organizações a irem além do compliance legal, reconhecendo que o compliance com a lei é um dever fundamental de qualquer organização e parte essencial em seu programa de responsabilidade social. A norma busca promover um entendimento comum de responsabilidade social enquanto complementa – mas não substitui – outras ferramentas e iniciativas existentes (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO, 2018, p. 6-7, tradução nossa)

Além disso, a ISO 26000 tem a seguinte definição de responsabilidade social:

responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- esteja integrada em toda organização e seja praticada em suas relações (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016, p. 185).

Também é destacado que a responsabilidade social possui sete princípios e sete assuntos centrais, que serão base importante para sua implementação nas organizações.

Os princípios da responsabilidade social são: prestação de contas, transparência, comportamento ético, respeito aos interesses dos *stakeholders*, respeito pelo cumprimento da lei, respeito pelas normas de comportamento internacionais, respeito pelos direitos humanos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO, 2018, p. 14). Já os assuntos centrais são: direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas operacionais justas, questões do consumidor, e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO, 2018, p. 9).

Após os princípios terem sido compreendidos, e os assuntos centrais e questões relacionadas à responsabilidade social terem sido identificados, as organizações devem buscar implementá-la em suas decisões e estratégias, com o objetivo de “maximizar sua contribuição ao desenvolvimento sustentável” (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO, 2018, p. 17).

Por fim, destaca-se a definição de Preston e Post<sup>1</sup>, citada por Grunig, ao conceituar a responsabilidade social:

A interpretação de organizações e públicos exige que a organização seja responsável por esses públicos se desejar ter bons relacionamentos. Assim, Preston e Post (1975) utilizaram o conceito de responsabilidade pública, abandonando o conceito mais frequentemente utilizado de “responsabilidade social”, que muitas vezes é mencionado como uma das metas das relações públicas. A responsabilidade social é um conceito abrangente o qual sugere que uma organização deve ser responsável perante a sociedade. Porém, “sociedade” é um conceito amplo e vago, enquanto que os “públicos” podem ser identificados mais facilmente, pois são grupos que a organização influencia, tais como empregados, comunidades ou acionistas (GRUNIG, 2011, p. 39).

Apesar de suas diferenças, as definições de sustentabilidade e responsabilidade social convergem ao considerar o quanto importante é dar atenção às questões de interesse relacionadas aos diferentes públicos de uma organização. Ademais, atualmente percebe-se que a sustentabilidade é parte intrínseca à

---

<sup>1</sup> PRESTON, L. E.; POST, J. E. **Private management and public policy**: The principle of public responsibility. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1975.

responsabilidade social, necessitando ser considerada pelas organizações na formação de estratégias e ações com os *stakeholders*.

## *2.1 Responsabilidade social e Relações Públicas*

É possível perceber que a responsabilidade social possui semelhanças com as atividades de relações públicas, uma vez que ambas lidam com ações e estratégias com diferentes públicos ou *stakeholders*.

Essa semelhança torna-se mais evidente com a definição de Grunig para Relações Públicas:

definimos relações públicas como ‘a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos’ (apud J. GRUNIG & HUNT, 1984, p. 6)<sup>2</sup>. Definimos comunicação como um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações. Assim sendo, relações públicas são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos (GRUNIG, 2011, p. 34).

Ademais, Grunig explica que a essência das atividades de relações públicas é justamente “tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, nesse sentido, **a atividade de relações públicas é o exercício da responsabilidade pública**” (GRUNIG, 2011, p. 40, grifo nosso).

E, como visto anteriormente, Grunig adota “responsabilidade pública” ao invés de “responsabilidade social” por acreditar que há uma diferença de abrangência entre os termos ao apontar que “sociedade” é demasiadamente amplo e “públicos” são grupos identificáveis por uma organização.

Kunsch explica que uma organização que busque agir em prol da sustentabilidade deverá ter

total integração entre a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente (KUNSCH, 2009, p. 72)

Ou seja, deverá ter um gerenciamento das diferentes áreas de comunicação para que efetivamente possa alcançar objetivos relacionados à sustentabilidade.

---

<sup>2</sup> GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing public relations**. Nova Iorque: Holt, Rinehart & Winston, 1994.

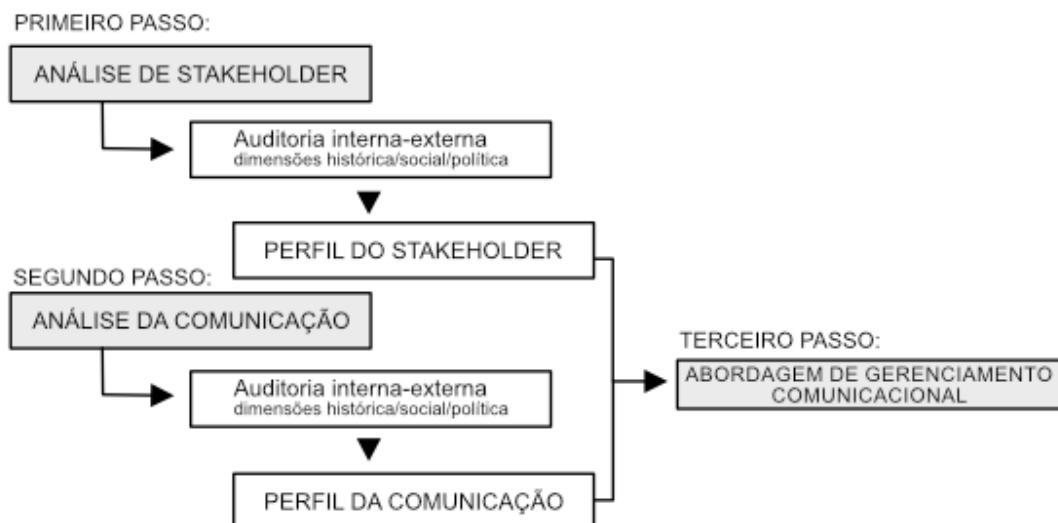
Por fim, Cynthia Clark, diretora fundadora do Instituto de Governança Corporativa Harold S. Geneen da Universidade de Bentley, ressalta a posição de Grunig e Hunt<sup>3</sup> (p. 48, 1984 apud CLARK, 2000, p. 368) que a responsabilidade pública, ou social, é um dos maiores motivos para que uma organização tenha uma área de relações públicas. Clark também explica que uma das conexões entre as relações públicas e a responsabilidade social está no fato de que ambas buscam “aprimorar a qualidade das relações de uma organização com seus grupos de *stakeholders*” (CLARK, 2000, p. 376, tradução nossa).

Logo, é possível considerar que os termos “responsabilidade social” e “responsabilidade pública” se diferenciam por uma questão técnica na identificação de *stakeholders* para as ações e estratégias de responsabilidade social, uma vez que ambos se relacionam diretamente com o gerenciamento do comportamento da comunicação das organizações, ou seja, com as relações públicas.

Portanto, entende-se que a atividade de relações públicas é o exercício da Responsabilidade Social à medida que demanda das organizações o gerenciamento da gestão estratégica de atividades e da comunicação perante aos seus públicos.

Clark (2000, p. 374) apresenta uma possibilidade de convergir a Responsabilidade Social com as atividades de relações públicas a partir da chamada Abordagem de Gerenciamento Comunicacional (ou Communication-Management Approach, em inglês), ilustrado no seguinte esquema (FIGURA 1).

FIGURA 1 – A Abordagem de Gerenciamento Comunicacional



Fonte: CLARK, 2000, p. 374, tradução nossa.

<sup>3</sup> GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. Nova Iorque: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.

Os três passos da Abordagem de Gerenciamento Comunicacional, de acordo com Clark, são os seguintes:

- Primeiro Passo – gerentes de comunicação e de negócios reconhecem a necessidade de analisar múltiplos *stakeholders* que possam impactar a organização a fim de compreender suas necessidades. Para gerenciar a relação com os *stakeholders*, é necessária a análise comunicacional e análise dos próprios *stakeholders*, a fim de compreender as dimensões históricas, sociais e políticas que os afetam (CLARK, 2000, p. 374).
- Segundo Passo – deve-se analisar os métodos de comunicação da organização com os *stakeholders* e também dos *stakeholders* com a organização, a fim de determinar a qualidade da relação entre ambos (CLARK, 2000, p. 375).
- Terceiro Passo – após a criação dos perfis dos *stakeholders* e da comunicação, é possível estabelecer, mitigar ou manter as relações com os *stakeholders* (CLARK, 2000, p. 376).

Kunsch (2009, p. 74-75) detalha extensivamente possibilidades de programas de comunicação nas diferentes áreas comunicacionais de uma organização – comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica – para possibilitar um engajamento da organização com os três pilares da sustentabilidade.

Na comunicação institucional, Kunsch cita os “projetos de promoção social, educação ambiental, iniciativas de impacto social e parcerias entre os poderes públicos, a iniciativa privada e o terceiro setor” (KUNSCH, 2009, p. 74).

A comunicação interna vinculada à conscientização socioambiental se torna importante uma vez que os funcionários de uma organização são considerados um público multiplicador e, dessa forma, “a assimilação de uma ideia ou causa social dessa natureza poderá ser retransmitida para muitas outras pessoas, seja nas famílias, seja em outros grupos de convívio” (KUNSCH, 2009, p. 75).

E a comunicação mercadológica, baseada nos três pilares de sustentabilidade, deve ter “manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2009, p. 75).

### 3 IMAGEM E REPUTAÇÃO

Nos relacionamentos das organizações com seus públicos há diversos aspectos intangíveis que possuem demasiada importância para mensurar se os relacionamentos estão positivos ou negativos. Entre esses aspectos, destacar-se-á os seguintes: imagem e reputação.

Flávio Schmidt (2011, p. 97) explica que a identidade corporativa, baseada em princípios e valores definidos para uma organização, é a base da formação de sua imagem e reputação. Esses valores, junto com um conceito prévio, são capazes de orientar as ações e estratégias da organização, pois

definem princípios e posturas organizacionais, como a filosofia ética praticada nos relacionamentos e negócios da empresa, como a seriedade e a responsabilidade com que a empresa trata seus deveres e obrigações com o governo, com os funcionários, com os clientes, com o mercado e com os concorrentes (SCHMIDT, 2011, p. 97).

O conceito prévio é desenvolvido pela área de Relações Públicas, com o objetivo de ser o norteador “do tipo e da qualidade da imagem e reputação que a empresa deseja ter (...) O conceito predefinido determina a imagem e a reputação desejadas” (SCHMIDT, 2011, p. 98). Assim, uma organização que busca ser sustentável e agir em prol da responsabilidade social necessita que sua área de Relações Públicas desenvolva o processo comunicativo para tal fim.

Em convergência à essa visão, que a imagem e reputação são formadas a partir de valores e o conceito prévio de uma organização, Joan Costa<sup>4</sup> dirá que

A imagem ilumina o estilo e a conduta da empresa; o sentido das decisões que toma e realiza; seu modo próprio de conceber os produtos e/ou serviços e de inovar; sua personalidade exclusiva e sua maneira distinta de comunicar, de se ligar aos públicos e relacionar-se com eles (COSTA, 2001, p. 66-67 apud FRANÇA, 2011, p. 261).

Já Carvalho também reforça esses pontos de vista, ao dizer que a identidade de uma organização “auxilia no estabelecimento de uma relação entre o produto/serviço e seu consumidor, gerando valor que envolve benefícios tanto funcionais, como experienciais e simbólicos” (CARVALHO, 2011, p. 130).

Portanto, a identidade corporativa, possibilitará à uma organização buscar sentido em sua estratégia, em suas decisões, e criar seu relacionamento com os seus

---

<sup>4</sup> COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

públicos. E também possui grande importância como base da formação da imagem e da reputação, uma vez que a imagem corporativa

é a única coisa que diferencia globalmente uma empresa de todas as demais; que agrega valor duradouro a tudo o que faz, realiza e comunica; que permanece no tempo e na memória social depois de esquecido o que disseram as promoções (FRANÇA, 2011, p. 261).

Os processos comunicacionais são apenas um dos fatores que formam a imagem e a reputação. Em um relacionamento com seus públicos, a organização deve compreender que os *stakeholders* também terão sua própria opinião e percepção, uma vez que “a interseção entre a opinião e a percepção dá origem à imagem e à reputação organizacional” (SCHMIDT, 2011, p. 100).

Carvalho detalha diferenças entre a imagem e a reputação, conforme o Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 - Imagem corporativa x reputação corporativa

Imagen corporativa	Reputação corporativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta basicamente da comunicação</li> <li>• Tem caráter conjuntural e efeitos efêmeros</li> <li>• É difícil de objetivar</li> <li>• Gera expectativas associadas à oferta</li> <li>• Constrói-se fora da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem seu comportamento reconhecido</li> <li>• Tem caráter estrutural e efeitos duradouros</li> <li>• É verificável empiricamente</li> <li>• Gera valor associado à resposta</li> <li>• Constrói-se no interior da organização</li> </ul>

Fonte: CARVALHO, 2011, p. 131.

Assim, a imagem é baseada no que os públicos sabem a respeito de uma organização, enquanto que a reputação está relacionada com a confiança nas relações com os públicos, e pode ser consolidada com bons produtos ou serviços, e um claro compromisso com a sociedade (CARVALHO, 2011, p. 130-131).

Em concordância, Farias e Andreucci Junior explicam que imagem “é um conjunto de significados por meio dos quais a organização é conhecida, descrita, lembrada e relatada” (FARIAS; ANDREUCCI JUNIOR, 2018, p. 928-929), enquanto que a reputação é o resultado final de um processo de comunicação da organização com seus públicos, podendo ser positiva, neutra ou negativa, além de estável e duradoura (FARIAS; ANDREUCCI JUNIOR, 2018, p. 929).

Entre os benefícios de esforços dentro de uma gestão organizacional que possam concretizar imagem e reputação corporativas positivas, destaca-se a credibilidade que é constituída pela manutenção dessas. Isso se deve à medida que toda organização é suscetível às crises durante sua existência e “quanto mais credibilidade e confiança adquiridas, a imagem da empresa terá menores chances de corrosão [durante uma crise]” (FARIAS; ANDREUCCI JUNIOR, 2018, p. 930).

Portanto, é de interesse das organizações buscar manter positivas sua imagem e reputação perante aos seus públicos.

### *3.1 A Conexão com a responsabilidade social*

Considerando o que foi discorrido anteriormente, depreende-se que a imagem, a reputação e, consequentemente, a credibilidade de uma organização podem ser construídas a partir de uma série de fatores, que incluem seus valores, conceito prévio, estratégias de comunicação, relacionamento com seus *stakeholders*.

Assim, é ideal que exista uma gestão organizacional que consiga adequadamente estabelecer um planejamento estratégico em prol dos objetivos definidos para a organização e unir suas diferentes áreas a fim de consolidar imagem e reputação favoráveis. Farias e Andreucci Junior explicam que

a responsabilidade para geração de uma boa imagem e consequentemente de uma reputação favorável, perante o mercado e opinião pública, depende de um trabalho harmonioso e integrado entre todas as áreas de uma organização, envolvendo todas as estruturas de recursos humanos, comunicação, marketing, jurídico, comercial, produção, áreas técnicas, entre outras (FARIAS; ANDREUCCI JUNIOR, 2018, p. 928).

Enfatiza-se que, assim como para a geração de imagem e reputação positivas, também é necessário um trabalho integrado entre as áreas para que uma organização seja capaz verdadeiramente de internalizar a sustentabilidade em seus valores e sua visão, além de possibilitar o estabelecimento da responsabilidade social como parte das suas diretrizes e estratégias de atuação. Mas a conexão entre responsabilidade social e imagem e reputação é mais abrangente do que as semelhanças de planejamento dentro de uma organização.

Estudos e pesquisas realizados nos últimos anos demonstram que a percepção dos consumidores, um público muito importante de muitas organizações, é afetada diretamente pelas questões da responsabilidade social e da sustentabilidade.

