

Relatórios de Sustentabilidade na Gestão de Clubes e Entidades Esportivas: Os casos do Corinthians e do Comitê Olímpico Brasileiro

Sustainability Reports in The Management of Clubs and Sports Entities: The cases of Corinthians and The Brazilian Olympic Committee

Roberta Ferreira Brondani¹, José Carlos Marques²

Submetido em: 27/05/2021

Aprovado em: 01/02/2022

Resumo

A busca por uma gestão socialmente responsável e por práticas sustentáveis é uma tendência do século 21, uma vez que os recursos naturais estão cada vez mais escassos e as catástrofes ocasionadas pela exploração destes recursos se tornam cada dia mais frequentes. Para medir e monitorar os impactos das empresas em relação aos ambientes social, econômico e ambiental, vários indicadores foram criados, entre eles, os indicadores da GRI – Global Reporting Initiative, que orientam as organizações na elaboração e publicação de Relatórios de Sustentabilidade. Este artigo pretende verificar como o Relatório de Sustentabilidade GRI tem sido utilizado na área esportiva, seja na gestão de clubes desportivos ou na organização de megaeventos. Para isso, serão analisados dois casos: 1) do Sport Club Corinthians Paulista, tradicional agremiação fundada em 1910 em São Paulo (SP), que realizou a publicação do seu primeiro Relatório de Sustentabilidade em 2009 e manteve sua publicação até 2017; 2) e do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), que em 2014 publicou o Relatório de Sustentabilidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Embora o fato de o Corinthians e de o Comitê Olímpico Brasileiro publicarem um Relatório de Sustentabilidade ser motivo de reconhecimento, pois, demonstra que, de certo modo, as duas instituições tiveram a intenção de ser transparentes e de prestar contas para seus públicos de interesse, tal decisão leva ao questionamento das suas reais intenções. Usados com propósitos que estão longe de serem considerados socialmente responsáveis, estes relatórios utilizam a credibilidade do modelo GRI com a clara intenção de aumentar os investimentos e o lucro das empresas que os utilizam, ou para justificar altos investimentos que seriam realizados (caso dos Jogos Rio 2016). Mas, será que é errado utilizar o Relatório de Sustentabilidade com esta finalidade? Acreditamos que sim, pois o modelo GRI também deveria ser utilizado como um instrumento de gestão e não apenas como uma peça de propaganda.

Palavras-chave: Comunicação. Esporte. Gestão. Relatórios de Sustentabilidade.

Abstract

The search for socially responsible management and sustainable practices is a trend of the 21st century, since natural resources are increasingly scarce and the catastrophes caused by the exploitation of these resources are becoming more and more frequent. To measure and monitor the impacts of companies in relation to the social, economic and environmental environments, several indicators were created, among them, the GRI - Global Reporting Initiative indicators, which guide organizations in the preparation and publication of Sustainability Reports. This article aims to verify how the GRI Sustainability Report has been used in the sports area, whether in the management of sports clubs or in the organization of mega events. For this purpose, two case studies will be analyzed: 1) Sport Club Corinthians Paulista, a traditional association founded in 1910 in São Paulo (SP), which published its first Sustainability Report in 2009 and maintained its publication until 2017 ; 2) and the Brazilian Olympic Committee (COB), which in 2014 published the Sustainability Report for the Rio 2016 Olympic Games. Although the fact that Corinthians and the Brazilian Olympic Committee publish a Sustainability Report deserves recognition, as it demonstrates that, in a way, they intended to be transparent and accountable to their stakeholders, this decision leads to the questioning of their real intentions. Used for purposes that are far from being considered socially responsible, these reports use the credibility of the GRI model with

¹ Doutora e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), *campus* de Bauru. Docente do UNIVEM – Centro Universitário Eurípedes de Marília (SP), instituição na qual é Coordenadora dos cursos de Design Gráfico e Publicidade e Propaganda. E-mail: robertaferreirabron-dani@gmail.com.

² Livre-Docente em Comunicação e Esporte pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e do Departamento de Ciências Humanas da Universidade Estadual Paulista (Unesp), *campus* de Bauru. E-mail: jose.marques@unesp.com.br.

the clear intention of increasing investments and the profits of the companies that use them, or to justify high investments that would be made (in the case of the Rio Games 2016). But, is it wrong to use the Sustainability Report for this purpose? We believe so, because the GRI model should also be used as a management tool and not just as a piece of advertising.

Keywords: *Communication. Sport. Management. Sustainability Reports.*

1 Introdução

Os relatórios de sustentabilidade são uma importante ferramenta de comunicação e de prestação de contas à sociedade; como instrumento de gestão, permitem ainda implantar processos de melhoria contínua, metas e análises de desempenho das atividades institucionais, apresentando de forma clara os indicadores de sustentabilidade em um retrato atual da empresa. De acordo com Cristina Spera (2010), “o relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações”. Ainda segundo a autora, o modelo de relatório da GRI (*Global Reporting Initiative*) é atualmente o mais completo e mundialmente difundido: “Seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse.” (SPERA: 2010, web).

A GRI é uma organização internacional não governamental, fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), com sede em Amsterdã, (GRI, 2021, web). Sua missão é “ajudar as organizações a serem transparentes e se responsabilizarem por seus impactos, para que possamos criar um futuro sustentável”. E para que isto seja possível, a GRI cria uma linguagem comum global para que as organizações relatem seus impactos, permitindo o diálogo informado e a tomada de decisões sobre esses impactos. O modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI foi criado e é constantemente revisado para servir como uma ferramenta de gestão que “vislumbra um futuro sustentável, proporcionado pela transparência e pelo diálogo aberto sobre os impactos de todas as organizações ao redor do mundo” (GRI, 2021, web).

