

**ESTRATÉGIA NA GESTÃO DO FUTEBOL: A EVOLUÇÃO DO
CORINTHIANS ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO**
SOCCER MANAGEMENT STRATEGY: CORINTHIANS'S PROGRESS THROUGH PLANNING

GABRIEL NUNES DE SOUZA ELIAS

Trevisan Escola de Negócios
GabrielSouzaElias@gmail.com

RESUMO

Este artigo descreve a viabilidade do planejamento adotado pelo Sport Club Corinthians Paulista entre os anos de 2007 a 2012 e compara desempenhos administrativo e esportivo nas seis temporadas em que o futebol profissional, carro-chefe do clube mais popular de São Paulo, ascendeu da queda para a Série B do Campeonato Brasileiro à conquista da inédita Copa Libertadores. O estudo de caso proposto neste documento, realizado através de pesquisa bibliográfica de documentos e observação direta, relata o desempenho do Corinthians após a renúncia de um ex-presidente acusado de lavagem de dinheiro e corrupção –substituído por profissionais que conduziram um choque interno de gestão administrativa. Foram analisados balanços, balancetes e relatórios de sustentabilidade publicados pelo clube que demonstram a relação entre o desempenho administrativo e o resultado obtido dentro de campo.

Palavras-chave: estratégia, administração, gestão esportiva, marketing, futebol, Corinthians, receitas, patrimônio.

ABSTRACT

This article describes the viability of planning adopted by Sport Club Corinthians Paulista between 2007 to 2012 and compares administrative and athletic performances in the six seasons that the professional squad, flagship of the most popular club in Sao Paulo, runned out from Campeonato Brasileiro's Serie B to the unprecedented conquest of Copa Libertadores. This case study, performed through a literature review and direct observation, reports the performance of Corinthians after the resignation of a former president accused of corruption, replaced by professionals who conducted some management administrative changes. Balance sheets and sustainability reports published by the club were analyzed and demonstrate the relationship between management performance and the results on the field.

Keywords: strategy, marketing, administration, management, soccer, Corinthians, revenues, assets.

1- INTRODUÇÃO

São inúmeros os fatores críticos de sucesso quando se analisa o desempenho esportivo de um time de futebol que alcança o título ao final de uma competição. Basta um estudo mais aprofundado, entretanto, para descobrir que o êxito desportivo jamais acontecerá por um motivo isolado; ele é fruto de uma combinação de inúmeras ‘mini decisões’ tomadas da maneira correta.

Enquanto a simples –e simplista– análise de equivalências técnicas tende a suprir a necessidade de informação da maioria dos torcedores, é preciso aprofundar conhecimentos sobre estratégia e planejamento para entender o que transforma um fracasso esportivo em sucesso de crítica. É esse conhecimento que fará despertar a dúvida, por vezes provocativa: “será que o gol perdido pelo centroavante no último minuto do clássico contra o principal rival é somente um gol perdido?”.

Números podem comprovar que o desempenho esportivo de um clube de futebol está diretamente relacionado ao desempenho administrativo. Funciona como uma espiral: quanto mais profissionalizada for a gestão, maiores serão as chances de acerto nas pequenas decisões tomadas ao longo do planejamento. E no acúmulo dos acertos, as metas e objetivos esportivos serão alcançados em menos tempo. E o clube investirá cada vez mais em profissionalização.

Com base nesta breve análise, o estudo apresentado nesse artigo científico tem o objetivo principal de iluminar e destacar o trabalho de gestão e administração desenvolvido por um dos maiores clubes do Brasil a partir do momento mais crítico de sua história. O Corinthians, time preferido por cerca de 30 milhões de brasileiros, deixou há cinco anos as páginas policiais dos principais jornais para ser reconhecido em 2012 como modelo de excelência em gestão esportiva.