O relatório de 2020 da Global Web Index apontou que “68% dos consumidores digitais nos Estados Unidos da América e no Reino Unido considerariam parar de usar uma marca por responsabilidade social insuficiente ou errônea” (O'ROURKE, 2020, tradução nossa).

Já a pesquisa realizada pela IBM em 2022, com mais de 16 mil respondentes de dez países diferentes (incluindo o Brasil), indicou que 65% dos consumidores entendem que sustentabilidade possui relação com responsabilidade social, e 64% deles afirmaram que ao menos metade de suas compras foram de produtos de marcas sustentáveis ou socialmente responsáveis (IBM, 2022).

Por fim, o estudo realizado por Singh e Misra, a partir de questionários com 340 executivos de multinacionais europeias na Índia, indicou uma relação direta positiva entre a intensidade de ações de responsabilidade social, direcionadas à comunidade e aos consumidores, com a reputação corporativa e a performance organizacional (SINGH; MISRA, 2021, p. 8).

Se por um lado a responsabilidade social é importante para os diferentes públicos das organizações, por outro lado há a questão preocupante destacada por Baldissera (2011, p. 183), explicando que parte das organizações não se preocupa em serem responsáveis socialmente e outra parte “parece” demonstrar preocupação, fazendo de suas ações de responsabilidade social apenas ações de comunicação e marketing, com intenções de

autopromoção, visibilidade, imagem-conceito e/ou aumento do capital simbólico, parte das organizações investe valores elevados para divulgar o que dizem ser suas ações/projetos de responsabilidade social (BALDISSERA, 2011, p. 184).

Isso vai de encontro ao que é realmente a responsabilidade social, pois essa não se trata simplesmente de estratégia de visibilidade (BALDISSERA, 2011, p. 186), podendo se configurar como *greenwashing* ou *socialwashing*.

### 3.1.1 Greenwashing e Socialwashing

Quando uma organização age de forma que suas ações em prol da sociedade não são parte de seus valores, ou que também não possuem impacto verdadeiramente positivo, considerando os pilares da sustentabilidade, pode estar se arriscando em realizar os chamados *greenwashing* e *socialwashing*.

Ambos termos tem relação direta com os respectivos pilares da sustentabilidade “ambiental” e “social” já discutidos anteriormente.

Assim, o *greenwashing* é a prática de organizações que divulgam

por meio de ações de marketing, comunicação e relações públicas, ações e iniciativas de preservação ao meio ambiente de baixa efetividade, mais cosméticas do que reais. Geralmente acontece quando as ações são pontuais ou isoladas e não articuladas com todas as áreas/hierarquias da empresa (SAKAI, 2022).

Cruz exemplifica o *greenwashing* ao dizer que são

artifícios que se aproveitam do aumento da demanda por produtos ligados à sustentabilidade em face do agravamento dos problemas ambientais, utilizando informações como ‘amigo do meio ambiente’, produto ‘sustentável’, dentre outros, sem explicar o porquê dessas afirmações (CRUZ, 2021, p. 126).

As principais preocupações que essa prática causa são a intensificação de atividades nocivas e do impacto negativo ao desenvolvimento sustentável e ao meio ambiente, e o consumo de produtos ou serviços que não são realmente sustentáveis.

O *socialwashing* se assemelha à prática de *greenwashing*, mas diretamente relacionado ao pilar “social” da sustentabilidade. As organizações que o praticam buscam mascarar “impactos sociais negativos ao promover a si próprias como socialmente éticas e responsáveis” (EMERICK, 2023, tradução nossa).

Entre as maneiras que o *socialwashing* é praticado, destacam-se as seguintes:

- Divulgar falsas informações positivas sobre produtos ou serviços;
- Propaganda enganosa, com linguagem que exagera benefícios sem mencionar potenciais consequências;
- Compra de análises positivas em produtos ou serviços (EMERICK, 2023).

Enfatiza-se, então, a necessidade de evitar as práticas *greenwashing* e *socialwashing*. Santos (2009, p. 150) explica que as ações de comunicação e marketing devem ter o foco correto senão podem fracassar.

Ao se anunciar produtos e serviços “verdes”, por exemplo, é necessário que estes realmente apresentem solidez do ponto de vista comercial, pois, se o objetivo for apenas a formação de imagem da empresa, eles podem fracassar por sua inviabilidade, pela inadequação de preços ou por baixos perfis promocionais. É necessário também que, nesse ponto, as empresas revelem o máximo de coerência quanto ao que dizem e demonstram em relação a seus produtos e serviços ou mesmo a seus modelos de negócios (SANTOS, 2009, p. 150).

Portanto, não somente essas práticas podem impactar negativamente o consumidor, a sociedade e o meio ambiente, mas também podem colocar em risco o sucesso de ações das organizações.

## 4 MARKETING ESPORTIVO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Marketing Esportivo está presente nas organizações esportivas, sendo a atividade que busca, por meio da comunicação mercadológica, persuadir os diversos públicos para atingir os objetivos definidos pelas estratégias.

Atualmente, devido ao impacto que a indústria do esporte tem na sociedade, existe um apelo para que as organizações esportivas acrescentem à sua estratégia os valores e pilares da responsabilidade social.

Para compreender melhor como o Marketing Esportivo lida atualmente com essas questões, é necessário discutir as definições de Marketing, entender o público dos “torcedores” tão importante no contexto esportivo, e verificar quais são as conexões e os benefícios da relação entre o esporte e responsabilidade social.

### *4.1 O Marketing*

A definição atual aprovada pela American Marketing Association é a de que o Marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2023, tradução nossa).

Já Kotler e Keller explicam que o Marketing é um processo em que os indivíduos “obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3-4).

Rocco Júnior, em concordância, diz que tais necessidades são criadas e identificadas pelo marketing e, dessa forma, coloca à disposição de potenciais consumidores “bens, produtos e serviços para a satisfação de tais necessidades. Além disso, [o Marketing] é responsável pela manutenção e pelo estreitamento do relacionamento com os clientes” (ROCCO JÚNIOR, 2021, p. 29).

Assim, podemos compreender que o Marketing é uma das áreas administrativas existentes em grande parte das organizações que busca definir estratégias para a oferta de produtos e serviços que sejam de interesse aos públicos considerados pertinentes aos esforços das atividades realizadas por essa área, buscando atender suas necessidades.

As necessidades dos indivíduos, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 8), são essencialmente cinco:

- Declaradas – ditas por alguém que quer consumir um produto ou serviço;
- Reais – as verdadeiras motivações para o consumo, como preço, custo de manutenção, etc.;
- Não declaradas – expectativas no momento do consumo, como bom atendimento por parte de um vendedor, boa infraestrutura do espaço em que realizará o consumo, etc.;
- De “algo mais” – algo adicional ao produto ou serviço que não estava previsto inicialmente;
- Secretas – expectativa do consumidor de ganhar determinado status em seus ciclos sociais.

Compreender essas necessidades é algo essencial para as organizações, tornando-se requisito para o seu sucesso em suas atividades do ponto de vista do marketing (ROCCO JÚNIOR, 2021, p. 31). Isso se deve ao fato de que

consumidores satisfeitos compram novamente e compartilham suas boas experiências com outras pessoas. Os insatisfeitos, no geral, mudam para a concorrência e socializam sua experiência negativa para outros potenciais clientes (ROCCO JÚNIOR, 2021, p. 33).

Para tal, as organizações podem orientar suas ações de marketing em quatro principais eixos: produção, produto, vendas e marketing (KOTLER; KELLER, 2012, p. 16)

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 16-17), essas orientações podem ser resumidas da seguinte forma:

- Orientação para produção – concentração de esforços para alcançar alta eficiência de produção, com baixos custos;
- Orientação para produto – foco na oferta de produtos com qualidade e desempenho superiores ou com características inovadoras;
- Orientação para vendas – tem como princípio que consumidores não vão comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente, logo são necessários esforços para vender produtos pouco procurados, ou para vender produtos excessivos;
- Orientação para marketing – consiste em ser mais eficaz que os concorrentes na criação, entrega e comunicação de um valor superior para atingir objetivos organizacionais.

Todavia, não são apenas os indivíduos que possuem necessidades que podem ser atendidas pelas ações de marketing. Yanaze (2007, p. 38) também descreve cinco principais necessidades que as organizações possuem em relação ao Marketing, sendo elas:

- Básicas – que são a aquisição e manutenção de produtos e serviços, como matérias-primas, insumos, equipamentos, etc., que garantam seu funcionamento e operação;
- De segurança – manter os mecanismos de garantia contra roubo, acidentes, falhas, problemas financeiros, falta de insumos e de matéria-prima, para impedir o comprometimento de seu funcionamento e operação;
- Sociais – pois é preciso manter boas relações com seus diferentes públicos, como colaboradores, fornecedores, distribuidores, comunidade, imprensa, clientes, acionistas, etc., e conseguir ser reconhecida por cumprir com suas responsabilidades sociais;
- De reconhecimento – atrair o interesse de colaboradores e da imprensa, e ser considerada uma empresa importante para a sociedade, para o mercado e pelos formadores de opinião;
- De autorrealização – que é alcançar seus objetivos empresariais, como lucro e crescimento de participação no mercado, e sociais, como ser reconhecida pela sociedade.

Percebe-se que três dessas necessidades, “Sociais”, “De reconhecimento”, e “De autorrealização”, potencialmente poderão ser parcialmente atendidas por meio de ações relacionadas à responsabilidade social.

As necessidades “Sociais” se justificam essencialmente pelas relações com os diferentes *stakeholders* das organizações.

Já as necessidades “De reconhecimento” e “De autorrealização” são elucidadas por meio de resultados das estratégias que buscam impactar positivamente a imagem e a reputação de uma organização que, como visto anteriormente, possui implicações pertinentes a partir da responsabilidade social.

Essa importância social pode ser explicada pela chamada quinta orientação de Marketing: a orientação de Marketing Societal, na qual o marketing busca atender as necessidades dos consumidores – a satisfação de seus desejos –, das empresas – o

lucro –, e da sociedade – o bem-estar da humanidade (KOTLER & ARMSTRONG, 2015, p. 126<sup>5</sup> apud ROCCO JÚNIOR, 2021, p. 45).

Ou seja, o Marketing Societal é uma estratégia de marketing que leva em consideração os pilares que fundamentam um desenvolvimento sustentável, e também a responsabilidade social empresarial para tomar decisões (SERIQUE, 2019).

Deve-se apontar que tais necessidades previamente destacadas e o Marketing Societal podem se adentrar diretamente às estratégias do chamado *mix de comunicação*.

De acordo com Kunsch, o *mix de comunicação* ou *composto de comunicação integrada* é uma filosofia de orientações em que

as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação (inclusive parceiros, como agências e assessorias externas), devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. (...) Trata-se de uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica (KUNSCH, 2003, p. 179-180).

No composto da comunicação integrada, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação institucional e a comunicação organizacional devem estar em sintonia, com estratégias em harmonia para alcançar os objetivos das organizações.

E o papel da comunicação mercadológica, ou seja, do Marketing nesse contexto é de se encarregar de todas "manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing" (KUNSCH, 2003, p. 164).

Ou seja, apesar de suas diferenças, o Marketing e as atividades de Relações Públicas podem e devem se unir nas estratégias comunicacionais das organizações para criar mensagens claras e estabelecer identidade de marca para todos os públicos com uma voz unificada (CHODOR, 2020).

Essa união é demasiadamente necessária para que as organizações, que buscam agir em prol da sustentabilidade e da responsabilidade social, possam alcançar seus objetivos com êxito.

---

<sup>5</sup> KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

#### 4.2 O Marketing Esportivo

O Marketing Esportivo não é apenas a aplicação dos conceitos de Marketing aplicados ao contexto do esporte.

De acordo com Contursi, o termo “marketing esportivo”, lançado em 1978, é limitado porque procurava só descrever atividades de marketing que se utilizavam do esporte como veículo promocional. Para abranger as demais atividades de produção e eventos, o marketing esportivo pode ser definido por duas frentes: o **marketing do esporte**, que se refere às atividades de marketing aplicadas em produtos e serviços esportivos, e o **marketing através do esporte**, que se refere às atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional (CONTURSI, 1996, p. 39-40, grifo nosso).

Em concordância, Campomar<sup>6</sup> define dois eixos para o marketing esportivo: o **marketing de um esporte**, que seria o marketing aplicado à venda de um esporte, como se fosse um serviço, aos consumidores, e o **esporte no marketing de uma organização**, que é o uso do esporte “como uma mídia publicitária, que visa a identificação com os públicos-alvo por intermédio da associação de imagens esportivas com produto e marcas” (CAMPOMAR, 1992, apud YANAZE, 2007, p. 476).

Yanaze dirá que o marketing esportivo tem como produtos esportivos os ideais do esporte e produtos do esporte:

Por ideais do esporte, referimo-nos ao esporte como condição de longevidade, de qualidade de vida, de vitalidade e de jovialidade. Por produtos de esporte, entendemos atividades físicas e esportivas (programas, cursos e módulos), eventos esportivos, o esportista – (seleções, times, equipes, escuderias), como protagonista do espetáculo que o esporte propicia, e, finalmente, instituições que viabilizam tanto o espetáculo como essas atividades. (...) Esses produtos são concebidos para viabilizar serviços do esporte de entretenimento ou para o prazer da prática de alguma atividade física e esportiva (YANAZE, 2007, p. 477).

Assim, percebe-se que o marketing esportivo em organizações esportivas e fornecedoras de artigos esportivos tem o objetivo de atrair consumidores a fim de vender seus produtos esportivos, enquanto o marketing esportivo realizado por empresas e organizações busca a promoção de si próprias através dos esportes.

---

<sup>6</sup> CAMPOMAR, Marcos Cortez. Relações entre Marketing e Esporte. **Revista Marketing**, São Paulo, n. 233, p. 54. 1992.

O marketing esportivo realizado por organizações esportivas com o objetivo de atrair consumidores pode ser basicamente explicado por clubes poliesportivos que participam de campeonatos buscando a fidelidade de um público muito importante: os torcedores. E neste contexto encontra-se a figura do torcedor inconstante.

#### 4.2.1 A fidelização de torcedores

O torcedor é

todo e qualquer indivíduo que se auto-identifique como simpatizante, espectador, incentivador ou praticante de algum esporte, evento, atleta e/ou clube esportivo, independente da forma que esta pessoa exerce tal identificação (ZUNINO, 2006, p. 1).

A identificação pode acontecer através da compra de artigos esportivos que tenham relação ao esporte, atleta ou clube pelo qual o torcedor tem admiração, e, dessa forma, expressando o comprometimento que possui em apoiar perante aos demais torcedores (COSTA; ROCHA; OLIVEIRA, 2008, p. 5). Assim, os torcedores também podem ser considerados como consumidores, tanto em uma perspectiva do mercado – pois consomem bens, produtos e serviços oferecidos por fornecedores e organizações esportivas – quanto em uma legislativa – uma vez que no Brasil, o Estatuto do Torcedor “coloca o consumidor esportivo no mesmo patamar dos outros consumidores de produtos e serviços” (SOARES, 2007, p. 100).

Outro fator importante a se considerar é que os torcedores dificilmente mudam de time (COSTA; ROCHA; OLIVEIRA, 2008, p. 4), portanto, os torcedores são consumidores da indústria esportiva com potencial de fidelização que poderá se converter em consumo.

Porém, nem todo torcedor procura expressar o seu comprometimento através do consumo, e até mesmo o torcedor que havia consumido algo anteriormente poderá não voltar a consumir, o que dá a se entender que existe uma inconsistência no comportamento dos torcedores consumidores, ou seja, um torcedor inconstante.