Atualmente, a GRI possui modelos de relatórios para diferentes setores, considerando que “os setores diferem quanto aos impactos de suas atividades na economia, no meio ambiente e na sociedade” (GRI, 2021, web). Por esta razão, “relatórios padronizados sobre impactos específicos do setor aumentam a transparência e a responsabilidade pelas questões mais importantes para um setor”, abrangendo desde organizações não governamentais (ONGs), mídia, imobiliário, aeroportos, alimentos, serviços financeiros, organização de eventos, entre outros.

A partir destas considerações iniciais, este artigo pretende verificar como o Relatório de Sustentabilidade GRI tem sido utilizado na área esportiva, seja na gestão de clubes desportivos ou na comunicação em torno de eventos esportivos. Para isso, serão analisados dois casos: 1) o do Sport Club Corinthians Paulista, tradicional clube esportivo fundado em 1910 na cidade de São Paulo (SP), que realizou a publicação do seu primeiro Relatório de Sustentabilidade em 2009, mantendo sua publicação até 2017; 2) e o do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), que realizou em 2014 a publicação do Relatório de Sustentabilidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016. A escolha do Corinthians deu-se, especialmente, por ter sido o primeiro clube esportivo a publicar um Relatório de Sustentabilidade utilizando a metodologia GRI – *Global Reporting Initiative* e por manter a regularidade da publicação por nove anos. Já o relatório dos Jogos Olímpicos Rio 2016 foi escolhido, pois o conceito de sustentabilidade foi muito utilizado na divulgação das Olimpíadas de 2016 como uma das maneiras de justificar o investimento que foi realizado, principalmente, ao afirmar que as benfeitorias ficariam como herança para a população, contribuindo para a inclusão social, o bem-estar e a qualidade de vida dos moradores da cidade do Rio de Janeiro e de todo o Brasil.

2 Revisão de Literatura

2.1 Governança Corporativa

No meio empresarial e em organizações de capital aberto a Governança Corporativa é praticada com a finalidade de modernizar a gestão, tornar a empresa mais competitiva, auxiliar na

prestação de contas e atrair investidores. Implantar práticas de Governança Corporativa é um dos primeiros passos que uma organização deve adotar a fim de atingir estes objetivos. Por esta razão, a Governança Corporativa tem sido adotada por organizações que visam aumentar seu valor no mercado e tornar sua gestão mais profissionalizada e transparente, pois empresas que possuem um sistema de governança que proteja seus investidores tendem a ser mais valorizadas. Os estudos acerca da Governança Corporativa demonstram que não existe um único modelo de gestão e que estes modelos foram criados com diferentes perspectivas e características, sendo que os padrões concebidos nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão exportaram características para outros países, os quais, após adaptações inclusive culturais, construíram suas estruturas de governança.

No Brasil, o modelo de governança corporativa se assemelha aos sistemas alemão e japonês, nos quais existe grande concentração da propriedade nas mãos de poucos acionistas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2013, web) aponta que a “preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.”. Outro objetivo é o aumento do valor da empresa, que por meio destas práticas consegue reduzir seu custo de capital, aumentando suas chances no mercado como uma alternativa de capitalização.

Dentre os modelos que embasam a discussão sobre governança corporativa, estão o modelo financeiro, o modelo dos públicos relevantes, o modelo de procuradoria e o modelo político. No modelo financeiro, a governança corporativa busca implantar regras que alinhem os interesses dos administradores e dos proprietários. O modelo dos públicos relevantes ou dos *stakeholders*³ considera a responsabilidade social das organizações em relação à sociedade e questões como preservação ambiental, atendimento às necessidades da comunidade, condições de trabalho, qualidade dos produtos e a inclusão destes públicos nas práticas de governança. O modelo de procuradoria considera que os gestores são motivados por necessidades de reconhecimento, poder e recompensas. Já o modelo político, conforme apresentado por Silva Junior e Muniz (2004, p. 6), “reconhece que a alocação de poder corporativo é determinada pela atuação política no sistema de governança, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento de outro.”. Embora na teoria estes modelos pareçam distintos, na prática eles se unem em um conjunto de práticas e de relacionamentos que visam aprimorar o desempenho da empresa. Ou seja, um conjunto de práticas que tem por finalidade proteger as partes interessadas, priorizando a transparência, a equidade e a prestação de contas.

Muitas são as definições sobre Governança Corporativa e boas práticas de gestão. Autores como Manforte (2003, p. 131), Leal (2002, p. 9) e Barbieri e Cajazeira (2009, p. 208) concordam que a boa governança corporativa é o conjunto de práticas e processos formais da gestão executiva de uma empresa, que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos, tornando a gestão livre de abusos e corrupção. Todo este processo necessita ir além da simples fiscalização, devendo considerar que o valor de uma empresa pode ser afetado por suas práticas de governança. Por fim, para que a Governança Corporativa seja implantada e, principalmente, praticada, é preciso a atuação conjunta do Conselho de Administração, da Auditoria Independente e do Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa deve adotar como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. É preciso ainda converter princípios em recomendações objetivas, alinhar interesses com a finalidade de preservar o valor da organização, facilitar seu acesso a recursos e contribuir para sua longevidade.

³ Refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. (...) Os *stakeholders* podem incluir tanto aqueles diretamente envolvidos nas operações da organização (p. ex.: empregados, acionistas e fornecedores) como os que mantêm relações de outros tipos com ela (p. ex.: grupos vulneráveis dentro das comunidades locais, sociedade civil) – (GRI, 2013, p. 93)

Nos últimos anos, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa tem-se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos mercados em desenvolvimento e tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores, sendo cada vez mais utilizadas por organizações com ou sem fins lucrativos. Embora não seja uma empresa de capital aberto e sim uma entidade desportiva sem fins lucrativos, o Sport Club Corinthians Paulista, (que será referenciado aqui simplesmente como Corinthians), deu o pontapé inicial em 2008, em busca de uma gestão profissionalizada e alinhada com as boas práticas da Governança Corporativa. O Comitê Olímpico Brasileiro (COB) também utilizou diversas ferramentas de gestão para promover os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Ao lado destas questões, faz-se necessário compreender também o que de fato é a sustentabilidade e como ela tem sido utilizada por organizações do mundo todo, dentro e fora do cenário esportivo, como um diferencial competitivo, um atributo para a construção de uma imagem institucional positiva e um elemento para a produção do efeito discursivo.

