

Aos meus pais

Agradecimentos

A elaboração deste estudo foi conseguida com o apoio de diversas instituições e pessoas, às quais quero expressar os meus agradecimentos.

À Universidade da Beira Interior, pelo apoio dispensado, designadamente, no suporte técnico e operacional, imprescindível à consecução do presente estudo.

Ao Professor Doutor João Carlos Correia Leitão (Universidade da Beira Interior), meu orientador científico, pelo seu incondicional apoio e disponibilidade e pela excelente capacidade de motivar, dialogar e encorajar o desenvolvimento do trabalho, que foi fundamental na execução deste estudo.

Aos meus pais pelo apoio, incentivo, paciência e esforço que demonstraram durante este período.

À minha namorada Débora, pela força, incentivo e compreensão que demonstrou durante este período.

***Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social dos Clubes de Futebol:
Uma Aplicação a Casos Espanhóis de Referência Internacional***

RESUMO

As empresas entendidas como agentes activos e determinantes das actividades económicas da sociedade têm uma grande responsabilidade no seu desenvolvimento. Deste modo, as empresas em interacção com a sociedade, devem ter um especial cuidado no que respeita à sua conduta, imagem e posicionamento na dimensão social em que se inserem.

De acordo com o estudo agora apresentado, os clubes de futebol revelam um elevado interesse em incorporar na sua estratégia uma dimensão social, dado que esta conduta estratégica lhes irá proporcionar retornos, nomeadamente, em termos de reputação, credibilidade, notoriedade e imagem de marca, por parte dos *stakeholders*.

Os dois estudos de caso aplicados a clubes Espanhóis de referência internacional, revelam a aplicabilidade da responsabilidade social corporativa e do marketing social na gestão profissional de clubes de futebol.

Os resultados obtidos através de uma análise estratégica tridimensional sugerem que a responsabilidade social corporativa influencia, positivamente, a *performance* dos clubes de futebol, na medida em que reforça a visibilidade, reconhecimento, imagem de marca e credibilidade. Os resultados mostram ainda que, associada a um aumento da *performance* está uma maior diferenciação, relativamente, à concorrência e que se baseia no estabelecimento de parcerias e na organização de programas sociais. Neste sentido, a dimensão social permite aumentar os activos dos clubes de futebol, na medida em que se trata de um importante activo intangível que é necessário aumentar, para concretizar a estratégia de crescimento e desenvolvimento da imagem de marca das organizações desportivas e, em especial, dos clubes de futebol.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Marketing Social, Clubes de Futebol.

Códigos JEL: M14, M31.

***Corporate Social Responsibility and Social Marketing of Soccer Clubs:
An Application to Spanish Cases of International Reference***

ABSTRACT

The firms as active and determinant agents of the economic activities of society have a big responsibility in its development. Thus, the firms when interacting with society, should have a special care in what respects to their conduct, image and positioning in the social dimension where are inserted.

According to the study now presented, the soccer clubs are highly interested in incorporating in their strategy a social dimension, since this will provide returns, namely, in terms of reputation, credibility, notoriety and brand image, on the part of the stakeholders.

The two case studies applied to Spanish clubs of international reference, reveal the possibility of applying corporate social responsibility and social marketing in the professional management of soccer clubs.

The results obtained through the use of a tri-dimension strategic analysis suggest that corporate social responsibility influences positively the performance of soccer clubs, since it reinforces the visibility, recognition, brand image and credibility. The results also show that associated with a performance increase, there is a bigger differentiation relative to the competitors that is based on the establishment of partnerships and the organization of social programs. In this sense, the social dimension provides the increase of the assets of the soccer clubs, since it is an important intangible asset, which is necessary to increase, for accomplishing the strategy of growth and development of brand image of the sportive organizations, and especially, of the soccer clubs.

Key words: Corporate Social Responsibility, Social Marketing, Soccer Clubs.

JEL Codes: M14, M31.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	3
1.1. INTRODUÇÃO	3
1.2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ..	4
1.2.2. FACTORES DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	14
1.2.3. TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	15
1.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	17
1.3.1. DISPONIBILIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS SUPERIORES.....	17
1.3.2. IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA GESTÃO	19
1.3.3. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOCIAIS.....	21
1.4. CONCLUSÃO.....	25
CAPÍTULO II – MARKETING SOCIAL	26
2.1. INTRODUÇÃO	26
2.1. REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.3. POSICIONAMENTO COMPETITIVO	32
2.4. MARKETING-MIX.....	36
2.5. IMPLICAÇÕES	38
2.6. CONCLUSÃO.....	41

CAPÍTULO III – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE CLUBES DE FUTEBOL

.....	42
3.1. INTRODUÇÃO	42
3.2. ESTUDOS DE REFERÊNCIA	43
3.2.1. CLUBES DE FUTEBOL DE REFERÊNCIA: PONTO DE SITUAÇÃO.....	43
3.2.2. FUTEBOL EM ESPANHA: PONTO DE SITUAÇÃO.....	44
3.3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	45
3.3.1. OBJECTIVOS	45
3.3.2. QUESTÃO CENTRAL E HIPÓTESES.....	46
3.3.3. DESENHO DA METODOLOGIA	47
3.3.3.1. SELECÇÃO DE CASOS	47
3.3.3.2. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	48
3.3.3.3. VARIÁVEIS	49
3.4. ESTUDOS DE CASO	49
3.4.1. REAL MADRID C. F.....	50
3.4.1.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ACTIVIDADES	50
3.4.1.1.1. HISTORIAL DO CLUBE E SÍMBOLO	50
3.4.1.1.2. RECURSOS E CRESCIMENTO.....	52
3.4.1.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA.....	53
3.4.1.2.1. PILARES ESTRATÉGICOS	54
3.4.1.2.2. VANTAGENS COMPETITIVAS.....	57
3.4.1.2.3. MODELO DE NEGÓCIO	59
3.4.1.2.4. DIRECÇÃO DESPORTIVA	62
3.4.1.2.5. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	63
3.4.2. BARCELONA F. C.	67
3.4.2.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ACTIVIDADES	67
3.4.2.1.1. HISTORIAL DO CLUBE E SÍMBOLO	67
3.4.2.1.2. RECURSOS E CRESCIMENTO.....	70
3.4.2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA.....	71
3.4.2.2.1. PILARES ESTRATÉGICOS	73
3.4.2.2.2. VANTAGENS COMPETITIVAS.....	74
3.4.2.2.3. MODELO DE NEGÓCIO	76
3.4.2.2.4. DIRECÇÃO DESPORTIVA	78

3.4.2.2.5. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	79
3.4.3. ANÁLISE COMPARATIVA	82
3.4.3.1. SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASO	82
3.4.3.2. MATRIZ DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA	83
3.4.3.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	85
3.5. CONCLUSÃO.....	87
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
4.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO	89
BIBLIOGRAFIA.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Benefícios Superiores da Responsabilidade Social Corporativa.....	18
Figura 2 – Mapa do Impacte Social da Cadeia de Valor	23
Figura 3 – Relação entre Marketing Social e a Estratégia Social.....	33
Figura 4 – Elementos do Marketing-Mix	37
Figura 5 – Produto Social	38
Figura 6 – Eixos de Apoio à Estratégia do Real Madrid CF	52
Figura 7 – Pilares Estratégicos e Objectivos do Real Madrid CF	56
Figura 8 – Modelo de Negócio do Real Madrid CF	60
Figura 9 – Pilares de Apoio à Estratégia do FC Barcelona	73
Figura 10 – Modelo de Negócio do FC Barcelona	77
Figura 11 – Análise estratégica bidimensional: empresarial e desportiva.....	84
Figura 12 – Análise estratégica tridimensional: empresarial, desportiva e social	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Receitas Totais do Real Madrid CF.....	55
Gráfico 2 – Receitas Totais do FC Barcelona.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias sobre Responsabilidade Social Corporativa.....	11
Tabela 2 – Evidências Empíricas sobre Responsabilidade Social Corporativa.....	13
Tabela 3 – Diferenças entre as Extensões do Marketing Social	29
Tabela 4 – Elementos Básicos para uma Acção de Marketing Social.....	30
Tabela 5 – Obstáculos à Implementação de uma Estratégia de Marketing Social	31
Tabela 6 – Os 20 Maiores Clubes do Mundo	48
Tabela 7 – Histórico e Evolução do Símbolo do Real Madrid CF	51
Tabela 8 – Cadeia de Valor do Real Madrid CF.....	58
Tabela 9 – Negócios relacionados com a exploração da marca "Real Madrid"	61
Tabela 10 – Componentes do Modelo de Negócio do Real Madrid CF.....	64

Tabela 11 – Actividades de Marketing Social Desenvolvidas pela Fundação Real Madrid.....	66
Tabela 12 – Histórico e Evolução do Símbolo do FC Barcelona.....	69
Tabela 13 – Cadeia de Valor do FC Barcelona	75
Tabela 14 - Negócios relacionados com a exploração da marca "Barcelona"	78
Tabela 15 – Componentes do Modelo de Negócio do FC Barcelona.....	80
Tabela 16 – Actividades de Marketing Social Desenvolvidas pela Fundação FC Barcelona	81
Tabela 17 - Comparação entre as Condutas Estratégicas dos Clubes.....	83

INTRODUÇÃO

Neste estudo procede-se à análise da diferenciação e da *performance* de clubes de futebol com base numa estratégia social, quer seja ao nível da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), quer ao nível do Marketing Social. A junção destes dois tópicos de estudo visa, fundamentalmente, conhecer os factores determinantes e as implicações resultantes da adopção de uma estratégia corporativa orientada para a dimensão social, por parte de clubes de futebol.

O futebol é o desporto mais popular e aquele que mais pessoas atrai, a sua evolução e expansão para os outros campos de actuação é vista como um elemento potenciador de massa crítica, orientada para a intervenção em questões sociais. Neste aspecto, o futebol Espanhol é tido como referência, e tem no seu campeonato duas das maiores equipas do mundo, o Real Madrid CF e o FC Barcelona.

Os dois clubes em estudo representam casos de referência internacional, ao nível da implementação de práticas de RSC. Aliado a esta situação, têm associados a si, toda a história da ditadura Espanhola, bem como as implicações daí decorrentes. A estrutura e a *performance* destes clubes rivais, ultrapassam a competição no terreno de jogo, por isso constituem uma excelente motivação para estudar e contrastar a estratégia social de cada um deles.

Para a elaboração deste estudo, foram traçados objectivos que nortearam o mesmo. Em primeiro, a um nível mais genérico, visa: identificar os factores que conduzem os clubes de futebol a apostar no desenvolvimento da RSC; analisar as formas como os clubes de futebol desenvolvem práticas de responsabilidade social; e identificar as implicações da adopção de uma estratégia de RSC, em termos da *performance* dos clubes de futebol. Em segundo, a um nível mais específico, pretende, estudar os benefícios e os custos enfrentados pelos clubes de futebol através do desenvolvimento de RSC; e realizar dois estudos de caso de referência internacional, no sentido de identificar o modo como os clubes de futebol participam e integram iniciativas de carácter social.

Para atingir os objectivos estabelecidos, foi colocada uma questão para à qual deverá ser obtida resposta tendo por base a revisão da literatura e os estudos de caso de natureza qualitativa, ou seja: Em que medida a adopção de RSC influencia a *performance* dos clubes de futebol?

A metodologia de investigação assenta na recolha de literatura considerada relevante para o desenvolvimento do estudo, bem como no desenvolvimento de uma abordagem baseada em estudos de caso de natureza qualitativa, visando alcançar os objectivos propostos no estudo.

Este estudo é composto por duas partes. Na primeira, faz-se uma revisão sobre os conceitos teóricos da RSC e do Marketing Social, os seus objectivos, a sua evolução, as teorias e as implicações principais. Na segunda parte, apresentam-se dois estudos de caso de referência internacional, o Real Madrid CF e o FC Barcelona, caracterizando-se cada um dos clubes e elaborando-se, posteriormente, uma análise comparativa. Por último, apresentam-se as conclusões e as sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1.1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é um importante vector estratégico, que gera diferenciação. Um crescente número de empresas revela a sua crescente preocupação com as causas sociais, incluindo as Sociedades Anónimas Desportivas (SAD's), uma vez que estas afectam, directamente, as suas actividades. É cada vez mais forte o relacionamento entre a *performance* financeira e a *performance* social, as empresas podem ainda conciliar os dois tipos de *performance*, tendo por base, aquilo que é o seu meio de subsistência: o lucro.

Recentemente, desenvolveram-se inúmeras capacidades nas empresas, relativamente, à responsabilidade social. Trata-se de um conceito emergente, que se tem revelado como factor determinante de vantagem competitiva. A obtenção de ganhos deverá ser vista como a criação de valor a longo prazo, envolvendo deste modo uma cuidada gestão dos recursos escassos e disponíveis.

A elaboração deste capítulo visa explicar os diferentes modos como a responsabilidade social contribui para o reforço tanto da *performance* social, como da *performance* financeira das empresas. Pretende-se ainda identificar os factores que levam as empresas a integrar a responsabilidade social na sua estratégia corporativa, bem como determinar de que modo a responsabilidade social em interacção com o meio empresarial se pode tornar num benefício superior.

Na primeira secção deste capítulo realiza-se uma revisão da literatura sobre RSC, apresentando a evolução do conceito, a teoria dos *stakeholders*, bem como os objectivos sociais da empresa.

Finalmente, efectua-se uma revisão da abordagem Porteriana que apresenta a RSC como fonte de vantagem competitiva, através da disponibilização de benefícios superiores, tendo em linha de conta o mapa de impacte social da cadeia de valor.

1.2. REVISÃO DA LITERATURA

A RSC assume uma extrema importância, no que diz respeito às formas de determinação da sustentabilidade. As empresas terão de respeitar a sua envolvente externa de modo a contribuir, positivamente, para o desenvolvimento sustentável. Trata-se portanto de recursos escassos, que terão de ser otimizados, sendo deste modo desenvolvidas práticas de RSC inseridas em códigos de conduta das empresas.

1.2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A RSC nas suas mais diversas áreas tem vindo a assumir um papel preponderante para a sustentabilidade do planeta. Para tal é necessário que as empresas, como elementos constitutivos da sociedade e do mundo, tomem medidas para concretizar essa sustentabilidade.

Levitt (1958) alerta para “os perigos da responsabilidade social”, relativamente, aos quais adverte que o trabalho do governo não é um negócio, nem o negócio é um trabalho do governo.

Segundo Friedman (1970), a mera existência de RSC é um sinal de existência de problemas no seio da empresa. Nesta perspectiva, a RSC é um desvio de recursos corporativos, os quais teriam uma melhor aplicação em valor acrescentado interno, na concretização de projectos, ou na geração de valor acrescentado para os accionistas. Nesta linha, a RSC é considerada como um prejuízo para a administração, no sentido de que os gestores utilizam a RSC para avançar nas suas carreiras pessoais.

Marvel (1977) defende que a RSC pode ser utilizada no contexto das estratégias políticas que resultam em obstáculos regulamentares à imitação. Uma estratégia possível, seria aquela que levasse as empresas a utilizar o governo para incentivar a RSC sobre os seus concorrentes, que não empregam uma tecnologia adequada, e assim, elevar-lhes os custos.

De acordo com Barnard (1938) citado por Freeman (1984), o quadro de “incentivo /contribuição” apresenta uma visão mais positiva dos gestores no apoio à RSC. Freeman

(1984) desenvolve uma teoria em que pormenoriza que os gestores devem apoiar os vários intervenientes da empresa (por exemplo, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, a comunidade local e as organizações), que poderão influenciar os seus resultados. De acordo com esta teoria, não é suficiente para os gestores concentrarem-se, exclusivamente, nas necessidades da empresa. A teoria dos *stakeholders*, estabelece que pode ser benéfico para a empresa investir em determinadas actividades de RSC que não sejam interessantes, sob o ponto de vista financeiro, no curto prazo.

Segundo Wernerfelt (1984), o comportamento das empresas que se envolveram em actividades de RSC, pode ser analisado através da Observação Baseada na Empresa (OBE) introduzida por Wernerfelt (1984) e aperfeiçoada por Barney (1991), e que incorporou a investigação pioneira por Penrose (1953). Esta teoria pressupõe que as empresas são uma parcela heterogénea de recursos e capacidades que são inalteráveis por toda a empresa. Barney (1991) sustentado na teoria dos recursos e das capacidades afirma que estes são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, podendo constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável. No contexto de utilização da RSC para diferenciar produtos, é importante distinguir entre dois tipos de diferenciação. O primeiro ocorre quando a maioria dos consumidores prefere um produto a outro. O segundo observa-se quando a maioria dos consumidores prefere um bem que proporciona uma maior eficiência. No contexto da RSC, tal situação poderia ocorrer quando é evidente na mente dos consumidores que o produto com uma característica de RSC é melhor do que o produto sem esse atributo (Shanley, 1990).

Na perspectiva de Donaldson e Davis (1991), a teoria dos *stakeholders* baseia-se na ideia de que existe um imperativo moral para os gestores de “fazer a coisa certa”, sem que se refira à forma como essas decisões afectam a *performance* financeira da empresa. De acordo com esta visão, não é suficiente para os gestores concentrarem-se, exclusivamente, nas necessidades dos accionistas ou dos proprietários da empresa.

A filosofia dominante sobre a criação de valor para o accionista está a ser afastada pela alternativa filosófica que é baseada na criação de valor gerado pela RSC. A empresa é uma organização aberta, que pretende melhorar a longo prazo se não houver um relacionamento oportunista com os diferentes grupos de interesse, que participam na actividade empresarial (Porter, 1992).

A teoria dos *stakeholders* implica que possa ser benéfico para a empresa investir em determinadas actividades de RSC, mesmo não sendo interessantes, sob o ponto de vista financeiro, percebe-se a importância, pois, na ausência destas, esses grupos de interesse poderão retirar o seu apoio à empresa. A teoria dos *stakeholders* foi expandida por Donaldson e Preston (1995), que realçaram a dimensão moral e ética de RSC, bem como o caso de empresas que exerçam essa actividade. A teoria clássica e a teoria económica também foram aplicadas à RSC por Jones (1995). O autor concluiu que as empresas envolvidas em operações repetidas com os interessados com base na confiança e na cooperação estão motivadas para ser honestas, seguras e éticas, porque os retornos para esses comportamentos são elevados. Mais especificamente, Jennings e Zandbergen (1995) analisaram o papel das instituições na formação do consenso dentro de uma empresa no que diz respeito à criação de um conceito de “sustentabilidade ecológica” da organização.

Hart (1995) foi pioneiro na aplicação da OBE, na RSC, sendo que esta incidiu, exclusivamente, sobre a responsabilidade social ambiental. O autor defende que, para certos tipos de empresas, a responsabilidade social ambiental, pode constituir um recurso ou uma capacidade que leva à obtenção de uma vantagem competitiva, com sustentabilidade. Russo e Fouts (1997) testaram esta teoria, usando dados sobre uma empresa ambiental e a sua rentabilidade, e constataram que as empresas com melhores desempenhos em termos ambientais apresentavam *performances* financeiras superiores, o que foi interpretado como sendo consistente com a teoria da OBE.

Reinhardt (1998) considera que uma empresa que implemente uma estratégia de RSC, pode gerar um retorno anormal, se colocar barreiras e limitar a possibilidade de imitação das suas actividades por parte dos concorrentes.

McWilliams e Siegel (2001), delinearam um modelo simples, em que duas empresas produzem produtos homogéneos, com excepção de uma empresa que acrescenta mais um atributo “social” às características do produto, o que é valorizado por alguns consumidores ou, eventualmente, por outros interessados. Neste modelo, as empresas realizam uma análise benefício/custo para determinar o nível de recursos a dedicar às actividades de RSC e aos seus atributos. Os autores avaliam a procura de RSC e calculam também o custo de satisfazer essa procura. Uma das principais conclusões do

estudo de McWilliams e Siegel (2001) foi que, em equilíbrio, as empresas que se envolvem em acções de RSC vão obter a mesma taxa de lucro que as empresas que não participam em actividades de RSC. Este resultado foi interpretado por Piga (2002) como implicação de que a RSC só poderia ocorrer em indústrias monopolistas competitivas, uma vez que em alguns modelos de oligopólio, verticalmente diferenciados, as empresas em equilíbrio vendem o produto de melhor qualidade, neste caso, a empresa vende um bom produto com uma característica de RSC, o que lhe permite obter lucros superiores.

Baron (2001), e Fedderson e Gilligan (2001) identificam uma importante forma de competição que é imposta sobre a capacidade das empresas para se envolverem em questões estratégicas de RSC em sectores oligopolistas, onde o alvo é o líder das empresas¹. Essa imposição torna difícil que as empresas oligopolistas alcancem uma vantagem competitiva através da utilização estratégica da RSC. Na verdade, os consumidores encontram, frequentemente, dificuldades em determinar se as operações internas de uma empresa revelam os seus valores morais e políticos para a responsabilidade social.

O nível de assimetria da informação a respeito das operações internas pode ser mediado pela própria empresa. Por exemplo, diversas multinacionais de referência (tais como, a *McDonalds*, a *Motorola* e a *Nike*) publicam relatórios anuais sobre responsabilidade social. Uma empresa pode ver esta actividade como um relatório publicitário, especialmente, para um tipo geral de RSC. Embora esses relatórios possam ser úteis, alguns consumidores percebem que esta informação é tendenciosa e filtrada por quadros superiores.

Fedderson e Gilligan (2001) alegam que as empresas desempenham um papel importante na resposta a esta preocupação com os consumidores, fornecendo informação detalhada que pode decidir a escolha da empresa, ou dos seus produtos socialmente responsáveis.

¹ Ex.: Tal como sucedeu no ataque à *Nike* quando tinha a produção na Ásia e utilizava mão-de-obra infantil nas suas produções.

Dutta *et al.* (1995) e Hoppe e Lehmann-Grube, (2001), mostram que qualquer movimentação estratégica precoce poderá trazer vantagens que só seriam adquiridas em produtos de qualidade, sendo que estas estratégias tendem a destruir-se quando são facilmente perceptíveis.

McWilliams *et al.* (2002) aplicaram a Teoria da OBE para demonstrar como as empresas dos E.U.A podem utilizar estratégias políticas baseadas em RSC para retirar os obstáculos regulamentares que impedem os concorrentes estrangeiros de usarem substituição tecnológica (por exemplo, baixo o custo do trabalho).

No entorno dessa abordagem, o nível corporativo da RSC foi considerado como um elemento de custo adicional de uma taxa para a viabilidade financeira das empresas. No entanto, existem alguns estudos (Graves e Waddock 2000; Orlitzky, 2000; Garz *et al.* 2002; Garz e Volk 2003), que demonstram que a sustentabilidade é um factor independente, que pode ter um efeito positivo nos resultados financeiros da empresa. Neste sentido, a doutrina da RSC beneficia não só com a sociedade, mas também com as empresas.

Na perspectiva de González e Martínez (2003), a RSC corresponde ao reconhecimento e à integração nas suas operações por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais, dando lugar a práticas empresariais que satisfaçam essas preocupações e configurações nos relacionamentos com diferentes agentes. A empresa é co-responsável perante todos os *stakeholders* que consigo interagem. Os *stakeholders* podem ser classificados em dois tipos: (i) os primários, isto é, aqueles que têm direitos directos e legalmente estabelecidos (accionistas, empregados, consumidores, fornecedores, governo e concorrência); e (ii) os secundários, ou seja, os direitos sobre os recursos da empresa que estão por estabelecer na lei, neste caso os critérios basear-se-ão na lealdade da comunidade e nas suas obrigações éticas.

Deste modo a RSC deve assentar no desenvolvimento de uma actividade empresarial como um negócio inseparável da segurança, saúde, formação dos empregados, prestação de serviços de qualidade aos seus clientes, tratamento correcto dos fornecedores, bem como da protecção do meio ambiente e desenvolvimento das comunidades onde opera. A RSC pode ser aplicada a todas a organizações empresarias,

independentemente, da sua natureza, englobando assim empresas subsidiárias, contratadas, fornecedores, clientes e sócios de qualquer tipo (González e Martínez, 2003).

De acordo com Cowe (2004), nos países ricos, existem cada vez mais grupos de pessoas que iniciam a procura económica e social a partir da eficiência das empresas. A satisfação dos clientes não termina com a qualidade dos bens e serviços. Adicionalmente, a cultura, a sociedade e a demografia, proporcionam mudanças tecnológicas que têm gerado riscos sociais e ambientais, que assumem uma importância crescente.

Pinto (2004) identifica duas grandes áreas de acção no que respeita a práticas de responsabilidade social. A primeira área diz respeito à sociedade, e esta comporta: (i) a gestão de recursos humanos; (ii) a saúde e segurança no trabalho; (iii) a adaptação à mudança; (iv) as comunidades locais; (v) os parceiros de negócio, fornecedores e clientes; (vi) os direitos humanos; (vii) os rótulos sociais; e (viii) as iniciativas de comércio justo. A segunda grande área é constituída por: (a) gestão dos impactes ambientais e dos recursos naturais; (b) preocupações ambientais globais; e (c) práticas de desenvolvimento sustentável.

No que se designa como primeira grande área de acção, esta está focada nas pessoas e na sua interacção com o meio envolvente, englobando a aprendizagem ao longo da vida, o equilíbrio entre a vida profissional, a família e os tempos livres, a igualdade de oportunidades, os encargos com protecção social voluntária, os patrocínios, o voluntariado empresarial, o marketing responsável e a acessibilidade. Em relação à segunda grande área, mais específica, a qual versa apenas questões de cariz ambiental, esta compreende acções, tais como: a minimização dos impactes ambientais, a abordagem do ciclo de vida do produto, o rótulo ecológico europeu e a poupança no consumo dos recursos naturais (Pinto, 2004).