Rein, Kotler e Shields (2008, p. 21) sugerem que o torcedor inconstante está inserido em um mercado dinâmico com sete principais características: ambiente altamente competitivo; torcedores com expectativas elevadas; paradoxo comercial; novas tecnologias; individualismo; mudanças na estrutura e no comportamento das famílias; e falta de tempo.

Os esportes estão em um ambiente altamente competitivo, em que cada vez mais as oportunidades para o consumo dos torcedores são maiores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 24). Esse ambiente é caracterizado pelos seguintes seis setores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 22-23):

- O primeiro setor é composto por esportes altamente competitivos e que atraem grandes fatias do mercado, como o futebol, o futebol americano, o basquete, entre outros com altos índices de fãs e audiência;
- No segundo setor encontram-se os esportes tradicionais em expansão e reemergência, que conseguiram capitalizar o surgimento de novos canais de distribuição, como rugby, golfe, vôlei, luta livre, entre outros;
- No terceiro setor estão os esportes praticados em colégios, universidades, clubes esportivos, escolas comunitárias, e por equipes que se encontram, normalmente, nas segunda e terceira divisões de seus esportes. Após ter uma audiência cativa por décadas, encontram a necessidade de pensar em novas ideias para suas atuações;
- O quarto setor é composto pelos novos esportes que continuam a atrair atenção e audiência, como os esportes radicais;
- No quinto setor estão os esportes tradicionais que perderam audiência, mas que buscam se relançar no mercado, como o atletismo, o boxe, o hipismo, entre outros;
- O sexto e último setor é o da indústria dos artigos esportivos, e seus produtores participam de todos os outros setores anteriores.

Os torcedores começaram a demandar experiências de melhor qualidade, tanto presencial – nos estádios e ginásios –, quanto midiaticamente – nas programações e transmissões esportivas nas mídias –, o que faz as organizações esportivas e transmissões esportivas aprimorarem a qualidade dessa experiência, utilizando as inovações em entretenimento e tecnologia (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 25-26).

O paradoxo da comercialização se refere ao que os esportes representam, ou deveriam representar – a inocência da juventude, o espírito de competição e a integridade do jogo –, e ao fato de como eles são utilizados no mercado como um negócio bilionário, no qual são vistos como produtos e os torcedores são vistos como consumidores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 26).

Devido à comercialização presente no esporte, a relação dos torcedores com as equipes se modificou. Ao se afastarem dos atletas, por estes começarem a ser protegidos devido ao aumento da audiência e da exposição na mídia, os torcedores começaram a querer que os atletas se empenhem, que sua equipe esteja totalmente comprometida e que o incentivo monetário, como salários, patrocínios, etc. sejam motivações secundárias para sua permanência. Mas, ao mesmo tempo, os torcedores também são atraídos pela ideia de os times que apoiam contratam atletas celebridades ou astros, mesmo que alguns deles tenham personalidades constituídas em bolhas irreais (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 26-27). Essa contradição leva os dirigentes a tentar estabelecer

um equilíbrio entre a integridade e a atratividade com uma cultura cada vez mais intensificada de idealização das celebridades, que tende a recompensar atitudes e comportamentos inadequados e, por ironia, aumentar o apelo que exercem sobre os fãs e o tamanho das bilheterias (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 27).

O impacto das novas tecnologias, ou das novas mídias, na vida dos torcedores os permite ter à sua disposição uma variedade de esportes para acompanhar e de uma forma customizável – mesmo não assistindo um evento esportivo ao vivo, é possível para eles acompanharem os destaques, entrevistas, análises e melhores lances de seus esportes e atletas favoritos a qualquer horário e em qualquer lugar, contanto que estejam conectados (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 27-28).

À medida que as novas mídias proporcionam novas oportunidades, não somente aos torcedores, mas também aos novos esportes e aos esportes que buscam reconquistar a audiência que perderam, pois possuem oportunidades de realizar muito mais transmissões que conseguiam através das mídias (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 30), elas também se apresentam como competidoras das mídias tradicionais, porque estas necessitam realizar novas estratégias para lidar com o fato de que sua audiência começa a se fragmentar, dividindo-se justamente nas novas mídias (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 28).

O individualismo tem implicações para o esporte, como a queda da participação em esportes coletivos e a fragmentação das audiências dos esportes coletivos (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 31-32).

As mudanças na estrutura e no comportamento das famílias surgiram devido a principalmente três fatores, sendo o primeiro deles o fato de que há um

número cada vez maior de crianças submetidas desde tenra idade a uma pesada carga de atividades. (...) Em segundo lugar, quando as crianças têm tempo de lazer realmente delas, gastam-no em videogames, navegando na Internet ou à frente do aparelho de tv (...). Em terceiro lugar, quando a atividade não tem algum aspecto educativo, os pais tendem a entendê-la como desperdício de tempo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 32-33).

Isso se torna um desafio às organizações esportivas de conseguirem novos praticantes, e conquistar os jovens é essencial para todo esporte sobreviver (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 33).

Por fim, a falta de tempo é decorrente da rotina acelerada e frenética da sociedade na atualidade, e, assim, os torcedores necessitam serem seletivos com sua divisão de tempo para o entretenimento (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 34).

Assim, percebe-se que o ambiente esportivo, em que o torcedor inconstante está inserido, é um com demasiados desafios para se superar a fim de conseguir conquistar sua atenção, tempo e, por fim, seu consumo e fidelização.

Tradicionalmente, o desempenho esportivo era visto como a causa principal para atrair e realizar ligações com torcedores. Porém, considerando que o controle sobre resultados positivos ou negativos é escasso, e o contexto atual em que o torcedor inconstante está, a conexão entre torcedores e organizações esportivas necessita passar por mudanças que possibilitem uma conexão ideal “de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 35-36).

Devido a isso, as organizações esportivas começam a desenvolver seus produtos esportivos como marcas. A marca esportiva se torna importante nessa situação, pois “não apenas melhora o potencial da ligação com o torcedor, mas também diferencia um produto esportivo dos seus concorrentes e amplia sua longevidade” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 36).

Um produto esportivo que só se relaciona com a questão de vencer para atrair o interesse do público pode se encontrar em uma das seguintes três posições: predominantemente vencedor; com margens de vitórias suficientes para ser competitivo; e com derrotas frequentes e sem perspectiva de vitórias significativas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 109).

Mesmo esses produtos esportivos que se encontram nas duas primeiras posições podem ser surpreendidos com situações em um novo ano ou uma nova

temporada, como mudança no desempenho de atletas ou a venda de atletas que estão se destacando para outras equipes, aumento da competitividade das competições que participam devido à melhora do desempenho de concorrentes, mudanças de internas de diretoria que podem afetar indireta e diretamente planos estratégicos, entre outros fatores; ao serem surpreendidos, é possível que saiam das duas primeiras posições, e, assim, a popularidade e confiança conquistadas podem sofrer abalos.

É devido a esse cenário no mundo esportivo, em que o consumidor como torcedor se apresenta inconstante, se relacionando de variadas maneiras com os produtos esportivos disponíveis dependendo de seu envolvimento, que as organizações esportivas buscam formar suas marcas para conquistar a fidelização desse consumidor.

#### 4.2.2 Marcas esportivas

Nos esportes, as marcas se tornam necessárias para todas as organizações que lidam com os produtos esportivos, mas principalmente para as equipes esportivas. As equipes em condições de se transformar em marcas poderão oferecer “aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 113).

As três principais vantagens para as marcas esportivas são: permanência, que é a consolidação de uma marca, auxiliando em questões de desempenho a curto prazo, e proporcionando aos torcedores algo a mais que representa a conexão entre eles e a equipe; conexão, que é a conectividade, mediante a um grande número de plataformas, pela qual os torcedores conseguem a se identificar com os produtos esportivos, e que também auxilia as marcas esportivas a expandir seus públicos, relacionar-se melhor com outras entidades, e elasticidade em sua comunicação; e extras, que é a diferença “em interesse do público e retorno financeiro que a marca estabelecida tem sobre os concorrentes” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 113), e que podem ser estabelecidos pela visibilidade da marca, por um determinado setor do esporte, e pela capitalização de tendências culturais (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 113-114).

Para o desenvolvimento de uma marca esportiva, há quatro componentes fundamentais no branding esportivo: a segmentação; o envolvimento; o etos; e a

transformação. Esses componentes atualizam um produto esportivo que, em um processo de mudança, pode se transformar em marca (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 129).

Atualmente, a segmentação dos públicos na indústria esportiva deve ser mais detalhada e focada, uma vez que o mercado está mais complexo e povoado, com consumidores que “fazem escolhas mais individualizadas em relação a um número bem maior de produtos e eventos esportivos” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 120). Isso implica que as marcas esportivas necessitam identificar pontos específicos de conexão com diferentes grupos, priorizar respectivos segmentos, e optar por mercados-alvo compatíveis, a fim de conseguir criar conexões e relações duradouras (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 121-122).

O envolvimento é a relação que uma marca esportiva tem com seus torcedores. Esses torcedores podem ser atraídos para produtos esportivos pelo conhecimento que tem por um esporte, por verificarem ocasionalmente resultados das partidas, assistindo presencialmente ou não eventos esportivos, acompanhando o esporte por todos seus canais de distribuição ou fazendo o esporte parte integral de sua vida. Sendo a proximidade física do evento impossível para todos os torcedores espectadores, é necessário para as marcas esportivas estabelecerem estratégias de envolvimento para criar novas conexões, através dos diferentes pontos de contato (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 122-123).

O etos é o caráter e valores percebidos pelo público, essencial para se construir credibilidade e produzir conexões. Isso é fundamental nos esportes, pois os consumidores precisam acreditar que a marca esportiva preferida deles é digna de confiança (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 126), e a credibilidade e confiança podem ser estabelecidas quando

as expectativas dos torcedores são satisfeitas em um número determinado de patamares, entre os quais confiabilidade, qualidade da atuação, expectativas superadas e reconhecimento e correção de eventuais erros (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 127).

Assim, o etos permite às marcas esportivas que elas consigam, mesmo em períodos problemáticos e difíceis, manter o envolvimento dos torcedores, contribuindo para que não busquem outras fontes de entretenimento imediatamente (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 129).

Por fim, a transformação é a mudança direcionada de um produto esportivo em marca, a fim de responder às mudanças do mercado e dos diversos públicos com que o produto lida, principalmente no contexto dos torcedores inconstantes (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 132). Na transformação, há quatro opções principais: não fazer mudanças, pois se está satisfeito com a posição atual no mercado; fazer pequenas alterações em um produto bem-sucedido; realizar grandes alterações no produto, mas mantendo parte de seus conceitos centrais; começar um novo produto substituindo o antigo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 131-132).

Há diversos fatores que podem motivar transformações em esportes e em produtos ou marcas esportivos, como uma crise, as tendências culturais, mudanças na cultura esportiva, e reações às demandas da mídia (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 139-141).

Pode-se dizer que as tendências culturais incluem as transformações na sociedade que impulsionam a busca pela sustentabilidade ou que demandam que as organizações sejam socialmente responsáveis. E no contexto do esporte isso não é diferente.

Todos os tipos de organizações envolvidas no esporte, com ou sem fins lucrativos, têm a responsabilidade de agir de maneira positiva para atingir o bem-estar social geral de uma comunidade ou país. Mas o esporte tem, por suas características, um papel ainda mais amplo, pois, considerando-se que se trata de uma ferramenta que transcende barreiras linguísticas e sociais, muitas organizações que participam do ambiente internacional têm atuado no sentido de ajudar países em desenvolvimento por meio de projetos esportivos (BASTOS et al., 2021, p. 224)

Logo, qualquer atividade de comunicação, de marketing e de *branding* oriunda das organizações esportivas deve considerar, atualmente, os impactos na sociedade. “Dada essa amplitude do conceito do esporte, é importante que qualquer atividade gerencial, em termos de desenvolvimento do esporte – entre elas, as relativas ao marketing –, considere seu impacto na sociedade” (BASTOS et al., 2021, p. 224).

Portanto, atualmente no processo de construção de uma marca esportiva é válido considerar estratégias de comunicação e marketing que possibilitem o exercício de ações e valores de responsabilidade social.

#### 4.2.3 O Esporte e a responsabilidade social

Como dito anteriormente, o marketing deve se unir com as estratégias de Relações Públicas para que as organizações, que buscam agir em prol da sustentabilidade e da responsabilidade social, possam alcançar seus objetivos com êxito. E como discutido, as organizações esportivas possuem um grande desafio em fidelizar os “torcedores inconstantes”. A construção de uma marca, a partir de conceitos de *branding* no contexto esportivo, podem possibilitar um cenário em que haja uma conexão mais permanente entre as organizações esportivas com os seus torcedores – um público de demasiada importância para o sucesso de suas atividades – de outras maneiras além do espetáculo esportivo.

Atualmente, observa-se um movimento no mundo esportivo de adoção de novas estratégias para concretizar ações de iniciativas de sustentabilidade ou de responsabilidade social, uma vez que “muitas modalidades esportivas utilizam uma grande quantidade de infraestrutura de estádios e instalações de prática esportiva” (RATTEN; RATTEN 2011<sup>7</sup> apud BASTOS et al., 2021, p. 224).

Ademais, a relação existente entre o esporte e a sustentabilidade e a responsabilidade social é inerente, pois

o esporte é uma atividade social que exerce influência sobre a base de nossa identidade pessoal, isto é, mantém uma relação muito forte com os indivíduos e a sociedade. Essa relevância social pode ser constatada a partir de uma visão mais aprofundada da sociedade como um todo (BASTOS et al., 2021, p. 223).

De acordo com Filizöz e Fisne (2011, p. 1410) a responsabilidade social no esporte pode ser definida como as maneiras que as organizações esportivas buscam alinhar seus valores e comportamentos com seus *stakeholders* por meio de inúmeras iniciativas e ações.

Smith e Westerbeek (2007, p. 49) explicam que o esporte traz níveis de identificação extremos que as corporações não conseguem aspirar a alcançar, e que “o impacto do esporte também providencia o veículo para mensagens e engajamento social” (SMITH; WESTERBEEK, 2007, p. 49, tradução nossa).

---

<sup>7</sup> RATTEN, V.; RATTEN, H. International Sport Marketing: Practical and Future Research Implications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 26, n. 9, p. 614-620. 2011.

Smith e Westerbeek (2007, p. 50-51) também argumentam que, com o apoio financeiro necessário, o esporte poderá ser um veículo para a responsabilidade social por ter sete principais características:

- Poder de comunicação e distribuição em mídia, pois os esportes possuem alcance na mídia de forma internacional e podem envolver atletas ou equipes de elite;
- Atrativo para a juventude, uma vez que os esportes são de interesse inerente para os jovens e isso possibilita a realização de promoção de responsabilidade social, além de encorajar o envolvimento de pais, professores e treinadores;
- Impactos positivos à saúde, já que os esportes possibilitam uma plataforma ideal para a conscientização da necessidade de uma vida mais saudável, o que pode combater o problema social da deterioração do padrão de saúde nas comunidades;
- Interação social, uma vez que o esporte encoraja interações sociais de forma funcional, além de permitir a realização de eventos com benefícios econômicos e sociais;
- Conscientização sobre a sustentabilidade, já que o esporte pode promover por meio de eventos tal conscientização, além de ter programas e ações que busquem minimizar o impacto ambiental;
- Integração e conhecimento culturais, pois o esporte possibilita a expansão do conhecimento e da tolerância de novas culturas e seus valores de maneiras interativas, como pelos Jogos Olímpicos;
- Benefícios de gratificação imediata, ao oferecer aos participantes engajados em responsabilidade social satisfação pessoal por suas ações.

Portanto, sendo o esporte uma atividade social tão importante para a sociedade, percebe-se o quão relevante é para as organizações esportivas estabelecerem estratégias e ações norteadas por valores de sustentabilidade e de responsabilidade social.