2.2 O Conceito de Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade originou-se a partir da definição de desenvolvimento sustentável apresentada durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92). Por meio do relatório *Nosso Futuro Comum*, publicado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, em 1987, Desenvolvimento Sustentável seria “aquele que busca atender as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”.

Em 2002, durante a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, que aconteceu em Johannesburgo, o conceito foi alterado para: “O desenvolvimento sustentável procura a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes do mundo sem aumentar o uso de recursos naturais além da capacidade da Terra”. Como explica Mikhailova (2004, p. 27), o conceito atual de desenvolvimento sustentável, que foi expresso na Cúpula Mundial em 2002, envolve a definição mais concreta do objetivo de desenvolvimento atual (a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes) e ao mesmo tempo distingue o fator que limita tal desenvolvimento e pode prejudicar as gerações futuras (o uso de recursos naturais além da capacidade da Terra).

Ainda para Mikhailova (2004), esta definição envolveria três áreas distintas: Crescimento e Equidade Econômica; Conservação de Recursos Naturais e do Meio Ambiente; e Desenvolvimento Social. Neste sentido, a autora corrobora com o inglês John Elkington (2018), criador do modelo *Triple Bottom Line* (tríplice linha de resultados líquidos), ou tripé/pilares da sustentabilidade, que considera que para que uma organização seja sustentável é necessário atuar nas áreas econômica, ambiental e social. O modelo *Triple Bottom Line* tornou-se conhecido com a publicação do livro *Cannibals: the triple bottom line of 21st century business*, em 1997, e o conceito de sustentabilidade passou a abarcar também a esfera social:



Figura 01: Triple Bottom Line.

Fonte: <https://medium.com>

Estas áreas também são apontadas por Nascimento (2012, p. 56) como sendo a base da sustentabilidade, “a primeira dimensão do desenvolvimento sustentável normalmente citada é a ambiental. Ela supõe que o modelo de produção e consumo seja compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do meio natural”. A segunda dimensão apresentada pelo autor é a econômica, e “supõe o aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente dos recursos naturais”, como por exemplo: fontes fósseis de energia, água e minerais. A terceira dimensão é a social, que considera que “uma sociedade sustentável supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna”.

Veiga (2010, p. 34) explica que “o ponto de partida para entender o desenvolvimento sustentável é tratá-lo como um valor, como ‘um dos mais generosos ideais da humanidade’”. O autor ainda aponta que “há um sério problema na mais consagrada definição de desenvolvimento sustentável, que consistiria em atender às necessidades da geração presente sem comprometer as chances de que as gerações futuras também o façam”. (...) o mesmo raciocínio que reduz o desenvolvimento a formas eficientes de se obter bens materiais (crescimento econômico com produtividade) se mostra também na história tortuosa do adjetivo sustentável. Tanto nos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, como no célebre tripé (“*people*”, “*profit*”, “*planet*”) que se tornou mantra das organizações empresariais, faz-se do meio ambiente um componente, um aditivo (que até então faltava), uma dimensão ou um dos três pilares que servem para avaliar o desempenho da vida econômica. Porém, esse reducionismo faz vista grossa, por exemplo, à importância da paz e da segurança, condições óbvias do desenvolvimento e que não estão incluídas no canônico tripé. (Abramovay, 2015, web)

Apesar da discussão sobre seu significado e a melhor forma de criar um conceito que o represente, o termo sustentabilidade tem sido usado, frequentemente, por organizações de todos os tipos para justificar investimentos, melhorar sua imagem, atrair e conquistar stakeholders. Além disso, como aponta Dias (2009, p. 37-38), um documento elaborado pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em 1992, “admite que o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável é um bom negócio, pois consegue criar vantagens competitivas e novas oportunidades”. Segundo o autor, “embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos”.

Neste sentido, uma organização sustentável seria aquela que orienta suas atividades segundo as dimensões da sustentabilidade que lhe são específicas. E que procura “incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consciente”. Ou, como aponta Savitz (2007, p. 2), a empresa sustentável seria “aquela que gera lucro

para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”.

Para Bueno (2015, p. 54), “a sustentabilidade tem a ver com os problemas ambientais, mas não se esgota neles, muito pelo contrário. Na verdade, quem age dessa forma assume explicitamente que o meio ambiente é algo deslocado da economia, da cultura, da sociedade (...)”. Barry (2006, p. 24) explica que a sustentabilidade embora, naturalmente, esteja centrada nas questões ambientais, não deve ser apenas definida pelas ações ambientais, mas deve ir além dessas ações para abranger as esferas econômicas, sociais, políticas e culturais em suas atribuições. Jacobi (1999, p. 43-44) complementa a explicação ao dizer que a noção de sustentabilidade implica “uma necessária interpelação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte”. Mas, também se associa a uma premissa da garantia de sustentação econômico-financeira e institucional”.

Embora existam vários indicadores que auxiliam as empresas a medirem e gerenciarem o impacto de suas ações, o caminho que leva ao relato da sustentabilidade não se resume apenas na escolha de um dos modelos (no Brasil, para além do modelo GRI, são utilizados também o Balanço Social Ibase, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial, o Índice de Sustentabilidade Empresarial e o Relatório de Sustentabilidade Dow Jones – Dow Jones Sustainability Index World – DJSI). Ao decidir pela publicação de indicadores de sustentabilidade é importante que a empresa já tenha disseminado em sua gestão as práticas da Governança Corporativa, da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade, pois a publicação de qualquer um destes modelos será o retrato destas ações.