Segundo Greenfield (2004), a RSC levou a que as administrações abordassem a responsabilidade social de uma forma diferente, no sentido de potenciar o aproveitamento dos benefícios, no que respeita à notoriedade de marca e à sua credibilidade.

A preocupação com causas está a desenvolver-se, sendo que há um número crescente de empresas que desenvolvem projectos com fins sociais. Uma empresa que seja responsável, hoje em dia, obtém ganhos significativos no que concerne à sua notoriedade. Existem quatro factores principais que tornam determinante a presença de responsabilidade social nas empresas: (i) a ética; (ii) a melhoria das relações com a comunidade/poderes públicos; (iii) a melhoria da imagem; e (iv) a pressão exercida pelos clientes. O primeiro factor desenvolve-se, internamente, dado que as empresas se consideram activas, em termos éticos, através da participação em acções sociais. O segundo factor confirma a importância das relações pessoais na forma como se fazem negócios. O terceiro e quarto factores estão ligados, isto porque a pressão exercida pelos clientes provoca, invariavelmente, a implementação da RSC, o que por sua vez melhora a imagem da empresa e aumenta a fidelização dos clientes (Pinto, 2004).

De acordo com Székely e Knirsch (2005), as iniciativas de carácter sustentável partem de dentro para fora, ou seja, da empresa em direcção ao meio envolvente. Assim, é importante que as empresas se tornem, empresas socialmente responsáveis, de modo que as suas iniciativas para o aproveitamento eficiente de recursos funcionem como um incentivo para o meio envolvente e contribuam para o reforço da *performance*, em termos de aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis.

Em termos futuros, as empresas irão coordenar processos responsáveis de fabricação, sem colocar em causa o ambiente, as fontes energéticas e o desenvolvimento de gerações futuras. As empresas podem ainda fazer passar a mensagem, de modo a conseguirem atingir patamares aceitáveis de eficiência de recursos. As práticas de RSC, serão decisivas no mundo dos negócios e no modo como geram oportunidades, dado que envolvem as populações e fomentam o investimento social (Málovics *et al.*, 2007).

De acordo com Carrasco (2007), a RSC começou a crescer em meados dos anos 90, devido à quebra de confiança do consumidor em relação às empresas. Alguns escândalos financeiros e ambientais causaram essa quebra de confiança e tornou-se evidente que os valores humanos estão a caminhar no sentido do pós-materialismo. A área dos valores humanos está associada à solidariedade, à qualidade de vida e à consideração pelo ambiente. As empresas começam a ter consciência que a crescente procura dos consumidores, não é só a nível da qualidade dos produtos ou serviços, mas

também numa procura da certeza de que o processo produtivo é organizado de acordo com algumas normas éticas.

A sociedade industrial realça o crescimento económico, enquanto, a sociedade pós-industrial dá mais valor à protecção do ambiente e aspectos culturais, mesmo que choquem com o objectivo de maximizar o crescimento económico. Os valores do pós-materialismo demonstram uma maior abertura de ideias, e uma maior aceitação de novos desafios no âmbito da ciência e tecnologia (Carrasco, 2007).

Na Tabela 1 seguinte, efectua-se uma síntese das contribuições consideradas mais relevantes na literatura sobre a RSC, que é tomada como guia de referência para a realização do presente estudo.

Tabela 1 – Teorias sobre Responsabilidade Social Corporativa

Autor(es)	Abordagem Teórica	Argumento chave/ Resultado
Friedman (1970)	Teoria da agência	A RSC é um indicador de auto-serviço do comportamento por parte dos gestores e, assim, reduz a riqueza dos accionistas.
Freeman (1984)	Teoria dos <i>stakeholders</i>	Os gestores devem adequar as suas políticas para satisfazer numerosos eleitores e não apenas os intervenientes. Os referidos intervenientes incluem trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e organizações.
Donaldson e Preston (1995)		Realce da moral e da ética como dimensões da teoria dos <i>Stakeholders</i> , bem como o caso de empresas que exercem a RSC.
Jones (1995)		As empresas envolvidas em operações repetidas com <i>Stakeholders</i> na base da confiança e de cooperação têm um incentivo para ser honestas e éticas, tal comportamento é benéfico para a empresa.
Donaldson e Davis (1991)		Existe um imperativo moral para os gestores “fazerem a coisa certa” sem que se refiram à forma como essas decisões afectam o desempenho da empresa.
Hart (1995)	Teoria dos recursos e das capacidades	Para determinadas empresas, a responsabilidade social e ambiental pode constituir um recurso ou capacidade que contribua para uma vantagem competitiva sustentável.
Jennings e Zandlbergen (1995)	Teoria institucional	As instituições desempenham um papel importante na formação de

		consensos dentro de uma empresa no que diz respeito à criação de uma “sustentabilidade ecológica” na organização.
Baron (2001)	Teoria da empresa	Teoria da utilização da RSC para atrair os consumidores socialmente responsáveis é referida como eixo estratégico da mesma, no sentido de que as empresas fornecem um bem público, em conjunto com a sua comercialização/estratégia empresarial.
Fedderson e Giligan (2001)		Os grupos de pressão e as ONG's podem desempenhar um papel fundamental na redução das assimetrias de informação em relação à RSC por parte dos consumidores.
McWilliams e Siegel (2001)		Apresenta uma oferta/procura das perspectivas em matéria de responsabilidade social, o que implica que a tomada de decisão orientada para a adopção de uma estratégia de RSC pode ser determinada por intermédio da análise benefício/custo.
McWilliams (2002)		Estratégias de RSC, quando apoiadas por estratégias políticas, podem ser usadas para criar vantagem competitiva sustentável.
Porter e Kramer (2006)		Uma nova maneira de olhar para a relação entre a empresa e a sociedade, considerando o bem-estar social como um jogo de soma não nula.
Waldman <i>et al.</i> (2004)	Teoria da liderança	Certos aspectos de liderança podem afectar a propensão das empresas e empenhar-se na RSC. Empresas geridas por CEO's intelectuais, estimula-as a fazerem mais pela estratégica de RSC do que as empresas concorrentes.

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida efectua-se ainda uma síntese dos estudos empíricos considerados de referência que nortearam a realização do presente estudo.

Tabela 2 – Evidências Empíricas sobre Responsabilidade Social Corporativa

Autor(es)	Metodologia	Natureza da RSC Eventos/ Acções	Resultados Principais
Abowd <i>et al.</i> (1990)	Estudo de Caso	Decisões de Recursos Humanos	Variações dos preços das acções.
Worrell <i>et al.</i> (1991)		Programas de <i>Layoff</i>	Investidores reagem, negativamente, a anúncios de despedimentos, principalmente, quando se devem a dificuldades financeiras.
Clinebell and Clinebell (1994)		Encerramento de Fábricas	Longos períodos de pré-aviso de fábricas encerradas resultam, numa maior perda de riqueza accionista.
Posnikoff (1997)		Desinvestimento na África do Sul	Alienação cuidada do valor dos accionistas.
Wright and Ferris (1997)		Desinvestimento na África do Sul	A alienação teve um efeito negativo sobre o valor das acções.
Teoh <i>et al.</i> (1999)		Desinvestimento na África do Sul	Alienação tinha um efeito neutro sobre o valor das acções.
Saraiva e Serrasqueiro (2007)		A sustentabilidade corporativa nas instituições financeiras Portuguesas	As instituições financeiras Portuguesas ignoram as componentes sociais e ambientais nos seus investimentos.
Aupperle <i>et al.</i> (1985)	Regressão Linear	Índice do nível global da empresa de RSC	Não existe uma relação neutra entre a RSC e a rendibilidade.
McGuire <i>et al.</i> (1988)		Índice do nível global da empresa de RSC	A rendibilidade era mais estritamente relacionada com a RSC.
Russo and Fouts (1997)		Desempenho Ambiental	Existe uma relação positiva entre o desempenho ambiental e desempenho financeiro.
Waddock and Graves (1997)		Índice do nível global da empresa de RSC	A RSC resulta numa melhoria no desempenho da empresa.
McWilliams and Siegel (2000)		Índice do nível global da empresa de RSC	Existe uma relação positiva entre a RSC e o lucro neutro.
Hillman and Keim (2001)		“Questões sociais” RSC e a “gestão dos <i>stakeholders</i> ”	RSC está correlacionada positivamente com a riqueza proporcionada ao accionista (valor acrescentado).

Fonte: Elaboração Própria

1.2.2. FACTORES DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Existem muitas empresas que apenas incluem a RSC nas suas políticas de gestão por imposição da lei, nomeadamente, no que concerne ao abate clandestino de árvores, à poluição das águas e ao abate de animais. Uma das preocupações da RSC é criar nas empresas uma filosofia de causas, que as leve a retirar essas políticas das suas intervenções e a adoptar um sistema de trabalho mais justo perante a natureza, para isso é necessário que os seus produtos contemplem um atributo de RSC, por exemplo, produtos isentos de pesticidas (McWilliams e Siegel, 2001).

As empresas ao terem respondido ao interesse acrescido dos interessados em RSC, consagrando recursos adicionais para a promoção da RSC, obtiveram uma primeira reacção muito positiva por parte dos interessados, os quais reconheceram na empresa os necessários atributos sociais. Contudo, certas empresas ao prosseguirem uma dimensão mais social foram objecto de uma reacção menos positiva, por parte dos interessados que apresentavam uma visão menos progressista. É o caso dos accionistas que acreditam que estes esforços são incompatíveis com a maximização do lucro, que constitui a sua função objectivo. Esta divergência tem estimulado um importante debate sobre a relação entre a RSC e a *performance* financeira e a RSC, em torno de duas questões fundamentais: (i) Será que as empresas socialmente responsáveis superam a *performance* de outras empresas que não cumprem os mesmos critérios sociais?; e (ii) Quanto deve uma empresa gastar em RSC? (McWilliams e Siegel, 2001).

Os resultados obtidos em estudos empíricos referentes à primeira questão foram inconclusivos, pois apontam tanto no sentido da existência de uma relação de tipo positivo, como de tipo negativo, o que contribui para uma certa indefinição face à orientação a ser tomada pelos gestores, em termos da conveniência dos gastos em responsabilidade social. Relativamente à segunda questão, esta carece de uma modelização formal na literatura que sirva de orientação aos gestores. Contudo, existem propostas de metodologia para os gestores determinarem os níveis de RSC a incorporar nas empresas, de modo a conciliar interesses entre a empresa e os accionistas, ou seja, tanto recursos sociais, como recursos financeiros (McWilliams e Siegel, 2001).

Tomando por referência a abordagem de maximização do lucro, a RSC deverá ser entendida como uma nova forma de investimento. Primeiro, esse investimento irá permitir um elevado grau de diferenciação nos produtos da empresa, isto porque serão produtos com atributos sociais, inseridos num contexto de responsabilidade social. Em segundo lugar, as componentes de RSC poderão ser inseridas não só no produto, mas também no processo, obtendo deste modo um atributo diferenciador. Como tal, parece natural considerar que a natureza dos mercados de RSC, os atributos de RSC e os recursos relacionados com estes mercados se baseiam num equilíbrio entre a oferta e a procura (McWilliams e Siegel, 2001).

1.2.3. TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Mitchell *et al.* (1997) desenvolveram uma teoria sobre a identificação dos intervenientes e a proeminência da gestão, a qual se baseia em avaliações dos interessados que possuam pelo menos um dos atributos seguintes: poder, legitimidade e urgência. Em relação ao poder, este é exercido por quem tem ou pode ter acesso a medidas coercivas, utilitárias, ou normativas, o que significa que poderá impor a sua preferência no relacionamento. A legitimidade é definida, numa percepção geral, como pressuposto de que as acções de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema social, construído de normas, valores e crenças. A urgência diz respeito ao reflexo dos intervenientes no sistema de acordo com a atenção dedicada a esses mesmos *stakeholders*.

A gestão de relacionamentos centra-se nos interesses e agentes que afectam ou são afectados pelo nível de influência estratégica exercido pela empresa. Através da identificação, avaliação e apreciação dos interessados e dos respectivos relacionamentos com as partes, as empresas podem melhorar o ambiente estratégico em que operam. Ao fazê-lo, por conta da gestão de relacionamentos, as responsabilidades e a interacção com a formulação e implementação da sua estratégia permite contribuir, favoravelmente, para a consecução de políticas públicas e, consequentemente, para o avanço da relação com a sociedade (Cumming e Doh, 2000).

As empresas que objectivam a sustentabilidade futura são compelidas a participar no ambiente social. As empresas actuam nas seguintes áreas de responsabilidade social: (i)

a económica; (ii) a sócio-cultural; e (iii) a ambiental. Em cada uma destas áreas é possível detectar diferentes formas para compreender o modo como a empresa funciona em termos sociais, tanto na sua origem, como na sua intensidade ou consistência. A empresa é tida como um agente social e por esse motivo comporta-se em conformidade no sentido de obter ganhos, relativamente, à sua influência e ao seu protagonismo social, quer ao nível interno, quer ao nível externo. Um comportamento social de origem estratégica, oriundo da empresa até à sua envolvente, baseado em sólidas carências sociais e humanas, caracteriza-se por um comportamento social sustentado, sólido e legítimo para a sociedade. Cada empresa deverá fazer um levantamento exaustivo sobre as necessidades a satisfazer no que respeita a aspectos sociais, de modo a colmatar o maior número possível de falhas neste âmbito de actuação (González e Martínez, 2003).

A RSC sugere que as empresas têm responsabilidades perante todos os seus intervenientes, quer directos quer indirectos, tornando assim mais ampla a sua abrangência em relação à sociedade. As evidências referentes às empresas responsáveis e da sua conseqüente *performance* económica, não são mutuamente exclusivas, uma vez que podem sempre reforçar a sua posição, fazendo o bem enquanto se faz bem, de modo que a RSC acompanhe toda a actividade da empresa, projectando assim o bem-fazer. Os intervenientes contêm toda a estrutura das instituições políticas e a estratégia dos grupos de interesse são um importante factor na explicação do impacte das organizações não governamentais (ONG) no processo de decisão e na formação de preferências (Doh e Guay, 2006).

1.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Na perspectiva de Porter (1993), a vantagem competitiva resulta da forma como a empresa organiza e dispõe as suas actividades, de modo a obter um valor acrescentado no desenvolvimento das mesmas. A empresa deverá diagnosticar quais as actividades decisivas para a criação de vantagem competitiva e os diferentes modos de interacção com os diferentes agentes. A vantagem competitiva é obtida por intermédio da gestão estratégica dessas mesmas actividades, no âmbito da qual a responsabilidade social tem vindo a assumir uma importância estratégica crescente, tendo em conta as necessidades e as orientações de cariz social.

De acordo com Porter, (1999), a escassez de recursos é uma das razões que justifica que as empresas orientem a sua estratégia, em termos genéricos, para a diferenciação. Neste sentido, as empresas procuram atenuar esta falha, apostando em Investigação e Desenvolvimento (I&D), na medida em que a inovação poderá levar a empresa a encontrar novas soluções e assim, conseguir, por exemplo, um distanciamento face à concorrência.

Ao inserir políticas de RSC uma empresa está a aplicar novas práticas que irão permitir atingir um novo patamar de diferenciação e, conseqüentemente, uma aquisição de vantagem competitiva. Assim, a empresa alarga a sua área de actuação, permitindo, deste modo, atrair novos mercados e criar barreiras aos concorrentes (Husted e Allen, 2007).

1.3.1. DISPONIBILIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS SUPERIORES

A forma de integrar a RSC numa estratégia empresarial é um processo complexo. Toda a estrutura empresarial deve fomentar e exercer de forma coerente as práticas de RSC, de modo a transmitir, consistentemente, a sua preocupação relativa à RSC.

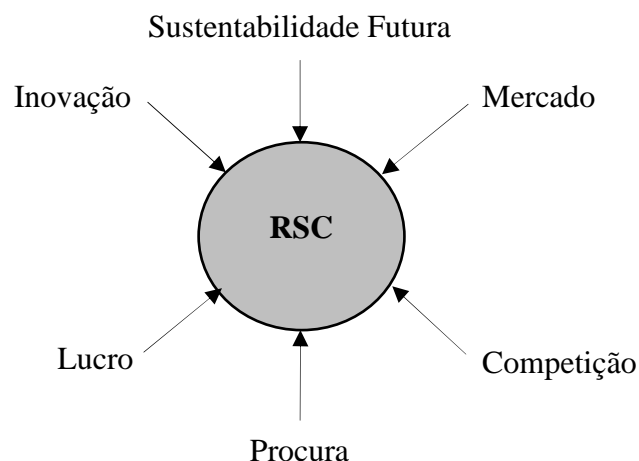
Os benefícios superiores prosperam através da melhoria constante, em termos de inovação e mudança. O uso de um benefício superior demonstra de forma clara os modos de utilização de comportamentos subjacentes a uma empresa, sendo que esse

benefício só é sustentado pela constante melhoria e eficiência aplicada aos produtos e processos (Porter, 1993).

As normas ambientais construídas de forma apropriada, podem desenvolver inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam o seu valor (sob a forma de benefício superior). Assim, essas inovações permitem às empresas uma utilização eficiente dos seus *inputs* (matéria-prima, energia e mão-de-obra) recompensando, assim, os custos decorrentes do impacto ambiental. O aumento da eficiência dos recursos e o conseqüente aumento da produtividade favorece a competitividade das empresas (Porter, 1999).

A RSC proporciona a obtenção de um conjunto de benefícios superiores (ver Figura 1), que permite à empresa prosseguir uma estratégia de desenvolvimento que versa fundamentalmente: (i) a sustentabilidade; (ii) a ampliação da dimensão do mercado; (iii) a inovação, ao nível do produto e processo; (iv) a exploração de um conjunto ampliado de oportunidades; (v) o reforço da competitividade (isto é, da capacidade concorrencial); e (iv) o aumento da base de clientes.

Figura 1 – Benefícios Superiores da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Hawkins (2006:191)

Os governos, os grupos de interesse e os *media* são grandes adeptos das formas de exploração das conseqüências sociais decorrentes das suas actividades. Uma grande

quantidade de organizações classifica o desempenho das suas empresas através da RSC, e apesar de por vezes se questionarem essas metodologias, estas classificações atraem uma grande publicidade. Como resultado, a RSC surgiu como uma inevitável prioridade para os líderes empresariais (Porter e Kramer, 2006).

O valor do produto/serviço tem origem no desenvolvimento de uma vantagem competitiva a qual é oferecida sob a forma de benefício superior para o cliente, e que assenta na redução do custo e na elevação da *performance* associada. A vantagem competitiva pode ser também conseguida através de reduções fiscais, uma vez que a empresa é praticante de RSC. Esta vantagem, só resulta se: (i) a empresa conseguir sustentar as práticas de RSC; (ii) os seus clientes percepcionarem a vantagem inerente ao produto/serviço; e (iii) não procederem à imitação dos concorrentes.

Segundo Husted e Allen (2007), na elaboração de uma estratégia de RSC, a empresa deverá objectivar a disponibilização de benefícios superiores, através do consumo dos seus produtos ou serviços isto porque os mercados são bastante competitivos e não se pode apenas diferenciar os produtos ou serviços com base em itens de RSC. A compreensão correcta das necessidades de RSC torna-se crucial para o desenvolvimento da comunidade. Trata-se de uma oportunidade para reconfigurar a perspectiva competitiva, bem como para desenvolver a dinâmica, os recursos e as capacidades. A RSC é detida como uma ferramenta para acrescentar valor, no entanto, é difícil ser gerida como uma fonte de vantagem competitiva, caso estas práticas não sejam integradas nos valores corporativos da empresa.

1.3.2. IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA GESTÃO

Na perspectiva de McWilliams e Siegel (2001), a teoria da empresa sobre a política de RSC tem várias implicações estratégicas. A primeira é que a RSC pode ser um elemento integrante de uma empresa e ao nível da diferenciação estratégica. Portanto, deve ser considerada como uma forma de investimento estratégico. Mesmo quando não está, directamente, ligada a um produto ou processo de produção, a RSC pode ser encarada como uma forma de construção e/ou manutenção da reputação. Uma segunda implicação estratégica da teoria da empresa é que se pode aplicar a teoria da OBE à

RSC, no sentido de que é possível gerar um conjunto de previsões relativas aos padrões de investimento em empresas e indústrias em toda a amplitude da RSC.

Há numerosas questões teóricas e empíricas, por explorar, relativas às implicações estratégicas da RSC. Estas incluem a definição de RSC, a identificação das diferenças institucionais de RSC por países, a determinação das motivações para a RSC, a identificação dos efeitos da RSC sobre a empresa, e a determinação dos efeitos de liderança e cultura corporativa sobre actividades de RSC. Neste sentido, deve efectuar-se uma avaliação do efeito da RSC sobre a empresa e grupos interessados, bem como a correspondente mensuração da procura e dos custos de RSC (McWilliams e Siegel 2001).

No trabalho de Marcus e Anderson (2006) é levantada uma questão importante, isto é: a propriedade de uma “capacidade dinâmica” por parte da empresa influencia a sua competência em matéria de RSC? De acordo com os mesmos autores devem destacar-se dois aspectos importantes: (i) a distinção entre as competências empresariais e as sociais; e (ii) o facto de a capacidade dinâmica não ter qualquer influência sobre as competências da empresa no que respeita à gestão ambiental, que é um elemento-chave neste âmbito. Os autores concluem que os factores que determinam a vantagem competitiva constituem-se como diferentes níveis de RSC.

A Comissão Europeia (CE) expõe a RSC como uma fonte de contribuição para o desenvolvimento sustentável. A RSC é a ética e a jurisdição dos acordos das empresas com os seus grupos de interesse. Estes compromissos e deveres resultam de impactes causados pelas empresas durante as suas actividades laborais, sociais, ambientais e de direitos humanos (Carrasco, 2007).

De acordo com Carrasco (2007), a alteração nos valores também têm efeitos na governação democrática, as instituições definem um quadro de limites e incentivos para a interacção social. A aplicação de RSC nas empresas é um acto voluntário, por vezes, trata-se de uma mera questão de comercialização. Implica também, que não haja um controlo sobre as actividades exteriores da empresa, a fim de apresentar uma credibilidade e um equilíbrio social.

Segundo Carrasco (2007), a mudança dos valores sociais está, fortemente, ligada ao crescimento económico. Esse crescimento conduz a uma alteração de valores através de outros valores, o que leva ao aparecimento de novas empresas sociais. Em crescentes grupos de interesse da população, a satisfação dos consumidores é a qualidade final do produto ou serviço. Exigem ainda que questões éticas, tais como: (i) a justiça social; (ii) a equidade; ou (iii) o respeito ambiental; sejam consideradas. As empresas agregam a RSC nas suas estratégias pelo menos num sentido utilitário porque lhes fornece vantagens competitivas relacionadas com a reputação, a melhoria da contabilidade, a transparência de gestão de riscos ou a melhoria do capital humano (uma das questões fundamentais na aquisição de vantagem competitiva).

As empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis por implementar estratégias que exploram as suas forças internas, no sentido de neutralizar as ameaças externas. O objectivo da gestão estratégica é analisar as condições em que os recursos da empresa podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, baseando-se nos pressupostos estratégicos de que os recursos são heterogéneos entre as empresas, e que estes recursos são estáveis ao longo do tempo. Quatro indicadores do potencial da empresa e dos seus recursos para garantirem a obtenção de vantagens competitivas são: o valor, a raridade, o inimitável e a sustentabilidade.

Uma empresa tem recursos para criar vantagens competitivas, contudo deve ter uma oferta: (i) rara (o elemento diferenciador entre uma empresa e a concorrência actual e potencial); (ii) inimitável (evitar qualquer tipo de cópia); e (iii) substituta, em termos estratégicos. Neste âmbito o papel dos gestores é essencial para a compreensão e a descrição do recurso especial, controlado pela empresa e a sua importância é crucial para a consecução de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

1.3.3. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOCIAIS

A ligação entre a estratégia corporativa e a sociedade pode prejudicar a exploração de uma vantagem competitiva decorrente da RSC, sendo que muitas empresas já identificaram as consequências sociais e ambientais das suas actividades, não obstante os seus esforços no sentido de corresponderem a determinadas necessidades podem ser infrutíferos por duas ordens de razão. Primeiro, porque por vezes as empresas se

opõem à sociedade, quando claramente os dois são interdependentes. Segundo, a sociedade pressiona as empresas para as obrigar a pensar sobre as suas responsabilidades no que respeita a questões sociais. O alerta é realizado de uma forma homogénea sem especificar em concreto nenhuma empresa (Porter e Kramer, 2006).