Após nebulosa parceria com um fundo internacional de investimentos, investigação da Polícia Federal em 2007 pôs em xeque a saúde administrativa do clube comandado nos 15 anos anteriores por Alberto Dualib. A renúncia do ex-presidente, acusado pela PF de lavagem de dinheiro e de ser beneficiário de um esquema de notas frias, abriu caminho para a ascensão de Andrés Sanchez à presidência. Junto com ele, profissionais de diversas áreas assumiram postos estratégicos e comandaram uma revolução administrativa no Corinthians.

Sem forças para escapar da queda à Série B em meio ao período de transição, o clube de São Paulo contou com a experiência dos seus novos gestores para juntar as cinzas esportivas e administrativas. Reaproximou torcedores e deu início a um trabalho de estruturação que o transformou no principal time da América do Sul em menos de cinco anos, seguindo o modelo de administração esportiva que faz do Barcelona atualmente um dos melhores times de futebol do planeta.

2- NOVO MODELO ADMINISTRATIVO

"Para quem quer ser presidente do clube, o balanço é mais do que assustador. É desesperador." (SANCHEZ, 2007). A afirmação resume a profunda crise deflagrada nas finanças do Corinthians em 2007, clube presidido neste e nos 14 anos anteriores pelo empresário do ramo de calçados Alberto Dualib. Foram R\$ 107,8 milhões acumulados em dívidas, publicadas no balanço referente ao exercício 2006. Era o auge da crise com a então parceira Media Sports Investment (MSI), fundo internacional de origem russa gerenciado pelo iraniano Kia Joorabchian, que optara por cessar os investimentos naquela temporada.

O contrato com a MSI, celebrado em 2004, era visto por Dualib como a chance de montar um time competitivo e zerar dívidas na casa dos R\$ 60 milhões acumuladas nos exercícios anteriores. Na prática, o ex-presidente atingiu em parte o objetivo inicial, com a chegada de jogadores consagrados. Aumentou, porém, o passivo do clube e, de quebra, despertou a atenção da Receita Federal para os investimentos entrantes no Brasil e provenientes de origem duvidosa no exterior.

Em 2007, em meio à investigação policial que condenou à prisão os responsáveis pela parceria por lavagem de dinheiro e formação de quadrilha, a MSI decidiu suspender o aporte de recursos na parceria. A montagem de um time competitivo acabou prejudicada, já que o clube dependia financeiramente do acordo, e as sucessivas falhas administrativas passaram a estampar diariamente as páginas policiais dos jornais. Em campo, o time refletia a desorganização na gestão e não chamava a atenção do público no noticiário esportivo.

A temporada ainda reservava surpresas –desagradáveis em maioria– para o próprio Dualib, para o ex-aliado político Andrés Sanchez e para a história do Corinthians. Acusado de ser beneficiário de um esquema de notas frias enraizado no clube, Dualib renunciou à

presidência e viu Sanchez ser eleito ao posto máximo. MSI e clube romperam o contrato celebrado três anos antes, com o último arcando com todas as dívidas. E o torcedor viu em campo o reflexo da desordem com a confirmação do rebaixamento ao final do campeonato nacional.

A nova administração herdara a presidência de um dos principais clubes brasileiros. Assumira também mais de R\$ 100 milhões em dívidas e uma situação esportiva completamente adversa, com seu principal produto –o futebol– desvalorizado, amargando pela primeira vez a disputa de um campeonato de divisão inferior à principal. O momento exigiu um choque de gestão, que combinou com perfis e mentalidade dos administradores que assumiram os principais postos do organograma do ‘novo Corinthians’ (figura 1).

Para Nogueira (2007, p.31), “[...] o fundamento da gestão ou da administração é a noção de racionalidade, isto é, o uso da inteligência, da razão, para encontrar os meios mais adequados com vista à realização de resultados.”. Mesmo envolvidos em ambiente extremamente passional como é o futebol, a missão dos novos dirigentes seria aplicar conceitos de governança corporativa na instituição esportiva sem fins lucrativos (figura 2) a fim de garantir transparência na tomada das decisões, transmitir segurança para os envolvidos no projeto incipiente e apresentar resultados aos associados e torcedores.