Alinhados às práticas de gestão e mercado, tanto o Sport Clube Corinthians Paulista quanto o Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016, em seus sites oficiais, (<https://www.corinthians.com.br/clube/transparencia>) e (<https://www.rio2016.com/>), publicaram vários materiais para apresentar suas ações de sustentabilidade e responsabilidade social e prestar contas para seus *stakeholders* e um destes materiais foi o Relatório de Sustentabilidade.

2.3 Comunicação e Esporte

De acordo com Figueiredo e Albino (2011, p. 126), “o futebol ocupa hoje um importante papel na indústria do entretenimento, passando a ser visto como uma lucrativa oportunidade de negócios”; além disso, a modernização da gestão dos clubes tem sido a principal arma para conquistar e/ou manter uma posição de destaque nessa nova configuração do esporte:

Nela, não apenas os títulos estão em disputa, mas também os expressivos investimentos de patrocinadores e o alto retorno financeiro oriundo da comercialização de direitos de televisionamento, licenciamento, venda de jogadores, bilheteria de jogos, dentre outros itens. FIGUEIREDO e ALBINO (2011: p. 126),

Os clubes de futebol têm profissionalizado sua gestão por meio de práticas de governança e processos de comunicação corporativa com o objetivo de criar e manter uma boa reputação perante seus *stakeholders*. É evidente que manter uma imagem positiva é o objetivo da comunicação empresarial. Mas nem sempre ela consegue impedir que a imagem de uma empresa e/ou de seus gestores fique manchada por problemas que venham a ocorrer. É o que aconteceu com o Corinthians, que em 2007 passou por problemas de gestão, que refletiram no desempenho do time de futebol, culminando com o rebaixamento do clube no campeonato brasileiro para a Série B (segunda divisão). De acordo com Dualib (2008, p. 94), “se dentro de campo a situação era irregular, fora de campo ia ladeira abaixo. Embora uma fortuna tenha sido investida em contratações de atletas, apenas parte dos 35 milhões de dólares prometidos pela MSI ao Corinthians chegou ao clube.”. Como aponta a autora

(2008, p. 110) “segundo a imprensa, o Corinthians teria sido convertido numa lavanderia de dólares e euros oriundos de atividades criminosas internacionais.”.

Varela e Tavares (2008, p. 32) afirmam que “em meio à arrumação da parte futebolística era preciso, no entanto, cuidar de não perder a famosa ‘camisa 12’ do Timão, ou seja, sua fiel torcida.”. Com o time de futebol em crise e sem hipóteses de se realizarem grandes contratações, a diretoria buscou colocar em prática algumas iniciativas criativas. Uma delas foi a criação do kit ‘Eu nunca vou te abandonar’, um dos campeões de venda do Natal 2007, especialmente por que a era da internet facilitou a pré-venda de mais de 11 mil unidades. Fora esta estratégia midiática, o pacote também poderia ser adquirido na ‘Poderoso Timão’, rede de lojas oficiais do clube (*idem, ibidem*, p. 32).

Enquanto o marketing buscava maneiras de manter o torcedor fiel ao time, a nova diretoria procurava formas para melhorar sua gestão e tornar suas ações transparentes e profissionais. E foi por meio de mudanças no estatuto e do uso da comunicação, com a publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade em 2009, que o Corinthians buscou meios para apresentar suas atividades e minimizar os impactos causados em sua imagem, demonstrando na prática a teoria de Silva Neto (2010, p. 39) de que “a apresentação de relatórios financeiros, auditados, por empresas críveis e reconhecidas, é o primeiro patamar dessa comunicação” e devem ser divulgadas para todos os stakeholders, ou seja, os públicos de interesse da empresa. No caso do Corinthians, embora os relatórios possam ser lidos por todos os públicos estratégicos, destinavam-se prioritariamente a investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes, como demonstrado no mapa de públicos:

Neste sentido, investir em responsabilidade social e na divulgação dessas práticas foi uma das ações que o Corinthians passou a utilizar para melhorar sua imagem, reputação, estreitar o relacionamento com seus stakeholders e atrair investidores, o que é demonstrado em seus Relatórios de Sustentabilidade, publicados desde 2009.

Durante a organização e realização dos Jogos Olímpicos Rio 2016 diferentes meios de comunicação também foram utilizados para manter o Brasil e o mundo informados, fazendo com que todos os *stakeholders* se sentissem parte do evento. Sendo um megaevento organizado por uma instituição sem fins lucrativos, porém com práticas de mercado (o Comitê Olímpico Brasileiro), e considerando-se que o cenário político e econômico brasileiro não era favorável à realização do evento, foi preciso criar uma identidade para os Jogos Rio 2016 que ajudasse a melhorar a imagem do país interna e externamente. Além disso, era preciso justificar os investimentos que seriam realizados, garantindo o sucesso dos Jogos Olímpicos no Brasil e transmitindo a ideia de que “O Rio de Janeiro continuava lindo”. Como apontou Marques (2016), eventos como os Jogos Olímpicos são a oportunidade de um “convite ao rompimento da rotina diária” e à união em torno de uma “experiência festiva”. Por fim, eles promoveriam “ocasiões cerimoniais”, nas quais se conjugaria um tratamento estilístico reverente e protocolar, como se o público fosse transportado para o “centro sagrado de nossa sociedade”.

Neste sentido, a identidade e a imagem dos Jogos Rio 2016 começaram a ser “trabalhadas” antes mesmo de o Brasil ser escolhido como o país sede do evento. Como explicam Monteiro e Cosentino (2017, p. 11), a possibilidade da realização da Olimpíada no Rio de Janeiro culminou em um otimismo generalizado que estava pautado no crescimento econômico e na redução da pobreza e “num empenho permanente de construção simbólica por parte das lideranças políticas de que o eterno “país do futuro” estaria deixando a pobreza para trás, entrando finalmente no seleto grupo de países desenvolvidos”. Este clima de “exaltação do Rio de Janeiro definiu o Dossiê de Candidatura brasileira” em 2009, ano em que se deu a escolha da sede por parte do Comitê Olímpico Internacional.