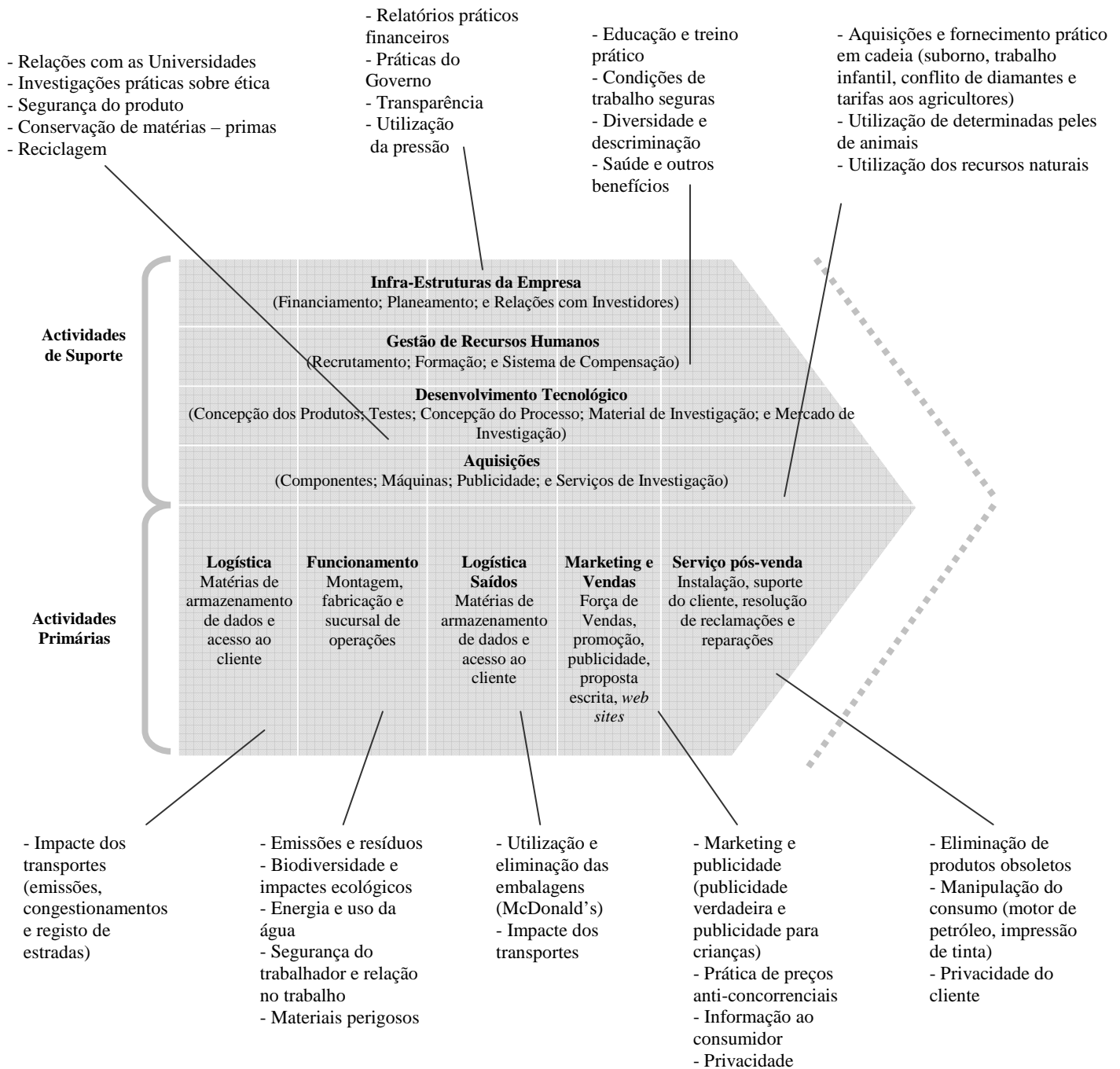
Uma nova forma de celebrar a relação entre a empresa e a sociedade não tratando apenas de sucesso corporativo é considerar o bem-estar social como um jogo de soma não nula.

Neste sentido, exige-se a introdução de um quadro de referência nas empresas para se poderem identificar todos os pontos positivos e negativos, que existem na sociedade; determinar quais os mais importantes a serem abordados e sugerir soluções eficazes para se poder usufruir desses elementos. Quando observada, estrategicamente, a RSC pode tornar-se numa fonte de enorme progresso social, à medida que a empresa aplica os seus recursos, competências e conhecimentos para as actividades que beneficiam a sociedade (Porter e Kramer, 2006).

Na perspectiva de Porter e Kramer (2006), a integração empresarial e a sociedade com a RSC visam compreender o amplo conceito da inter-relação entre a empresa e a sociedade, ao mesmo tempo que preserva nas empresas as estratégias e as suas actividades específicas. O que necessita de ser avaliado é o impacte social. Os gestores têm de compreender a importância da influência do exterior no contexto competitivo, enquanto as empresas que adoptam uma RSC devem ter uma compreensão fragmentada de cada actividade na cadeia de valor (ver Figura 2).

A curto prazo o desempenho das empresas enfrenta pressões e exclui, indiscriminadamente, os investimentos da criação no valor social. A criação de valor, pode originar oportunidades e distinguir a empresa no mercado, para tal deve ser encarada como um processo baseado na investigação e desenvolvimento, bem como um investimento a longo prazo e como elemento futuro de competitividade (Porter e Kramer, 2006).

Figura 2 – Mapa do Impacte Social da Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006:5)

A dependência mútua entre as empresas e a sociedade implica que ambas as decisões e políticas sociais devam seguir o princípio do valor compartilhado, isto é, ambas as partes devem beneficiar das escolhas. Para pôr em prática estes princípios gerais, uma empresa deve difundir uma perspectiva social no núcleo de quadros que já utiliza para compreender a concorrência e orientar a sua estratégia de negócio (Porter e Kramer, 2006).

Esta abordagem é determinante nos estudos de caso² desenvolvidos na presente dissertação. Trata-se de um ponto fundamental uma vez que são identificados e segmentados de acordo com as suas origens os elementos constituintes dos clubes de futebol que determinam as vantagens competitivas de cada clube.

² Para informação mais detalhada consultar o Capítulo III – Responsabilidade Social Corporativa de Clubes de Futebol, no item 3.4. Estudos de Caso.

1.4. CONCLUSÃO

As empresas sentem-se responsáveis, pois querem contribuir para o aumento do bem-estar social das comunidades. As motivações para uma empresa ter uma orientação pro-social têm uma origem tanto externa, como interna. Os clientes assumem uma importância fundamental, uma vez que eles atribuem valor a empresas mais correctas, do ponto de vista social. Além disso os recursos humanos da empresa são reorientados no sentido da optimização dos recursos, devido às novas exigências em matéria de recursos disponíveis.

A construção de uma estratégia e um planeamento que alia recursos e meios é vital para a sustentabilidade das empresas no futuro. A estratégia abrange todos os intervenientes da empresa, de modo a expandir o seu conceito, os seus valores, a sua credibilidade e acima de tudo a sua responsabilidade.

A competitividade das empresas está, intrinsecamente, associada à adopção de práticas de RSC. Assim as empresas são compelidas a assumir o compromisso de procurar, persistentemente, a obtenção de um posicionamento competitivo assente em práticas de responsabilidade social.

É de realçar a preocupação crescente no seio empresarial no que respeita às questões relativas à Responsabilidade Social. A construção de uma estratégia e um planeamento tendo por base os recursos disponíveis, é vital para a sustentabilidade das organizações no futuro. A componente estratégica abrange todos os intervenientes da organização de modo a difundir as suas políticas de RSC, estabelecendo a ligação entre três áreas de actuação fundamentais: a sociedade, a empresa e a componente social.

Em termos futuros a competitividade das organizações assentará, fundamentalmente, na adopção de práticas de RSC. Assim, as organizações assumem o compromisso de procurar, insistentemente, a obtenção de vantagens nesta vertente estratégica da sua actuação na sociedade, de modo a estimular a sua capacidade concorrencial.

CAPÍTULO II – MARKETING SOCIAL

2.1. INTRODUÇÃO

À semelhança do que sucede com a responsabilidade social, a implementação do marketing social nas empresas é um elemento estratégico, sendo potenciador de uma maior diferenciação e da melhoria da *performance* tanto económica, como social.

Neste sentido, no presente capítulo efectua-se uma revisão da literatura sobre marketing social, com o objectivo de analisar os diferentes modos como as empresas aplicam os seus recursos ao marketing social, as políticas que estas desenvolvem tendo em conta a sustentabilidade, tudo isto, sem esquecer o seu objectivo fulcral, ou seja, maximizar o lucro. Para algumas pessoas é chocante a aliança estratégica entre o social e o lucro, não obstante existirem extensões do marketing social que apresentam fins lucrativos, exemplos disso são alguns elementos básicos, tais como: a orientação focada no consumidor e a influência conducente à compra. O marketing social contribui ainda para a observância de níveis mais elevados de concorrência, bem como para a valorização das empresas associadas a uma causa.

No sentido de preparar a apresentação dos estudos de caso aplicados a clubes de futebol de referência internacional, a realização deste capítulo tem por objectivo caracterizar a relação entre o marketing social e a implementação de uma estratégia social. Este capítulo divide-se em quatro secções. Na primeira secção efectua-se uma breve revisão da literatura sobre marketing social. Na segunda secção, aborda-se a temática do posicionamento competitivo de acordo com a inserção no meio social. Na terceira secção, aborda-se a transposição do marketing-mix para o sector social, acrescentando mais três elementos à sua composição: o pessoal; a apresentação; e o processo. Na quarta secção identificam-se as implicações decorrentes do marketing social, no que respeita aos efeitos, à sustentabilidade, ao ambiente, à incorporação organizacional e à intervenção social. Por fim, apresentam-se as conclusões do presente capítulo.

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

No final da década de 1950 e início da década de 1960, os académicos começaram a equacionar as potencialidades e as limitações da aplicação de marketing em novas áreas, tais como, a política e o sector social (Stead e Hastings, 1999).

Em 1971, Kotler e Zaltman publicaram o seu primeiro artigo no *Journal of Marketing*, intitulado "Marketing social: uma abordagem planeada para a mudança social". Esta foi a primeira vez que se utilizou o conceito de "marketing social".

O marketing social é definido como o desenho, a implementação e o controlo de programas calculados para influenciar a adopção de ideias sociais envolvendo considerações, em termos de planeamento, produto, preço, comunicação, distribuição e comercialização da investigação (Kotler e Zaltman, 1971).

Apesar da ampla evidência de sucesso, muitos políticos e gestores públicos ainda apresentam reservas face à comercialização do bem social, ou apenas que a medida deve ser incentivada e implementada fora do seu perímetro. Deve realçar-se, contudo, que a apreciação do papel adequado do que veio a ser chamado de "marketing social" é dificultada pelo facto de existir uma grande confusão sobre o que realmente significa. Na verdade, nos casos que envolvem empresas mais persuasivas e estrategas, a adopção de marketing social ajuda a criar sucessos económicos de um determinado número de produtos e serviços socialmente duvidosos (Kotler e Andreasen, 1991).

O marketing social é uma estratégia para mudar a conduta, que combina os melhores elementos das abordagens tradicionais de mudança social com uma planificação integrada e um marco de acções, os quais utilizam os avanços tecnológicos das comunicações e as habilidades do marketing (Kotler e Roberto, 1992).

No entanto, a ideia de alargar a aplicação do marketing a causas sociais não sofreu uma evolução pacífica. Luck (1974) opôs-se com o argumento de que substituir um produto tangível por uma ideia ou um conjunto de valores ameaçou o conceito económico de troca. Outros temiam o poder do marketing, uma ideia mal interpretada do seu potencial poderia colocar em causa o controlo social e a respectiva promoção (Laczniack *et al.*,

1979). Apesar destas preocupações, o marketing social como conceito foi sendo, progressivamente, redefinido para incluir a comercialização de ideias e a consideração das suas implicações éticas (Stead e Hastings, 1999).

O alargamento do conceito de marketing combinado com as alterações na política de saúde pública para a prevenção das doenças, começou a preparar o caminho para o desenvolvimento do marketing social. Na década de 1960, o marketing comercial e as tecnologias começaram a ser aplicados a campanhas de educação sanitária nos países em desenvolvimento (Stead e Hastings, 1999).

Muitas definições de marketing social foram divulgadas durante os anos. O marketing social é um processo planeado que promove o comportamento voluntário. O marketing social é a aplicação de tecnologias comerciais de marketing à análise, planeamento, execução e avaliação dos programas sociais. Algumas definições convergem em termos de dois atributos críticos do marketing social. Em primeiro, o objectivo do marketing social é influenciar o comportamento de membros do mercado-alvo. Em segundo, o carácter voluntário associado à mudança de comportamento por parte de membros do mercado-alvo (Maibach, 2002).

De acordo com Silva e Cañdillas (2003) o marketing social não pode ser classificado como uma extensão não empresarial do marketing. As empresas são importantes agentes de marketing social. É importante distinguir as diferentes especialidades que têm a sua origem no marketing social (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Diferenças entre as Extensões do Marketing Social

Marketing	Objecto de Transacção			Sector		Propriedade	
	Bens	Serviços	Ideias	Lucrativo	Não Lucrativo	Pública	Privada
Marketing Social			X	X	X	X	X
Marketing Público	X	X	X		X	X	
Marketing de Organizações não Governamentais (ONG's)	X	X			X		X
Marketing Político			X		X	X	X
Marketing de Comércio Justo	X			X	X		X
Marketing com Causa			X	X			X
Marketing Social Corporativo			X	X	X		X

Fonte: Elaboração Própria

Na perspectiva de Silva e Cañdillas (2003) podem distinguir-se duas especialidades inseridas no marketing social: (i) o Marketing de Mudança Social (MMS); e (ii) o Marketing Social Corporativo (MSC). De acordo com os autores o MMS é uma aplicação de conceitos e técnicas aplicadas e experimentadas no sector comercial, com o objectivo de promover mudanças em diversos comportamentos sociais. O MSC compreende um conjunto de actividades desenvolvidas na empresa com o objectivo de atingir os compromissos estabelecidos com os consumidores em consonância com a conduta orientada para o interesse social. Favorecendo ao mesmo tempo e, de forma directa, os seus interesses, a sua relação com os clientes, a posição no mercado e a imagem.

Andreasen (2002) identificou, inicialmente, alguns problemas de percepção sobre o marketing social, o que resultou numa clara falta de compreensão, designadamente, no que respeita à compreensão do seu âmbito de aplicação e à importância assumida em matéria de mudança social. Posteriormente, Andreasen (2003) defendeu que, após uma prolongada crise de identidade, o marketing social procurou identificar a sua verdadeira natureza, que não está em mudar ideias, mas sim em influenciar comportamentos.

Uma acção de marketing social para se concretizar deverá conter quatro elementos básicos: (i) a orientação para o consumidor; (ii) a troca; (iii) o planeamento a longo prazo; e (iv) a influência; os quais são sistematizados na Tabela 4 seguinte.

Tabela 4 – Elementos Básicos para uma Acção de Marketing Social

Estudos de Referência	Elemento Básicos	Conceitos
Lefebvre and Flora (1988), Lefebvre (1992) e Andreasen (1995)	Orientação para o Consumidor	A orientação de consumidor é o elemento-chave de todas as formas de marketing. No marketing social, o consumidor é considerado como um participante activo no processo de mudança.
Leathar and Hastings (1987), Lefebvre and Flora (1988), Lefebvre (1996) e Smith (1997)	Troca	O marketing social não se baseia numa troca comercial com o consumidor. A troca no marketing social coloca ênfase no comportamento voluntário. A troca é definida como uma mudança de recursos ou valores entre duas ou mais partes que apresentam expectativas face à obtenção de alguns benefícios. Os princípios de marketing não se aplicam apenas à vertente comercial. Estes podem ser aplicados em diversos campos ou áreas de actuação, nomeadamente: serviços, educação, tecnologias, partidos políticos e mudança social. Cada um com as definições próprias e pressupostos.
Andreasen (1995)	Planeamento a longo prazo	Como o marketing genérico, o marketing social deve considerar abordagens de longo prazo. Começa e acaba com pesquisa, isto é, conduzida completamente, para informar e desenvolver a estratégia corporativa. Deve ser estratégico e não tático.
Murray e Douglas (1988), Hastings <i>et al.</i> (1994), Lawther e Lowry (1995) e Lawther <i>et al.</i> (1997)	Persuasão	O marketing social visa influenciar o comportamento não só de indivíduos mas também de grupos, organizações e da sociedade em geral.

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Andreasen (2002), na implementação de uma estratégia de marketing social é habitual enfrentarem-se quatro tipos de obstáculos, designadamente: (i) o mau posicionamento da marca “marketing social”; (ii) o carácter manipulativo associado ao marketing social; (iii) a elaboração de um compromisso de marketing social de curto prazo em vez de longo prazo; e (iv) o marketing social não assume importância em termos do "core business" da política pública (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Obstáculos à Implementação de uma Estratégia de Marketing Social

Obstáculo	Descrição
O mau posicionamento da marca: marketing social.	Utilização de múltiplas definições de marketing social a serem utilizadas, sendo que essas definições geram conflitos. Este procedimento revela ainda uma falta de definição clara e consensual o que levou a uma certa confusão e consequente má rotulagem dos projectos com marketing social (Previte e Dann, 2005).
O marketing social é considerado manipulativo.	Algumas pessoas, principalmente, no interior do sector social, têm uma atitude negativa para com o marketing e a publicidade. Este equívoco acerca do marketing social está relacionado com a continuidade da confusão associada à educação sanitária, à promoção da saúde e ao significado de marketing social, propriamente, dito (Previte e Dann, 2005).
A celebração de um compromisso de curto prazo, em vez de longo prazo.	As entidades responsáveis exigem, geralmente, a obtenção de resultados imediatos, ou seja, no curto prazo. A consequência desta atitude é a criação de obstáculos ao desenvolvimento de um programa a longo prazo, necessário para efeitos da mudança social envolvendo complexos problemas sociais. Projectos de longo prazo, comportamentos sustentáveis, avaliações de mudança, e <i>benchmarks</i> em práticas de marketing social, são difíceis de conseguir neste ambiente volátil (Previte e Dann, 2005).
Marketing social não assume importância em termos do <i>core business</i> da política pública.	Relaciona-se com a percepção de que o marketing social não fornece resultados a curto prazo. As entidades responsáveis efectuam uma gestão de impactes sobre a capacidade do marketing social para planear e implementar estratégias que exigem no longo prazo um compromisso para alterar o comportamento. Essas barreiras têm alimentado, potencialmente, a divisão da estratégia de marketing social em actividades a montante e a jusante (Previte e Dann, 2005).

Fonte: Elaboração Própria

Apesar dos obstáculos identificados anteriormente, os praticantes e os investigadores de marketing social, enfrentam um problema comum, a causa social. Kotler (1978) estabeleceu os vários tipos de mudança que são objectivados pelas causas sociais. Essas mudanças foram classificadas de acordo com quatro níveis de profundidade de incorporação do grupo social: (i) a mudança cognitiva, que consiste na passagem de informações aos públicos-alvo sobre o objecto de mudança; (ii) a mudança de acção, que tem como principal objectivo persuadir um conjunto de indivíduos a realizar uma determinada acção, durante um período de tempo específico; (iii) a mudança de comportamento que se baseia numa alteração mais duradoura, por vezes, até mesmo permanente; e (iv) a mudança de valor, que se refere à alteração de crenças ou valores individuais (Silva e Minciotti, 2005).

2.3. POSICIONAMENTO COMPETITIVO

A estratégia de marketing social especifica o plano de acções, que será implementado para atingir os objectivos propostos, os quais neste contexto são definidos pela orientação social da empresa. Estes objectivos são traçados com base nos custos totais de marketing, as alternativas enquadradas e a dotação de recursos de marketing que seja possível aplicar (Kotler e Roberto, 1992).

Os intervenientes nas questões de cariz social devem decidir sobre quais os pressupostos entre os diferentes instrumentos alternativos do marketing a transpor para o marketing social, que a empresa irá utilizar para a concretização dos objectivos previamente definidos (Kotler e Roberto, 1992).

Existem algumas diferenças importantes entre o marketing social e o marketing comercial, na medida em que para o primeiro tipo: (i) os produtos tendem a ser mais complexos; (ii) a procura é mais variada; (iii) os grupos-alvo são mais difíceis de alcançar; (iv) o envolvimento do consumidor é mais intenso; e (v) a concorrência é mais subtil e variada. Este conjunto de factores gera em torno do produto, uma componente intangível, a preocupação social que se reflecte directamente no preço (Stead e Hastings, 1999).

O acréscimo no preço pode ser visto pelo consumidor como uma forma de contribuição para uma causa que apoia ou gostaria de apoiar. Neste sentido, o marketing social parece ser uma arma poderosa. Há consumidores que afirmam que mudarão de marca, preferindo aquelas que apoiem causas que eles apoiem. Está objectivamente claro, que as empresas que adoptem ou tenham uma crença social serão mais convincentes do que as que não têm (Pringle e Thompson, 2000). Na Figura 3 apresenta-se a relação entre o marketing social e a estratégia, através da esquematização de procedimentos e recursos a considerar no desenho e na implementação de uma estratégia social.

Figura 3 – Relação entre Marketing Social e a Estratégia Social



Fonte: Adaptado de Kotler e Roberto (1989:38)

As abordagens para resolver qualquer problema, sejam de cariz comercial ou social, ganham quando são, amplamente, percebidas como alternativas superiores. Isto aplica-se às inovações em *software*, culinária, saúde, etc. O problema fundamental para o marketing social, é que não é percebido, nitidamente, como sua concorrência num conjunto de situações claramente definidas. Andreasen (2002) defende que a solução reside na comercialização da própria disciplina. Neste sentido, o autor propõe que o marketing social seja considerado como uma marca no mercado de mudança social, a qual carece de uma melhor comercialização (Andreasen, 2002).

De acordo com o mesmo autor, este é um problema de posicionamento competitivo, que apenas terá resolução quando o marketing social responder às seguintes questões:

1. Qual é a essência irreduzível do marketing social que permite o seu reconhecimento imediato por parte do observador mais cuidadoso?
2. Como pode ser determinado o problema de posicionamento se uma pessoa diz ser um *marketer* social, em certa medida, se esta é qualificada para fazer este tipo de reconhecimento?
3. Quando é que o marketing social pode ser usado para abordar alguns aspectos de um problema social?
4. Quais são as circunstâncias e o *timing* em que deve ser usado o marketing social?

A essência do marketing social reside não numa teoria ou num conjunto de técnicas, mas sim num processo de desenvolvimento de programas que visa mudar comportamentos e mudar os mesmos através de processos utilizados no marketing aplicado ao sector comercial à semelhança do que sucede no sector privado, o objectivo final é mudar comportamentos, sendo que esta abordagem corresponde a uma forma de "educação" ou "a uma atitude de mudança" (Andreasen, 1994, 2002).

Para responder à questão: quem é um *marketer* social? Devem considerar-se, as características seguintes: (i) o comportamento de mudança; (ii) os projectos de uso público; (iii) a cuidadosa segmentação dos públicos-alvo para garantir a máxima eficiência; (iv) a criação de intercâmbios atraentes e motivadores para os públicos-alvo;

(v) a aplicação cuidada do marketing-mix; e (vi) a cuidadosa atenção à concorrência (Andreasen, 2002).

O marketing social pode ser aplicado em qualquer situação em que um comportamento individual e socialmente crítico necessita ser abordado. No entanto, é importante ter consciência de que uma abordagem de marketing social também se pode aplicar à introdução de mudanças no comportamento. Esses factores podem incluir membros dos meios de comunicação social, potenciais parceiros, financiadores, legisladores e uma organização própria. Os princípios e os temas de uma boa campanha de marketing social podem ser utilizados para influenciar todos os públicos-alvo, anteriormente, referidos.

Embora o marketing social possa ser usado em muitos tipos de intervenções, pode não ser sempre a melhor abordagem. Existem dois critérios com base nos quais estas decisões podem ser tomadas, a eficiência e a adequação. O marketing social deve ser aprovado apenas em situações específicas nas quais é provável que seja eficiente. No entanto, apenas estabelece limites para o potencial da aplicação. Um desafio crítico implícito nas últimas questões é: indagar se o marketing social realmente funciona?

Os observadores de mercado ou mesmos os líderes de opinião têm muito peso na determinação das preferências dos segmentos a que pertencem, pois são tidos como referências. Para esses grupos, é importante centrar a atenção em factores diferenciadores que, realmente, captem a sua atenção, com o objectivo de estabelecer uma ligação entre a matéria em questão e os mesmos, como por exemplo, através do marketing social. As vantagens da adopção do marketing social são importantes, dado que os custos são mais baixos do que os da concorrência. Outro importante factor é que a sua adopção não requer a aquisição de novas competências por parte do adoptante (Andreasen, 2002).

Ao efectuar um contraste, em termos de benefícios e custos do marketing social, em primeiro lugar deve realçar-se que os principais benefícios associados são: (i) a audiência dado que funciona como garantia de desenvolvimento e implementação de um programa planeado; (ii) os elementos do programa focados na mudança de comportamento em vez da resolução de pequenas mudanças; (iii) a influência atempada

deve ser tolerada por segmentos específicos do *target* de audiência, dado que estes asseguram o uso eficiente dos recursos limitados; e (iv) a influência do marketing-mix que ultrapassa a promoção dos benefícios, e do comportamento desejado, prestando especial atenção à redução dos custos do comportamento por influenciar o comportamento dos consumidores, tornando-se assim mais popular e fácil (Andreasen, 2002).

No plano dos custos associados ao marketing social, estes prendem-se com: (i) as necessidades de competências e experiências sociais dos *marketers*; e (ii) a maior disponibilidade de recursos adicionais que surgem mais *online* e no sector privado. Estes custos decorrem do desenvolvimento de mecanismos para a captação de clientes e da afectação de recursos na resolução de problemas sociais (Andreasen, 2002).

2.4. MARKETING-MIX

À medida que o marketing social se vai implantando e adquirindo experiência, será necessário analisar a totalidade dos gastos necessários para alcançar mais e diferentes apoiantes de determinado objectivo social. *Os marketers* sociais, para difundir a sua acção, devem decidir como e quais as ferramentas que irão utilizar para essa promoção. Essas ferramentas são, conhecidas pelo marketing-mix: (i) o produto, é a oferta efectuada aos consumidores, e que engloba, serviços, qualidade, características, opções, estilos, marcas, tamanhos, garantias e rendimentos; (ii) o preço, trata-se do montante que os consumidores têm de suportar (inclui, a lista de preços, os descontos, as reduções, as condições de pagamento, bem como os custos não monetários, de tempo, esforço e financeiros); (iii) a distribuição, que corresponde ao conjunto de meios pelo qual o produto social está disponível aos consumidores (compreende os pontos de distribuição e os canais públicos e privados para a prestação de serviços, a localização e o transporte); e (iv) a promoção que corresponde ao conjunto de meios através dos quais se promove o produto social entre os consumidores (esta abrange a publicidade, a venda directa e as relações-públicas) (Kotler e Roberto, 1992).