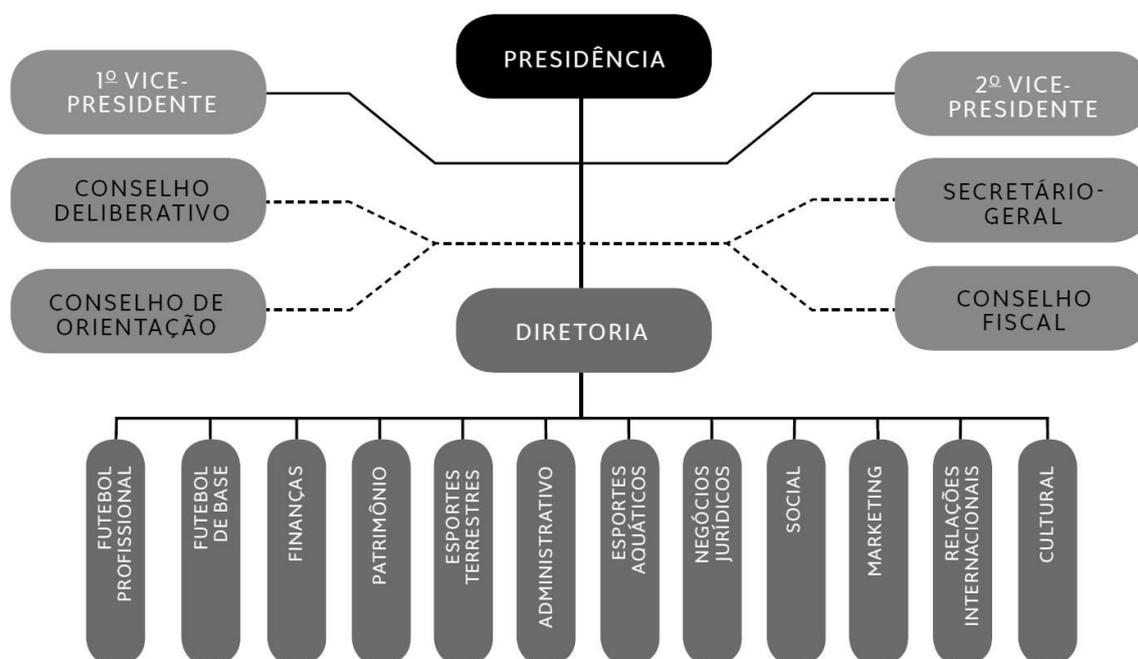


Figura 1. Governança corporativa. O organograma da nova administração do Corinthians

Os primeiros passos rumo ao novo modelo administrativo foram dados ainda naquele ano, após visita do vice-presidente de finanças Raul Corrêa da Silva aos gestores

do Barcelona. A troca de experiências rendeu uma viagem dos dirigentes espanhóis à sede do Corinthians para palestras sobre o modelo criado e aplicado na Catalunha em 2003 –ano em que uma equipe assumiu o controle do clube afundado em dívidas e com a imagem arranhada junto aos fãs.

As ferramentas de gestão escolhidas pelos profissionais que assumiram o Corinthians em 2007 se basearam nas utilizadas pelos dirigentes do Barcelona. O desempenho positivo dos europeus se tornou referência e pautou boa parte das ações. “A experiência profissional do Barcelona, misturando inteligentemente paixão com receitas, é o modelo que irá inspirar a atuação da nova diretoria.” (ROSENBERG, 2007).

O modelo barcelonista conhecido por *círculo virtuoso* prega a existência de “um movimento circular entre a renda, o sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social” (SORIANO, 2010, p.52). Os gestores do Barcelona defendem que é a injeção de recursos financeiros no futebol profissional que faz a engrenagem girar, apesar do risco de aumentar o rombo nos cofres. Para Silva (2007), o Corinthians precisaria “[...] adaptar esse projeto para a realidade do futebol brasileiro buscando reequilibrar as contas [...]”.