O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio 2016 optou por trabalhar com a identidade corporativa, pois buscou apresentar o megaevento aos seus diversos públicos por meio de abordagens diferenciadas e voltadas a seus respectivos interesses. Como reforça Almeida (2009, web), esta é uma

das características dos trabalhos de identidade corporativa, “nesse caminho, os trabalhos se voltam para como apresentar a organização aos diversos públicos externos, qual a abordagem mais adequada, os conteúdos da informação, e a forma de atingi-los”. Sendo assim, ainda segundo Almeida (2009, web), “para ter uma identidade corporativa forte interna e externamente, a organização deve adotar uma política clara, transparente e coerente de gerenciamento de seu processo”. Neste sentido, é preciso que a organização compreenda que a identidade corporativa deve reunir “características que devem ser reconhecidas e endossadas pelos membros da organização e que, a partir daí, possam ser aceitas também externamente como típicas da organização”.

De acordo com Rocco Jr. (2016, p. 03) “as características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada, (...) que encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude”. Isso se dá, pois, “o caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas”. Ainda segundo Rocco Jr. (2016, p. 13), “o entendimento de que uma identidade forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. (...) O papel da comunicação organizacional integrada cresce em importância dentro deste universo”. E, neste sentido, “o planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e para os gestores do esporte conquistaram resultados econômico, político e esportivo”.

3 Resultados e Discussão

3.1 Aspectos conceituais e metodológicos

Nassar e Figueiredo (2003, p. 20) explicam que “num contexto de grande competitividade entre as empresas e de uma cobrança cada vez maior por parte dos consumidores e da sociedade, a comunicação com os mais diversos públicos se torna indispensável para o sucesso”. Para Meinert (2008, p. 34), “muitas empresas apresentam-se publicamente como sustentáveis, buscando uma maior aproximação e identificação com seus stakeholders.”. Neste contexto, os Relatórios de Sustentabilidade surgem como uma ferramenta para auxiliar esta comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse, melhorando sua imagem institucional e servindo como instrumento de prestação de contas para com a sociedade. Seja sob a forma de balanços sociais, de relatórios socioambientais, ou ainda de relatórios de sustentabilidade empresariais, o fato é que há no Brasil um número cada vez maior de empresas que divulgam publicamente suas ações no campo social e ambiental e o diferencial dos relatórios de sustentabilidade é que esta publicação não se prende apenas a apresentar resultados financeiros, mas consideram ainda dimensões sociais e ambientais.

Neste trabalho, optamos por realizar dois estudos de caso (Yin, 2001) enquanto método de investigação qualitativa, buscando uma compreensão do seguinte fenômeno: a publicação de relatórios de sustentabilidade dentro do esporte brasileiro. Para tanto, discutimos como o modelo GRI foi utilizado pelo Corinthians e pelo Comitê Olímpico Brasileiro, conforme veremos adiante.

A *Global Reporting Initiative* – GRI (2021, web) desenvolve e dissemina globalmente as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade. As diretrizes são utilizadas voluntariamente pelas empresas para divulgar informações sociais, ambientais e econômicas de suas atividades, estabelecer metas, medir seu desempenho e tornar suas operações mais sustentáveis. Para a GRI (2013, p. 3) os relatórios de sustentabilidade “dão forma tangível e concreta a questões abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias.”. Conforme Meinert, (2008, p. 46) a GRI incentiva as empresas a divulgarem iniciativas com o propósito de melhorar o desempenho

econômico, social e ambiental e apresentar os resultados destas iniciativas e as estratégias futuras para a melhoria do desempenho. “Assim, as diretrizes não pretendem governar o comportamento de determinadas empresas, mas contribuir para a descrição de resultados obtidos com a utilização de novas ferramentas de gestão (processos, procedimentos, entre outros).”.

As diretrizes GRI para relato da sustentabilidade são revisadas periodicamente e servem de guia para a preparação dos relatórios de sustentabilidade. Como aponta Ernst Ligteringen (2007, p. 3), Presidente da *Global Reporting Initiative*, o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade no modelo GRI apresenta uma série de vantagens como a identificação dos principais impactos socioambientais da organização, seus riscos e oportunidades e áreas que necessitam de aperfeiçoamento da gestão; aumenta o engajamento dos colaboradores, estimula a inovação e a melhoria das soluções, melhora a reputação, aumenta a fidelidade do cliente e o respeito da comunidade, além de possibilitar vantagem competitiva para a empresa. Dihl (2013, p. 36) explica ainda que de acordo com a diretriz GRI, “um relatório de sustentabilidade divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização”.

3.2 Relatórios de Sustentabilidade na Gestão Esportiva

Desde 2009, o Corinthians publicou os seus Relatórios de Sustentabilidade de acordo com as diretrizes GRI. Contudo, para que o relatório tenha realmente credibilidade e não seja apenas mais um material de marketing, é preciso seguir princípios para a definição do seu conteúdo e para assegurar sua qualidade. O Corinthians, em seu primeiro Relatório de Sustentabilidade (**Figura 2**), utilizou o termo “profissionalismo” para apresentar as práticas de Governança Corporativa que estariam sendo implantadas no clube por meio do novo estatuto.



Figura 2: Relatório de Sustentabilidade Corinthians 2008 (publicado em 2009).

Fonte: www.corinthians.com.br.

Em busca de renovação e transparência o clube apontava o novo estatuto como um marco em sua história, servindo de base legal para o estabelecimento das práticas de governança do Corinthians, estruturando a gestão do clube em cinco níveis: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Orientação, Conselho Fiscal e Diretoria. Entre as diretrizes do novo estatuto destacava-se a “eleição direta pelos associados para presidente e vice-presidentes, para mandato de três anos, sem direito à reeleição consecutiva”, com o objetivo de impedir a permanência de dirigentes no poder e garantir sua alternância.