Bastos et al. (2021, p. 251-252) explicam como o marketing esportivo é associado ao conceito do *triple bottom line*:

- Na **perspectiva social**, destaca-se o bem-estar e a qualidade de vida proporcionada pela prática esportiva, portanto, as organizações e os indivíduos participantes devem atuar de forma ética e com valores que representem a essa proposta;
- Na **perspectiva ambiental**, o esporte se desenvolve e realizam-se ações para favorecer um consumo sustentável em meio à prática esportiva;
- E na **perspectiva econômica**, o esporte gera lucro para as organizações, para determinados grupos de stakeholders (como investidores) e também para o próprio desenvolvimento esportivo como fenômeno sociocultural.

Entre as ações de responsabilidade social que já são desenvolvidas no contexto esportivo, estão a

filantropia, envolvimento comunitário, atividades educacionais voltadas a jovens, além de iniciativas direcionadas à saúde, em virtude de as possibilidades relacionadas à atividade física e ao esporte contribuírem para a sociedade nesses aspectos (BASTOS et al., 2021, p. 230).

Os benefícios da implementação de estratégias e ações de responsabilidade social para as organizações esportivas são diversos. Filizöz e Fisne (2011, p. 1410) destacam manutenção da reputação corporativa, desenvolvimento da fidelização de torcedores, vantagem competitiva e aprimoração de relacionamentos com a comunidade entre os benefícios. Em concordância, o estudo realizado por Walker e Kent (2009, p. 761) aponta que as organizações esportivas devem promover suas ações de responsabilidade social, uma vez que impactam positivamente a sua própria reputação. Além disso, os autores concluíram que

ainda que muitas empresas comuniquem as coisas “boas” que estão fazendo, o ceticismo do consumidor sobre a comunicação corporativa é alto (...). Equipes esportivas, por outro lado, são demasiadamente vistas com grande consideração em sua comunidade local e, por meio de programas de responsabilidade social e patrocínio social, podem reforçar sua imagem na comunidade (WALKER; KENT, 2009, p. 761, tradução nossa).

Por fim, o estudo destacou que o aumento de ações para o envolvimento da comunidade com as iniciativas de responsabilidade social pode ser utilizado para

aumentar e manter os laços entre uma equipe e sua comunidade local (WALKER; KENT, p. 762).

Assim, percebe-se que a relação entre a responsabilidade social e seu impacto na imagem e reputação das organizações é ainda mais robusta no contexto esportivo. Além disso, o engajamento real com a sustentabilidade e a responsabilidade social permitem às organizações esportivas definirem sua marca perante seus públicos, incluindo seus torcedores, podendo ser uma maneira para conquistar a sua fidelização.

## 5 ANÁLISE DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESPORTIVA DO BRASIL

Compreendidas as conexões e relações entre sustentabilidade, responsabilidade social, a construção de imagem e reputação por meio dessas, as atividades de Relações Públicas e como o Marketing Esportivo pode atuar de forma que possa integrar tais ações e conceitos para impactar positivamente as organizações esportivas, é possível realizar uma análise do progresso da implementação dessas estratégias na gestão esportiva do Brasil, focando especificamente em clubes de futebol do país.

### *5.1 Justificativa para a análise*

Essa análise pode ser justificada à medida que a economia do esporte do Brasil avançou com os grandes eventos internacionais realizados no país na última década.

A economia do esporte ganhou importância no Brasil com a realização de eventos como a Copa das Confederações, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Como o esporte tem ligação direta com o desenvolvimento social dos países em desenvolvimento, ele se torna estratégico para que haja um avanço nessa área. Assim, a inovação é um elemento fundamental ao desenvolvimento do esporte e da economia em geral (BASTOS et al., 2021, p. 243).

Além disso, como apontado anteriormente, cada vez mais os consumidores se importam com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Já a escolha de clubes de futebol se justifica pelo fato de que esse esporte é o favorito dos brasileiros; de acordo com o estudo feito pela Think with Google em 2021, 70% da população nacional prefere acompanhar o futebol (FRITOLI; MELCHERT, 2021).

### *5.2 Clubes de futebol escolhidos para análise*

Para a análise, serão consideradas duas equipes de futebol nacional que se destacam por suas ações de responsabilidade social: a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Sport Club Corinthians Paulista.

Dessa forma, a análise será constituída de uma breve descrição dos dois clubes e do detalhamento de seu histórico de ações e estratégias de responsabilidade social, tendo como fonte o levantamento de notícias divulgadas.

O levantamento de notícias divulgadas a respeito de ações de responsabilidade social será feito por meio dos sites oficiais de cada clube e de busca pela internet. Serão consideradas as notícias anteriores ao dia 24 do mês de outubro de 2023, e cada notícia será contada uma única vez para tal levantamento, ou seja, se uma notícia já foi divulgada pelo clube, serão desconsideradas suas replicações em outros portais de notícias.

A partir disso, serão destacadas as diferenças que existem entre os clubes nessa temática, e buscará compreender se existe uma tendência no contexto esportivo brasileiro de uma intensificação da responsabilidade social nas organizações esportivas nos últimos anos.

### 5.2.1 A Sociedade Esportiva Palmeiras

O Palestra Itália, como era conhecida a Sociedade Esportiva Palmeiras, foi fundado por meio da iniciativa de moradores do bairro do Brás, em São Paulo, no dia 26 de agosto de 1914 (PALMEIRAS, 2023b). Durante o ano de 1942, devido ao contexto da Segunda Guerra Mundial, o clube se viu obrigado a mudar de nome e, no dia 14 de setembro de 1942, passou a se chamar Sociedade Esportiva Palmeiras (PALMEIRAS, 2023c).

Ao longo de sua existência, além da equipe de futebol, a Sociedade Esportiva Palmeiras formou atletas e equipes de atletismo, boxe, futebol de mesa, ginástica acrobática, ginástica aeróbica, ginástica artística, hóquei *in line*, judô, karate, patinação, taekwondo, tênis e tênis de mesa, e mantém um clube social em São Paulo (PALMEIRAS, 2023a).

Atualmente, a equipe conta com aproximadamente 182 mil sócio torcedores por meio de seu programa Avanti, sendo o clube de futebol com mais sócio torcedores do Brasil (PALMEIRAS, 2023a).

A divulgação oficial da participação do Palmeiras em ações ou projetos sociais é recente. Em 2016, o clube anunciou parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Expcionais (APAE de São Paulo), convidando clientes da Academia Store (loja

oficial do Palmeiras) a doarem notas fiscais que seriam convertidas em créditos para a APAE e, dessa forma, a ajudando (PALMEIRAS, 2016).

Em junho de 2017, é anunciada a parceria entre o Palmeiras e a ONG SOS Mata Atlântica. O clube apoiou a ONG na divulgação de sua missão e do trabalho que realizava e contribuiu na estruturação de incentivos para colaboração financeira de seus projetos. Simultaneamente à essa parceria, foi divulgado o programa “Por Um Futuro Mais Verde”, o principal programa do clube em prol da sustentabilidade e responsabilidade institucional (PALMEIRAS, 2017).

O programa Por Um Futuro Mais Verde possui portal próprio dentro do site oficial do Palmeiras, tendo facilidade de acesso por estar equiparado, na página inicial, aos outros menus “Instituição”, “Parceiros” e “Imprensa”, e possui identidade visual própria em harmonia à do clube, como é possível observar na Figura 2.

FIGURA 2 – Identidade visual do programa Por Um Futuro Mais Verde.



Fonte: Palmeiras, 2023d.

O programa tem o objetivo de “Fomentar o desenvolvimento sustentável e o engajamento de colaboradores, associados, torcedores e da população em geral” (PALMEIRAS, 2023d).

Dentro do portal, é demonstrado o foco da sustentabilidade por meio do programa, que inclui os dizeres “nossa visão de sustentabilidade busca consolidar o Palmeiras como uma organização responsável, geradora de impacto positivo para a indústria do futebol e toda a sociedade” (PALMEIRAS, 2023d). Além disso, a

sustentabilidade é baseada nos pilares já destacados anteriormente, incluindo descrições das ações do clube para cada um deles (vide FIGURA 3).

FIGURA 3 – Pilares de sustentabilidade no programa Por Um Futuro Mais Verde.



Fonte: Palmeiras, 2023d.

A partir do programa, o clube explica que desenvolve e apoia os seguintes projetos (PALMEIRAS, 2023d):

- Palmeiras de todos – a campanha é descrita como uma maneira do clube enfatizar sua posição em respeito às diferenças e contra preconceitos;
- Academia de Futebol – a rede da academia de futebol tem foco principal na formação de cidadãos e a aplicação de valores dos esportes para a vida das pessoas;
- Meio ambiente – nesta frente, o clube explica que assume o compromisso para estimular atitudes responsáveis em relação às escolhas de consumo e hábitos de vida;
- Ações solidárias – nesta frente, são destacados o apoio do clube ao trabalho da Associação Brasileira de Busca e Defesa à Criança Desaparecida, do Movimento MÃes da Sé, e a realização de suas campanhas do agasalho e de doação de sangue.
- Campanhas de saúde – por fim, o clube enfatiza suas campanhas e ações durante o Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Novembro Azul.

Também são desenvolvidas diversas ações e iniciativas pontuais, como ações para combater o abandono animal e incentivar a adoção de animais (PALMEIRAS, 2022b), iniciativas com a parceira fornecedora de artigos esportivos do clube, a Puma, com ONGs para transformar uniformes antigos em cobertores para pessoas em situação de vulnerabilidade social (PALMEIRAS, 2020), desenvolvimento de uniforme com a Puma para reduzir o consumo de água em seu processo de confecção (PALMEIRAS, 2022a), entre outras.

A divulgação dessas ações, iniciativas e campanhas sociais do clube demonstra certo crescimento ao longo dos anos. A partir da base de dados de notícias disponíveis no site oficial (PALMEIRAS, 2023e) e resultados da busca em campos de pesquisa na internet, observa-se uma tendência de aumento nos últimos anos (vide QUADRO 2).

Os títulos das notícias e suas respectivas fontes podem ser encontradas no Apêndice A. Em caso das notícias terem origem do site oficial do clube, sua fonte será considerada como o portal de notícias do clube.

QUADRO 2 – Ações e iniciativas de projetos sociais do Palmeiras divulgadas por ano em notícias na internet

ANO	QUANTIDADE DE AÇÕES/INICIATIVAS DE PROJETOS SOCIAIS DIVULGADAS
2016	1
2017	5
2018	3
2019	4
2020	9
2021	3
2022	11
2023	10
Total	46

Fonte: autoria nossa.

Percebe-se que existe uma discrepância no ano de 2021, com uma queda brusca e dispar em relação aos anos de 2020 e 2022. Porém, é possível compreender

que esse acontecimento é consequência do agravamento da pandemia de COVID-19 no Brasil.

Apesar disso, a Sociedade Esportiva Palmeiras também se destacou durante a pandemia de COVID-19, ao agir institucionalmente para garantir o bem-estar de públicos importantes de seu interesse. O clube disponibilizou o seu perfil na rede social Instagram para divulgar organizações que atuaram diretamente no enfrentamento da COVID-19, estimulou sócio torcedores a indicarem empresas que teriam interesse a compor os parceiros do programa Avanti para incentivar o comércio e a economia durante a pandemia, fez acordo com o departamento de futebol masculino para reduzir seus salários, não demitiu funcionários e suspendeu contratos com ajuda compensatória para aqueles considerados não-essenciais, e enviou mensagens de apoio e prevenção sobre a COVID-19 aos sócio torcedores com mais de 60 anos de idade (GAZETA ESPORTIVA, 2020).

Ademais, o clube também divulga algumas de suas ações por meio de seu perfil oficial na rede social do Instagram (FIGURA 4).

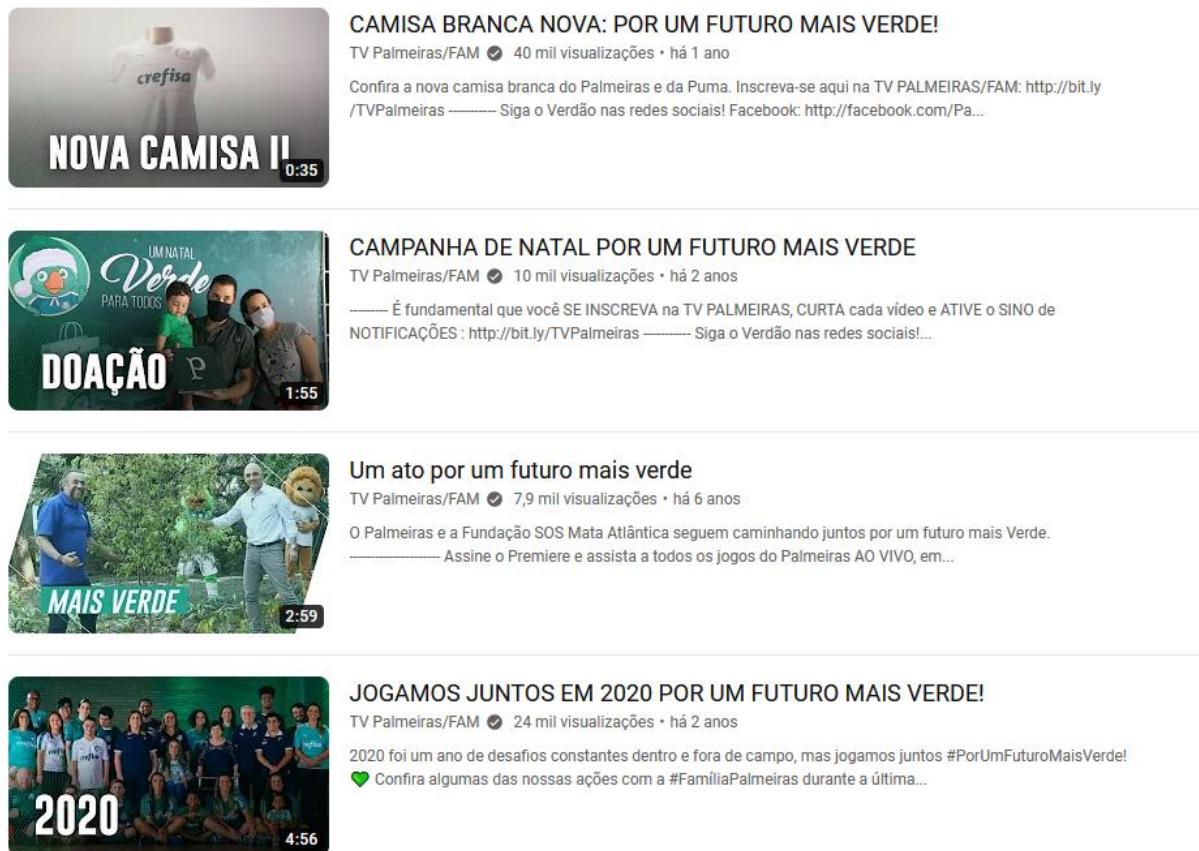
FIGURA 4 – Exemplo de post do Palmeiras em seu perfil oficial no Instagram sobre o programa Por Um Futuro Mais Verde.



Fonte: Palmeiras, 2023f.

O Palmeiras também utiliza seu canal oficial no Youtube, denominado TV Palmeiras/FAM, para divulgar seus projetos sociais (FIGURA 5). Atualmente o canal conta com 2 milhões de inscritos.

FIGURA 5 – Recorte do canal do Youtube do Palmeiras.



Fonte: TV Palmeiras/FAM, 2023.

Por fim, no ano de 2023, a Sociedade Esportiva Palmeiras se tornou a primeira equipe de futebol do Brasil a conquistar o Selo Energia Verde, uma certificação que “premia empresas e instituições por usarem energia elétrica de fontes renováveis” (REDAÇÃO EKKO GREEN, 2023).