Sanchez (2012, p.96) afirma que dentre as principais teorias dos administradores catalães está a de que “[...] não há equipe no mundo que possa crescer e se destacar sem estádio próprio, como símbolo de identidade e viabilidade econômica.”. Além da casa própria, que dá ao clube a chance de fidelizar seus principais consumidores, o plano de gestão compartilhado pelos espanhóis previa outros dois pilares como fontes de renda: a venda de direitos de transmissão e a exploração de receitas com o marketing.

Sem condições financeiras de pensar na construção de uma arena naquele momento, ou até de investir grandes valores em reforços, a solução encontrada pelos gestores corintianos foi planejar para a temporada seguinte um time quase todo formado por jogadores oriundos de equipes de menor expressão, chefiados por um técnico com experiência pregressa na disputa da segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

A essa estratégia direcionada para o futebol uniu-se a busca por uma vantagem competitiva que destacasse naquele momento a entidade entre os demais players do mercado –seus rivais tradicionais e os novos concorrentes diretos. Os gestores puseram em prática, então, outra estratégia ensinada pelo time espanhol. Segundo Soriano (2010, p. 60), “[...] historicamente, a força do Barcelona, seu fator diferencial, tem sido em todo o momento o apoio que recebeu de sua gente, de seus sócios e torcedores”.

Amparados pelos termos do Estatuto dos Direitos do Torcedor, que estabelece a este “[...] normas de proteção e defesa [...]” (BRASIL, Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003), e da Lei Pelé, que define que “o espectador pagante [...] equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor [...]” (BRASIL, Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998), os administradores do Corinthians optaram pela transformação da relação entre o clube e seus milhões de fãs.

Deu-se início, então, ao plano de resgate da confiança da torcida logo após o momento mais adverso da história corintiana. Respaldo pela atuação dos departamentos financeiro e jurídico na equalização e rolagem das dívidas e na formação de uma equipe renovada, e do administrativo na revisão de despesas operacionais, o marketing do Corinthians tirou do papel o *case* “Nunca Vou Te Abandonar” onze dias após a confirmação do rebaixamento para a Série B.

Vendido nas lojas oficiais do clube, o kit era composto por camiseta, adesivo e pulseira estampados com a frase e tornou-se sucesso de vendas no Natal de 2007. O tema se transformou no mantra dos corintianos entoado nos estádios durante a temporada de 2008, quando o time viria a se sagrar campeão e conquistar o acesso à elite do Campeonato Brasileiro.

3- O MARKETING COMO PROPULSOR ADMINISTRATIVO

O desempenho satisfatório da primeira ação da nova administração do Corinthians se explica através da teoria que defende o marketing centrado no ser humano, onde os consumidores são os novos proprietários da marca. Tratar o torcedor como cliente é transformar a ligação entre time e fã em uma relação de consumo.

Para Kotler (2010, p.59), “[...] no Marketing 3.0, uma vez bem-sucedida, a marca deixa de ser propriedade da empresa.”. A missão da empresa passa a ser uma responsabilidade do cliente, e este transforma a própria maneira de lidar com a situação. O resgate da autoestima dos torcedores corintianos através do “Nunca Vou Te Abandonar” iniciou um processo de engajamento do consumidor do produto Corinthians. Tirou o fã da posição de distanciamento e lhe conferiu poder, agregou ao torcedor um valor coletivo que o transformou em boa parte do sucesso daquele projeto iniciado em 2008.

O resultado das ações de marketing se manifesta a favor da gestão quando o torcedor percebe o seu papel na relação e passa a “consumir” os projetos relacionados ao

clube. O sócio-torcedor, que não decolara em administrações anteriores, é um exemplo de que o consumidor precisou ser bem trabalhado no Corinthians para responder de acordo com a expectativa dos administradores.