No Relatório de Sustentabilidade 2009 (p. 33), o Corinthians reforçou a consolidação do novo modelo de gestão e governança, afirmando que o novo estatuto “criou bases legais para fortalecer o processo de profissionalização da administração, tornando-a mais transparente e eficiente”, e dados financeiros, apresentados no Relatório de Sustentabilidade, demonstravam que, por meio da melhoria na gestão, o Corinthians aumentou sua captação de recursos gerando um resultado positivo de aproximadamente R\$11 milhões. A diretoria do Clube que tomou posse em fevereiro de 2012 deu continuidade ao compromisso assumido pela gestão anterior de publicar os relatórios de sustentabilidade apresentando as ações do clube nas áreas econômica, ambiental e social, embora o relatório não tenha sido publicado nos anos 2015 e 2016 voltou a ser publicado pelo clube em 2018, prestando contas referentes a 2017.

Em relação ao conteúdo do Relatório de Sustentabilidade o Corinthians divulga suas ações nas áreas de cultura, saúde e qualidade de vida, informações sobre a história do clube, títulos, marketing, responsabilidade social, públicos estratégicos, demonstrações financeiras etc, e apresenta um parecer de auditoria externa, o que confere maior credibilidade à publicação. Contudo, embora utilize o modelo GRI poucos indicadores foram apresentados na publicação de 2017 e também não foi possível identificar o uso dos indicadores como parâmetro para definição metas ou ações de melhoria, um dos objetivos do modelo proposto pela GRI.

De forma geral, os Relatórios de Sustentabilidade do Corinthians apresentam o discurso de um clube vitorioso, guerreiro, com um modelo de gestão profissionalizada, mas busca-se silenciar ou minimizar os acontecimentos que não foram favoráveis, como, por exemplo, a morte de um torcedor boliviano numa partida da Copa Libertadores (atribuída a torcedores corinthianos) e dos operários nas obras de construção da Arena Corinthians em 2013. Por meio dos Relatórios, esperava-se um posicionamento do clube, de forma clara e convincente, com relação aos assuntos analisados.

O que fica evidente é a preocupação em mostrar que o clube havia mudado e que tinha um novo modelo de gestão, embasada nas melhores práticas de governança corporativa. Prova disto é o próprio uso dos Relatórios de Sustentabilidade para divulgar estas práticas. Contudo, ao escolher o modelo GRI – *Global Reporting Initiative*, o clube assumiu implicitamente o compromisso com a prestação de contas, com a transparência, com o equilíbrio, ou seja, com princípios que fazem com que os relatórios GRI tenham credibilidade e sejam referência em todo o mundo, mas que não foram identificados integralmente nas publicações do Sport Club Corinthians Paulista.

Já nos Jogos Olímpicos, de acordo com o Comitê Olímpico Internacional – COI (2016, web), o tema sustentabilidade começou a ser incorporado na discussão do projeto dos Jogos Olímpicos na década de 1990, e até 2006 apenas questões relativas ao meio-ambiente, como a preservação ambiental, faziam parte do planejamento. Foi a partir de 2010 que aspectos mais amplos de sustentabilidade, como a seleção de fornecedores e captação de recursos, tornaram-se parte essencial na organização dos Jogos. A primeira vez que a questão ambiental foi considerada na organização dos jogos foi em 1994, em Lillehammer, Noruega (jogos de inverno), quando o COI e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) firmaram um acordo de cooperação e o meio ambiente foi incluído na Carta Olímpica como Princípio Fundamental. Porém, em 2016, com os Jogos

Rio 2016, a sustentabilidade e a publicação de um Relatório de Sustentabilidade ganharam destaque e foram apontados como modelos de gestão e governança de megaeventos esportivos.

O primeiro relatório de Sustentabilidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016, publicado em 2014, apontava que a publicação seria a primeira de uma série de três relatórios. O primeiro relatório analisaria o período entre janeiro de 2012 e dezembro de 2013, com o foco nas iniciativas de sustentabilidade que seriam incorporadas à jornada de planejamento dos Jogos Rio 2016. O segundo relatório seria publicado no primeiro semestre de 2016, com um balanço completo da etapa de planejamento e das operações do período pré-Jogos e o terceiro relatório seria publicado no primeiro trimestre de 2017, com foco na realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Contudo, os dois últimos relatórios não foram publicados, e logo após o término dos Jogos Olímpicos o site oficial do evento no Brasil foi retirado do ar, e com ele, todas as informações e materiais produzidos pelo Comitê Olímpico Brasileiro. De todo modo, o único relatório publicado também utilizou as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative (GRI)*, que serviria para medir o desempenho nas questões mais relevantes e significativas para os objetivos e atividades.



SUSTENTABILIDADE



A sustentabilidade está presente em diversos momentos da organização dos Jogos Rio 2016. Nossa meta é entregar Jogos responsáveis com o meio ambiente e as pessoas. O Comitê Rio 2016 estabeleceu um padrão de compromisso inserindo a sustentabilidade no DNA da organização dos Jogos por meio do giro da economia local, a diversidade entre os colaboradores, a proteção da fauna e flora locais e o cuidado com a emissão de gás carbônico. [PORTAL DE SUSTENTABILIDADE](#)

Figura 3 e 4: exemplos de conteúdos do Portal Abraça Sustentabilidade, referente aos Jogos Rio 2016.

Fonte: <https://www.rio2016.com/>.