De acordo com Kotler e Roberto (1992), os agentes de marketing social procederam à adição de três P's à classificação anterior, (ver Figura 4) especialmente, em relação à prestação de serviços: (v) o pessoal (ou seja, aqueles que vendem os produtos aos

consumidores); (vi) a apresentação (isto é, os elementos visíveis na apresentação da oferta); e (vii) o processo (ou seja, a sequência de fases através da qual os consumidores chegam a adquirir o produto social).

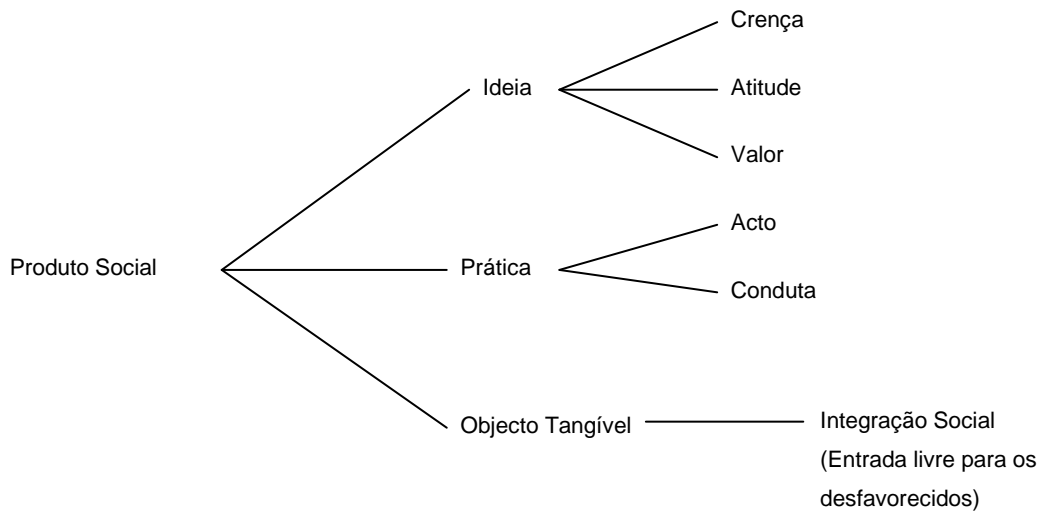
Figura 4 – Elementos do Marketing-Mix



Fonte: Elaboração Própria

A mudança de uma conduta ou ideia ou a adoção de uma nova ideia, constituem-se como objectivos do marketing social, por seu turno as ideias e as condutas são o produto social (ver Figura 5). A ideia social pode ser uma atitude, como as que são demonstradas nas campanhas contra o vírus HIV, ou por valores, como os direitos humanos, anunciados pela Amnistia Internacional. A prática social tem em linha de conta actos e condutas, são exemplo disso, a inserção de pessoas desfavorecidas, às quais os clubes de futebol dedicam especial atenção, designadamente, em matéria de fomento do desporto e da transparência dos seus valores para a sociedade. A tangibilidade do objecto refere-se, aos meios pelos quais se consegue alcançar o objectivo social, isto é, a mudança de comportamento como exemplos disso, podem destacar-se a maratona a favor da integração social, os programas de natal, bem como, as actividades internacionais, nomeadamente, na América Latina, no caso do Real Madrid CF, e no Japão, no caso do FC Barcelona (Kotler e Roberto, 1992).

Figura 5 – Produto Social



Fonte: Kotler e Roberto (1992:30)

Um aspecto fundamental é que a combinação do marketing social consiste em muitas hierarquias específicas. Um número considerável dessas hierarquias dá lugar a muitas possibilidades de estratégias de marketing social (Kotler e Roberto, 1992).

Uma estrutura de marketing social deve ser formulada combinando as ofertas de produtos e serviços sociais, os preços, a comunicação a massas, a comunicação directa e os incentivos de promoção, com o objectivo de despertar a curiosidade dos consumidores nos pontos de distribuição. As hierarquias de marketing social variam consoante o seu grau de adaptabilidade (Kotler e Roberto, 1992).

2.5. IMPLICAÇÕES

Em geral, as causas sociais apresentam como objectivo principal: mudar o comportamento social. Atingir este objectivo não é um processo simples, dado que obriga a mudar as pessoas. Na realidade, há que operar um longo processo de mudança que congrega diferentes tipos de mudanças, designadamente: (i) a mudança cognitiva; (ii) a mudança de acção; (iii) a mudança de conduta; e (iv) a mudança de valores. Maioritariamente, o que se designa como procedimentos ou esclarecimentos sociais, como por exemplo, informar sobre o valor nutricional dos alimentos ou as formas de propagação do vírus da SIDA, são relativamente fáceis, isto porque, o objectivo não é

mudar uma conduta ou valores pessoais, mas sim operar uma mudança profunda ao nível do comportamento social. As actuações com orientação para a acção requerem o estabelecimento de um compromisso em função de um acto concreto, para o cumprimento do(s) objectivo(s). As pessoas que intervêm neste âmbito devem ser recompensadas por meio de incentivos para superar os custos, que estas acções implicam (tempo, inconveniência, ou simplesmente inércia) (Kotler e Roberto, 1992).

A mudança de conduta é mais difícil de atingir. As pessoas têm de esquecer hábitos antigos, e montar um novo esquema que permita desenvolver uma nova conduta. Para se conseguir este efeito, é necessário estabelecer relações muito próximas no que respeita a comunicações pessoais e intervenções interpessoais. A última mudança é a alteração de valores. A alteração de qualquer valor gera tensão, sendo que as pessoas criam, habitualmente, barreiras de modo a resistir a este tipo de mudanças. Para conseguir a alteração de valores os agentes de mudança social, sustentam-se na lei e nas sanções adjacentes para a promoção de novos valores aos quais as pessoas não se adaptariam voluntariamente. As mudanças de conduta e de valores estão estritamente ligadas, isto porque, para alterar valores, poder-se-á desencadear uma alteração de conduta que a longo prazo se irá reflectir no modo de observação (Kotler e Roberto, 1992).

O marketing social implica um posicionamento que requer a aplicação de conceitos e ferramentas que são "importados" do mundo comercial, no sentido de influenciar o comportamento voluntário dos públicos-alvo, e melhorar a sua qualidade de vida. O marketing social é uma ferramenta poderosa para convencer as pessoas a abandonarem hábitos poluentes, adoptarem dietas saudáveis, empenharem-se em planeamento familiar e cuidarem do ambiente. Como é, essencialmente, um método para alcançar dinâmica social, ele não deve ser confundido com campanhas que apenas visem proporcionar educação ou mudar atitudes (Andreasen, 1995).

O marketing social tem cooperado, verdadeiramente, para melhorar a aplicação das políticas públicas em diversos campos tais como, a saúde, o ambiente, a educação, a segurança, os direitos humanos e o comportamento em sociedade. O marketing social enfrenta novos desafios, designadamente, a necessidade de tornar exequíveis grandes campanhas com elevados orçamentos. A implementação de estratégias de marketing

social necessita, de usar ferramentas de gestão. Esta necessidade deverá ser ultrapassada, através da adopção de procedimentos comerciais, com o objectivo de garantir a consecução bem sucedida das estratégias promocionais (Leitão e Silva, 2007).

Para que seja possível, em termos de dinâmica social e das redes de cooperação, é necessário, que as políticas públicas orientadas para o marketing social, não só promovam os valores sociais e estilos de vida saudável, mas também a administração eficiente de campanhas que devem ser norteadas pelo cálculo de rácios de acompanhamento, do tipo benefício/custo (Leitão e Silva, 2007).

2.6. CONCLUSÃO

As empresas são unidades activas da sociedade e têm consciência da sua importância, preponderante, em matéria de intervenção social. Além disso, estão igualmente inseridas numa economia, num mercado, onde a mudança económica, tecnológica e social, constituem uma realidade incontornável. O marketing social veio incrementar as alterações susceptíveis de mudança, em termos de comportamento dos consumidores e da reorganização estratégica levada a cabo entre as empresas concorrentes. Neste âmbito, o marketing social assume uma importância acrescida, na medida em que a sua aplicação pode funcionar como um elemento activo em matéria de planeamento estratégico, e em seu redor, gerarem-se condutas, valores e missões empresariais, tendo em conta a sustentabilidade, o social, o ambiente, a formação de recursos humanos e a atitude da empresa face às problemáticas sociais e ambientais.

A grande maioria das empresas defronta-se com extremas dificuldades orçamentais para manter a sua vertente sustentável activa. Isto porque a incorporação de questões sociais numa conduta empresarial ou num simples produto, consome tempo e implica custos e formação específica. Adicionalmente, o retorno não é imediato, sendo que o mesmo é garantido sobretudo em termos de notoriedade, credibilidade e imagem de marca, que terão reflexo nas vendas da empresa, num horizonte temporal de longo prazo.

O desenvolvimento do sector social é possível devido à aplicabilidade de acções comerciais ao sector social, como por exemplo, captar e manter clientes, estabelecer redes de cooperação entre organizações, bem como influenciar o *target* e a criação de barreiras aos concorrentes. Assim uma empresa que adopte dimensão social como um elemento estratégico irá beneficiar dessa opção, na medida em que se trata de uma mais-valia e um notável elemento diferenciador face à concorrência.

CAPÍTULO III – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE CLUBES DE FUTEBOL

3.1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 50 anos a evolução do futebol está não só relacionada com a passagem do estatuto de amador para profissional, como também com a crescente comercialização da actividade desportiva. Isto significa que o desporto, em geral, e o futebol, em particular, têm inúmeras características que permitem a sua ligação ao marketing e aos negócios. Hoje em dia, o objectivo dos clubes passa não só por obter sucesso desportivo mas também económico.

O presente capítulo tem por objectivo estudar a adopção da estratégia de RSC e sua influência na *performance* dos clubes de futebol, recorrendo para este efeito à elaboração de dois estudos de caso de referência internacional: Real Madrid CF e FC Barcelona.

Inicialmente, apresenta-se um ponto de situação relativo ao futebol Europeu e Espanhol, bem como um conjunto seleccionado de evidências empíricas relacionadas com a temática do futebol. Em seguida, procede-se a um enquadramento da metodologia utilizada na investigação, fazendo menção aos objectivos do estudo, às hipóteses, ao desenho da metodologia, à selecção de casos, ao método de recolha de dados e às variáveis utilizadas na investigação.

Posteriormente, efectua-se a apresentação dos estudos de caso respeitantes ao Real Madrid CF e ao FC Barcelona, e procede-se à discussão dos resultados da investigação, tendo presente as hipóteses levantadas e a análise comparativa das condutas estratégicas dos clubes em estudo, tendo por base a elaboração da matriz de estratégia corporativa e desportiva e a análise estratégica tridimensional: Empresarial, Desportiva e Social. Por fim, apresentam-se as conclusões do presente capítulo, sustentadas nos resultados da investigação desenvolvida, através dos estudos de caso.

3.2. ESTUDOS DE REFERÊNCIA

3.2.1. CLUBES DE FUTEBOL DE REFERÊNCIA: PONTO DE SITUAÇÃO

Tendo em conta a definição de três modelos diferentes, nomeadamente, o modelo Inglês (equilíbrio entre as três fontes de receita: bilheteira, direitos televisivos e comércio), o modelo Italiano (onde a fonte principal de receita reside nos direitos televisivos) e o modelo Alemão (em que a principal fonte de receitas é a área comercial). E de acordo com o *ranking* elaborado pela Consultora Deloitte, os três clubes de futebol *top*, a nível mundial, são os seguintes: Manchester United; AC Milan; e Bayern Munich: (Kase *et al.*, 2006).

Na época de 2006/2007 o Manchester United conheceu uma impressionante recuperação em termos de receitas, passou de € 2426 milhões em 2005/2006 para € 325.2 milhões em 2006/2007, alcançando o segundo lugar da *Football Money League*. O clube apresentou ainda as suas receitas brutas, onde constam os acordos de parcerias comerciais com a Manchester United Television (MUTV) e a *NIKE* que somam € 364 milhões. Um dos factores importantes para esta recuperação de receitas foi o alargamento do Estádio, passando a ter capacidade para mais 8000 lugares, a bilheteira valeu 44% das suas receitas totais. Outro factor estratégico e determinante como fonte de receita, foi o contrato comercial com *American International Group* (AIG) que equivale a quase € 21 milhões, um aumento de 50% face ao anterior contrato com a Vodafone. O Manchester United é das marcas desportivas mais valiosas, em termos comerciais espera-se mesmo um aumento substancial, relativamente, à área comercial, como fonte de receita na época 2007/2008, o que colocará em risco o primeiro lugar ocupado pelo Real Madrid CF (Deloitte, 2008).

O AC Milan pela primeira vez desde 1999, está excluído do *top five* da *Football Money League*, apesar de ter vencido por duas vezes a Liga dos Campeões Europeus da UEFA, o clube teve uma quebra nas suas receitas, passando de € 238.7M em 2005/2006 para € 227.2M em 2006/2007.

Mais recentemente, o seu afastamento do *top five* da *Football Money League* ficou a dever-se aos direitos televisivos, que representaram 67% das suas receitas

correspondendo a € 153.6 milhões, tal como é definido pelo modelo Italiano. A perda de receitas esteve, fundamentalmente, ligada à diminuição de espectadores nos jogos, ou seja, a assistência média evoluiu de 47600 para 35600 pessoas, por jogo. A receita inerente à bilheteira teve uma quebra substancial. Para inverter a situação o AC Milan já negociou novos contratos de direitos televisivos e está a definir um plano para recuperar os seus espectadores, com o objectivo de regressar ao *top five* (Deloitte, 2008).

O Bayern de Munich ao situar-se no sétimo lugar da *Football Money League* tornou-se recordista alemão em termos de receitas, atingindo um total de € 223.3 milhões na época 2006/2007. Do valor, anteriormente, referido, 48% correspondem a actividades comerciais, que são a sua principal fonte de receita, neste âmbito o Bayern Munich aparece em segundo lugar sendo apenas superado pelo Real Madrid CF. Na bilheteira teve uma quebra devido ao facto de não ter alcançado a fase de grupos da Liga dos Campeões Europeus, pela primeira vez desde a época 1996/1997 (Deloitte, 2008).

3.2.2. FUTEBOL EM ESPANHA: PONTO DE SITUAÇÃO

Na Europa o desporto mais popular é o futebol, a sua evolução e a conseqüente alteração dos objectivos associados proporcionam grandes mudanças estruturais, no sentido de garantir, a consecução simultânea de objectivos desportivos e económicos. Neste contexto, o caso Espanhol é referência, pois tem nas suas fileiras dois dos maiores e mais ricos clubes de futebol, em termos europeus e mundiais, ou seja, o Real Madrid CF e o FC Barcelona (Kase *et al.*, 2006).

Os clubes Espanhóis foram os mais extravagantes, em termos de despesas salariais e de indemnizações, em especial no que se refere a contratação de jogadores. Alguns clubes Espanhóis ainda não estão presentes no mercado accionista, ao contrário do que sucede com alguns clubes Ingleses, esse facto pode ter um impacte significativo sobre as suas estratégias. Para além de ser fonte de financiamento, o mercado bolsista actua também como um constrangimento disciplinador sobre despesas e prejuízos, pois os clubes são responsáveis perante os seus accionistas. Em Espanha, os accionistas preocupam-se com os resultados desportivos, em vez de lucros, parece que os resultados não financeiros são, particularmente, importantes para explicar as condutas estratégicas dos clubes. Outra característica interessante na indústria Espanhola de futebol pode residir

no facto de o orgulho étnico e cultural de alguns dos seus clubes exercer um reforço sobre a sua capacidade competitiva³ (Ascari e Gagnepain, 2006).

As equipas de futebol, tais como o Real Madrid CF e o FC Barcelona são bandeiras nacionais de diferentes identidades étnicas, que se reconhecem nos seus clubes de futebol. O desempenho de uma equipa, por isso, assume particular importância, como uma questão de orgulho nacionalista. Por estas razões, os grandes clubes são apoiados pelas forças económicas das regiões autónomas, tais como, os bancos, e as autoridades locais e regionais (Ascari e Gagnepain, 2006).

No início do século XXI vivia-se um clima muito delicado, no que respeitava à situação económica dos clubes. No caso do Real Madrid CF, a entrada de um novo Presidente trouxe consigo a necessária reestruturação financeira e patrimonial. Devido à alienação de parte do património, o clube conseguiu reverter a situação que estava a viver em conjunto com alguns êxitos desportivos que ajudaram a consolidar o clube, em termos económicos e desportivos. No caso do FC Barcelona, vivia-se uma situação infeliz que lhe trazia instabilidade ao nível desportivo e económico, a situação inverteu-se em 2003 com a eleição de Joan Laporta, e a contratação do treinador Frank Rijkaard, que proporcionou a obtenção de alguns êxitos desportivos que contribuíram para a modificação da situação vivida pelo clube Catalão (Kase *et al.*, 2006).

3.3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.3.1. OBJECTIVOS

A constante evolução do futebol, quer em termos futebolísticos, quer em termos económicos, intensificou o ritmo competitivo entre clubes e países. Neste âmbito torna-se aliciante para uma marca estar, fortemente, ligada a um clube de topo, como é o caso da *Bwin.com*, com o Real Madrid CF, e também o caso da UNICEF, com o FC Barcelona, o qual pela primeira vez dispensou a parte frontal da sua camisola para esta actividade de patrocínio.

³ Um exemplo único no futebol mundial é, sem dúvida o Atlético de Bilbao, que foi uma equipa composta apenas por jogadores bascos, até há poucos anos atrás.

Este é um mercado bastante aliciante para as marcas, dado que existem milhões de pessoas associadas aos clubes, que de uma ou de outra forma terão contacto com a marca. Não se trata apenas de publicitar um produto ou uma marca, porém no caso do FC Barcelona, a marca é institucional e promove causas humanitárias.

A um nível mais genérico, visa-se: (i) identificar os factores que conduzem os clubes de futebol a apostar no desenvolvimento da RSC; (ii) analisar as formas como os clubes de futebol desenvolvem práticas de responsabilidade social; e (iii) identificar as implicações da adopção da estratégia de RSC na determinação da *performance* dos clubes de futebol. A um nível mais específico, objectiva-se: (i) estudar os benefícios e os custos enfrentados pelos clubes de futebol através do desenvolvimento de uma estratégia de RSC; e (ii) realizar dois estudos casos de modo a identificar os diferentes modos como os clubes de futebol participam e integram iniciativas de carácter social.

3.3.2. QUESTÃO CENTRAL E HIPÓTESES

Após estabelecer a ligação entre a parte teórica e a parte empírica, coloca-se a questão central do presente estudo, ou seja: a adopção RSC influencia a *performance* dos clubes de futebol?

Neste sentido, para os estudos de caso, Real Madrid CF e FC Barcelona, estabeleceram-se como eixos de resposta à questão central as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A responsabilidade social corporativa influencia, positivamente, a *performance* dos clubes de futebol.

Hipótese 2: A aposta na responsabilidade social corporativa fomenta nos clubes de futebol um maior grau de diferenciação.

Hipótese 3: A responsabilidade social corporativa permite aos clubes de futebol atingir um maior reconhecimento.

3.3.3. DESENHO DA METODOLOGIA

No presente estudo, utilizou-se uma metodologia assente numa abordagem baseada em estudos de caso, de natureza qualitativa, no sentido de concretizar os objectivos genéricos e específicos que sustentam a realização deste estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998; Yin, 2003; Easton, 1992; Mason, 2002).

Numa segunda etapa, procedeu-se à recolha e análise de literatura considerada relevante para o desenvolvimento do presente estudo. Esta recolha foi efectuada em bibliotecas Portuguesas e Espanholas, bem como em diversas bibliotecas interactivas através de pesquisas na *Internet* e base de dados *online*. Posteriormente, efectuou-se uma pesquisa mais específica, com o objectivo de efectuar um levantamento de informação secundária que serviu de base à realização dos estudos de caso agora apresentados (Yin, 2003; Easton, 1992; Mason, 2002).

3.3.3.1. SELECÇÃO DE CASOS

No sentido de alcançar os objectivos propostos, e apresentar uma resposta à questão central da investigação através das hipóteses levantadas no presente estudo, procedeu-se à selecção de dois clubes espanhóis de referência internacional. A selecção sustenta-se na informação constante no relatório anual da consultora *Deloitte & Touche: Football Money League*, referente aos vinte clubes mais ricos do mundo, que tem em consideração a proveniência das receitas dos clubes no ano imediatamente anterior ao da publicação, em termos de: bilheteira, direitos televisivos e comércio (ver Tabela 6).

Tabela 6 – Os 20 Maiores Clubes do Mundo

Posição	Varição	Clubes	Bilheteira	Direitos TV	Comércio	Receita Total
1	=	REAL MADRID	82.200.000 €	132.400.000 €	136.400.000 €	351.000.000 €
2	2	MANCHESTER UNITED	137.500.000 €	91.300.000 €	86.400.000 €	315.200.000€
3	-1	FC BARCELONA	88.600.000 €	106.700.000 €	94.800.000 €	290.100.000 €
4	2	CHELSEA FC	110.700.000 €	88.500.000 €	83.800.000 €	283.000.000 €
5	4	ARSENAL FC	134.600.000 €	65.800.000 €	63.500.000 €	263.900.000 €
6	-1	AC MILAN	28.600.000 €	153.600.000 €	45.000.000€	227.200.000 €
7	1	BAYERN MUNIQUE	54.900.000 €	61.200.000 €	107.200.000 €	223.300.000 €
8	2	LIVERPOOL FC	57.100.000 €	77.500.000 €	64.300.000 €	198.900.000 €
9	-2	INTERNAZIONALE	29.800.000 €	128.000.000 €	37.200.000 €	195.000.000 €
10	2	AS ROMA	24.000.000 €	104.500.000 €	29.100.000€	157.600.000 €
11	4	TOTTENHAM HOTSPUR	45.800.000 €	50.100.000 €	57.200.000 €	153.100.000€
12	-9	JUVENTUS	7.700.000 €	93.000.000 €	44.500.000€	145.200.000 €
13	-2	OLYMPIQUE LYON	21.500.000 €	69.900.000 €	49.200.000 €	140.600.000 €
14	-1	NEWCASTLE UNITED	49.900.000 €	38.400.000 €	41.100.000 €	129.400.000 €
15	1	HAMBURGUER SV	43.800.000 €	35.800.000 €	40.800000 €	120.400.000 €
16	-2	SCHALKE 04	27.300.000 €	33.900.000 €	53.100.000 €	114.300.000 €
17	N	CELTIC FC	51.000.000 €	34.500.000 €	26.300.000€	111.800.000 €
18	N	VALENCIA	24.500.000 €	56.400.000 €	26.700.000€	107.600.000 €
19	N	OLYMPIQUE MARSELHA	19.000.000 €	46.200.000 €	33.800.000 €	99.000.000 €
20	N	WERDER BREMEN	22.400.000 €	51.200.000 €	23.700000 €	97.300.000 €

Fonte: <http://www.futebolfinance.com/deloitte-football-money-league-2008>.

3.3.3.2. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

O método utilizado para a recolha de informação assentou na identificação e análise documental de artigos científicos e relatórios de entidades independentes. Procedeu-se ainda à recolha exaustiva de informação publicada em jornais e revistas nacionais e internacionais, que contribuíram para o reforço da amplitude da informação incorporada no presente estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998; Yin, 2003; Easton, 1992; Mason, 2002).

3.3.3.3. VARIÁVEIS

No desenvolvimento do presente estudo foram utilizadas diversas variáveis, designadamente:

- Volume de Receitas: vendas de produtos, bilheteira e direitos televisivos.
- Parcerias: contratos de apoio financeiro e não financeiro para complemento do clube.
- Actividades de Subcontratação: empresas contratadas como meras prestadoras de serviços, *outsourcing*.
- Despesas com a Vertente Social: despesas com a totalidade dos recursos utilizados na componente social.
- Ganhos Publicitários: fluxos financeiros obtidos por intermédio de publicidade.
- Recursos Humanos: quantidade/custo de recursos humanos aplicados a determinada tarefa (por exemplo: um jogo internacional).
- Composição da Equipa: quantidade de jogadores (estrela, intermédios e de formação).
- Volume de Parcerias Sociais: número de organizações abrangidas pela vertente social do clube.
- Notoriedade/Reconhecimento/Imagem: grau atingido pelos clubes.
- Valor da Marca: valorização da marca em função da exposição social.

3.4. ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso apresentados visam responder à questão central da investigação, ou seja: a adopção de RSC influencia a *performance* dos clubes de futebol? Estes dois clubes de futebol de referência internacional, desenvolveram nos últimos anos, estratégias de desenvolvimento de modo a não comprometerem resultados futuros, quer a nível económico, quer a nível desportivo. Contudo, a mais-valia associada a esta investigação prende-se com uma dimensão estratégica, que em muito contribui para a sustentabilidade de um clube hoje em dia, ou seja, a dimensão social.

3.4.1. REAL MADRID C. F.

3.4.1.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ACTIVIDADES

3.4.1.1.1. HISTORIAL DO CLUBE E SÍMBOLO

O Real Madrid FC é uma entidade desportiva com mais de 100 anos de história. Desde 1902 até 2008 conta com um enorme e vasto palmarés no que respeita a triunfos obtidos: 30 vezes campeão da liga Espanhola, 17 vezes campeão da taça del Rey, 9 vezes campeão da Europa, 1 vez campeão da super taça Europeia, 2 vezes campeão da taça UEFA, 1 vez campeão da taça da liga, 7 vezes campeão da super taça Espanhola, 2 vezes campeão da taça Latina, 2 vezes campeão da pequena taça do Mundo e 18 vezes campeão regional de Castilla y Leon (Callejo e Martínez, 2006)⁴.