### 5.2.2 O Sport Club Corinthians Paulista

O Sport Club Corinthians Paulista foi fundado no dia 1º de setembro de 1910, com a primeira reunião do grupo de operários no bairro do Bom Retiro em São Paulo (CORINTHIANS, 2023a). Durante o início da década de 80, o clube protagonizou um

importante movimento no país, a chamada Democracia Corinthiana, liderada por atletas e ex-atletas da equipe, que lutou pelo fim da ditadura militar no Brasil (GLOBO ESPORTE, 2020).

O clube também formou atletas e equipes em diversas modalidades, entre elas o basquete, *beach soccer*, bocha, boxe, *footgolf*, futebol americano, futsal, handebol, natação, rally, remo, skate, surf, vôlei e o xadrez. Desde 1929, o Corinthians mantém um clube social em São Paulo (CORINTHIANS, 2023b).

No levantamento realizado em julho de 2023, foi apontado que o Corinthians é o terceiro clube de futebol com mais sócio torcedores do Brasil, com aproximadamente 116 mil torcedores (FURTADO et al., 2023).

O Sport Club Corinthians Paulista disponibiliza em seu site oficial uma seção dedicada à responsabilidade social, que detalha a criação do Projeto Social Time do Povo, em 2010, e do Departamento de Responsabilidade Social, em 2012, além das ações e projetos que são realizados (CORINTHIANS, 2023c).

As ações e projetos realizados pelo clube são (CORINTHIANS, 2023c):

- Projeto Social Time do Povo – atividades recreativas e culturais, incluindo visitas ao estádio do clube e visitas a peças teatrais, museus e cinemas;
- Nasci Fiel – distribuição de kit maternidade para atender famílias carentes e auxílio com doação de fraldas descartáveis e alimentos;
- Boxe Social – projeto focado no ensino do boxe e valores do esporte para jovens carentes do entorno do clube social;
- Futebol Social – aulas de futebol realizadas no miniginásio do clube social;
- Time do Povo em Quadrinhos – lançado em 2014, o projeto possui aulas de figura humana, perspectiva e criação de gibis para jovens que possuem habilidade do desenho;
- Arte Digital – lançado em 2016, os alunos do Time do Povo em Quadrinhos têm a oportunidade de estudar utilizando o software Adobe Photoshop;
- Tênis Social – inclusão social da prática desse esporte;
- Hip Hop – projeto com o objetivo de estimular aspectos como criatividade, musicalidade e socialização;

- Teatro – projeto com o objetivo de oportunizar a arte cênica, integrada à educação e à cultura.
- Apoio ao Paradesporto – promove a prática de esportes entre as pessoas com deficiência, oferecendo material esportivo e espaços para treinos e competições;
- Sangue Corinthiano – projeto nacional com apoio da torcida do time para conscientizar a população sobre a importância de doar sangue;
- Fiel AACD/Teleton – parceria entre o clube e a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD) com o objetivo de incentivar doações à instituição;

O clube também realiza ações na páscoa, campanhas com o Ministério da Saúde para prevenção de doenças, ações em parceria com a Agência da ONU para Refugiados (ACNUR), campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul, entre outros (CORINTHIANS, 2023c).

Além disso, o Sport Club Corinthians Paulista mantém um perfil oficial na rede social Instagram para divulgar suas ações e campanhas de responsabilidade social (FIGURA 6).

FIGURA 6 – Perfil de responsabilidade social do Corinthians na rede social Instagram.



Fonte: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORINTHIANS, 2023.

Neste perfil do Instagram, o clube além de divulgar as ações que serão realizadas, busca divulgar os resultados de tais ações (FIGURA 7).

FIGURA 7 – Exemplo de post divulgando resultado de ação social do Corinthians



Fonte: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORINTHIANS, 2023.

Em relação à divulgação oficial, ou em prováveis releases para imprensa, das ações do clube, só foram considerados os números de notícias sobre ações inéditas, uma vez que muitas das ações divulgadas pelo Corinthians também recebiam diversas notícias sobre os seus resultados. A partir da base de dados de notícias disponíveis no site oficial (CORINTHIANS, 2023d), percebe-se que a divulgação dessas ações, iniciativas e campanhas sociais do clube demonstrou determinada consistência ao longo dos anos, mas que teve uma queda significativa a partir de 2018 (vide QUADRO 3). Isso pode ser explicado pelo fato de que o clube deixou de divulgar com frequência, em seu site oficial, as visitas e excursões esportivas e culturais realizadas com escolas e colégios.

Os títulos das notícias e suas respectivas fontes podem ser encontradas no Apêndice B. Em caso das notícias terem origem do site oficial do clube, sua fonte será considerada como o portal de notícias do clube.

QUADRO 3 – Ações e iniciativas de projetos sociais do Corinthians divulgadas por ano em notícias na internet

ANO	QUANTIDADE DE AÇÕES/INICIATIVAS DE PROJETOS SOCIAIS DIVULGADAS
2010	2
2013	1
2014	9
2015	31
2016	42
2017	46
2018	31
2019	16
2020	21
2021	17
2022	15
2023	4
Total	235

Fonte: autoria nossa.

Durante a pandemia de COVID-19, ressalta-se que a maior parte das notícias incluídas na categoria de responsabilidade social eram sobre a quantidade de vacinas aplicadas nas intermediações do seu estádio. Por se tratarem parte de uma única estratégia realizada por um longo período de tempo, foram desconsideradas para a contagem de notícias divulgadas.

O clube também realizava, até o ano de 2018, um relatório de sustentabilidade do ano anterior (FIGURA 8), que incluía um resumo sobre o clube, sobre suas estratégias de negócio, sobre os resultados do ano (ou dos últimos anos, como foi o caso do último relatório realizado), as demonstrações financeiras e o impacto das ações e estratégias de responsabilidade social.

FIGURA 8 – Recorte da capa do relatório de sustentabilidade 2017 do Corinthians.



Fonte: Corinthians, 2018, p.1.

O compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social eram destacados nos relatórios e fortaleciam a imagem de que estão engajados com essas temáticas, incluindo até mesmo uma explicação breve sobre a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para os leitores (FIGURA 9).

Dentro do relatório, também é descrito o atual foco do clube em sua estratégia de responsabilidade social:

Atualmente, o Corinthians tem ações e atividades diárias com o público em situação de vulnerabilidade social, recebendo-o em programas próprios e apoiando inúmeros outros projetos e causas. Assim, o departamento cumpre sua missão junto ao seu público-alvo: os mais carentes, atendendo – dentro de seus limites e da melhor forma possível – à população de seu entorno (CORINTHIANS, 2018, p. 69).

FIGURA 9 – Página de apresentação do relatório de sustentabilidade para os anos de 2015 e 2017 do Corinthians.

## APRESENTAÇÃO

# PONTAPÉ INICIAL

Após três anos, voltamos a publicar o nosso Relatório de Sustentabilidade. Somos o primeiro clube no mundo e o único brasileiro a divulgar no mesmo documento nossos resultados econômico-financeiros, estratégias e governança, iniciativa fundamental para a transparência e a prestação de contas da atual gestão, tendo como pano de fundo nossa gloriosa história.

Embora este relatório se destine prioritariamente a investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes, notamos um interesse crescente de outros públicos pela publicação, o que pode ser explicado pela paixão presente no futebol e em tudo o que se refere ao Corinthians.

Neste oitavo relato, apresentamos um balanço das nossas conquistas e

atividades realizadas entre 2015 e 2017, dando um panorama da força do Sport Club Corinthians Paulista.

Buscamos referência, neste relatório, nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), organização *multistakeholder* que propõe um padrão mundial para o relato de informações não exclusivamente financeiras.

Para 2018, nos comprometemos a realizar uma ampla consulta aos nossos principais públicos de relacionamento – torcedores, funcionários, sócios, fornecedores, mídia, bancos, emissoras de televisão e equipe profissional – para aprimorar nossa gestão sobre os temas relevantes.

**Boa leitura!**

## AGENDA 2030

Em setembro de 2015, os 193 países membros da Organização das Nações Unidas celebraram o compromisso com a Agenda 2030, que engloba 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de um ambicioso plano de ação para as pessoas e o planeta, a ser alcançado nos próximos anos.

O Corinthians está comprometido com a Agenda 2030 e, com o seu engajamento, busca contribuir para o atingimento dos ODS.



Fonte: Corinthians, 2018, p. 7.

O Corinthians também faz divulgação de seus projetos sociais no seu canal oficial do Youtube, denominado Corinthians TV (FIGURA 10), que contém atualmente cerca de 1,97 milhões de inscritos.

FIGURA 10 – Recorte do canal do Youtube do Corinthians.



**Ação Braba!**  
Corinthians TV • 5,3 mil visualizações • há 10 meses  
Que as Brabas fizeram goelaços durante 2022, todo mundo sabe! Mas dessa vez, o goelaço foi fora dos gramados! A equipe feminina participou do projeto social Sefras, ajudando milhares de crianças...  
**AÇÃO BRABA!** 4:58



**Ação de Páscoa das Brabas na AACD!**  
Corinthians TV • 6,6 mil visualizações • há 6 meses  
O Futebol Feminino se uniu ao Departamento de Responsabilidade Social e visitaram a AACD para um dia recheado de chocolates, carinho e atenção. Você confere em detalhes este momento! Já...  
**AÇÃO DE PÁSCOA** 7:22

---



**FESTA DE PÁSCOA DO CORINGÃO**  
Corinthians TV • 13 mil visualizações • há 4 anos  
A Responsabilidade Social do Corinthians realizou hoje (15) mais uma edição da Festa de Páscoa, com a presença das crianças e de atletas de todos os esportes do Timão. Confira! Já se...  
**FESTA DE PÁSCOA** 2:27



**Festa de Dia das Crianças | Parque São Jorge**  
Corinthians TV • 3 mil visualizações • há 7 anos  
Hoje pela manhã o Departamento de Responsabilidade Social realizou a 7ª festa de Dia das Crianças no Parque São Jorge. Com direito a brinquedos, comidas e doces, os jogadores Pedro Henrique...  
**RAPPIN' HOOD** 3:32

Fonte: Corinthians TV, 2023.

### *5.3 Análise comparativa entre as ações e estratégias de responsabilidade social*

Considerando o histórico de ações e estratégias de ambos os clubes, percebe-se que existe um período de evolução e sofisticação da divulgação e da realização das ações e estratégias de responsabilidade social da Sociedade Esportiva Palmeiras e do Sport Club Corinthians Paulista.

A análise será separada nas seguintes seções: formalização, divulgação, ações e estratégias, e considerações finais.

#### 5.3.1 Formalização

A formalização das gestões de ambos os clubes em relação às estratégias de responsabilidade social é de suma importância, ao considerar todos os benefícios positivos que trazem às organizações e às relações das organizações com seus públicos – neste caso, dos clubes com seus torcedores, seus demais públicos de interesse, e a sociedade como um todo.

Os clubes possuem um foco recente na temática, sendo o Sport Club Corinthians Paulista um dos primeiros a buscar formalizar tal foco, no Brasil, ao criar um departamento dentro de sua gestão esportiva para a responsabilidade social em 2012; é importante apontar que a Sociedade Esportiva Palmeiras não possui um departamento exclusivo dedicado para isso, mas é possível considerar que a formalização de seu foco acontece com a criação do projeto Por Um Futuro Mais Verde, divulgado pela primeira vez em 2017.

Ainda que não seja possível saber como os clubes criam suas estratégias de responsabilidade social, como, por exemplo, entender exatamente quais são as diretrizes que são seguidas para constituí-las, é possível ter uma noção a partir do embasamento que cada um específica.

Ambos os clubes ressaltam (ou ressaltavam) o embasamento para suas estratégias de responsabilidade social. Enquanto que a Sociedade Esportiva Palmeiras especifica que os pilares de sustentabilidade são a base de sua visão para suas estratégias de responsabilidade social no programa Por Um Futuro Mais Verde, o Sport Club Corinthians Paulista destaca, como visto anteriormente em seu último relatório de sustentabilidade, seu comprometimento com a Agenda 2030 e também com o público em vulnerabilidade social.

### 5.3.2 Divulgação

Por meio de notícias, seja pelos seus sites oficiais ou por releases de imprensa, o Sport Club Corinthians Paulista tem duas notícias em 2010 e uma em 2013, e divulga diversas ações e projetos a partir de 2014, enquanto que a Sociedade Esportiva Palmeiras inicia em 2016.

O Corinthians fez essa divulgação com uma intensidade muito maior que do Palmeiras no período analisado; sobretudo, algumas dessas divulgações das ações pontuais feitas pelo Corinthians carece informações, uma vez que, em determinados anos, são ou demasiadamente breves ou apenas manchetes de um acontecimento de ação social sem detalhamento do ocorrido.

Ademais, o número de notícias das ações divulgadas pelo Corinthians apresenta uma tendência de queda desde 2023. Entre os motivos para essa diminuição, está o fato de que o Corinthians deixa de divulgar frequentemente as ações de seus projetos sociais que envolvem visitas e excursões esportivas e culturais realizadas com escolas e colégios.

Atualmente, ambos os clubes parecem focar em noticiar apenas as suas ações que fazem parte das campanhas ou projetos sociais que consideram mais importantes em suas estratégias de responsabilidade social. Por exemplo, ambos clubes divulgam suas campanhas de doação de sangue, e ações para as campanhas de Outubro Rosa e Novembro Azul.

Todavia, percebe-se que o Palmeiras intensificou sua divulgação no período analisado – com exceção do ano de 2021 – o que pode ser explicado pela busca do clube em fortalecer sua imagem de ser uma organização esportiva que age em prol da sustentabilidade e da responsabilidade social, além do fato de que ampliou sua gama de ações dentro do seu programa Por Um Futuro Mais Verde.

Os clubes divergem em relação à divulgação nas redes sociais. Enquanto que o Sport Club Corinthians Paulista possui um perfil do Instagram próprio para divulgação de suas ações e de seus projetos sociais, a Sociedade Esportiva Palmeiras utiliza seu perfil oficial para fazer tal divulgação.

Por um lado, pode-se apontar a diferença no alcance possível em tais divulgações; enquanto que o perfil de responsabilidade social do Corinthians tem 24 mil seguidores, o perfil oficial do Palmeiras possui mais de 5,2 milhões de seguidores. Dessa forma, as ações do Palmeiras podem ter maior conhecimento de seus

torcedores se comparado ao conhecimento que os torcedores do Corinthians terão de suas ações.

Por outro lado, deve-se considerar o objetivo de cada canal de comunicação, e isso inclui os perfis de redes sociais; o Corinthians definiu um perfil no Instagram exclusivo com o objetivo de fazer a divulgação de suas ações de responsabilidade social, assim, seus públicos, ao terem conhecimento da existência de tal canal, compreendem que é lá que encontrarão informações relevantes sobre essa temática. Já o Palmeiras, ao usar seu perfil oficial no Instagram para divulgar suas ações de responsabilidade social, acrescenta mais um objetivo a um canal que já é utilizado para divulgar novidades e resultados esportivos, cotidiano da equipe de futebol, entre outros acontecimentos e informações que se distanciam daquilo que os seguidores buscam ao acessar o perfil. Outra questão é que os torcedores do Palmeiras podem perceber tais divulgações como formas de distração em relação aos impasses e problemas que o clube vivencia, provocando consequências negativas não desejáveis à sua imagem e reputação.

Por fim, ambos os clubes realizam ocasionalmente a divulgação de suas ações e projetos sociais por meio de seus canais oficiais no Youtube. Por se tratarem de canais de comunicação de vídeos mais longos (em relação ao Instagram), que se tornam semelhantemente a um arquivo ou biblioteca audiovisual dos clubes, possuem um risco menor de terem as consequências negativas argumentadas em relação aos perfis de redes sociais, uma vez que seus espectadores já buscam uma interação diferente com tal conteúdo, como, por exemplo, uma busca maior de informações sobre aquilo que querem assistir.