Conforme publicado no Relatório de Sustentabilidade dos Jogos Rio 2016 (2014, p. 08), o modelo GRI foi escolhido por ser um padrão reconhecido internacionalmente para a divulgação de dados corporativos e relatórios de desempenho não financeiro. Além de ser uma prestação de contas, o relatório funcionaria como uma ferramenta de gestão, pois facilitaria a compreensão de pontos fortes e fraquezas, identificando áreas e oportunidades de aperfeiçoamento. Na definição do que incluir no relatório foi aplicado o princípio da materialidade, inserindo informações relevantes para os *stakeholders* internos e externos e sobre as quais o Rio 2016 teria autonomia ou influência na decisão.

O relatório foi estruturado em três partes. A primeira, "O Comitê Rio 2016", explicava o que faz o Comitê Organizador, apresentando sua estrutura, sua governança e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 propriamente ditos, com informações sobre como se daria a colaboração com os *stakeholders*. A segunda parte, "Lição de casa", concentrava-se nas ações em favor da maior sustentabilidade no planejamento e operações dos Jogos. A terceira parte, "Impulsionando mudanças", tratava das ações que poderiam contribuir para a melhora da cadeia de fornecimento, fazendo uso de práticas mais sustentáveis que gerem benefícios sociais e econômicos duradouros. "Impulsionando mudanças" descrevia como os Jogos Rio 2016 poderiam se transformar numa ferramenta de aceleração de mudanças comportamentais que promoveriam estilos de vida mais

sustentáveis e a difusão dos valores Olímpicos e Paralímpicos. Em termos de conteúdo e estrutura o Relatório de Sustentabilidade dos Jogos Olímpicos atendia ao modelo GRI, principalmente ao apresentar as metas e ações que seriam realizadas e que, deveriam ter sido mensuradas e relatadas no relatório seguinte, o qual não chegou a ser publicado.

Com base no exposto foi possível verificar que a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade tem ganhado espaço no mundo corporativo e também em megaeventos esportivos como os Jogos Olímpicos. Apesar de a Sustentabilidade ter estado presente na divulgação dos Jogos Olímpicos Rio 2016 destacando o pioneirismo e a preocupação do Brasil com as questões ambientais e sociais, verificamos que o tema foi envolvido por uma estratégia de marketing muito bem elaborada e que serviu de argumento para justificar os investimentos realizados (Ver Brondani & Marques, 2016). Entretanto, a imagem do Brasil não mudou, as promessas de legado pouco se cumpriram e o maior benefício para a população talvez tenha sido seu envolvimento com o clima de festa e de orgulho nacional, que a grandiosidade de uma olimpíada proporciona.

Não se pode negar que o Corinthians e o Comitê Olímpico Brasileiro utilizaram o conceito de Sustentabilidade de modo abrangente, em seus sites oficiais, na mídia e por meio da publicação de seus Relatórios de Sustentabilidade. Ambas as instituições apontam que os relatórios de sustentabilidade trariam benefícios para sua gestão servindo como ferramenta para a melhoria de seus indicadores e direcionamento de suas ações pela busca da sustentabilidade organizacional. No entanto, na prática é possível perceber que as publicações serviram mais aos interesses de comunicação e marketing do que de gestão propriamente dita.

4 Conclusões e Recomendações

A busca por uma gestão socialmente responsável e por práticas sustentáveis é uma tendência deste século, uma vez que os recursos naturais estão cada vez mais escassos e as catástrofes ocasionadas pela exploração destes recursos se tornam cada dia mais frequentes. Para medir e monitorar os impactos das empresas em relação aos ambientes social, econômico e ambiental, o chamado Tripé da Sustentabilidade, vários indicadores foram criados, entre eles, os indicadores da GRI – *Global Reporting Initiative*, que orientam as organizações na elaboração e publicação de Relatórios de Sustentabilidade.

Além de servirem de instrumento de gestão, esses indicadores auxiliam na transparência e na prestação das contas de grandes empresas. Devido à grande credibilidade que alcançou desde que foi criado, o número de Relatórios de Sustentabilidade publicados, neste modelo, tem aumentando consideravelmente a cada ano.

No entanto, muitas vezes são encontradas publicações que mais se parecem com um catálogo promocional do que com um relatório equilibrado e transparente das ações de uma empresa. Ou ainda, relatórios que visam cumprir qualquer objetivo, menos o de prestar contas através da apresentação de aspectos positivos e negativos, os quais podem ter impactado a organização no ano anterior.

Neste sentido, para verificar se os Relatórios de Sustentabilidade, no modelo GRI, estão sendo utilizados de maneira correta e em conformidade com os princípios e objetivos para os quais foram criados, este artigo apresentou uma breve análise dos Relatórios de Sustentabilidade publicados pelo Sport Club Corinthians Paulista e pelo Comitê Olímpico Brasileiro. Embora o fato de o Corinthians e do Comitê Olímpico Brasileiro publicarem um Relatório de Sustentabilidade merecer reconhecimento, pois, demonstra que, de certo modo, tiveram a intenção de ser transparentes e de prestar contas para seus públicos de interesse, esta decisão leva ao questionamento das suas reais intenções.

Será que realmente a publicação do relatório de sustentabilidade fazia parte do novo modelo de gestão, ou apenas de uma das estratégias de marketing com o objetivo de melhorar sua imagem?

Sabe-se que, enquanto instrumento de gestão, o relatório poderia ser feito em poucas páginas, somente com a publicação e o acompanhamento dos indicadores GRI. No entanto, os Relatórios de Sustentabilidade foram bem diagramados, repletos de imagens, com frases de efeito e figuras de linguagem.