Na época 2000-2001 obteve o galardão da FIFA referente ao “melhor clube do século XX”. Esta distinção confere à instituição Real Madrid FC o estatuto de referência mundial dentro do desporto, em geral, e do futebol, em particular (Callejo e Martínez, 2006).

⁴ Para mais informações consultar a Tabela 7.

Tabela 7 – Histórico e Evolução do Símbolo do Real Madrid CF

Símbolo	Episódios Relevantes na História do Real Madrid CF
1902: O Primeiro Símbolo	
	O Madrid Foot-ball Club é fundado a 16 de Março de 1902, por um grupo de adeptos do novo desporto vindo das ilhas Britânicas. O primeiro símbolo é constituído pelas três letras iniciais do nome do clube, o M, o C e o F, de cor azul-marinho e sobre o fundo, branco.
	Sem impedimento, para jogos oficiais, a lei da época que regulava as associações desportivas, estipulava que o escudo da cidade de Madrid deveria ser intercalado com o do clube, resultando em símbolos circulares.
1908: Mudança de Estilo	
	A partir de 1908, o símbolo modifica-se e adquire uma forma reconhecida no símbolo actual. Mantiveram-se as três iniciais, mas sofreram umas alterações em termos de estilo, como o M, de Madrid, como a letra mais importante, rodeada por um círculo. As cores continuam as mesmas: azul-marinho sobre o fundo branco.
1920: O Símbolo Coroado	
	O Rei Alfonso XIII concede, a 29 de Junho de 1920, o título de Real ao Madrid Foot-ball Club, e o direito de incluir a coroa real no seu símbolo. Além disso, modifica-se, ligeiramente, a posição das iniciais, e a ponta do M move-se, ligeiramente, para a esquerda e aprofunda-se.
	Para os jogos oficiais, continuava-se a utilizar o escudo da cidade de Madrid, uma vez que este também não inclui a coroa real.
1931: Chegada da República	
	Os tempos mudam, o Rei vai para o exílio, e a Espanha converte-se numa República a 14 de Abril de 1931. Retiram-se os símbolos monárquicos, por isto a coroa desaparece do símbolo, ao mesmo tempo o nome do clube altera-se para Madrid F.C. é incluída ainda uma banda roxa no fundo do símbolo para representar a Castilla e as iniciais interiores voltam a centrar-se.
1941: Outra vez "Real" e as Cores	
	Com a Guerra Civil, chega um novo regime, e a coroa volta a fazer parte do símbolo. Mudam-se as cores e emprega-se em muitos casos o dourado ao azul-marinho. Este símbolo manteve-se sem modificações até final do século XX.
2001: Um símbolo para o século XXI	
	A modernização do clube como uma sociedade desportiva, impulsiona o clube a retocar o símbolo, que também é utilizado como logótipo para promover a marca "Real Madrid". As mudanças não são muito extensas: as letras aumentam de espessura e adquirem um bordado azul-marinho, e a banda diagonal é recortada.

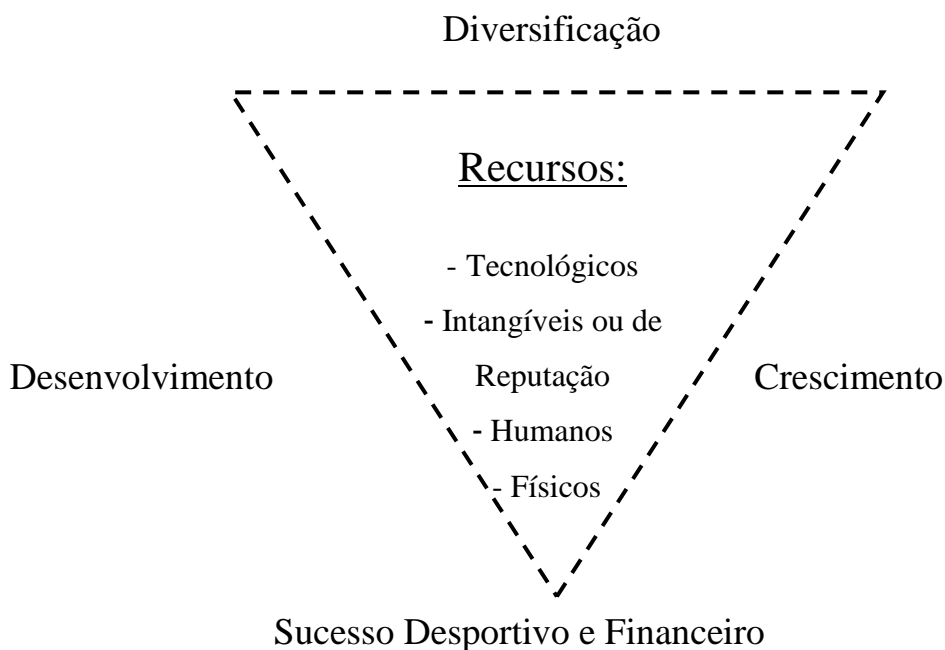
Fonte: Adaptado de <http://www.realmadridfans.org/escudo.htm>.

3.4.1.1.2. RECURSOS E CRESCIMENTO

O enfoque baseado em recursos confere às empresas, um conjunto de recursos (humanos, físicos, tecnológicos, e intangíveis ou de reputação) com diferente valor estratégico. Para se obter uma vantagem competitiva sustentável a empresa terá de se apoiar sobre os seus mais valiosos recursos, aliás a estratégia deve conceber ferramentas úteis para a construção de recursos valiosos para o futuro (Callejo e Martínez, 2006).

Em primeiro lugar, é necessário conhecer as características que aliadas aos recursos estratégicos permitirão alcançar uma vantagem competitiva. Em segundo lugar, é preciso saber como empregar esses valiosos recursos no crescimento de uma empresa e como é que permitem o aparecimento de novas unidades de negócio. A estratégia corporativa do Real Madrid FC, tem por especial enfoque os recursos disponíveis, de modo a conseguir um equilíbrio de modo sustentado, como mostra a Figura 6, entre a diversificação, o desenvolvimento e o crescimento, com o objectivo de atingir o sucesso desportivo e financeiro (Callejo e Martínez, 2006).

Figura 6 – Eixos de Apoio à Estratégia do Real Madrid CF



Fonte: Elaboração Própria

3.4.1.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA

O modelo de gestão do Real Madrid CF foi inovador em Espanha e despertou muita curiosidade de outros clubes e também da imprensa, nomeadamente, a económica. Destaca-se a implementação de um modelo de gestão que transformou um clube de futebol tradicional numa moderna organização desportiva e mediática. Este é um aspecto-chave em todo o processo de gestão aplicado no Real Madrid CF, designadamente, a ideia de que as empresas desportivas podem comportar-se como marcas e planear a exploração desse esquema, através da venda de produtos, em simultâneo, com a comercialização e a venda de direitos televisivos (Callejo e Martínez, 2006).

No caso do Real Madrid CF, em primeiro lugar tratou-se de racionalizar toda a exploração dos seus negócios tradicionais e, em segundo lugar, de valorizar a marca “Real Madrid”, com o intuito de gerar novas fontes de receita, através da sua exploração (Callejo e Martínez, 2006).

Em 2000, a chegada de Florentino Pérez à presidência do Real Madrid CF, marcou uma grande viragem no clube. O seu principal objectivo consistiu em fazer de uma entidade desportiva a primeira empresa desportiva da Europa. Assim, pretendeu dotar o clube de elevadas fontes de receita de modo a aumentar a rentabilidade e ao mesmo tempo garantir a estabilidade. A estratégia adoptada pelo Real Madrid CF, visa consolidar a sua marca-líder, como marca de prestígio e excelência, que permita gerar uma sólida fonte de *inputs* financeiros para financiar a equipa de futebol, mas com um certo grau de independência dos resultados desportivos (Callejo e Martínez, 2006).

Em Setembro de 2000, catorze clubes fundaram o “grupo dos clubes campeões europeus de futebol”, o G14, agora denominado por *European Clubs Association* (ECA), que é um agrupamento de clubes europeus com interesses económicos comuns, do qual o Real Madrid CF é clube fundador. É a primeira organização internacional no mundo dos clubes de futebol. Os objectivos deste agrupamento são: encontrar e desenvolver formas construtivas para reformular um sistema onde as vozes dos clubes

não eram escutadas e atribuir aos clubes um papel executivo e importante na gestão do futebol⁵.

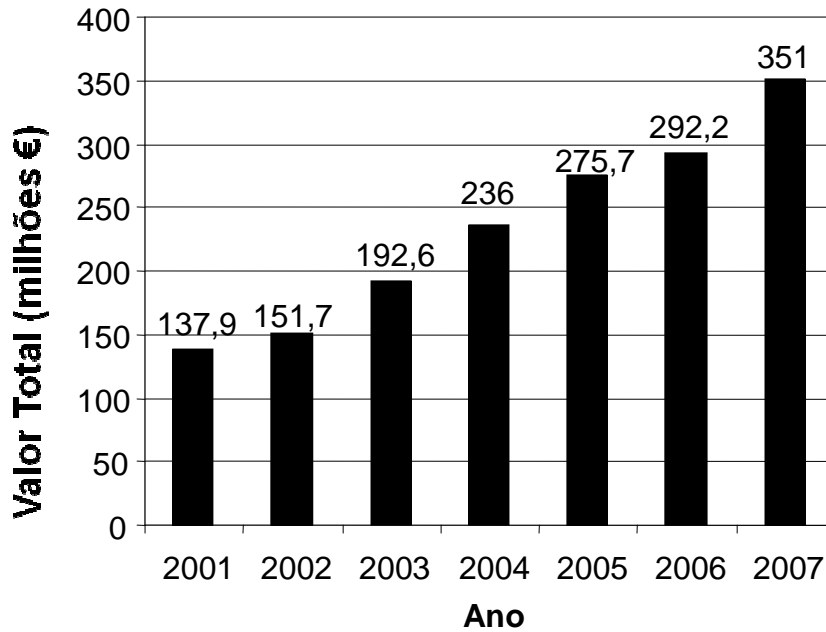
3.4.1.2.1. PILARES ESTRATÉGICOS

A redefinição da estratégia seguida pelo Real Madrid CF decorreu durante a presidência de Florentino Pérez entre 2000-2006. O seu principal foco eram as finanças do clube, assim começou por traçar cinco pilares estratégicos que iriam suportar toda a organização: (i) a reestruturação interna do clube, implicando uma gestão empresarial profissionalizada e estando focalizada em três grandes áreas: a desportiva, o marketing e a económico-corporativa. Criou-se também um gabinete da presidência, o qual é dirigido por uma comissão executiva; (ii) a alavancagem da marca Real Madrid, visando dotar a marca de uma projecção mundial de modo a conseguir alcançar mercados estratégicos; (iii) a recuperação de activos, foi retomada a gestão de grande quantidade dos activos que foram vendidos a outras empresas, o valor adquirido multiplicou-se ao longo dos anos, por intermédio de uma gestão mais eficiente, planificada e racional; (iv) o desenvolvimento de novas linhas de negócio, permitiu diversificar as fontes de *inputs*, nomeadamente, as de natureza financeira; e (v) a transformação de seguidores e simpatizantes em clientes efectivos, que por sua adesão sentimental ao clube procuram de forma consciente produtos que identificam o clube (Callejo e Martínez, 2006).

Com a implementação desta estratégia empresarial o Real Madrid CF tornou-se um clube com uma conduta estratégica marcada por orientações de índole económico-financeira, prova disso é o aumento das suas receitas anuais e a liderança do *ranking* dos clubes mais ricos do mundo, nos últimos três anos. O Gráfico 1 mostra a crescente evolução das receitas totais do Real Madrid CF, por época desportiva.

⁵ Para mais informações consultar: <http://www.g14.com/main.php>.

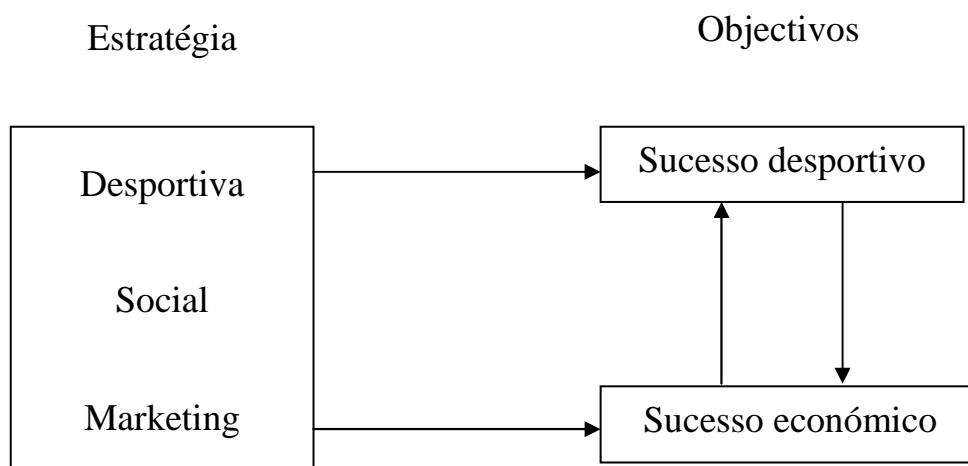
Gráfico 1 – Receitas Totais do Real Madrid CF



Fonte: Adaptado de Deloitte & Touch (2008)

A estratégia do Real Madrid CF está compartimentada de acordo com três grandes pilares estratégicos: a estratégia desportiva, a estratégia social e a estratégia de marketing. Em qualquer um destes pilares, toda a visão estratégica do clube tem um foco com um objectivo em duplicado: atingir o sucesso económico e desportivo; um binómio de variantes que no caso específico do Real Madrid CF se complementam. Neste modelo, conforme se observa na Figura 7, não se concebe a possibilidade de atingir o sucesso desportivo sem conseguir também um bom resultado económico-financeiro (Callejo e Martínez, 2006).

Figura 7 – Pilares Estratégicos e Objectivos do Real Madrid CF



Fonte: Callejo e Martínez (2006:45)

A estratégia desportiva do Real Madrid CF está sustentada em dois grandes eixos de actuação: (i) a contratação de futebolistas de notável impacte mediático; e (ii) a aposta de qualidade nos escalões de formação. Assim, com a contratação dos melhores jogadores do mundo, o Real Madrid CF consegue atingir níveis elevados de qualidade desportiva e deste modo uma substancial vantagem competitiva sobre as outras equipas assente, numa grande projecção mediática que surte um forte impacte no mercado publicitário. Adicionalmente, o Real Madrid CF tem por objectivo norteador da sua actividade, fazer nascer os melhores jogadores do mundo, no seio dos escalões de formação, para deste modo conservar os valores e a identidade do clube.

A estratégia social do Real Madrid CF compreende três aspectos fundamentais: (i) a gestão da massa social; (ii) a política de imagem pública, articulada através da sua fundação; e (iii) a instauração de um modelo de comportamento pacífico do espectador no futebol, excluindo actuações violentas. Em relação ao primeiro aspecto, o Real Madrid CF mantém com os seus sócios, uma política de transparência informativa e de cuidadoso respeito e protecção dos seus direitos o que levou a uma excelente valorização por parte dos mesmos. Em segundo lugar, o Real Madrid CF transmite uma imagem pública amigável, solidária e comprometida, através da Fundação Real Madrid. Na actualidade é embaixador da UNICEF, sendo que programa e realiza actividades de integração social, de carácter educativo e coopera numa variedade de programas por todo o mundo, de modo a recolher fundos para ajudar ao combate a desastres naturais e

outras epidemias. Por último, a sua vertente futebolística não se limita apenas ao terreno de jogo, mas também fora dele, assim a direcção do clube elaborou programas de reeducação dos adeptos, de modo a diminuir os actos violentos nos estádios (Callejo e Martínez, 2006).

Por último, a estratégia de marketing do Real Madrid CF tem como principal objectivo potenciar a exploração da sua marca, transformando os adeptos em fiéis clientes dos seus produtos e serviços, o clube considera a marca como a sua maior valia, por isso tem que ser rentabilizada de modo a garantir o futuro. A exploração da marca envolve uma estratégia comercial, onde se destacam: (i) as alianças estratégicas com empresas-líder em diferentes sectores, de modo a transferir valor e sinergias; (ii) a exploração da marca em mercados emergentes do futebol; (iii) a exploração de uma estratégia multicanal para a exploração da marca; (iv) a exploração do mercado publicitário e dos direitos de imagem dos futebolistas; (v) o programa de fidelização de adeptos através “Carnet Madrlista”, ferramenta pela qual o clube pretende chegar aos seus adeptos nacionais e internacionais; e (vi) programas de licenciamento e franquias para a venda de produtos da marca “Real Madrid” (Callejo e Martínez, 2006).

3.4.1.2.2. VANTAGENS COMPETITIVAS

Tal como foi revelado, previamente, um dos objectivos do Real Madrid CF, é valorizar, constantemente, a sua marca. Através da análise do estudo desenvolvido pela empresa de consultoria *Deloitte*, constata-se que o clube consegue concretizar este objectivo, uma vez que entra neste estudo desde a época 96/97, e nas últimas três edições foi líder destacado, sendo que de acordo com os dados constantes da última edição do *Football Money League*, a sua maior receita resulta do comércio, onde estão os produtos da marca “Real Madrid” (Callejo e Martínez, 2006).

Para garantir a continuidade desse sucesso o Real Madrid CF aposta muito na valorização da sua marca e toda a sua envolvente, como fonte de vantagem competitiva. O clube pretende através da marca “Real Madrid” conseguir grandes retornos financeiros, para tal existem três eixos de apoio: (i) a valorização da marca Real Madrid, dotando-a de um valor crescente, com múltiplas vias para a sua expansão; (ii) o crescimento e a diversificação da actividade do clube em volta do espectáculo do

futebol; e (iii) a capacidade para gerar elevados retornos devido a programas de *sponsorship*, *merchandising* e licenças (Callejo e Martínez, 2006).

De acordo com Porter e Kramer (2006) a cadeia de valor⁶ permite a identificação de elementos, que permitem, a empresa diferenciar-se da concorrência através da criação de valor.

No sentido de detectar vantagens competitivas e as correspondentes fontes, de acordo com a identificação das actividades primárias e de suporte que estão associadas às práticas do Real Madrid CF, efectua-se uma aplicação do modelo da cadeia de valor apresentado por Porter e Kramer (2006), a qual se sintetiza na Tabela 8 seguinte.

Tabela 8 – Cadeia de Valor do Real Madrid CF

Actividades Primárias	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação, a jusante, de jogos com cariz internacional (acordos com as polícias locais, os hotéis e as companhias aéreas); - Contactos formais com a UEFA e com a <i>Real Federación Española de Fútbol</i> (RFEF); - Todos os equipamentos (roupas, pessoal, transporte, alimentação, entre outros) associados a uma deslocação a um jogo quer nacional, quer internacional.
Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Política de qualidade; - Melhoria da gestão dos negócios tradicionais; - Expansão do estádio; - Real Madrid CF é propriedade dos sócios; - Consolidação da marca Real Madrid.
Marketing e Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas com empresas-líder em diferentes sectores; - Exploração da marca Real Madrid em mercados emergentes (China, Japão); - Exploração de uma estratégia multicanal; - Exploração do mercado publicitário, através da imagem dos jogadores; - Programas de fidelização; - Aumento do poder negocial em relação aos <i>sponsors</i>; - <i>Franchising</i> para as vendas dos produtos da marca Real Madrid a nível mundial.
Serviço pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia dos produtos da marca Real Madrid; - Política de satisfação dos clientes.

⁶ Conforme informação constante no item 1.3.3. Identificação de Oportunidades Sociais.

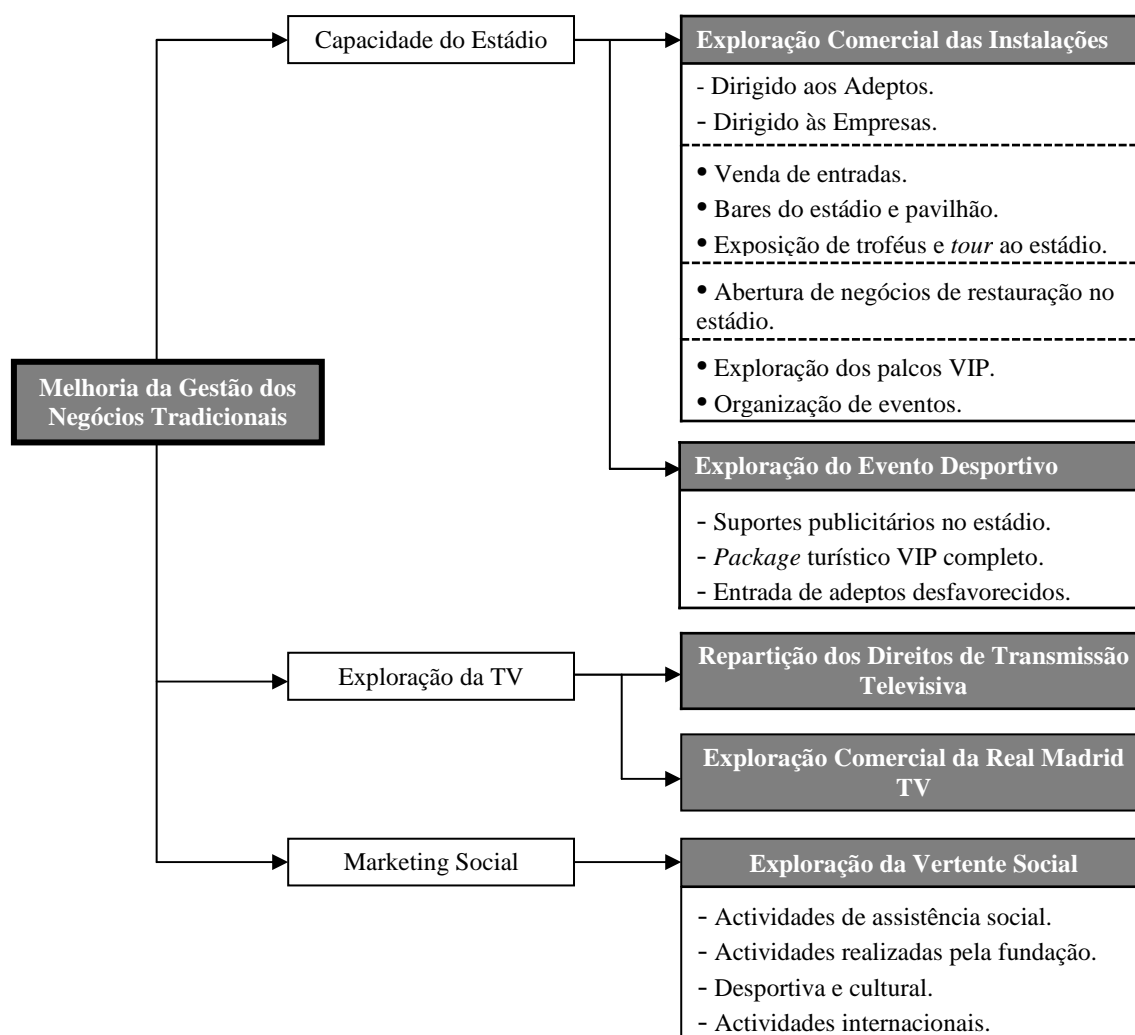
Actividades de Suporte	
Infra-Estruturas e Funções assumidas pela Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Marca Real Madrid; - Crescimento e diversificação dos activos em torno do futebol; - Forte identidade do clube; - Fundação Real Madrid; - Embaixador da UNICEF.
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado sistema de incentivos; - Contratação de jogadores estrela – activos estratégicos; - Aposta forte em formação; - Jogadores <i>top</i> com formação no Real Madrid (a longo prazo).
Desenvolvimento de Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e expansão da marca Real Madrid; - Desenvolvimento da nova marca “Hala Madrid”; - Procura constante por novas formas de <i>inputs</i> financeiros; - Real Madrid TV; - Desenvolvimento de novos produtos com a marca Real Madrid.
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos audiovisuais; - Contrato com <i>sponsors</i>; - <i>Merchandising</i>; - Licenças; - Melhoria dos negócios tradicionais.

Fonte: Elaboração Própria

3.4.1.2.3. MODELO DE NEGÓCIO

Na perspectiva de Callejo e Martínez (2006), existem dois modelos de negócio tradicionais na indústria do futebol: (i) os negócios tradicionais; e (ii) a exploração de negócios relacionados com a marca. O Real Madrid CF aplica ambos os modelos, sendo que o primeiro modelo de negócio diz respeito às competições desportivas em que a equipa participa, e divide-se em duas grandes áreas: a exploração das instalações onde decorrem os eventos desportivos e a transmissão televisiva (ver Figura 8).

Figura 8 – Modelo de Negócio do Real Madrid CF



Fonte: Elaborado a partir de Callejo e Martínez (2006)

A exploração das instalações do estádio abrange tanto a sua utilização no momento de competições desportivas, como todos os outros dias do ano. Os *inputs* financeiros que existem derivam de múltiplos canais: serviços de bar, postos de aluguer e venda de almofadas e outros produtos consumíveis, bem como a gestão, a comercialização e a venda de suportes publicitários dentro das instalações. O Real Madrid CF criou um *package* turístico (entrada no jogo, alojamento, serviço de *limusine* e restaurante), destinado aos espectadores VIP. Uma componente importante é aquela, que permite uma afluência ao estádio e que garante a entrada com carácter especial de pessoas desfavorecidas, ou com níveis de receitas inferiores, visto que estes consumidores são os que adquirem mais produtos e serviços da marca “Real Madrid”. Todas as instalações são fontes de receita para o Real Madrid CF, tais como as visitas guiadas ao

estádio, as dirigidas aos adeptos, o aluguer de espaços para reuniões e os espaços (camarotes) destinados às empresas e à prestação de serviços de restauração reservado ao público em geral. Os clubes de futebol em Espanha vendem os seus direitos de transmissão das competições a empresas de meios de comunicação, em vez de os vender a estações televisivas, isso fez com que as receitas dessa fonte aumentassem significativamente (Callejo e Martínez, 2006).