### 5.3.3 Ações e estratégias

Nas ações e estratégias de responsabilidade social se encontram as maiores divergências entre os dois clubes, ainda que ambos os clubes busquem a participação de seus jogadores nas ações realizadas.

A Sociedade Esportiva Palmeiras embasa sua estratégia de responsabilidade social nos pilares de sustentabilidade, buscando agir de forma a atender os anseios de seus públicos em relação a essas diferentes frentes. Dessa forma, deve-se analisar sua estratégia a partir de tais pilares.

Considerando o pilar econômico, o Palmeiras possui um faturamento maior do que seus gastos desde o ano de 2018 (exceto o ano de 2020, no contexto da pandemia de COVID-19); em 2022, o clube faturou R\$ 826 milhões, enquanto teve R\$ 586 milhões de dívidas, o que demonstra uma gestão financeira atual que está garantindo o equilíbrio financeiro (CAPELO, 2023a).

Já no pilar social, pode-se dizer que o Palmeiras demonstra preocupação com questões sociais importantes na sociedade brasileira. Além de suas campanhas de doação de sangue, de inverno, de Outubro Rosa e Novembro Azul, e de suas ações em parcerias de projetos sociais, o clube busca trazer atenção a questões como diversidade e inclusão. Ademais, o clube realiza ações importantes em momentos necessários para auxiliar populações afetadas pelos desastres recentes no Brasil, como a campanha de doações para ajudar a população do litoral norte paulista no começo de 2023 (PALMEIRAS, 2023g).

Deve-se considerar no pilar social a relação do clube com seus próprios funcionários no contexto da pandemia de COVID-19. Como apontado anteriormente, a Sociedade Esportiva Palmeiras agiu para garantir o bem-estar de públicos importantes de seu interesse, principalmente de seus funcionários.

E no pilar ambiental, percebe-se que além das ações de seu projeto do meio ambiente, o clube almeja elevar seu impacto positivo ao estabelecer uniforme com a Puma que utiliza menos água em sua produção, e aumentar o uso de energia elétrica advinda de fontes renováveis.

O Sport Club Corinthians Paulista determina que a missão de seu departamento de responsabilidade social é agir em prol das pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Portanto, é necessário analisar sua estratégia a partir desse objetivo.

As diversas ações, campanhas e projetos que o clube realiza são realmente focadas em atender um público no estado de São Paulo que possui menos condições socioeconômicas em ter acesso à cultura, à educação, ao lazer, à prática esportiva, à saúde, entre outros, em relação à população brasileira. O clube busca incentivar, desde a juventude, perspectivas de futuro para essas pessoas, a fim de mudar o cenário social.

Além disso, a parceria do clube com a AACD e o Teleton é importante para manter a imagem que o Corinthians é o “Time do Povo” e que se importa com as pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Ao considerar os demais pilares da sustentabilidade, notamos uma carência do Corinthians em agir nessas frentes.

Considerando o pilar econômico, em 2022 o clube teve dívidas de R\$ 1066 milhões e faturamento de R\$ 737 milhões, o que indica uma situação financeira preocupante (CAPELO, 2023b).

Já no pilar ambiental, a falta de informações a respeito de como o Corinthians age nessa frente levanta dúvidas sobre como o clube lida com essas questões; em 2010, sabe-se que o Corinthians fez uma ação de plantio de 500 árvores, dentro de uma parceria em que o clube plantaria mais árvores dependendo de seus resultados naquela época (CORINTHIANS, 2010), e em 2013 o clube fechou parceria com a fornecedora de água OH A ÁGUA para seus atletas e comissões técnicas de diferentes esportes. É destacado que a fornecedora utilizava material 100% reciclável em suas embalagens (CORINTHIANS, 2013).

#### 5.3.4 Considerações Finais

Percebe-se diversas semelhanças e diferenças entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Sport Club Corinthians Paulista em relação às suas ações e estratégias de responsabilidade social.

O Corinthians é um dos pioneiros da responsabilidade social na gestão esportivo no futebol brasileiro. Ao longo dos anos, percebe-se que o clube fortaleceu seu impacto positivo considerando seu objetivo de atender as pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Todavia, deve-se apontar alguns pontos pertinentes a respeito de sua divulgação e estratégia.

Nota-se uma tendência de menor intensidade na divulgação de suas ações em seu site oficial, ainda que permaneça divulgando suas ações pelo perfil do Instagram dedicado para a responsabilidade social. Além disso, uma iniciativa interessante de divulgar detalhadamente suas ações e projetos por meio de um relatório de sustentabilidade foi descontinuada, perdendo a oportunidade de manter um diferencial nesse quesito dentro do contexto da gestão esportiva do futebol brasileiro.

Também se percebe uma carência em sua gestão esportiva nos demais pilares da sustentabilidade. O clube provavelmente vivencia dificuldades financeiras, e não divulga suas ações em prol do meio ambiente.

O Palmeiras inicia sua formalização na responsabilidade social anos depois do Corinthians, e intensifica tanto sua divulgação quanto suas estratégias e ações de forma a alcançar os objetivos traçados embasados nos pilares da sustentabilidade.

Sua divulgação de ações e projetos assemelha-se à realizada pelo Corinthians, e demonstra um aumento em sua intensificação. Há a diferença da utilização de seu perfil oficial no Instagram para auxiliar nessa divulgação que, apesar de ter um alcance muito maior, pode trazer consequências negativas como seguidores e torcedores perceberem isso como uma forma de distração de impasses e problemas que venham ocorrer no clube, afetando sua imagem e reputação.

Além disso, o clube sofistica seus projetos no pilar ambiental da sustentabilidade, incluindo uniformes que gastam menos recursos em sua produção, e também conquista o Selo Energia Verde, indicando o uso de energia elétrica provinda de fontes renováveis.

É possível compreender, a partir da análise de ambos os clubes, que é possível realizar ações de responsabilidade social na gestão esportiva do futebol brasileiro e, ademais, aprimorar essas estratégias para ampliar o impacto positivo à sociedade. Ainda que a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Sport Club Corinthians Paulista alcancem seus objetivos atuais nessa temática, percebe-se que é possível realizar mais e ampliar aquilo que já é existente.

Ademais, nota-se que existe a possibilidade de ambos os clubes acrescentarem mais estratégias comunicacionais, a fim de ampliar tanto a compreensão dos públicos que possam ser atendidos por meio de ações e projetos, além de melhorar a divulgação que é realizada.

## 6 CONCLUSÃO

A sustentabilidade e a responsabilidade social são conceitos imprescindíveis um ao outro e que devem ser considerados nas ações e estratégias das organizações para agir em prol da sociedade.

Em suas gestões, as organizações devem considerar as necessidades de seus *stakeholders*, seus principais públicos de interesse, e definir objetivos para que as ações de suas estratégias possam alcançá-los com êxito.

Na gestão esportiva, as organizações também devem agir considerando a responsabilidade social como diretriz para suas ações. Como argumentado, o esporte é parte da sociedade e possui grande alcance e impacto na vida das pessoas e, portanto, pode ser parte da solução para melhorar o mundo.

Pesquisas realizadas nos últimos anos demonstram que existe uma ligação entre o êxito da responsabilidade social com o aumento da imagem e reputação das organizações, inclusive na gestão esportiva. Isso pode estar relacionado ao fato de que a população mundial começa a demonstrar maior importância para essa temática, e busca que as marcas e organizações que conhecem também se engajem em ações em prol de um mundo melhor.

Todavia, como apontado, o objetivo principal da responsabilidade social é o impacto positivo na sociedade e não deve ser utilizada para fins de autopromoção, ou para informar erroneamente diferentes públicos – os chamados *greenwashing* e *socialwashing*.

Na análise realizada, percebe-se que as gestões esportivas da Sociedade Esportiva Palmeiras e do Sport Club Corinthians Paulista possuem semelhanças e divergências entre si.

Além disso, é possível notar – a partir da consolidação do Corinthians em suas ações sociais e da intensificação do Palmeiras em suas ações sociais e ambientais – que é possível estabelecer gestões esportivas no futebol brasileiro (e, principalmente, no Brasil) considerando a responsabilidade social em suas estratégias.

Ainda que ambos possuam questões negativas a serem melhoradas, os dois clubes podem ser considerados exemplos dentro da gestão esportiva do Brasil por agirem a partir de estratégias que se baseiam em noções de sustentabilidade e objetivos a partir de públicos especificados.

Espera-se que as demais organizações esportivas brasileiras, dentro do futebol ou nos demais esportes, percebam que esses dois clubes podem servir de referência para suas próprias gestões e, dessa forma, iniciem a agir em prol da sociedade a partir da responsabilidade social.

Afinal, em um país repleto de pessoas que praticam, torcem e apreciam diferentes esportes, a responsabilidade social tem um campo muito vasto para florescer e fazer parte do cotidiano e dos valores das organizações no Brasil.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing.** In: American Marketing Association. 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 13 set. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. In: FARIA, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus. 2011.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Saraiva. 2016.

BASTOS, Flávia da Cunha; ROCCO JÚNIOR, Ary José; GONÇALVES, Ricardo; SONODA-NUNES Ricardo João. O esporte e a responsabilidade social. In: ROCCO JÚNIOR, Ary José (Org.). **Marketing Esportivo.** Curitiba: InterSaber. 2021.

CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Palmeiras em 2022:** futebol vitorioso e caro, sem perder juízo financeiro, marca estreia de Leila Pereira na presidência. In: Globo Esporte. 2023a. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/19/as-financas-do-palmeiras-em-2022-futebol-vitorioso-e-caro-sem-perder-juizo-financeiro-marca-estreia-de-leila-pereira-na-presidencia.ghtml>. Acesso em: 23 out. 2023.

CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Corinthians em 2022:** mesmo com alta na receita, dívida acima de R\$ 1 bilhão continua a acirrar crise alvinegra. In: Globo Esporte. 2023b. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2023/07/07/as-financas-do-corinthians-em-2022-mesmo-com-alta-na-receita-divida-acima-de-r-1-bilhao-continua-a-acirrar-crise-alvinegra.ghtml>. Acesso em: 23 out. 2023.

CARVALHO, Cinthia da Silva. Relações Públcas e crises na economia da reputação. In: FARIA, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus. 2011.

CHODOR, Ben. **Better Together:** The Evolving Relationship Between PR And Marketing. In: Forbes. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/10/14/better-together-the-evolving-relationship-between-pr-and-marketing/>. Acesso em: 13 set. 2023.

CLARK, Cynthia E. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. **Public Relations Review**, v. 26, n. 3, p. 363-380. 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381100000539>. Acesso em: 29 ago. 2023.

CONTURSI, Ernani Bevílaqua. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

COSTA, F. J.; ROCHA, M. C. L.; OLIVEIRA, D. M. **A identificação do torcedor de futebol com o seu time:** seus antecedentes e suas consequências para os patrocinadores. Anais do III Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, PR, Brasil, 2008. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=ODMwMQ==](https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=ODMwMQ==). Acesso em: 14 set. 2023.

CORINTHIANS. **Timão vence e ajuda o meio ambiente com 500 árvores.** *In:* Corinthians. 2010. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/noticias/timao-vence-e-ajuda-o-meio-ambiente-com-500-arvores>. Acesso em: 23 out. 2023.

CORINTHIANS. **Corinthians e OH A ÁGUA fecham parceria que atenderá a todos os esportes do clube.** *In:* Corinthians. 2013. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/noticias/corinthians-e-oh-a-agua-fecham-parceria-que-atendera-a-todos-os-esportes-do-clube>. Acesso em: 23 out. 2023.

CORINTHIANS. **Relatório de Sustentabilidade 2017.** *In:* Corinthians. 2018. Disponível em: [https://static.corinthians.com.br/content/SCCP+Miolo\\_01\\_baixa.pdf](https://static.corinthians.com.br/content/SCCP+Miolo_01_baixa.pdf). Acesso em: 23 out. 2023.

CORINTHIANS. **Clube - História.** *In:* Corinthians. 2023a. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clube/historia>. Acesso em: 22 out. 2023.

CORINTHIANS. **Página Inicial.** *In:* Corinthians. 2023b. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/>. Acesso em: 22 out. 2023.

CORINTHIANS. **Responsabilidade Social.** *In:* Corinthians. 2023c. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clube/responsabilidade-social>. Acesso em: 22 out. 2023.

CORINTHIANS. **Notícias.** *In:* Corinthians. 2023d. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/noticias/Responsabilidade%20Social>. Acesso em: 22 out. 2023.

CORINTHIANS TV. **Canal Oficial no Youtube do Corinthians.** *In:* Youtube. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/@corinthians>. Acesso em: 23 out. 2023.

CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG:** meio ambiente, social e governança corporativa. 2ª edição. São Paulo: Scortecci. 2021.

EMERICK, Dean. **What is social washing?** *In:* ESG The Report. 2023. Disponível em: <https://www.esgthereport.com/what-is-social-washing/>. Acesso em: 12 set. 2023.

FARIAS, Luiz Alberto de; ANDREUCCI JUNIOR, Sergio Jose. Rituais Anticrisises: como as organizações se preparam para situações adversas de imagem. **Revista Observatório**, Palmas, v. 4, n. 6, p. 926-943, 2018. Disponível em: <https://sistemas.ufc.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/5623/14257>. Acesso em: 01 set. 2023.

FILİZÖZ Berrin; FISNE Mücahit. Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1405-1417, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015904>. Acesso em: 18 set. 2023.

FRANÇA, Fábio. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2011.

FRITOLI, Ana; MELCHERT, José. **Os brasileiros e o esporte**: como as pessoas estão se exercitando e consumindo conteúdo esportivo no país? In: Think With Google. 2021. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/tendencias-de-comportamento/os-brasileiros-e-o-esporte-como-as-pessoas-estao-se-exercitando-e-consumindo-conteudo-esportivo-no-pais/>. Acesso em: 30 set. 2023.

FURTADO, Bruno; LEAL, Daniel; DANTAS, Matheus; DORNELES, Mauri. **Veja ranking de sócios-torcedores dos clubes da Série A do Brasileiro**. In: CNN Brasil. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/veja-ranking-de-socios-torcedores-dos-clubes-da-serie-a-do-brasileiro/>. Acesso em: 22 out. 2023.

GAZETA ESPORTIVA. **Veja 10 ações tomadas pelo Palmeiras durante a pandemia de covid-19**. In: Gazeta Esportiva. 2020. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/times/palmeiras/veja-10-acoes-tomadas-pelo-palmeiras-durante-a-pandemia-e-covid-19/>. Acesso em: 18 out. 2023.

GLOBO ESPORTE. **Democracia Corinthiana**: entenda o que foi e como se organizou o movimento contra a ditadura. In: Globo Esporte. 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/ultimas-noticias-corinthians-democracia-corinthiana-movimento-contra-ditadura.ghtml>. Acesso em: 22 out. 2023.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2011.

IBM. **Balancing sustainability and profitability**: How businesses can protect people, planet, and the bottom line. In: IBM. 2022. Disponível em: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/2022-sustainability-consumer-research>. Acesso em: 08 set. 2023.

JOVEM PAN. **No Dia dos Animais, Palmeiras usa redes sociais para incentivar adoção**. In: Jovem Pan. 2018. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/palmeiras/no-dia-dos-animais-palmeiras-usa-redes-sociais-para-incentivar-adocao-de-cachorros.html>. Acesso em: 20 out. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 57-81

OLIVERA CLARO, Priscila B. de; CLARO, Danny P.; AMÂNCIO Robson. Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 213-238.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO. **Discovering ISO 26000.** 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/publication/PUB100258.html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

O'ROURKE, Kate. **The benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) to brands and businesses.** In: Mewburn Ellis. 2020. Disponível em: <https://www.mewburn.com/news-insights/the-benefits-of-corporate-social-responsibility-csr-to-brands-and-businesses>. Acesso em: 06 set. 2023.