Ao escolherem o modelo GRI tanto o Corinthians quanto o COB assumiram implicitamente o compromisso com a prestação de contas, com a transparência e com o equilíbrio, ou seja, com princípios que fazem com que os relatórios GRI tenham credibilidade e sejam referência em todo o mundo. Estes elementos, porém, não foram identificados com clareza, na íntegra nestas publicações. Ao criar a metodologia para publicação de Relatórios de Sustentabilidade, a GRI buscou fornecer uma ferramenta de gestão capaz de medir o desempenho das organizações nas áreas ambiental, social e econômica para proporcionar a comparação destes indicadores, dentro e fora da empresa, mas, apesar de seus esforços, os relatórios, cada vez mais, estão sendo utilizados como uma peça de divulgação. Usados com propósitos que estão longe de serem considerados socialmente responsáveis, estes relatórios utilizam a credibilidade do modelo GRI com a clara intenção de aumentar os investimentos e o lucro das empresas que os utilizam, ou para justificar altos investimentos que seriam realizados (caso dos Jogos Rio 2016). Mas, será que é errado utilizar o Relatório de Sustentabilidade com esta finalidade? Acreditamos que sim, pois o modelo GRI também deveria ser utilizado como um instrumento de gestão e não apenas como uma peça de propaganda.

Com este trabalho, procuramos chamar a atenção para algo sobre o qual há pouca discussão, uma vez que a publicação de Relatórios de Sustentabilidade por clubes e entidades esportivas no Brasil ainda se revela como um fenômeno pouco cristalizado. De todo modo, a discussão sobre sustentabilidade permanece representando um diferencial na gestão de grandes empresas, de sorte que o esporte também deveria incluir tal tema na gestão esportiva. Aqui, oferecemos uma contribuição inicial, que abordou exemplos pontuais do esporte brasileiro na publicação de relatórios. Esperamos que a prática se dissemine nos próximos anos, motivando assim o aparecimento de novas pesquisas e abordagens sobre o fenômeno.

Referências

- Abramovay, R. (2015). Desenvolvimento sustentável, valores éticos e visões de mundo. *Valor Econômico*. Recuperado de: <http://ricardoabramovay.com/desenvolvimento-sustentavel-valores-eticos-e-visoes-de-mundo/>. Acesso em: 22 jun. 2018.
- Almeida, A. L. C. (2009). Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. KUNSCH, Margarida M. K (org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva. E-book. Recuperado de: <https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600523>. Acesso em: 10 out 2019.
- Barbieri, J. C.; Cajazeira, J. E. R. (2010). *Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Brondani, R. F.; Marques, J. C. (2016). A Comunicação da Sustentabilidade dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro segundo o Site Rio 2016. *Anais XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 2016. São Paulo: Intercom.
- Bueno, W. C. (2015). *Comunicação empresarial e sustentabilidade*. Barueri, SP: Manole.

- COI. Comitê Olímpico Internacional. *Olympic Games*. (2018). Recuperado de: <https://www.olympic.org/olympic-games>. Acesso em: 22 jun 2018.
- Corinthians, Sport Clube. *Relatórios de Sustentabilidade*. Recuperado de: <https://www.corinthians.com.br/clube/transparencia>. Acesso em: 17 maio 2021.
- Corporativa, Instituto Brasileiro de Governança. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4ª ed. São Paulo: IBGC.
- Corporativa, Instituto Brasileiro de Governança. (2013). *Governança no Brasil*. Recuperado de: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- Dias, R. (2009). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 1ª ed., 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas.
- Dualib, C. (2008). *Salvem o Corinthians: os bastidores das parcerias que levaram o timão da glória do campeonato mundial ao vexame da Série B*. São Paulo: Ideia & Ação.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*, June 25, 2018. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- Figueiredo, D; Albino, J. C. A. (2011). Comunicação no futebol: de reserva no banco a titular no ataque. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 8, n. 15 (2º sem). São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, Abrapcorp, p. 126-137.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2021) *GRI*. 2021. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 17 maio 2021.
- Leal, R. P. C; Vicente, A.; Silva, A. L. C. (Org.) (2002). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais Ltda.
- Marques, J. C. (2016). Olimpíada antropofágica. *Jornal da USP*. Recuperado de: <https://jornal.usp.br/artigos/olimpiada-antropofagica/>. Acesso em: 10 mai. 2019.
- Meinert, M. H. (2008). *Estudo sobre a confiança dos stakeholders nas informações não-financeiras dos relatórios de sustentabilidade das empresas*. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2275>. Acesso em: 21/06/2013.
- Mikhailova, I. (2004). Sustentabilidade: Evolução dos Conceitos Teóricos e os Problemas da Mensuração Prática. *Revista Economia e Desenvolvimento*, nº 16, 2004. Recuperado de: http://w3.ufsm.br/depcie/arquivos/artigo/ii_sustentabilidade.pdf. Acesso em: 09 jun. 2018.
- Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, nº 26 (74), 2012.
- Nassar, P. Figueiredo, R. (2003). *O que é Comunicação Empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

- Rocco Junior, A. J. (2016). Gestão Estratégica da Comunicação dos Principais Clubes de Futebol do Brasil: Muito Marketing, Pouca Comunicação. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)* - São Paulo - v. 1, n. 1, p. 64-78, maio/2016.
- Savitz, A. W; Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva Jr., A; Muniz, R. M. (2004). *Governança Corporativa na Instituição de Ensino Superior privada*. Recuperado de: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/annor%20da%20silva%20junior%20-%20governan%e7a%20corporativa%20na%20ies%20privad.doc>. Acesso em: 06 jan. 2014.
- Silva Neto, B. R. (coord.) (2010). *Comunicação Corporativa e Reputação. Construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva.
- Spera, C. (2010). *Futebol e responsabilidade social: o Relatório de Sustentabilidade do Corinthians*. Recuperado de <https://jogoslimpos.ethos.org.br/destaques/futebol-responsabilidade-social-relatorio-de-sustentabilidade-corinthians/>. Acesso em: 20 maio 2021.
- Varela, C.; Tavares, D. (orgs) (2008). *Corinthians – Amor sem Divisão*. São Paulo: Jardim dos Livros.
- Veiga, J. E. (2010). *Sustentabilidade: A Legitimação de um novo valor*. São Paulo: Senac/Itaú.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.