O segundo modelo de negócio concerne à exploração de negócios relacionados com a marca que compreende o desenvolvimento e a exploração de direitos de imagem do clube, dos jogadores e do *merchandising* com a marca do clube, bem como o recurso a novas metodologias para vender os produtos da marca “Real Madrid”, através da *internet* ou de telemóvel. Esta exploração tem um âmbito de aplicação nacional e internacional (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Negócios relacionados com a exploração da marca "Real Madrid"

	Actividades	Implicações Principais
Novos negócios: Exploração da Marca	Direitos de imagem dos futebolistas do clube	Negociação de contratos no mercado publicitário.
	Acordos internacionais para o desenvolvimento da marca	Procura de novos sócios locais para a exploração das marcas Pegaso (México) e ASD (Ásia). Negociação para exploração de outros mercados.
	Esquema de patrocínio <i>Sponsorship</i> e <i>Partnership</i>	Contrato de patrocínio principal (Bwin). Pacotes de patrocínio.
	Uso de novas tecnologias (PDA's, Telemóvel e E-mail)	Serviços e conteúdos <i>web</i> . Desenvolvimento de negócios telemóvel, personalização.
	Desenvolvimento da “Carnet Madrilita”	Atração e retenção de sócios e simpatizantes do clube.
	Programa de licenças: <i>merchandising & licensing</i>	Marca de equipamento oficial (Adidas). Nova marca “Hala Madrid”
	Distribuição e retalho	Lojas oficiais. Franquia “Área Real Madrid”.

Fonte: Callejo e Martínez (2006:50)

O Real Madrid CF foi pioneiro na exploração da imagem dos jogadores. Na actualidade é o clube quem gere e realiza os contactos com as grandes marcas. O mesmo se aplica à

sua própria marca divulgando-a, internacionalmente, aliada a parceiros estratégicos. Com esta finalidade o clube desenhou uma estratégia assente em pontos estratégicos (baseados no estabelecimento de parcerias com empresas-líder) e factores geográficos, para alargar à escala global a sua marca. Para isso, o Real Madrid CF, procedeu a uma forte aposta em novas tecnologias bem como em parceiros tecnológicos, para desenvolver o canal *web*, onde pretende estar em contacto com os seus adeptos no mundo e também potenciar a venda de produtos *online* (Callejo e Martínez, 2006).

3.4.1.2.4. DIRECÇÃO DESPORTIVA

No que corresponde à análise desportiva do Real Madrid CF, existem quatro variáveis que definem toda a estrutura desportiva de um clube de futebol. As variáveis são: (i) os responsáveis da direcção desportiva (incluem-se os treinadores e os jogadores); (ii) a composição do plantel (que resulta da política de transferências); (iii) a participação dos jogadores na temporada desportiva; e (iv) os resultados desportivos (Kase *et al.*, 2006).

No período 2000-2003 com a chegada de Florentino Pérez à presidência do clube, define-se toda uma estratégia de médio e longo prazo, onde se inclui a área técnico-desportiva. Nesta altura é definido que a responsabilidade de âmbito desportivo recai sobre o director desportivo, um treinador-adjunto e sobre o treinador principal. Neste período, o factor fundamental prendeu-se com a continuidade das mesmas pessoas à frente dos cargos que ocupavam, o que permitiu uma política contínua. Nesta etapa o Real Madrid CF conseguiu obter importantes vitórias, nomeadamente, dois campeonatos da liga e uma Liga dos Campeões Europeus. No período 2003-2006, instalou-se uma instabilidade dentro da direcção desportiva acompanhada de uma escassez de êxitos desportivos (Kase *et al.*, 2006).

O plantel comporta três tipos de jogadores: as estrelas, os intermédios e os jogadores de formação. As estrelas são compostas por jogadores com elevado reconhecimento e prestígio internacional, os intermédios são jogadores de alto nível que provêm de outros clubes, e os jogadores de formação são aqueles que se formaram no clube e conseguiram chegar à equipa principal. O objectivo principal do Real Madrid CF no período 2000-2006 era conseguir a integração na sua equipa principal de um número máximo de jogadores estrelas. Esta política foi designada de “Zidanes y Pavones” e

consistia em fazer coexistir jogadores estrelas e jogadores de formação, bem como estabelecer um compromisso, de modo a integrar os valores do clube e aumentar o seu reconhecimento mundial, e deste modo compensar o custo de aquisição desses mesmos jogadores. A contratação destes jogadores não abrangia apenas a dimensão desportiva mas também a dimensão comercial, com o objectivo de aumentar as receitas do clube e equilibrar as contas, através da venda de *merchandising* e de direitos de utilização de imagem. Contudo, os resultados começam a escassear devido ao excesso de estrelas no clube e coloca-se em dúvida a política “Zidanes y Pavones” (Kase *et al.*, 2006).

Desde 2000, observou-se um aumento do número de jogadores de formação na equipa principal, tanto na sua composição como na participação em minutos jogados. Em compensação registou-se uma diminuição de jogadores estrelas na equipa, por exemplo na época 2000-2001, cerca de 89% da equipa eram jogadores estrelas, ao passo que em 2004-2005 representavam 73% do plantel (Kase *et al.*, 2006).

O Real Madrid CF apresenta uma estrutura pouco regular em termos de êxitos desportivos. No período 2000-2003 o clube ganhou dois campeonatos da liga e uma Liga dos Campeões Europeus, no segundo período correspondente a 2003-2006, passou para segundo plano, não conquistando qualquer êxito, este fracasso deveu-se sobretudo à saída de jogadores intermédios que eram o suporte da equipa (Kase *et al.*, 2006).

3.4.1.2.5. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O modelo de Hamel (2000) preconiza que uma dada organização na definição de um modelo de negócio tem que, obrigatoriamente, efectuar uma definição clara das necessidades sociais a que pretende dar correspondência. Mais especificamente, um conceito empresarial inclui quatro componentes principais: o valor da rede, os recursos estratégicos, o *interface* com os consumidores e a estratégia central (ver Tabela 10), para detectar factores de sucesso associados ao Real Madrid CF. Esta definição facilita a compreensão de como o modelo empresarial específico utilizado numa óptica social ajuda a ter sucesso, neste âmbito (Mair e Schoen, 2005).

Tabela 10 – Componentes do Modelo de Negócio do Real Madrid CF

Variáveis	Elementos	Resultados e Implicações
Valor da Rede	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores. - Parceiros. - Coligações. 	Celebração de contratos com diversas marcas de elevado prestígio e reconhecimento, nomeadamente, Adidas; Bwin; Metro; Audi; Mahou; Coca-Cola; Rexona; Sanitas; Solan de Cabras; Babybel; Vueling; UNICEF; Ministério da Cultura; As; Federação dos Editores de Espanha; Movistar; El Corte Inglés.
Recursos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Competências nucleares. - Activos estratégicos. - Processo Central. 	Espectáculos desportivos; Marca Real Madrid; Fundação Real Madrid; Formação de jogadores; Contratação de jogadores-estrelas; Negócios tradicionais; Maior clube do mundo; Licenças; Organização de eventos.
Interface com os Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Realização e Apoio. - Informação e <i>Insight</i>. - Relações Dinâmicas. - Estrutura de Preços. 	Política de transparência na informação prestada aos sócios; Entradas no estádio para as pessoas com menos recursos financeiros; O clube é propriedade dos sócios.
Estratégia Central	<ul style="list-style-type: none"> - Missão dos Negócios. - Âmbito do produto/mercado. - Bases para a Diferenciação. 	Equilíbrio entre êxitos desportivos e económicos; Grau de diferenciação da marca “Real Madrid”; Constante valorização da marca “Real Madrid”; Capacidade distintiva da marca “Real Madrid”.
Marketing Social	Despesas com a vertente social; Ganhos Publicitários; Recursos Humanos; Volume de parcerias sociais; Notoriedade/ Reconhecimento/Imagem Valor da Marca; Volume de Receitas; e Parcerias.	Actividades de assistência social; Actividades institucionais; Desportiva e cultural; Actividades internacionais.

Fonte: Adaptado de Mair e Schoen (2005:10)

O valor das redes é analisado sob diferentes ópticas, designadamente, em termos da relação do seu potencial para criar vantagem competitiva (Stabell e Fjeldstadt, 1998), do valor acrescentado (Brandenburger e Nalebuff, 1996) e do estabelecimento de um meio para alcançar objectivos colectivos (Todeva e Knoke, 2002). O valor das redes é importante na medida em que fomenta a criação e a distribuição de valor tornando-se um elemento fundamental nos modelos comerciais (Hamel 2000, Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Mair e Schoen, 2005).

Cada organização inova e constrói um modelo de negócio de acordo com os seus recursos tendo, igualmente, como objectivo obter a máxima eficiência na gestão dos mesmos. A necessidade de recurso não é vista como uma fonte de problemas, mas como uma oportunidade para expandir a rede e criar valor (Mair e Schoen, 2005).

O valor transferido para o público-alvo assume um padrão comum e reflecte a relação entre o cliente e a empresa, bem como o modo como influencia o seu modelo de negócio. O valor social criado pelas organizações assume várias formas, desde a criação de produtos específicos até ao agrupamento em segmentos de clientes com o mesmo valor social. O principal objectivo deste mecanismo é capturar valor para os clientes, detectar as suas necessidades e personalizar os produtos de acordo com os segmentos. Esta abordagem define que as organizações são distintas no seu funcionamento, isto porque, em muitas outras os clientes no final da cadeia de valor, são meros receptores de doações ou serviços a preços, altamente, subsidiados (Mair e Schoen, 2005).

O Real Madrid CF tem uma forte vertente social, sendo esta exercida, fundamentalmente, através da sua Fundação. As actividades dividem-se em cinco tipos: (i) as actividades de assistência social; (ii) as actividades institucionais; (iii) as actividades desportivas; (iv) as actividades culturais; e (v) as actividades internacionais, (ver Tabela 11).

Tabela 11 – Actividades de Marketing Social Desenvolvidas pela Fundação Real Madrid⁷

Tipologia de Actividades	Descrição
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas Desportivas de Integração Social para imigrantes; - Escolas Desportivas de Integração Social em Centros Penitenciários; - Escolas Desportivas em Centros de Acolhimento da Cidade de Madrid; - Programa de Actividade Física para seniores; - <i>Basketball</i> em Hospitais Infantis; - Programas de Voluntariado; - Maratona a favor da Integração Social; - Prestações a Fundações, ONG's e Associações de Beneficência e de Assistência Social; - A Fundação é um rastreio para o “Novo Futuro”.
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões da Administração e da Comissão Executiva; - Gala Anual da Fundação; - Almoço do Presidente da Fundação com os Mecenases de Honra e as Empresas; - Programa de Natal; - Encontro Estatal das Fundações de Clubes de Futebol; - Revista da Fundação; - Memorial Anual da Fundação; - Programa de Fidelização de Sócios.
Desportivas	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas desportivas de Futebol e <i>Basketball</i>; - Campus de Verão de Futebol e <i>Basketball</i>; - Torneio de Beneficência de Golf Fundação Real Madrid.
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Fórum Luís de Carlos; - Jornadas de Orientação Académica e Profissional; - Centro de Documentação; - Trabalhos preparatórios do futuro Museu do Real Madrid CF; - Recuperação do Património Histórico-Documental; - Incentivo aos Valores Humanos no Desporto; - Prémio para a melhor claqué rival; - Prémio aos Valores Desportivos e Humanos; - Congresso de <i>Basketball</i> na Iniciação; - Programa de Formação dos Monitores das Escolas Desportivas; - Programa de Formação para pais dos alunos das Escolas Desportivas.
Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas Desportivas de Integração Social na América Latina; - Extensão da presença da Fundação em África; - Entrega de Material Desportivo a ONG's e Embaixadas de Espanha e Instituições de Beneficência; - Atenção às visitas Internacionais e relação com Instituições Desportivas de outros Países.

Fonte: Elaboração Própria

⁷ Informação recolhida em: http://www.realmadrid.es/fundacionrm/hacemos/portada_esp.htm.

3.4.2. BARCELONA F. C.

3.4.2.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ACTIVIDADES

3.4.2.1.1. HISTORIAL DO CLUBE E SÍMBOLO

O FC Barcelona foi idealizado por um Suíço, Hans Gamper, a 22 de Outubro de 1899. Antes de criar o FC Barcelona, este empresário suíço criou o FC Zurich no seu país natal. Com o crescente apoio dos cidadãos da Catalunha, o FC Barcelona passou a ser o baluarte da região. No início do século XX, foi quando surgiram os primeiros resultados desportivos, três taças de Espanha, cinco campeonatos catalães e o primeiro título do campeonato Espanhol na época 1928/1929. Ao mesmo tempo o Clube Catalão sofria a opressão do Ditador Primo de Rivera. Como o clube representava os ideais da liberdade da Catalunha, foi o alvo preferencial do Estado ditador. A partir de 1930 a situação agravou-se com o início da guerra civil, o então presidente do FC Barcelona, Josep Sunol foi assassinado pelos soldados de Franco. O clube não se extinguiu, porque os jogadores estavam em digressão pelos Estados Unidos e México e no seu regresso ficaram exilados em França. Depois da guerra civil, Franco proibiu a língua e a bandeira Catalã, os clubes de futebol estavam proibidos de utilizar nomes não espanhóis, estas medidas levaram o clube a alterar o seu nome para Clube de Fútbol Barcelona e a bandeira catalã foi removida do escudo do clube (Chadwick e Arthur, 2008).

Ainda no regime de Franco o clube afirmou-se como um grande clube de Espanha. Conquistando nesta data três títulos de Espanha no final da década de 1940 e venceu outros dois na primeira metade da década de 1950. Com tanto sucesso e com o apoio do povo catalão, o clube construiu o estádio *Camp Nou*, com capacidade para 90.000 espectadores, o estádio tornou-se também um símbolo da equipa e da identidade da região. Outro marco importante passou, pela afirmação europeia do clube, esse reconhecimento surgiu com a conquista da Taça dos Vencedores das Taças, onde defrontou o Fortuna Dusseldorf da Alemanha. O culminar do reconhecimento europeu e mundial acontece em 1992, em Wembley, o FC Barcelona venceu a sua primeira Liga dos Campeões Europeus, na época 1991/1992 frente à Sampdoria sucesso que só repetiria em 2006 frente ao Arsenal, já com Ronaldinho Gaúcho como a principal estrela da equipa Catalã.

A marca é o seu principal activo e tem imensas conotações políticas, para os Catalães o FC Barcelona é sinónimo de luta pela independência e de posicionamento contra o controlo centralizado em Madrid. Muitos dos seus apoiantes acreditam que, actualmente, o clube ainda desempenha um papel fulcral no processo ideológico da Catalunha, por isso a marca deverá ser, cuidadosamente, gerida no futuro (Chadwick e Arthur, 2008).

Para conhecer a natureza do FC Barcelona é necessário conhecer a sua origem. O clube foi fundado por um Suíço, que alterou o seu nome para um derivado do Catalão, o que expressa bem a maneira de pensar do povo Catalão, alguém que gosta de pensar nele próprio, que tem um sentimento de auto-identidade e auto-estima, características que influenciaram o clube e a sua posição durante a guerra civil face ao resto do país. Com o seu forte espírito de luta contra o regime e sendo um símbolo da identidade Catalã, o clube baseou desde então a sua conduta nos princípios sociais, tais como, a igualdade e a equidade, de modo a garantir que o clube adapte sempre uma abordagem socialmente responsável (Chadwick e Arthur, 2008).

Tabela 12 – Histórico e Evolução do Símbolo do FC Barcelona

Símbolo	Episódios Relevantes na História do FC Barcelona
Primeiro Símbolo	
	<p>O primeiro símbolo do FC Barcelona foi o escudo da cidade de Barcelona, dividido em quatro quartos por cima tem uma coroa e um morcego, e está rodeado por duas ramas. Era uma forma de ter o clube ligado à cidade que o viu nascer. Este símbolo esteve vigente até 1910, depois de Gamper salvar o clube da crise de 1908.</p>
1910: Concurso aberto	
	<p>Em 1910, o FC Barcelona lançou um concurso aberto para um novo símbolo, a todos os sócios que tivessem propostas. Ganhou o desenho de Carles Comamala, jogador do clube entre 1903 e 1912, estudante de medicina e grande desenhador. Assim, nasceu o símbolo do clube que desde esta data teve poucas alterações. Trata-se de um símbolo que mantém na sua parte superior la Creu de Sant Jordi e as quatro barras, elementos representativos da Catalunha. No centro do símbolo, uma franja onde aparecem as iniciais F.C.B. e na parte inferior onde surgem as cores azul e grená com uma bola de futebol. Em definitivo, o símbolo reflecte a dimensão desportiva e o vínculo do clube à cidade e à região.</p>
1910: Imposições da Ditadura	
	<p>Desde 1910, as mudanças introduzidas no símbolo foram mínimas, a maioria de carácter estético, com pequenas modificações no traço de perfil. As mais importantes foram aquelas que tiveram de ser efectuadas por imposição política. Com a instauração do Franquismo as siglas F.C.B. foram substituídas por C.F.B., em consonância com o Castelhana. A ditadura também obrigou a substituir as quatro barras do canto superior direito, que foram limitadas a duas e a bandeira da Catalunha foi excluída. Aproveitando os 50 anos de aniversário do clube, recuperaram-se as quatro barras, sendo que as siglas originais só se recuperaram no final de 1974, e o símbolo voltou ao conteúdo original de 1910.</p>
2002: Actual	
	<p>A forma actual do símbolo corresponde à adaptação que sofreu em 2002, pelo desenhador Claret Serrahima, que optou por umas linhas mais estilizadas, suprimindo os pontos que separavam as iniciais do clube, abreviou o nome e suprimiu o número de pontas. Este símbolo apresenta umas linhas mais sensíveis, que facilitam a sua reprodução em todos os formatos da identidade corporativa do clube.</p>

Fonte: Adaptado de <http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/club/historia/simbols/escut.html>.

3.4.2.1.2. RECURSOS E CRESCIMENTO

A conquista da Liga dos Campeões Europeus em Maio de 2006, em Paris frente ao Arsenal, marcou o reaparecimento internacional do clube. Esta vitória foi secundada pela conquista dos títulos da liga espanhola em, 2004/2005 e 2005/2006. Para a região da Catalunha é importante ter um clube que tem reconhecimento internacional e ao mesmo tempo fazer transparecer e vincar os valores da identidade Catalã (Chadwick e Arthur, 2008).

As camisolas do FC Barcelona eram tidas como virgens, em termos comerciais, o clube foi obrigado a idealizar formas alternativas de receita de modo a compensar as receitas perdidas por não abdicar da frente da sua camisola. Assim, para combater esta ausência de receitas o FC Barcelona lançou em 2004, depois da eleição de Joan Laporta o programa “O Grande Desafio”, o qual consistiu em cativar os sócios e adeptos a imaginarem o seu clube com um milhão de membros, com o objectivo de captar receitas adicionais. Adicionalmente, foram criadas parcerias a um nível secundário com empresas tais como, a Telefonica, La Caixa, a TV3, a Estrella Damm, a Nike e a Coca-Cola. Este conjunto de parceiros pode ser alargado a qualquer momento, mas a retenção dos elementos é importante na medida em que constituem importantes fontes de receita. Outra fonte adicional seria recorrer a uma prática de *naming* aplicada ao estádio *Camp Nou*, tal como fez o Arsenal com a Fly Emirates, atribuindo ao seu estádio o nome de: Emirates Stadium, em contrapartida recebe €5 milhões por ano, durante seis anos. No caso do FC Barcelona, é pouco provável acontecer algo parecido, o *Camp Nou* é um elemento histórico e de forte componente cultural para os Catalães por isso não está à venda (Chadwick e Arthur, 2008).

O estádio por ser considerado como um monumento, é um dos destinos turísticos de Barcelona, é visitado por milhares de pessoas todos os anos, para apreciar o seu museu e até para ver aquele que é o maior estádio da Europa. O FC Barcelona está perante um conflito, a Espanha tem uma cultura de preços baixos nos bilhetes, quaisquer tentativas de aumento de preço seria além da fúria dos sócios uma provável derrota eleitoral para Joan Laporta. De outro modo, o clube opera a 100 por cento na sua capacidade de utilização do estádio, o que indica que há excesso de procura. Numa lógica pura e simples, isto seria indicador para um aumento da capacidade do estádio, mas em termos

de localização é problemático. A fim de encontrar uma alternativa para esta preocupação o FC Barcelona lançou um concurso de arquitectura em 2006 que visa descobrir um *design* inovador para remodelar o *Camp Nou* (Chadwick e Arthur, 2008).

3.4.2.2. ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA

O FC Barcelona tornou-se num dos maiores símbolos da identidade Catalã e no espírito de muitos adeptos, contribuindo para o fortalecimento do seu lema: “*més que un club*”; transformando-se num expoente da identidade Catalã. Em 2003, Joan Laporta foi eleito presidente do clube, e a ele ficou associado um espírito jovem e uma capacidade para o FC Barcelona regressar ao sucesso. Joan Laporta constituiu uma equipa jovem, com membros comercialmente conscientes, capazes de estabelecer parcerias estratégicas com empresas e incorporando um elemento também importante neste clube, o espírito do povo. Deste modo, foi um marco no clube, estabelecendo um novo enfoque, em função da construção de um clube fora de campo, sendo alavancado pelas actividades comerciais (Chadwick e Arthur, 2008).

No epicentro da estratégia desenhada por Joan Laporta está a remodelação do FC Barcelona, como marca global, tendo como principal referência a *Walt Disney*, de modo a tornar-se líder mundial de entretenimento. O clube encontra-se numa posição que permite competir desportiva e financeiramente, sendo que lhe está associado um valor e uma capacidade distintiva de carácter único. A estratégia foi baseada sobre uma série de variáveis, que incluem: o historial; o património; a reputação; a popularidade; e o símbolo maior do clube: o *Camp Nou* (Chadwick e Arthur, 2008).

A eleição de Joan Laporta e da sua equipa foram realmente importantes para a reposição da estabilidade económica-financeira do FC Barcelona. Além de qualificados, jovens e empreendedores estão ainda bastante conscientes, relativamente, ao significado do clube para os Catalães e não Catalães, reconhecendo assim a necessidade de conservar um conjunto de valores intrínsecos ao clube. Todavia, estão igualmente conscientes dos problemas financeiros que o clube atravessa. O FC Barcelona apresenta uma abordagem organizacional inovadora que está orientada para o desenvolvimento estratégico, o que

constitui um factor distintivo face a qualquer outro clube, talvez por ter tão presente e de forma tão intensa a identidade Catalã (Chadwick e Arthur, 2008).

A evolução do FC Barcelona era inevitável. Desde a eleição de Joan Laporta a alteração estratégica planificada foi determinante para o futuro do clube, nomeadamente, no que respeita a progressos tecnológicos, como por exemplo, a Barça TV, o FCB Móvil e o *site* oficial do FC Barcelona, com o propósito de estar mais perto dos sócios e adeptos, de novas oportunidades e novas formas de comercialização do desporto. Estas alterações implicam um avanço na gestão do clube e ao mesmo tempo na sua cultura, embora a sua filosofia continue a ser a mesma, a forma de operar comercialmente é que conheceu alterações substanciais (Chadwick e Arthur, 2008).

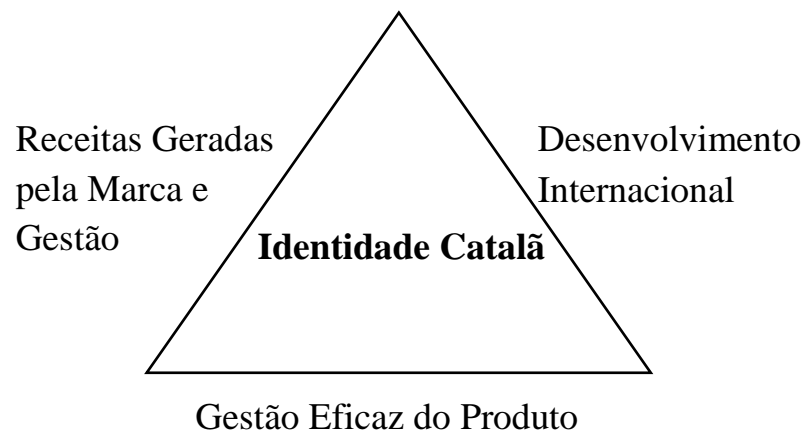
Para tornar sustentável e ter sucesso no longo prazo o clube terá de alargar a sua marca, criar novas oportunidades de *merchandising* e explorar novas formas de comunicação. O FC Barcelona completou o seu modelo, além destas iniciativas com uma abordagem social e ética, que são princípios fundamentais para o clube. Assim, o FC Barcelona acredita no seu elevado grau de diferenciação, isto porque, o seu modelo social e as suas parcerias a este nível são de cariz mundial e com notável reforço da dimensão internacional do clube (Chadwick e Arthur, 2008).

O FC Barcelona foi um dos últimos clubes a nível profissional a colocar um logótipo de um patrocinador na parte frontal das suas camisolas. A parceria com a UNICEF trata-se de uma abordagem admirável e inteligente, as principais conquistas prendem-se com a reputação, a credibilidade, a identidade e a imagem. A colocação da imagem da organização não tem qualquer fim lucrativo, para tal o FC Barcelona já está a compensar a falta de receitas que daí poderiam advir, ou seja, constitui parcerias em forma de patrocínio, num nível ainda secundário, que merecem um maior desenvolvimento. Deste modo, tal como sucede com a sua identidade e cultura, o clube Catalão é detentor de um modelo próprio e complexo, mas simultaneamente, altamente diferenciador (Chadwick e Arthur, 2008).