PALMEIRAS. **Academia Store realiza ação especial para ajudar APAE de São Paulo.** In: Palmeiras. 2016. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/academia-store-realiza-acao-especial-para-ajudar-apae-de-sao-paulo/>. Acesso em: 17 out. 2023.

PALMEIRAS. **Palmeiras e SOS Mata Atlântica anunciam parceria Por Um Futuro Mais Verde.** In: Palmeiras. 2017. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-e-sos-mata-atlantica-anunciam-parceria-por-um-futuro-mais-verde/>. Acesso em: 17 out. 2023.

PALMEIRAS. **Palmeiras e PUMA transformam mais de 1 tonelada de uniformes抗igos em 2 mil cobertores.** In: Palmeiras. 2020. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-e-puma-transformam-mais-de-1-tonelada-de-uniformes-antigos-em-2-mil-cobertores/>. Acesso em: 18 out. 2023.

PALMEIRAS. **Palmeiras e PUMA se unem “Por Um Futuro Mais Verde” em novo uniforme AWAY.** In: Palmeiras. 2022a. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-e-puma-se-unem-por-um-futuro-mais-verde-em-novo-uniforme-away/>. Acesso em: 18 out. 2023.

PALMEIRAS. **Palmeiras e Mars se unem novamente para fortalecer Dezembro Verde e realizar ação contra o abandono animal.** In: Palmeiras. 2022b. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-e-mars-se-unem-novamente-para-fortalecer-dezembro-verde-e-realizar-acao-contra-o-abandono-animal/>. Acesso em: 18 out. 2023.

PALMEIRAS. **Página Inicial.** *In:* Palmeiras. 2023a. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/home/>. Acesso em: 30 set. 2023.

PALMEIRAS. **1914-1920:** Fundação do Palestra Itália e primeiro título. *In:* Palmeiras. 2023b. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/linha-do-tempo/1914-1920-fundacao-do-palestra-italia-e-primeiro-titulo/>. Acesso em: 30 set. 2023.

PALMEIRAS. **1941-1950:** Arrancada Histórica: de Palestra a Palmeiras. *In:* Palmeiras. 2023c. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/linha-do-tempo/1941-1950-arrancada-heroica-de-palestra-a-palmeiras/>. Acesso em: 30 set. 2023.

PALMEIRAS. **Por um futuro mais verde.** *In:* Palmeiras. 2023d. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/porumfuturomaisverde/>. Acesso em: 17 out. 2023.

PALMEIRAS. **Notícias.** *In:* Palmeiras. 2023e. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/central-de-midia/noticias/>. Acesso em: 17 out. 2023.

PALMEIRAS. **#PorUmFuturoMaisVerde.** 19 jul. 2023. *In:* Instagram. 2023f. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cu5fboDg\\_oC/](https://www.instagram.com/p/Cu5fboDg_oC/). Acesso em: 18 out. 2023.

PALMEIRAS. **Palmeiras promove campanha de doações no Allianz Parque para comunidades afetadas pelas chuvas no Litoral Norte.** *In:* Palmeiras. 2023g. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-promove-campanha-de-doacoes-no-allianz-parque-para-comunidades-afetadas-pelas-chuvas-no-litoral-norte/>. Acesso em: 17 out. 2023.

REDAÇÃO EKKO GREEN. **Palmeiras Assume Liderança em Sustentabilidade com Selo Energia Verde.** *In:* Ekko Green. 2023. Disponível em: <https://ekkogreen.com.br/palmeiras-lideranca-em-sustentabilidade/>. Acesso em: 18 out. 2023.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo:** a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORINTHIANS. **Outubro Rosa.** 21 out. 2023. *In:* Instagram. 2023. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CyrK8O-Pp4b/>. Acesso em: 23 out. 2023.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. Fundamentos do Marketing. *In:* ROCCO JÚNIOR, Ary José (Org.). **Marketing Esportivo.** Curitiba: InterSaber, 2021.

SAKAI, Edmond. **ESG contra o greenwashing e socialwashing.** *In:* Observatório do Terceiro Setor. 2022. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/observatorio-em-movimento/captacao-de-recursos/esg-contra-o-greenwashing-e-socialwashing/>. Acesso em: 12 set. 2023.

SANTOS, Pablo Barros. Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios. *In:* KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes

(Org.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 147-159.

SERIQUE, Raissa. **Marketing Societal:** saiba como alinhar o propósito da sua empresa com a transformação do mundo. *In:* Rock Content. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-societal/>. Acesso em: 13 set. 2023.

SCHMIDT, Flávio. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. *In:* FARIA, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus. 2011.

SINGH, Kuldeep; MISRA, Madhvendra. Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. **European Research on Management and Business Economics.** v. 27. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S244488342030320X>. Acesso em: 20 set. 2023.

SMITH Aaron C.T.; WESTERBEEK, Hans M. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. **The Journal of Corporate Citizenship**, n. 25, 2007, p. 43-54. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon%7Ec3e0afe4&id=GALE%7CA16487021&v=2.1&it=r&aty=open-web-entry>. Acesso em: 09 out. 2023.

SOARES, Mario Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil:** proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>. Acesso em: 13 set. 2023.

TV PALMEIRAS/FAM. **Canal Oficial no Youtube do Palmeiras.** *In:* Youtube. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/@Palmeiras>. Acesso em: 19 out. 2023.

WALKER, Matthew; KENT, Aubrey. Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. **Journal of Sport Management**, v. 23, p. 743-769, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/279709688\\_Do\\_Fans\\_Care\\_Assessing\\_the\\_Influence\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_on\\_Consumer\\_Attitudes\\_in\\_the\\_Sport\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/279709688_Do_Fans_Care_Assessing_the_Influence_of_Corporate_Social_Responsibility_on_Consumer_Attitudes_in_the_Sport_Industry). Acesso em: 29 set. 2023.

WORLDWIDE INDEPENDENT NETWORK OF MARKET RESEARCH. Corporate Social Responsibility and the Influence on Purchase Decisions. *In:* Worldwide Independent Network of Market Research. 2022. Disponível em: <https://winmr.com/corporate-social-responsibility-and-the-influence-on-purchase-decisions>. Acesso em: 24 out. 2023.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

ZUNINO, R. **Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol:** um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. Anais do II Encontro de marketing da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2006. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=12&cod\\_edicao\\_subsecao=46](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_subsecao=46). Acesso em: 13 set. 2023.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A – Lista de ações e iniciativas de projetos sociais da Sociedade Esportiva Palmeiras divulgadas por ano em notícias na Internet**

ANO	TÍTULO DA NOTÍCIA	FONTE
2016	Academia Store realiza ação especial para ajudar APAE de São Paulo	PALMEIRAS, 2023e
2017	Palmeiras e SOS Mata Atlântica anunciam parceria Por Um Futuro Mais Verde	PALMEIRAS, 2023e
	Por um futuro mais verde: Palmeiras e SOS Mata Atlântica promovem ações no clube	PALMEIRAS, 2023e
2017	Palmeiras se une a Movimento MÃes da S� e auxilia busca por crianças desaparecidas	PALMEIRAS, 2023e
2018	Palmeiras fortalece Outubro Rosa com vídeo de conscientiza�o e exame gratuito	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras realiza a�o nas redes sociais para celebrar Dia da Arvore	PALMEIRAS, 2023e
2018	Palmeiras promove a�o para auxiliar famílias na procura por crianças desaparecidas	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove a�o de solidariedade em chegada do Papai Noel no clube	PALMEIRAS, 2023e
	No Dia dos Animais, Palmeiras usa redes sociais para incentivar ado�o	JOVEM PAN, 2018
2019	Palmeiras promove campanha do Setembro Amarelo no jogo contra CSA pelo Brasileiro	PALMEIRAS, 2023e
	Diga não a homofobia!	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove a�o solidária em comemora�o ´a Páscoa	PALMEIRAS, 2023e
	Verdão promove a�es especiais de Outubro Rosa e bate-papo com Sabrina Parlatore	PALMEIRAS, 2023e
2020	No Ano Novo, Palmeiras divulga vídeo-manifesto em favor do respeito ´s diferenças	PALMEIRAS, 2023e
	Da produ�o ´s personagens: Palmeiras divulga vídeo feito totalmente por mulheres	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove campanha conjunta de doa�o de sangue no Allianz Parque	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras divulgar� institui�es que atuam no combate ´a Covid-19	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras e PUMA transformam mais de 1 tonelada de uniformes antigos em 2 mil cobertores	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras convoca torcida para campanha de arrecada�o de brinquedos	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove 2� ed�o de campanha de doa�o de sangue no Allianz Parque	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras realiza entrega de quase 8 mil brinquedos em comunidades carentes	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras e Allianz Parque realizam arrecada�o de brinquedos e alimentos para o Natal	PALMEIRAS, 2023e

2021	Palmeiras e Allianz Parque se unem à CUFA em campanha contra a fome	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove ação de solidariedade em prol da Campanha do Agasalho da Cruz Vermelha	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras e PUMA doam dois mil cobertores produzidos com reciclagem de uniformes antigos	PALMEIRAS, 2023e
2022	Palmeiras e PUMA se unem 'Por Um Futuro Mais Verde' em novo uniforme AWAY	PALMEIRAS, 2023e
	Não é só futebol: escolas oficiais do Palmeiras dão aula de cidadania e inclusão	PALMEIRAS, 2023e
	O verde faz falta: Palmeiras usará meiões cinzas contra Atlético-MG	PALMEIRAS, 2023e
	Inverno Sem Frio: Palmeiras participa mais uma vez da Campanha do Agasalho	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras se junta a Mars e Warner Bros para divulgar filme Superpets e conscientizar sobre adoção responsável	PALMEIRAS, 2023e
	Em apoio ao Outubro Rosa, Palmeiras receberá mechas de cabelos para doação e realizará exames gratuitos	PALMEIRAS, 2023e
	Projeto Comunidade na Academia: Verdão recebe Eprocad na Academia de Futebol 2	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras e Mars se unem novamente para fortalecer Dezembro Verde e realizar ação contra o abandono animal	PALMEIRAS, 2023e
	Verdão recebe 100 crianças de projeto social em partida pelo Brasileiro Sub-20 no Allianz Parque	PALMEIRAS, 2023e
2023	Palmeiras fecha parceria para fortalecer programa Por Um Futuro Mais Verde	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras proporciona dia inesquecível para 500 crianças da Pastoral do Menor no clube social	PALMEIRAS, 2023e
	Por Um Futuro Mais Verde, Palmeiras e torcedores doam alimentos ao povo yanomami	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras promove campanha de doações no Allianz Parque para comunidades afetadas pelas chuvas no Litoral Norte	PALMEIRAS, 2023e
	Por Um Futuro Mais Verde: Palmeiras doa uniformes para ganeses que torcem pelo clube na África	PALMEIRAS, 2023e
	Cidade Fria, Coração Quente: Palmeiras repete anos anteriores e promove Campanha do Agasalho	PALMEIRAS, 2023e
	Projeto Comunidade na Academia: Verdão recebe Associação Atlética Educando pelo Esporte no CT da Base	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras jogará com patch especial na camisa para divulgar o Setembro Amarelo	PALMEIRAS, 2023e
	Palmeiras e Prefeitura de São Paulo se unem em ações de proteção às baixas temperaturas	PALMEIRAS, 2023e

**APÊNDICE B – Lista de ações e iniciativas de projetos sociais do Sport Club Corinthians Paulista divulgadas por ano em notícias na Internet**

ANO	TÍTULO DA NOTÍCIA	FONTE
2010	Dentinho recebe crianças carentes para “Dia de Corinthians”	GLOBO ESPORTE, 2010
	Timão vence e ajuda o meio ambiente com 500 árvores	CORINTHIANS, 2010
2013	Corinthians e OH A ÁGUA fecham parceria que atenderá a todos os esportes do clube	CORINTHIANS, 2013
2014	Corinthians recebe 200 crianças em etapa do Programa Premier Skills	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo leva 35 crianças atendidas pelo CEC Vila Rica ao CT Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Com apoio do Timão, Ministério da Saúde lança a Campanha Nacional de Vacinação	CORINTHIANS, 2023d
	Com ajuda da Fiel, Corinthians doa mais de 100 mil reais ao Teleton	CORINTHIANS, 2023d
	Grupo de crianças do GRAAC visitam as estruturas do Corinthians nesta sexta	CORINTHIANS, 2023d
	Com campanha em dezembro, Timão estampa Sangue Corinthiano no uniforme em dois jogos	CORINTHIANS, 2023d
	Timão realiza festa de Natal benéfica no Parque São Jorge nesta terça	CORINTHIANS, 2023d
	Timão realiza Nasci Fiel nesta terça-feira no Hospital Santa Marcelina	CORINTHIANS, 2023d
	Delegação do Corinthian-Casuals visita TUCCA nesta terça-feira	CORINTHIANS, 2023d
2015	Corinthians leva 80 crianças de ONG da zona leste para assistir estreia do Timão no Paulista	CORINTHIANS, 2023d
	Timão leva 250 crianças ao Teatro do Corinthians para assistir à peça "A História de Congelados - Livre Estou!"	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 35 crianças da UNIBES para conhecer os jogadores no CT Dr. Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Timão recebe a visita de 80 crianças da Associação ACDEM na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Timão leva 80 crianças do Centro Para Crianças e Adolescentes Jardim Peri à Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Timão faz ação do Dia Internacional de Síndrome de Down na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Jogadores do Timão entregam ovos de Páscoa para 35 crianças no CT Dr. Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians entrega 500 ovos de Páscoa para as crianças do Hospital Santa Marcelina	CORINTHIANS, 2023d
	Dia D da campanha Sangue Corinthiano acontece neste sábado	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 80 crianças carentes para assistir vitória sobre a Ponte Preta	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 35 crianças carentes para conhecer CT Dr. Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d

2015	Projeto social do Corinthians, Time do Povo completa cinco anos	CORINTHIANS, 2023d
	Torcedores alvinegros doam duas toneladas de agasalhos para Exército da Salvação	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe visita de 120 crianças no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe 80 crianças do Instituto Esporte e Educação	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 23 crianças de Jandira para conhecer o Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians participa de campanha contra o trabalho infantil	CORINTHIANS, 2023d
	Com presença de Tite, Corinthians realiza mais uma edição do Nasci Fiel	CORINTHIANS, 2023d
	Com dia "D" em agosto, Sangue Corinthiano convoca postos de coleta para bater recorde	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 35 crianças do CCA Boturussu para conhecer jogadores	CORINTHIANS, 2023d
	Elenco do Corinthians recebe visita de crianças do Instituto Ronald McDonald	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 35 crianças do CCA Jardim Antártica ao CT Dr. Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 40 crianças do CCA Adão Manoel ao Museu da Língua Portuguesa	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 40 crianças do CCA Carlos Marighela ao Catavento Cultural e Educacional	CORINTHIANS, 2023d
	Com Renato Augusto, Elias e Gil, Corinthians e AACD lançam terceira edição do Fiel AACD	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians adere à campanha Outubro Rosa	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza 6ª Festa do Dia das Crianças no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Neste sábado, Timão participa do Teleton e faz doação de R\$ 170 mil	CORINTHIANS, 2023d
	Na final do Paulista Sub-20, Fiel poderá doar água e ajudar Minas Gerais	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians promove mais uma edição do "Nasci Fiel", e Lucca espera dar kit do Timão à filha recém-nascida	CORINTHIANS, 2023d
2016	Dia D do Sangue Corinthiano acontece na Arena Corinthians sexta e sábado	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do Time do Povo assistem peça no Teatro Omni Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 35 crianças da Creche Maria Theresa ao CT Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe 50 crianças do Centro Comunitário "Padre José" para Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe 45 crianças do CCA Jardim Verônica para Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Jogadoras do Corinthians Osasco Audax entregam kits do Nasci Fiel	CORINTHIANS, 2023d
	Com participação de Cássio, Corinthians recebe 330 crianças carentes na 5ª Festa de Páscoa do Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Alunos do Time do Povo em Quadrinhos recebem ovos de páscoa	CORINTHIANS, 2023d

2016	Crianças do Time do Povo recebem ovos de páscoa no CT Dr. Joaquim Grava	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe crianças do CCA Maria Cursi para Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Dia D da primeira edição da campanha Sangue Corinthiano em 2016 acontece neste sábado	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ação social com refugiados no jogo contra Red Bull Brasil	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Tatuapé assistem peça no Teatro Omni Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças de projeto social da Praia Grande realizam Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo completa seis anos	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Vila Bela realizam Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Timão recebe entidades carentes na Arena Corinthians na estreia alvinegra no Brasileirão	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Jardim Colonial realizam Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians se solidariza com Dia Internacional da Criança Desaparecida	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe 40 crianças do CCA União Cidade Líder no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe 40 crianças do CCA São Francisco no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 40 crianças do CAPS Nossa Lar ao Catavento Cultural	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians terá aulas de teatro para crianças carentes	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Construindo um Sonho realizam visita no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe crianças da Associação Vivenda da Criança para visita monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Colmeia realizam visita no Memorial Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Thiago Abdalla Fiúza assistem peça no Teatro Omni Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Elizabeth Gasperavicos ganham autógrafos de atletas do Timão	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo em Quadrinhos inicia parceria com escola de design digital	CORINTHIANS, 2023d
	Responsabilidade Social amplia atuação com aulas de Futebol, Hip Hop e Arte Digital	CORINTHIANS, 2023d
	Em parceria com Instituto Maria da Penha, Timão entra em campo contra o machismo	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo leva ONG para Catavento Cultural	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva crianças para exposição "Planeta Inseto"	CORINTHIANS, 2023d
	No futebol feminino, Timão entra em campo mais uma vez contra o machismo	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe crianças da Comunidade Novo Glicério no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d

2016	19ª edição da campanha Sangue Corinthiano terá 28 postos de coleta espalhados pelo Brasil	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe crianças do CCA Yolanda para Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians lança a 4ª edição da campanha Fiel AACD	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza 7ª Festa do Dia das Crianças no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	"Corinthians é Preto e Branco, Outubro é Rosa" atinge dois mil inscrições	CORINTHIANS, 2023d
	"Caminhada Outubro Rosa - Santa Marcelina e Corinthians" acontece neste domingo	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians realiza pela terceira vez a campanha Sangue Corinthiano	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza 7ª Festa de Natal do Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
2017	Corinthians distribui kits escolares para instituição da Zona Leste	CORINTHIANS, 2023d
	Jogadores entregam kit de volta às aulas para crianças do projeto Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza campanha de prevenção de doenças sexualmente transmissíveis	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe crianças da ONG Ondacaima para Visita Monitorada no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ações em prol do Dia Internacional da Síndrome de Down	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians convoca sócios a se tornarem voluntários em ações de responsabilidade social	CORINTHIANS, 2023d
	Com presença de Pablo, Léo Jabá e Pedrinho, Corinthians realiza 6ª Festa da Páscoa do Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Ídolos de 77 participam de ações de Responsabilidade Social em Itaquera	CORINTHIANS, 2023d
	Alunos do Time do Povo recebem ovos de páscoa	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças da Unibes assistem classificação do Timão na Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Antes da decisão, Corinthians realiza campanha de doação de sangue	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva crianças para exposição "Planeta Inseto"	CORINTHIANS, 2023d
	CCA Novo Amanhecer visitam Memorial Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do Time do Povo assistem título do Corinthians na Arena	CORINTHIANS, 2023d
	No Dia das Mães, Corinthians usará manto, Arena e redes sociais para ajudar mães com filhos desaparecidos	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo completa sete anos nesta quarta-feira	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva grupo de ONG de Cidade Tiradentes para conhecer o Pq. São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva 40 crianças do Tatuapé ao museu Catavento Cultural	CORINTHIANS, 2023d
	Nesta quarta, Timão também entra em campo para reforçar campanha da Pró-Sangue	CORINTHIANS, 2023d

2017	CCA Guaianazes visita Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Memorial Corinthians recebe campanha de saúde neste sábado	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva crianças de Sapopemba para exposição "Planeta Inseto"	CORINTHIANS, 2023d
	CCA Sapopemba conhece Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza "Jogo dos Sonhos" na partida contra o Atlético-PR	CORINTHIANS, 2023d
	Entidade do Jardim Santo André visita Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Jardim Itápolis conhecem Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	CCA Vila Flávia visita o Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Patrocinadora do Corinthians, Univ. Brasil distribui 16 bolsas de estudo para jovens de baixa renda	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo traz crianças para conhecer o Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo leva ONG para Catavento Cultural	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças da Zona Leste conhecem Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Com logo no manto alvinegro, Corinthians lança 5ª edição da campanha Fiel AACD neste domingo	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva refugiados para o Tour Casa do Povo na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do Tatuapé visitam a exposição "Planeta Inseto"	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe a visita de entidade da Vila Carrão	CORINTHIANS, 2023d
	Jogadores do Corinthians/Guarulhos entregam kits do Nasci Fiel	CORINTHIANS, 2023d
	Idosos vivem Dia dos Pais especial na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva grupo de Itaquera para Catavento Cultural	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva crianças para Planeta Inseto	CORINTHIANS, 2023d
	Com presença de Camacho e Léo Príncipe, Corinthians realiza 8ª edição da Festa de Dia das Crianças	CORINTHIANS, 2023d
	"Corinthians é Preto e Branco, Outubro é Rosa" encerra inscrições com 12 mil cadastradas	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo leva crianças para assistirem peça no Shopping Eldorado	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians divulga campanha Novembro Azul em vitória sobre o Avaí	CORINTHIANS, 2023d
	No jogo do título, Corinthians realiza campanha "Adote Um Boa Noite"	CORINTHIANS, 2023d
	Time do Povo leva crianças para assistirem peça no Ibirapuera	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe campanha Sangue Corinthiano em dezembro	CORINTHIANS, 2023d

2018	Parceira do Timão, Universidade Brasil realiza matrícula de 60 bolsistas de Baixa Renda	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza a semana dos "Sonhos Alvinegros"	CORINTHIANS, 2023d
	No retorno à Arena, Corinthians estampa Sangue Corinthiano na camisa	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do CCA Dona Chantal visitam o Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians leva crianças ao CT Joaquim Grava para conhecerem os jogadores	CORINTHIANS, 2023d
	Jovens com Síndrome de Down visitam Parque São Jorge no domingo	CORINTHIANS, 2023d
	Timão distribui tatuagem "Não é Não!", põe a frase no uniforme feminino e veste #RespeitaAsMinas no masculino em jogo na véspera do Dia Internacional da Mulher	CORINTHIANS, 2023d
	Timão realiza 'Um dia de Corinthians' para crianças do CCA São Gabriel	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo recebe crianças em experiência única no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe jovens com necessidades especiais nesta terça-feira	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo recebe jovens com deficiência no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Com presenças de Pedrinho e Mateus Vital, Corinthians realiza 7ª festa da Páscoa do Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo entrega Ovos de Páscoa em Instituto de Tratamento do Câncer Infantil	CORINTHIANS, 2023d
	Elenco do Futebol Feminino profissional participa de ação no Hospital Santa Marcelina	CORINTHIANS, 2023d
	Alimentos doados na Arena Corinthians serão destinados a muitas instituições	CORINTHIANS, 2023d
	Centro de Crianças e Adolescentes visitam Parque São Jorge e Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Projeto Time do Povo leva crianças para o Museu Catavento nesta sexta-feira	CORINTHIANS, 2023d
	Centro Educacional Comunitário Tabor visita a Arena Corinthians e o Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians recebe a visita de 40 crianças do Projeto Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Sangue Corinthiano reúne 330 pessoas em prol da solidariedade no Memorial do Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians entra na campanha "Aqueça São Paulo" e doa agasalhos oficiais em jogo na Arena, nesta quarta (06)	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza oficina Time dos Povos nos jogos da Copa	CORINTHIANS, 2023d
	Responsabilidade Social do Corinthians realiza mais uma Oficina Time dos Povos na Copa	CORINTHIANS, 2023d
	Departamento de Responsabilidade Social do Timão realiza mais uma ação do projeto "Nasci Fiel"	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e Universidade Zumbi dos Palmares firmam parceria visando a responsabilidade social	CORINTHIANS, 2023d
	Responsabilidade Social realiza festa de Dia dos Pais para senhores abrigados em instituições	CORINTHIANS, 2023d

2018	Treino aberto na Arena Corinthians - ingressos serão trocados por 1kg de alimento	CORINTHIANS, 2023d
	Timão realiza ações do Outubro Rosa na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Crianças do projeto "Adote um Boa Noite" participam de jogo do Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Timão apoia o Novembro Azul com ações na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians arrecada mais de 1.600 peças para campanha do Dia das Crianças	CORINTHIANS, 2023d
2019	Corinthians realiza ação de Volta às Aulas em instituição	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza diversas ações sociais durante o Majestoso	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza Festa de Páscoa para 500 crianças no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians mobiliza departamentos do clube no Dia Nacional de Enfrentamento ao Abuso e Exploração Sexual Infantil	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ação pelo Dia Nacional da Adoção	CORINTHIANS, 2023d
	Responsabilidade Social do Corinthians realiza a Campanha do Agasalho no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e a AACD realizam ação que une futebol e solidariedade	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e BMG se unem para ampliar acessibilidade de site oficial com Libras	CORINTHIANS, 2023d
	Timão espalha girassóis na Arena Corinthians para alertar sobre depressão e suicídio	CORINTHIANS, 2023d
	Timão realiza mais uma edição do Outubro Rosa na Arena Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ação para conscientizar a importância da doação de órgãos	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ação com Projeto Humanitário - Coral Somos Iguais	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realizará caminhada e volta olímpica pelo Outubro Rosa no próximo sábado (26)	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza a II Mostra Cultural da Consciência Negra nesta quarta-feira (20)	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe mais uma edição da Campanha Sangue Corinthiano	CORINTHIANS, 2023d
2020	Corinthians participa do Fórum de Responsabilidade Social do Futebol Brasileiro na sede da CBF	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians adere à campanha Fevereiro Roxo e Laranja	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza entrega de leite arrecadado em jogo do Futebol Feminino	CORINTHIANS, 2023d
	Colaboradores do clube inscritos no projeto Alfabetização Solidária recebem material escolar	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians vai abrigar campanha emergencial de doação de sangue	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians apoia “Guerra ao Coronavírus”, campanha da Santa Casa de SP	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians apoia campanha para ajudar Hospital Santa Marcelina	CORINTHIANS, 2023d

2020	Corinthians promove lives com ídolos para arrecadar doações a comunidades carentes	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e BMG entregam cestas básicas nesta sexta em comunidades da zona leste	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e BMG realizam nova entrega de cestas básicas na zona leste	CORINTHIANS, 2023d
	Departamento de Formação de Atletas distribui cestas básicas	CORINTHIANS, 2023d
	Drive-thru na Arena Corinthians vai arrecadar máscaras para instituições	CORINTHIANS, 2023d
	Teatro Corinthians lança o projeto Palco Solidário para ajudar profissionais das áreas culturais	CORINTHIANS, 2023d
	Campanha do Agasalho na Arena Corinthians arrecada cerca de 600 peças de roupas	CORINTHIANS, 2023d
	Live benéfica do Dia Mundial do Rock arrecada uma tonelada de alimentos	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza nova Campanha do Agasalho neste final de semana, na Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Arena Corinthians recebe o primeiro dia da campanha Sangue Corinthiano	CORINTHIANS, 2023d
	Outubro Rosa: Corinthians firma parceria com a Federação Paulista de Futebol para realização de exames de mamografia	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e Vasco promovem campanha contra as Fake News durante a pandemia	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians apoia campanha de combate ao trabalho infantil do Tribunal Superior do Trabalho	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians incentiva o público masculino a se prevenir do câncer de próstata	CORINTHIANS, 2023d
2021	No Dia Nacional do Doador de Sangue, Corinthians anuncia mais uma edição da Sangue Corinthiano	CORINTHIANS, 2023d
	Neo Química Arena recebe o primeiro dia de Vacinação contra a Covid-19	CORINTHIANS, 2023d
	Vacinação para pessoas acima de 80 anos começa neste sábado (27) na Neo Química Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Esporte Solidário – ajude quem precisa!	CORINTHIANS, 2023d
	Sangue Corinthiano retorna com campanha em São Paulo e outros postos no Brasil	CORINTHIANS, 2023d
	Sangue Corinthiano arrecada 409 quilos de alimentos doados	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians promove Troca Solidária a fim de arrecadar leite para crianças e idosos	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians e CUFA firmam parceria para ações sociais e de cidadania, com pontapé inicial no Dia das Mães	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians inicia Campanha do Agasalho 2021 no Parque São Jorge	CORINTHIANS, 2023d
	Campanha 'Mães da Favela' arrecada mais de 600 toneladas de alimentos na Neo Química Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians fecha parceria com a Real Cestas: objetivo é arrecadar cestas básicas para doação	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza ação para arrecadar ração para cães e gatos de abrigo de animais	CORINTHIANS, 2023d

2021	Neo Química Arena recebe nova edição da Sangue Corinthiano nos dias 27 e 28 de agosto	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians inaugura mostra cultural em homenagem ao centenário de Dom Paulo Evaristo Arns	CORINTHIANS, 2023d
	Outubro Rosa: Corinthians realizará mamografias gratuitas na Neo Química Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Diversão e arrecadação de cestas básicas: Corinthians promove "Rock do Bem" no dia 3 de dezembro	CORINTHIANS, 2023d
	Neo Química Arena recebe nova edição da Sangue Corinthiano em dezembro	CORINTHIANS, 2023d
2022	Corinthians arrecada 1223 litros de leite em ação antes de jogo do futebol feminino na Arena Barueri pela Supercopa do Brasil	CORINTHIANS, 2023d
	Neo Química Arena recebe primeira edição da Sangue Corinthiano de 2022	CORINTHIANS, 2023d
	Campanha do Agasalho 22: Corinthians e Cruz Vermelha São Paulo realizam ação neste domingo (19) na Neo Química Arena	CORINTHIANS, 2023d
	Uma Onda Gigante: Marcelo Luna lança sua biografia no Memorial Corinthians	CORINTHIANS, 2023d
	Neo Química Arena recebe segunda edição da Sangue Corinthiano de 2022	CORINTHIANS, 2023d
	Campanha do Agasalho do Corinthians arrecada mais de 4 mil peças de roupas	CORINTHIANS, 2023d
	Fiel Torcedor e Resp Social do Timão preparam ação especial com voluntários do clube	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians retoma ações do Projeto Time do Povo, da Responsabilidade Social	CORINTHIANS, 2023d
	Responsabilidade Social do Corinthians destaca o Dia Nacional da Doação de Órgãos	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians dá início às ações de conscientização no Outubro Rosa	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza tradicional festa de Dia das Crianças do Projeto Time do Povo	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza Caminhada Solidária como parte da campanha Outubro Rosa	CORINTHIANS, 2023d
2023	Fiel Torcedor terá ações de dia de jogo especiais para Novembro Azul no sábado (5)	CORINTHIANS, 2023d
	Neo Química Arena recebe terceira edição da Sangue Corinthiano em 2022	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians x São Bernardo na Copa Paulista Feminina terá arrecadação de brinquedos	CORINTHIANS, 2023d
	Recreio nas Férias recebe 720 crianças	CORINTHIANS, 2023d
	Sangue Corinthiano realiza primeira edição em 2023	CORINTHIANS, 2023d
	Corinthians realiza Campanha do Agasalho em parceria com a Cruz Vermelha-SP	CORINTHIANS, 2023d
	Sangue Corinthiano terá sua segunda edição de 2023 neste mês de agosto	CORINTHIANS, 2023d