3.4.2.2.1. PILARES ESTRATÉGICOS

A estratégia de marketing do FC Barcelona é apenas uma parte de uma ampla estratégia corporativa, que contempla o controlo de custos e uma cadeia de gestão estratégica para o desenvolvimento do clube e de organizações como é o caso da ECA. A estratégia do FC Barcelona assenta, essencialmente, em três pilares (ver Figura 9): (i) a gestão eficaz do produto, trata-se de administrar de forma eficaz o *core business* do clube; (ii) as receitas geradas pela marca e gestão do clube, constituem, um importante fluxo para a sua sustentabilidade; e (iii) o desenvolvimento internacional, que é uma ferramenta em expansão para conquistar e aumentar a participação entre membros do FC Barcelona e explorar eventuais mercados comerciais (Chadwick e Arthur, 2008).

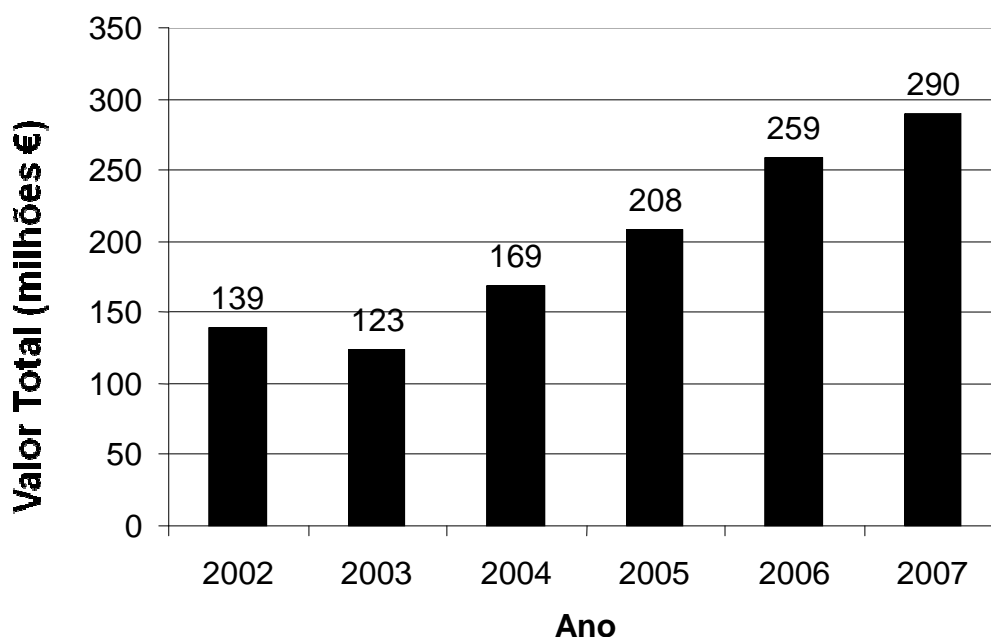
Figura 9 – Pilares de Apoio à Estratégia do FC Barcelona



Fonte: Elaboração Própria

Com as alterações estratégicas estruturadas pela administração de Joan Laporta, o FC Barcelona começou a posicionar-se além do estatuto de clube de futebol e ícone da identidade Catalã, desenvolvendo também uma forte componente empresarial de modo a gerar receitas que suportam a sua principal actividade (ver Gráfico 2). Desde 2003 com a eleição de Joan Laporta, que as receitas dos FC Barcelona crescem de forma significativa, no que ao valor total diz respeito.

Gráfico 2 – Receitas Totais do FC Barcelona



Fonte: Adaptado de Deloitte & Touch (2008)

3.4.2.2.2. VANTAGENS COMPETITIVAS

Um grande objectivo do FC Barcelona além de conquistar títulos é comunicar a sua forte cultura, assente na identidade Catalã. O potencial de exploração internacional é portanto um factor a considerar na política de expansão e desenvolvimento do FC Barcelona, especialmente, onde existem grandes comunidades de origem hispânica.

Até há pouco tempo o FC Barcelona era um clube com um factor distintivo que o tornava único, em termos mundiais, ou seja, na sua camisola não havia qualquer interesse financeiro, publicidade ou patrocínio. A frente das camisolas para clubes de nível mundial é uma importante fonte de receitas. O FC Barcelona restringido pelo seu passado e pela sua imagem, nunca haveria ter colocado quaisquer representações na frente das camisolas. Por não colocar nenhum logótipo corporativo, o clube estaria a fazer uma forte declaração socio-política, algo que iria marcar e reforçar a imagem do FC Barcelona na mente das pessoas. A este facto é imputado um valor intangível que ajuda a reforçar que o FC Barcelona é especial, um clube que está entre a comunidade e a solidariedade (Chadwick e Arthur, 2008).

À semelhança do que foi feito no caso de estudo apresentado, previamente, agora procede-se à exposição do caso do FC Barcelona (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Cadeia de Valor do FC Barcelona

Actividades Primárias	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação, a jusante, de jogo com cariz internacional (estabelecimento de acordos com as polícias locais, os hotéis e as companhias aéreas). - Contactos formais com a UEFA e com a Real Federación Española de Fútbol (RFEF). - Preparação de todos os equipamentos (roupas, pessoal, transporte, alimentação, entre outros) associados a uma deslocação a um jogo quer nacional, quer internacional.
Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento da marca FC Barcelona como marca global de entretenimento. - Expansão do estádio e satisfação da procura. - O FC Barcelona não é uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD).
Marketing e Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Forte expansão internacional. - Parcerias estabelecidas.
Serviço pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia nos produtos da marca FC Barcelona, política de qualidade do clube.

Actividades de Suporte	
Infra-Estruturas e Funções assumidas pela Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Historial do clube e da Região. - Forte desenvolvimento internacional. - Marca FC Barcelona. - Crescimento sustentado no entretenimento. - Forte identidade e cultura com a região da Catalunha. - Parceria estratégica com a UNICEF. - Fundação FC Barcelona. - Rígido controlo de custos. - <i>European Clubs Association (ECA)</i>.
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Focalização na formação de jogadores; Política de recursos humanos estruturada, o treinador é o mesmo desde 2003. - Transformação dos jogadores em ícones de <i>media</i> e rentabilidade da imagem. - Os jogadores estão identificados com a cultura Catalã.
Desenvolvimento de Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração de oportunidades em novos meios de comunicação. - Concurso de arquitectura para expansão do <i>Camp Nou</i>. - Barça TV.
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias estabelecidas com empresas que denotem uma forte identidade. - Atingir um milhão de membros (sócios e simpatizantes). - Contratos audiovisuais. - Publicidade à UNICEF. - Exploração de actividade extra-futebol (conferências, jantares, galas e <i>tours</i>).

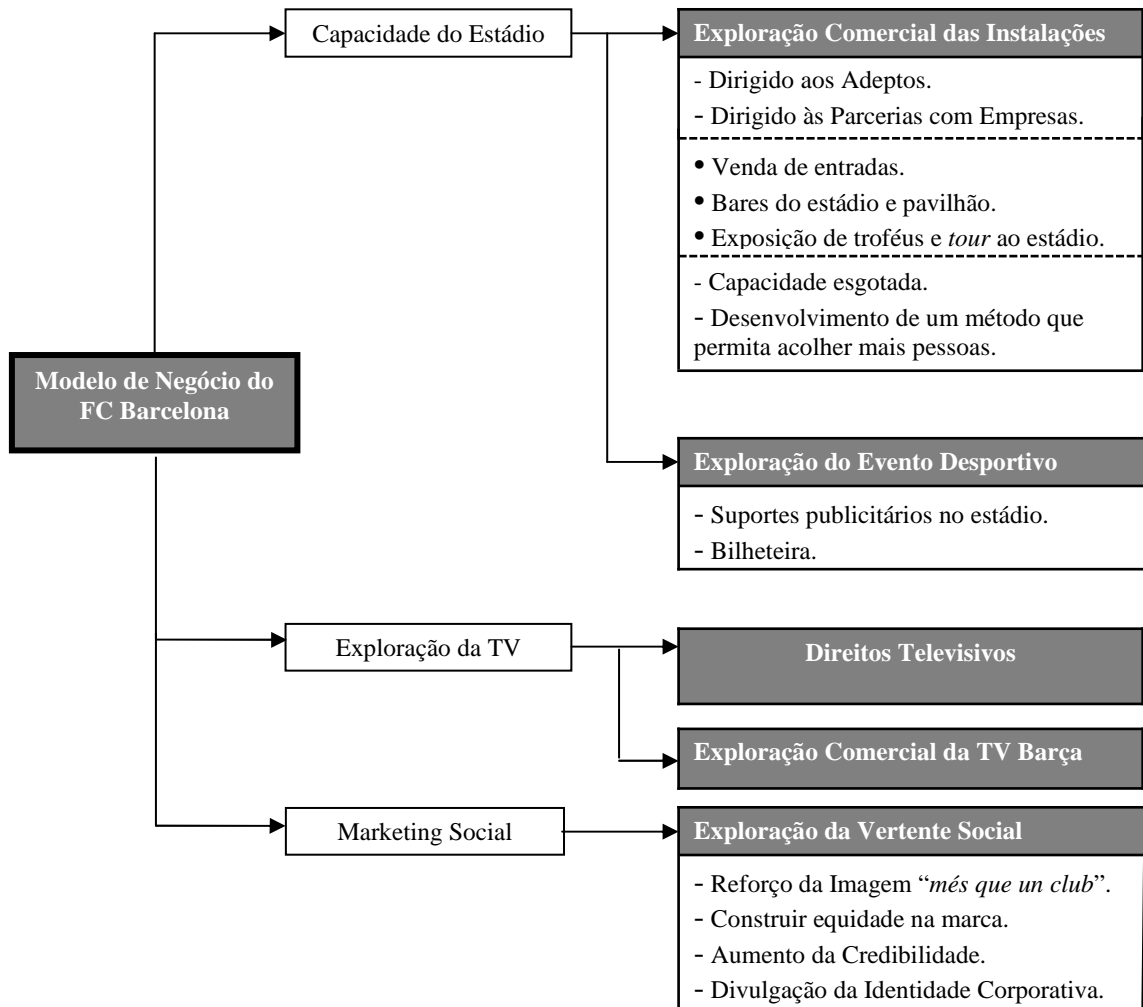
Fonte: Elaboração Própria

3.4.2.2.3. MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio adaptado pelo FC Barcelona é um modelo bastante mais complexo, uma vez que o clube dispensou uma importante fonte de receita, na parte frontal da sua camisola. Para combater essa “desvantagem” o clube apostou nas parcerias secundárias com empresas com igual filosofia de identidade (Telefonica, TV3, La Caixa, Nike e Coca-Cola) e numa parceria inteligente com a UNICEF, que lhe garante um reforço dos activos intangíveis associados à sua imagem de marca e de participação social, bastante importantes.

Assim, o modelo de negócio divide-se entre: (i) a área onde obtém retornos financeiros directos através das suas mais diversas formas comerciais, designadamente, a exploração das instalações e da bilheteira, bem como, a exploração televisiva (própria e da venda de direitos televisivos); e (ii) a área onde obtém retorno de carácter intangível (equidade, imagem de marca, reputação e credibilidade). A proliferação e o crescimento do mercado televisivo levou a que o clube optasse pela criação do seu próprio canal de televisão e pelo desenvolvimento das tecnologias associadas que lhe permitem encontrar novas oportunidades de mercado e elevar o valor da marca FC Barcelona. Estas mudanças aliadas com a estratégia delineada pelo presidente Joan Laporta levaram o clube a uma nova etapa na sua história e a delinear o FC Barcelona como marca global de entretenimento. A estratégia sustenta-se na sua forte componente histórica, na sua popularidade e reputação a nível internacional, a representação esquemática do modelo de negócio é efectuada na Figura 10 apresentada em seguida.

Figura 10 – Modelo de Negócio do FC Barcelona



Fonte: Elaborado a partir de Callejo e Martínez (2006)

A exploração de negócios relacionados com a marca “Barcelona” possibilita ao clube o desenvolvimento e a exploração de direitos de imagem do clube, dos jogadores e do *merchandising* do clube. O FC Barcelona faz transparecer nos seus produtos a forte identidade Catalã, e todo o simbolismo associado a uma região. A exploração deste tipo de negócio, permite ao clube o recurso a novas metodologias para vender e colocar os seus produtos à disponibilidade dos sócios e simpatizantes, exemplo disso é o canal *Web* (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Negócios relacionados com a exploração da marca "Barcelona"

	Actividades	Implicações Principais
Novos negócios: Exploração da Marca	Exploração dos activos intangíveis	Negociação de contratos no mercado publicitário.
	Acordos para o desenvolvimento da marca	Desportiva - Nike /Institucional - UNICEF
	Esquema de patrocínio <i>Sponsorship</i> e <i>Partnership</i>	Parceria Principal UNICEF
	Uso de novas tecnologias (PDA's, Telemóvel e E-mail)	Serviços e conteúdos <i>web</i> . Desenvolvimento de negócios telemóvel, personalização.
	Desenvolvimento do programa " <i>més que un club</i> "	Atracção e retenção de sócios e simpatizantes do clube.
	Programa de licenças: <i>merchandising & licensing</i>	Marca de equipamento oficial (Nike).
	Distribuição e retalho	Lojas oficiais.

Fonte: Callejo e Martínez (2006:50)

3.4.2.2.4. DIRECÇÃO DESPORTIVA

Em 2000, na direcção dos destinos do FC Barcelona estava um novo presidente, Joan Gaspart, a sua intenção era integrar na direcção, a maioria das pessoas que o apoiou, e concentrar em seu torno todas as decisões estratégicas do clube. O sentimento passou por cima da coerência e de uma estratégia elaborada, o que se veio a reflectir nos elevados gastos financeiros, o que tornou o FC Barcelona num dos mais endividados de Espanha. Durante este período houve pouca continuidade de políticas de condução desportiva, a qual foi evidenciada por uma constante troca de treinadores. Instala-se a instabilidade e a escassez de êxitos desportivos até à eleição de Joan Laporta em 2003 (Kase *et al.*, 2006).

A estratégia desportiva do FC Barcelona consistia em desenvolver uma equipa com menor número de estrelas e ter na grande maioria das suas fileiras jogadores de formação e intermédios, que são tidos como suporte da equipa. Na época 2003/2004, os jogadores de formação chegam a superar os intermédios, enquanto o número de jogadores estrelas se cifrou em dois, entre 2000 e 2005. Deste modo, objectivou-se encontrar um suporte equilibrado entre jogadores de formação e intermédios com um número reduzido de estrelas, no sentido de proporcionar a possibilidade aos jogadores de formação de atingirem a equipa principal e converterem-se com tempo, em ícones do futebol mundial (Kase *et al.*, 2006).

A estratégia desportiva do FC Barcelona começa a surtir efeitos no período 2003-2006, conquistando dois títulos da Liga Espanhola e um da Liga dos Campeões Europeus, e estabilizou a sua política de formação, tendo neste período os jogadores de formação igualado em número os jogadores intermédios. De acordo com Kase *et al.* (2006), esta política envolve algum grau de risco na medida em que os jogadores de formação não se encontram preparados na componente psíquica para os grandes jogos Europeus onde revelam inexperiência, por outro lado, trata-se de um investimento que dará vantagem a médio prazo (Kase *et al.*, 2006).

3.4.2.2.5. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Por não apresentar publicidade na frente das camisolas, uma das principais fontes de receitas dos clubes, o FC Barcelona optou por uma solução criativa e, socialmente, responsável que lhe congrega o reforço de outro tipo de activos, designadamente, os intangíveis. Para este problema o clube estabeleceu uma parceria com a UNICEF, de forma a destacar a problemática das crianças em situações vulneráveis. O tema proposto pelo FC Barcelona para a sua convenção “*Barça més que un club*” é uma nova esperança para essas crianças.

O que está por detrás de uma decisão estratégica com esta importância? Integridade e princípios, sem dúvida, mas é evidente que não existe uma relação directa e clara com os fluxos financeiros e as receitas geradas. Trata-se de uma estratégia diferenciadora e inteligente da marca FC Barcelona, que contribui para o reforço da imagem de marca e do lema do clube “*més que un club*”. O clube pretende, igualmente, criar valor para o público, na forma como estabelece ligações entre os fãs, o público e o clube. A responsabilidade social faz parte da natureza do clube e sustenta a sua filosofia, faz o clube sentir-se bem com a comunidade regional, nacional e internacional (Chadwick e Arthur, 2008).

A forte componente social do clube é notável, no entanto é um constrangimento a nível comercial. Este tópico é, especialmente, pertinente na medida em que o clube necessita de gerar receitas para fazer face às contratações de jogadores e aos compromissos de salários, no sentido de ter sucesso no seu serviço básico (isto é, o futebol).

Neste sentido, o FC Barcelona separou as actividades, sendo que a componente social ficou a cargo da Fundação FC Barcelona (Chadwick e Arthur, 2008).

A concretização de um modelo de negócio permite ao clube uma definição clara dos seus parceiros, estratégias, táticas e meios para a sua concretização. Este modelo permite especificar a óptica social contígua ao FC Barcelona, uma vez que, deste modo os seus parceiros não são meros patrocinadores, mas sim elementos activos na sua estratégia (ver Tabela 15).

Tabela 15 – Componentes do Modelo de Negócio do FC Barcelona

Variáveis	Elementos	Resultados e Implicações
Valor da Rede	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores. - Parceiros. - Coligações. 	<p><u>Patrocinadores Oficiais:</u> UNICEF; Nike; Coca-Cola; TV3; Estella Damm; Audi; La Caixa.</p> <p><u>Provedores Oficiais:</u> Assistência Sanitária; Acer; Vueling; Mediapro; Nh-Hoteles; Babybel; Bwin; RACC.</p> <p><u>Colaboradores Oficiais:</u> Artyplan; Autopullman Padros; Sacoor; Atesa.</p> <p><u>Meios de Comunicação Oficiais:</u> Mundo Deportivo; El 9; Sport.</p>
Recursos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Competências nucleares. - Activos estratégicos. - Processo Central. 	Espectáculos desportivos; Marca FC Barcelona; Fundação FC Barcelona; Formação de jogadores; Contratação de jogadores que transportem a identidade Catalã; Negócios tradicionais; Direitos televisivos.
Interface com os Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Realização e Apoio. - Informação e <i>Insight</i>. - Relações Dinâmicas. - Estrutura de Preços. 	Capacidade do estádio; O clube não é uma S.A.D; Parceria estratégica com a UNICEF; Criação de relações a nível internacional que permitam obter 1 milhão de membros.
Estratégia Central	<ul style="list-style-type: none"> - Missão dos Negócios. - Âmbito do Produto/mercado. - Bases para Diferenciação. 	Conquista de novos títulos; Valor da marca “FC Barcelona”; Cultura/Filosofia Catalã; Expansão internacional; Empresa global de entretenimento.
Marketing Social	Despesas com a vertente social; Ganhos Publicitários; Recursos Humanos; Volume de parcerias sociais; Notoriedade/Reconhecimento/Imagem Valor da Marca; Volume de Receitas; Parcerias	Programas Institucional/Cultural; Programa de Formação/Assistência; Programa Social/Solidário;

Fonte: Adaptado de Mair e Schoen (2005:10)

A componente social associada ao FC Barcelona tomou outra proporção com a aliança constituída com a UNICEF, ao mesmo tempo o seu posicionamento orientado para a responsabilidade social ganhou importância e visibilidade. O FC Barcelona centra-se, fundamentalmente, na sua actividade principal: o futebol, contudo para não descurar a vertente social criou, em termos paralelos, uma Fundação para esse fim. Em seguida, na Tabela 16 sintetizam-se as funções atribuídas à Fundação FC Barcelona.

Tabela 16 – Actividades de Marketing Social Desenvolvidas pela Fundação FC Barcelona

Tipologia de Actividades	Descrição
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> - “O Projecto Solidário dos Sócios”; - Programas Nacionais (Todas as cores, um sonho por um presente); - Programas de normalização social; - Programas de luta contra a pobreza; - Acções especiais para as crianças vulneráveis no mundo.
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Programa “Desporto, Valores e Escola”; - Encontros UNICEF; - Programa “<i>més que un club</i>”; - Retenção de sócios e simpatizantes; - Acordos de Voluntariado; - Programas destinados à defesa dos valores do civismo, liberdade e democracia.
Desportivas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa “Desporto e Cidadania”; - Apoio e assistência aos jogadores veteranos, fazem parte da história do clube; - Promover e fomentar os valores do desporto entre os mais novos.
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Prémio MVM (Manuel Vázquez Montabán); - Barça “<i>més que un club</i>”.
Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo com a UNICEF; - XICS (Red Internacional de Centros Solidarios de Formación y Deporte de la Fundación FC Barcelona); - Palhaços sem Fronteiras; - Fundação Samuel Eto’o.

Fonte: Adaptado de <http://www.fcbarcelona.cat/web/Fundacio/castellano/>.

3.4.3. ANÁLISE COMPARATIVA

3.4.3.1. SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASO

Em primeiro lugar, observa-se que o FC Barcelona exerce um maior esforço, abdicando de uma importante fonte de receitas para estabelecer uma importante parceira com a UNICEF, de modo a dar mais visibilidade a causas relacionadas com crianças, adquirindo assim uma vantajosa fonte de activos intangíveis.

O Real Madrid CF dentro de uma lógica Porteriana, tem seguido uma estratégia genérica de diferenciação, aliando nessa estratégia componentes desportivos, de marketing e sociais para a consecução de um objectivo em duplicado: sucesso económico e desportivo.

No que respeita à direcção desportiva, ambos os clubes demonstram grandes preocupações relativamente à constituição da equipa, no entanto o Real Madrid CF mantém a vontade de conquistar títulos e assim afastar-se desportivamente do seu maior rival. Por outro lado, o FC Barcelona demonstra igual preocupação, mas auferir rendimentos adquiridos da sua política de formação e vontade de transpor esses rendimentos à equipa principal.

Relativamente à RSC ambos os clubes comprovam elevados padrões de preocupação, sendo que o Real Madrid CF foi nomeado em 2007 embaixador da UNICEF e o FC Barcelona celebrou uma estratégica parceria com a mesma instituição, ambos com o objectivo de dar visibilidade às causas humanitárias (ver Tabela 17).

Tabela 17 - Comparação entre as Condutas Estratégicas dos Clubes

	Real Madrid CF	FC Barcelona
Actividades Gerais	Competição Desportiva	Competição Desportiva
Estratégia Corporativa e Desportiva	Diferenciação (racionalizar a exploração dos negócios tradicionais e valorizar a marca “Real Madrid”)	Enfoque na Diferenciação (criar uma empresa mundial de entretenimento, e celebrar um contrato com a UNICEF – capacidade distintiva de carácter único)
Modelo de Negócio	- Melhoria da gestão dos negócios tradicionais; - Negócios relacionados com a exploração da marca “Real Madrid”.	- Transferência de uma importante fonte de receitas para a exploração de activos intangíveis que têm origem na sua preocupação social expressa no patrocínio conferido pelo clube à UNICEF.
Direcção Desportiva	- Composição do plantel; - Participação dos jogadores na temporada desportiva; - Resultados desportivos.	- Desenvolvimento de uma equipa com o menor número de estrelas; - Adopção de uma política de formação que transforme os jogadores de formação em ícones mundiais.
RSC	Real Madrid CF como embaixador da UNICEF, em 2007.	Parcerias sociais de apoio ao modelo social desenvolvido numa escala mundial.

Fonte: Elaboração Própria

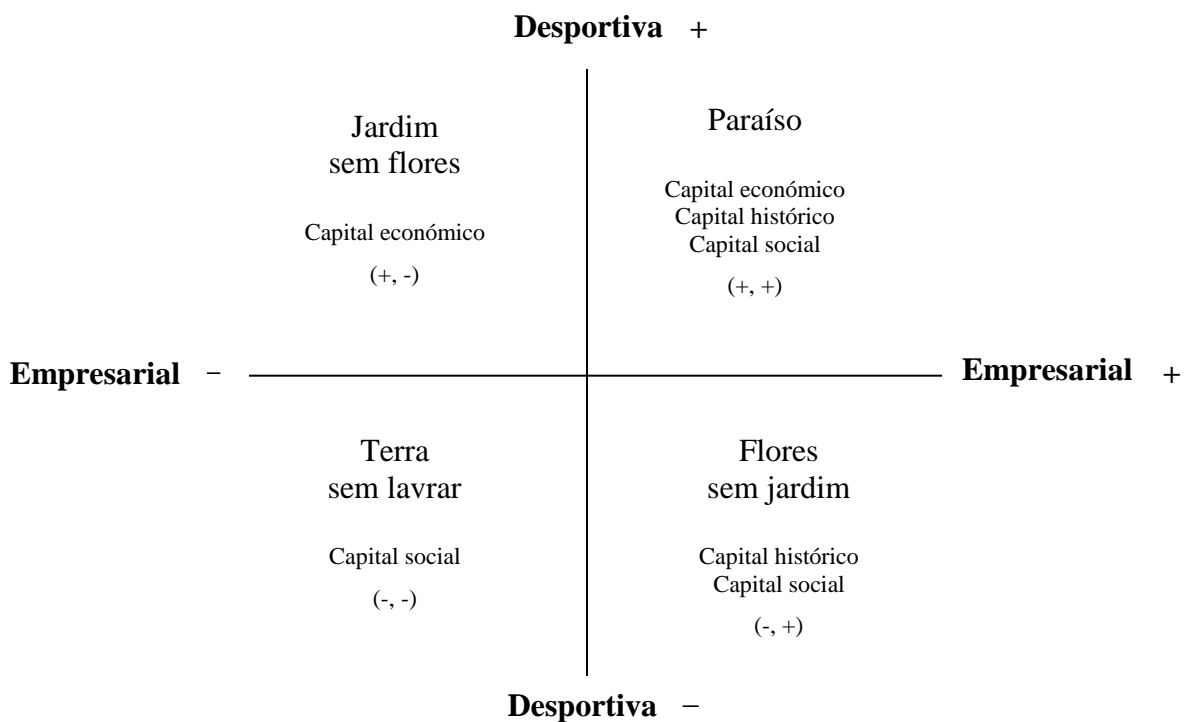
3.4.3.2. MATRIZ DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DESPORTIVA

De acordo com Kase *et al.* (2006), existem diferentes tipologias para classificar os modelos de gestão dos clubes, tendo em conta a sua principal fonte de receitas. Assim, no modelo Alemão, as receitas têm origem na sua maioria em actividades comerciais, no modelo Italiano, a principal fonte de receitas advém dos direitos televisivos, e no modelo Inglês, existe um equilíbrio entre as receitas comerciais, os direitos televisivos e a bilheteira. Os clubes Espanhóis não se podem classificar de acordo com esta tipologia, isto porque a principal fonte de receita varia de clube para clube. No que diz respeito ao estudo de caso apresentado, as fontes de receita do Real Madrid CF são as actividades

comerciais (segundo o modelo Alemão), enquanto que as fontes de receita do FC Barcelona são as três com proporções quase idênticas (aplicando o modelo Inglês).

De acordo com Kase *et al.* (2006) a análise comparativa do Real Madrid CF e do FC Barcelona, possibilita perceber quais as diferenças entre os dois clubes, de acordo com duas dimensões de análise: empresarial e desportiva (ver Figura 11); de modo a melhor caracterizar a trajetória e o posicionamento económico e desportivo bem como perceber melhor a importância da implementação de uma estratégia de RSC para a melhoria da *performance* dos clubes em estudo.

Figura 11 – Análise estratégica bidimensional: empresarial e desportiva



Fonte: Kase *et al.* (2006:17)

A alusão a elementos de jardinagem tem a seguinte correspondência, terra com aspectos económicos e flores com aspectos desportivos. A dimensão económica é a base sobre a qual se pode estruturar um clube orientado para o sucesso desportivo, a qual proporciona a obtenção de flores. Uma gestão coerente e racional permite que o clube contrate bons jogadores, um corpo técnico competente, e que adquira também recursos

desportivos adequados às necessidades. Com todas estas condições reunidas, um clube consegue ter um jardim repleto de flores (Kase *et al.*, 2006).

Quando um clube tem uma gestão e resultados económicos pouco favoráveis e escassez de resultados desportivos, posiciona-se na parte inferior esquerda, ou seja, “terra sem lavrar”. Há potencial, mas não está explorado, tanto a nível desportivo como a nível empresarial. Por outro lado, ao conseguir atingir êxitos desportivos o aspecto económico é diferente, colocar-se-á na parte inferior direita da matriz, ou seja, “flores sem jardim”, a terra dá flores mas corre o risco de não as dar caso seja necessário vender algum jogador (Kase *et al.*, 2006).

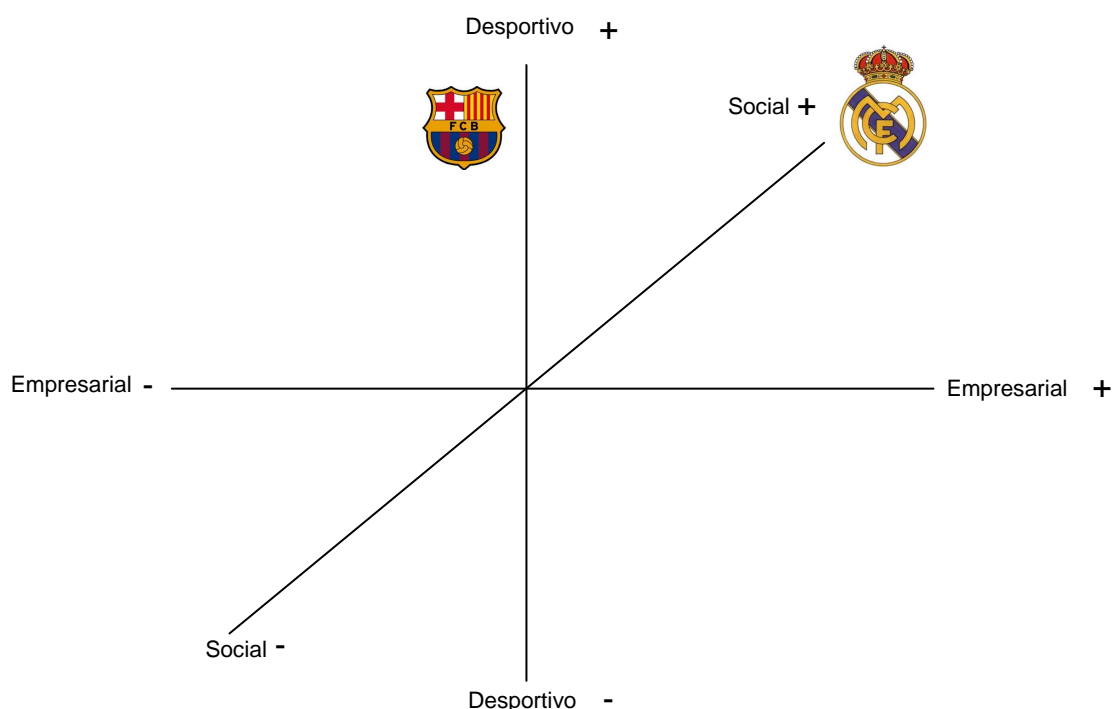
Na parte superior da matriz encontram-se os quadrantes em que os clubes alcançam um resultado económico favorável. Do lado esquerdo estão posicionados os clubes que apesar do favorável cenário económico não conseguem atingir qualquer êxito desportivo, “jardim sem flores”, o lado direito corresponde ao “paraíso” onde combina os êxitos desportivos e económicos (Kase *et al.*, 2006).

3.4.3.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Confirmando as posições e os recursos diferentes entre os dois clubes, comprova-se a análise elaborada pela consultora *Deloitte*, através do relatório “*Deloitte Money League 2008*” sendo consequência dos resultados obtidos na Liga Espanhola e na Liga dos Campeões Europeus. A análise estratégica de variáveis relacionadas com as dimensões: empresarial e desportiva; permitiu comparar as estratégias desenvolvidas por clubes que não obstante parecerem semelhantes, são totalmente diferentes, proporcionando a obtenção de resultados distintos em termos de posicionamento.

Como elemento inovador e dada a questão central da investigação, no presente estudo optou-se por introduzir a dimensão social, conforme se apresenta na Figura 12, no sentido de avaliar o modo como a implementação de uma estratégia de RSC afecta a *performance* dos clubes em estudo (Kase *et al.*, 2006).

Figura 12 – Análise estratégica tridimensional: empresarial, desportiva e social



Fonte: Elaboração Própria

No período em estudo, ou seja, 2000/2006, a aplicação da matriz proporciona a identificação de diferentes quadrantes dominantes, no que respeita ao posicionamento dos dois clubes em estudo. A fragilidade financeira do FC Barcelona correspondente ao período 2000-2006 posiciona-o no quadrante esquerdo da matriz, revelando debilidades financeiras mas êxitos desportivos, nomeadamente, a conquista de dois campeonatos da liga Espanhola (2004/2005 e 2005/2006) e uma Liga dos Campeões Europeus (2006). Enquanto o Real Madrid CF, a partir de 2003 com a sua situação económica equilibrada ascendeu ao quadrante superior, posicionando-se do lado direito, ou seja, a sua situação financeira é bastante favorável (1º do *ranking* dos clubes mais ricos da *Football Money League*, da consultora Deloitte), sendo que no período em estudo obteve importantes conquistas desportivas, nomeadamente, três campeonatos da Liga Espanhola (2000/2001, 2002/2003 e 2006/2007) e uma Liga dos Campeões Europeus (2001/2002).

3.5. CONCLUSÃO

A base para realizar uma estratégia de diversificação, como é o caso do Real Madrid CF, é a aposta no valor da marca e na exportação da imagem corporativa, materializada em actividades comerciais com a marca do clube, utilizando para o efeito uma estratégia de internacionalização multicanal para efeitos de promoção e distribuição. No que respeita ao FC Barcelona a sua estratégia assenta na construção de uma marca global de entretenimento e uma racional estrutura da equipa de futebol, aliando jogadores estrela (1 ou 2), jogadores intermédios e jogadores de formação.

Embora a Liga Espanhola tenha sido conquistada na época passada pelo Real Madrid CF, e não obstante a sua eliminação na fase de grupos da última Liga dos Campeões Europeus (2006/2007), estes factos não interferiram muito nas receitas do FC Barcelona que aumentaram 12% atingindo os € 290 Milhões, prosseguindo assim cinco anos de forte crescimento e mantendo um lugar de topo da *Football Money League*. Este crescimento teve origens na política definida e implementada por Joan Laporta e pela sua equipa desde a sua eleição em 2003.

A estratégia empresarial adoptada pelo Real Madrid CF permitiu-lhe adquirir uma estabilidade financeira que teve efeitos directos na constituição da equipa, através da contratação de jogadores estrelas, que por sua vez também se constituíram como uma fonte de retorno, através da comercialização de *merchandising* e direitos de imagem.

O FC Barcelona é caracterizado como um clube de forte identidade, que lutou contra os poderes ditatoriais. Assim, são-lhe atribuídos padrões sociais, tais como, a igualdade e a solidariedade, que ainda hoje o caracterizam fortemente. O seu grande objectivo é tornar a marca FC Barcelona numa marca global de entretenimento, ao mesmo tempo que se assume como responsável pela divulgação de valores sociais que o distinguem, sendo que a parceria estabelecida com a UNICEF, constituiu uma iniciativa exemplar em termos internacionais.

No campeonato Espanhol, por comparação com outros campeonatos da Europa, são os clubes que negociam e vendem os seus direitos, nomeadamente, os televisivos. Assim, nos casos em estudo, os clubes negociaram com a *MEDIAPRO* contratos milionários até

à época 2012/2013, no caso do Real Madrid CF o valor atingiu os € 1100 Milhões, sendo que no caso do FC Barcelona o valor estabelecido foi de € 1000 Milhões.

Nos dois estudos de caso apresentados a função e a prática social é remetida para as Fundações de cada um dos clubes. Há uma separação normativa de actividades, para que estas sejam efectuadas com o máximo rigor e eficiência.

Em ambos os estudos de caso, apurou-se que a RSC influencia, positivamente, a *performance* dos clubes de futebol, na medida em que aumenta a visibilidade do clube, através do estabelecimento de protocolos e parcerias que lhes proporciona uma retribuição em termos de reconhecimento, imagem, credibilidade e fluxos financeiros. A aposta em RSC fomenta nos clubes de futebol um maior grau de diferenciação, esta dimensão é atingida, por exemplo, mediante a presença dos clubes e dos seus organismos em programas sociais em África, tais como, a luta contra a fome, o combate ao HIV, as crianças desnutridas, ou ainda a iniciativa dos embaixadores da UNICEF. A diferenciação é conseguida através do elemento social, o clube alcança a solidariedade e a igualdade de direitos. A vertente social está implícita nas actividades dos clubes e permite-lhes sobressair face a potenciais concorrentes, principalmente, se se tratar de um caso pioneiro, como no caso do FC Barcelona através da colocação da imagem da UNICEF nas camisolas. Constatou-se ainda que, a RSC permite aos clubes de futebol atingir um maior reconhecimento, trata-se de um importante activo intangível, que é conseguido pela participação assídua em actividades de cariz social e pelas parcerias criadas com organizações sociais.

Estas acções fomentam a criação e a distribuição de valor, que é muito importante nos modelos comerciais. O valor que é transmitido para o público-alvo adopta um modelo comum, reflectindo a relação do clube com os seus sócios e apoiantes, o fortalecimento das redes e o reconhecimento da marca institucional.

O Real Madrid CF encontra-se numa posição mais favorável, no conjunto das três dimensões de análise estratégica: empresarial, desportiva e social. Por seu turno, o FC Barcelona tem uma forte componente social e desportiva, mas o elemento empresarial ainda está em fase de recuperação, tornando-o mais vulnerável, os clubes alocam recursos para a dimensão social, dado que se trata de um elemento gerador de valor.

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO

A responsabilidade social é uma questão incontornável. As empresas são elementos estratégicos dinamizadores da ligação entre a sociedade e a componente social. No futuro próximo, a competitividade das organizações passará pela adopção de condutas estratégicas baseadas em práticas de RSC, dado que estas são geradoras de parâmetros concorrenciais distintivos.

Para o desenvolvimento do sector social é necessário criar meios para que este faça parte integrante de projectos ou empresas. Para isso, deverá aplicar-se ao sector social, condutas praticadas no ambiente empresarial, como por exemplo as redes de cooperação. O retorno deste investimento não é imediato, mas a capacidade distintiva face à concorrência pode ser um factor crítico de sucesso, no entorno de uma sociedade que se perspectiva com maiores preocupações de cariz social.

Para a elaboração deste estudo, foram traçados objectivos. A um nível mais genérico visou-se: identificar os factores que conduzem os clubes de futebol a apostar no desenvolvimento da RSC; analisar as formas como os clubes de futebol desenvolvem práticas de responsabilidade social; e identificar as implicações da adopção de uma estratégia de RSC na determinação da *performance* dos clubes de futebol. A um nível mais específico pretendeu-se, estudar os benefícios e os custos enfrentados pelos clubes de futebol através da implementação de práticas de RSC, e realizar dois estudos de casos, no sentido de identificar o modo como os clubes de futebol participam e integram iniciativas de carácter social.

A RSC influencia, positivamente, a *performance* dos clubes de futebol, na medida em que os dota de um maior reconhecimento fora do âmbito desportivo e lhe concede meios para fortalecerem a sua imagem e ao mesmo tempo conseguirem retornos financeiros importantes. A aposta do FC Barcelona é notória no que concerne à diferenciação, na medida em que todos os clubes utilizam a parte frontal das suas camisolas para obter receitas. O FC Barcelona pela primeira vez na sua história cedeu a parte frontal da sua camisola para estampar um logótipo. Neste acordo o FC Barcelona

não auferir qualquer tipo de receita, mas ganha uma imagem de solidariedade e preocupação com os direitos humanos das crianças que nenhum outro clube apresenta. No caso do Real Madrid CF, em 2007, este foi embaixador da UNICEF para questões como HIV nas crianças e a subnutrição das crianças em África. Constatou-se, deste modo que a RSC influencia a *performance* dos clubes de futebol.

Com a aplicação da análise estratégica tridimensional: empresarial, desportiva e social; constatou-se que ambos os clubes em estudo denotam elevados níveis de incidência no reforço da conduta social e da conduta desportiva, no entanto diferem na vertente empresarial, relativamente, à qual o Real Madrid CF se encontra numa situação mais sólida, ao passo que o FC Barcelona ainda se encontra a recuperar da crise financeira vivida no clube nos últimos anos.

Na realização do presente estudo, desenvolveu-se uma abordagem qualitativa devido à informação disponível (basicamente, dados secundários) para a realização da análise estratégica tridimensional: empresarial, desportiva e social, o que não permitiu o desenvolvimento de uma abordagem com maior suporte quantitativo, sendo que a presente análise deveria ser complementada por um estudo quantitativo e longitudinal que requereria a recolha de dados primários ou a existência de informação disponível para o efeito.

A realização do presente estudo permite lançar sugestões para investigações futuras, designadamente, a elaboração de uma matriz de análise/avaliação estratégica multi-dimensional, que combine diferentes tipos de variáveis, quer de natureza qualitativa, quer de natureza quantitativa como é o caso da dimensão social, e que permita estudar a *performance* de clubes e empresas face ao seu grau de influência para a formação de imagem de marca e respectiva contribuição para a melhoria da *performance*, tanto económica, como não económica das organizações.

Finalmente, sugere-se ainda o desenvolvimento de um modelo de classificação e ordenação de activos intangíveis, de modo a proporcionar linhas de orientação para a acção estratégica na dimensão social das empresas, em geral, e dos clubes de futebol, em particular.

BIBLIOGRAFIA

Andreasen, A. (2002), “Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace”, *Working Paper, Journal of Public Policy e Marketing*, Vol. 21, pp. 3-13.

Andreasen, A. (2003), “The life trajectory of social marketing: some implications”, *Working Paper, Marketing Theory*, Vol. 3, pp. 293-303.

Ascari, G. e Gagnepain, P. (2006), “Spanish Football”, *Working Paper, Journal of Sports Economics*, Vol. 7, pp. 76-89.

Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Working Paper, Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Baron, D. (2001), “Private Politics, corporate social responsibility and integrated strategy”, *Working Paper, Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, 7-45.

Becker-Olsen, K.; Cudmore, B.; Hill, R. (2005), “The Impact of Perceived Corporal Social Responsibility on Consumer Behaviour”, *Working Paper, Journal of Business Research*, University of South Florida St Petersburg, United States, Vol 59, pp. 46-53.

Cabrillo, F. (1991), “Dos reflexiones sobre la ética, la economía y el derecho”, *Working Paper, ICE, Monográfico sobre Ética y Economía*. Vol. 691, pp. 101-108.

Callejo, M. e Martínez, F. (2006), “El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”, *Working Paper, Universia Business Review*, Vol. 11, pp. 36-61.

Carrasco, I. (2007), “Corporate Social Responsibility, Values and Corporation”, *Working Paper, International Atlantic Society*, Vol. 13, pp. 454-460.

Chadwick, S. e Arthur, D. (2008), *Internacional Cases in the Business of Sport*, BH, United Kingdom.

Clarkson, M. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Working Paper, The Academy of Management Review*, Vol. 20, n. °1, pp. 92-97.

Cowe, R. (2004), *Risk returns and responsibility*, London, Association of British Insurers.

Cummings, J. e Doh, J. (2000), “Identifying who matters: mapping key players in multiple environments”, *Working Paper, California Management Review*, Vol. 42, n. ° 2, pp. 83-104.

Deloitte (2008), *Football Money League: Gets Receipts*

Doh, J. e Guay, T. (2006), “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: Na Institutional-Stakeholder Perspective”, *Working Paper, Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 47-73.

Donaldson; L. e Davis, J. (1991), “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”, *Working Paper, Australian Journal Management*, Vol. 16, pp. 49-65.

Donalson, T. e Preston, L. (1995), “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 20, 65-91.

Easton, G. (1992), *Learning from Case Studies*, Sage Publications, 2ª edição.

Espinosa, A.; Harnden, R.; e Walker, J. (2007), “A complexity approach to sustainability – Stafford Beer revisited”, *Working Paper, European Journal of Operational Research* 187, pp. 636-651.

Estallo, M., Fuente, F. e Gríful-Miquela, C. (2007), “The Importance of Corporate Social Responsibility and Limits”, *Working Paper, International Atlantic Economic Society*, Vol. 13, pp. 379-388.

Feddersen, T. e Gilligan, T. (2001), "Saints and markets: activists and supply of credence goods", *Working Paper, Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, 149-165.

Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, M.A: Pitman.

Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

Frooman, J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 191-195.

González, M. e Martínez, C. (2003) "Responsabilidad Social de la Empresa - Concepto, medición y desarrollo en España", *Working Paper, Boletín económico de ICE n.º 2755*.

Greenfield, W. (2004), *In the name of Corporate Social Responsibility*, Business Horizons, Boston.

Hart, S. (1995), "A natural resource-based view of the firm", *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 986-1014.

Hawkins, D. (2006), *Corporate Social Responsibility Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan, New York.

Husted, B. e Allen, D. (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience", *Long Range Planning*, Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experienceol. 40, pp. 594-610.

Husted, B. e Salazar, J. (2006), "Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance", *Working Paper, Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp.76-91.

Jennings, P. e Zandbergen, P. (1995), “Ecologically sustainable organizations: na institutional approach”, *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 20, pp.1015-1025.

Jones, T. (1995), “Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics”, *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 404-437.

Kase, K; Gómez, S.; Urruita, I.; e Marti, C. (2006), “Real Madrid CF – FC Barcelona: Analisis de las Estrategias Economica y Deportiva del Periodo 2000-2006”, IESE Business School, *Working Paper*, Universidad de Navarra.

Kotler, P. e Andreasen, A. (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall.

Kotler, P. e Roberto, E. (1992), *Marketing Social*, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

Kotler, P. e Zaltman, G. (1971), “Social Marketing: an approach to planned social change”, *Working Paper, Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 3-12.

Leitão, J. e Silva, M. (2007), “CSR and Social Marketing: What is the desired role for Universities in fostering Public Policies?”, *Working Paper, Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, N. ° 2954.

Levis, J. (2006), “Adoption of Corporate Social Responsibility Codes by Multinational Companies”, *Working Paper, Journal of Asian Economics*, Washington, USA, Vol. 17, pp. 50-55.

Levitt, T. (1958), “The dangers of social responsibility”, *Working Paper, Harvard Business Review*, September-October, Vol. 36, pp.41-50.

Maibach, E. (2002), “Explicating Social Marketing: What is it, and What isn't it?”, *Working Paper, Social Marketing Quarterly*, Vol. 8, N.º 4, pp. 7-13.

Mair, J. e Schoen, O. (2005), “Social Entrepreneurial Business Models: an exploratory study”, *IESE Business School, Working Paper, Universidad de Navarra*.

Málovics, G., Nagypál, C. e Kraus, S. (2007), “The role of corporate social responsibility in strong sustainability”, *Working Paper, The Journal of Socio-Economics*, Vol. 37, pp. 907-918.

Marcus, A. e Anderson, M. (2006), “A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry”, *Working Paper, Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 19-46.

Marvel, H. (1977), “Factory regulation: a reinterpretation of early English experience”, *Working Paper, Journal of Law and Economics*, Vol. 20, pp. 379-402.

McWilliams, A. e Siegel, D. (2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Working Paper, The Academy of Management Review*, Vol. 26, n.º1, pp. 117-122.

Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*, Sage Publications, 2ª edição

McWilliams, A.; Siegel, D.; e Wright, P. (2006), “Corporate social responsibility: strategic implications”, *Working Paper, Journal of Management*, Vol. 43, pp. 2-18

Mitchell, R.; Agle, B.; e Wood, D. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Working Paper, Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 853-886.

Moliner, M. (1998), “Marketing Social: la gestión de las causas sociales”, *Working Paper*, Madrid ESIC.

Orlitzky, M. (2000), “Corporate Social Performance: Developing Effective Strategies”, *Working Paper*, Centre for Corporate Change, Sydney, Australia.

Piga, C. (2002), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective – a few comments and some suggested extensions”, *Working Paper, The Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 13-15.

Pinto, G. (2004), “Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal”, *Centro de Formação para o Comércio e Afins (CECOA)*, Lisboa.

Porter, M. e Kramer, M. (2006), “Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Working Paper, Harvard Business Review*, Vol. 84, pp. 78-92.

Porter, M. (1992), “Capital choices: Changing the way América invests in industry”, *Working Paper, Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 5, pp. 4-16.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.

Porter, M. (1999), *On Competition, Harvard Business Review, Harvard*.

Previte, J. e Dann, S. (2005), “Confronting the Challenges in Social Marketing Theory and Practice”, ANZMAC 2005 Conference: Social, Non-for-Profit and Political Marketing.

Pringle, H. e Thompson, M. (2000), *Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção da marca*, Makron Books.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva Publicações, 2ª Edição, Lisboa.

Reinhart, F. (1998), “Environmental product differentiation”, *Working Paper, California Management Review*, Vol. 40, pp. 43-73.

Reinhart, F. (1999), “Market failure and the environmental policies of firms: economic rationales for “beyond compliance” behaviour”, *Working Paper, Journal of Industrial Ecology*, Vol.3, pp. 9-21.

Russo, M. e Fouts, P. (1997), “A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability”, *Working Paper, Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 534-559.

Saraiva, P. e Serrasqueiro, Z. (2007), “Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions”, *Working Paper, Social Responsibility Journal*, Vol. 3, pp. 82-94.

Sardinha, I. (2007), “Responsabilidade Social no Ensino e na Prática da Gestão Empresarial”, *Dirigir*, Insitute de Emprego e Formação Profissional.

Silva, E. e Minciotti, S. (2005), “A Aplicação do Marketing Social ao Planejamento, Elaboração e Implementação de Políticas Públicas de Saúde: Uma avaliação do que ocorre em São Caetano do Sul (SP)”, *Working Paper, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP*.

Stead, M e Hastings, G. (1999), *A Synopsis of Social Marketing*, Lynn MacFadyen.

Székely, F. e Knirsch, M. (2005), “Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance”, *Working Paper, European Management Journal*, Vol. 23, pp. 628-647.

Waldman, D.; Siegel, D.; e Javidan, M. (2004), “CEO Tansformational Leadership and Corporate Social Responsibility”, *Working paper, Rensselaer Polytechnic Institute*.

Wernelelt, B. (1984), “A resource based view of the firm”, *Working Paper, Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 3ª edição, Vol. 5.

Sites consultados:

www.realmadrid.es

www.fcbarcelona.cat

<http://www.futebolfinance.com/deloitte-football-money-league-2008>, acedido em
18/02/2008

<http://www.g14.com/main.php> acedido em 19/02/2008

<http://www.realmadridfans.org/escudo.htm> – acedido em 19/02/2008

http://www.realmadrid.es/fundacionrm/hacemos/portada_esp.htm acedido em
22/02/2008

<http://esporte.hsw.uol.com.br/barcelona.htm> acedido em 11/03/2008

<http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/club/historia/simbols/escut.html> acedido em
11/03/2008

http://spanish-history.suite101.com/article.cfm/soccer_and_the_spanish_civil_war
acedido em 09/03/2008