Em funcionamento desde 2008, a versão atual do programa conta com o envolvimento dos departamentos financeiro, administrativo e de marketing. O clube vende ingressos para jogos e proporciona descontos aos associados, que antecipam receitas e ajudam a planejar a estrutura adequada para as partidas em que o Corinthians é o mandante.

Hoje, são mais de cem mil sócios-torcedores ativos –o maior programa deste tipo no país–, para cerca de 40 mil lugares disponíveis no estádio onde o time manda seus jogos, o Pacaembu. Uma “nota de corte” nos setores mais populares dá prioridade na compra aos torcedores que já adquiriram maior número de ingressos no acumulado do programa. A ação faz com que todos os jogos tenham igual importância e grande taxa de ocupação, mesmo aqueles que estariam fadados ao fracasso de bilheteria.

Outro fenômeno obtido através desta metodologia de comercialização é o esgotamento dos ingressos antes da chegada às bilheteiras, fato que minimiza a ação de cambistas e a evasão de renda para os cofres do clube. Como a venda para o Fiel Torcedor acontece somente através da internet, o clube experimentou o sucesso de seu programa junto aos torcedores durante a Copa Libertadores de 2012, quando passou a esgotar a cota máxima de ingressos já na pré-venda.

Entender o torcedor como consumidor foi a principal regra da estratégia traçada pelo departamento de marketing do Corinthians a partir da profissionalização de sua gestão. As receitas obtidas através deste setor nas últimas cinco temporadas deixam claro que a relação entre acertos e erros é positiva, mas os fracassos também comprovam que o fã, como qualquer cliente, não consome produtos e serviços apenas por estarem ligados ao time.

No final da temporada de 2010, o time profissional do Corinthians disputava o título do Campeonato Brasileiro e foi para a rodada final precisando de uma combinação de resultados para se sagrar campeão. Na semana que antecedeu a partida contra o Goiás, fora de casa, o clube passou a disseminar através de seus canais de mídias sociais (site e redes sociais) a campanha “Não vivemos de títulos, vivemos de Corinthians”.

A perda do título gerou resistência dos torcedores na aceitação desta ação, que virou linha de produtos nas lojas oficiais do clube. O argumento era o de que a frase

agregava tom derrotista e era apenas uma desculpa para o resultado negativo. Um ano depois, com a conquista da edição seguinte do Campeonato Brasileiro, o clube voltou a ativar a campanha e só então pode desfrutar da plena aceitação.

Desde redes sociais exclusivas para corintianos até canais de TV com conteúdo exclusivo (passando por rede de farmácias e linha de carnes bovinas para churrasco), inúmeras ideias tiradas do papel não deslancharam neste novo modelo de administração. O deslizamento mais recente é a feira de varejo “Natal da Fiel”, programada para acontecer em dezembro de 2012. O produto enfrentou resistência de eventuais patrocinadores e expositores, acabou inviabilizada economicamente e foi adiada para o mês de dezembro de 2013.

Também fica claro que faz parte da estratégia do marketing corintiano a pulverização de campanhas em grande quantidade ao longo dos últimos cinco anos, com o objetivo de fazer com que a imagem positiva gerada pelos sucessos neutralize o esquecimento e o ostracismo dos tropeços. O torcedor que teve a oportunidade de adquirir um espaço de foto 3x4 na camisa do time pelo valor de R\$ 1.000 e fez da ação “O Timão é a Sua Cara” um sucesso em três edições é o mesmo que foi convidado a disputar uma partida no gramado da Fazendinha –estádio situado dentro do Parque São Jorge, sede do clube– pelos mesmos R\$ 1.000 no *case* “Fiel Jogador”. Neste último, pouco mais da metade das 176 vagas foi comercializada.

Entre os acertos há uma série de ações permanentes e pontuais que reforça a teoria de que o engajamento dos fãs faz com que a relação entre clube e torcedor deixe de ser de fidelidade apenas no apelido. Ativar o produto Corinthians junto ao seu consumidor cria uma legião de defensores e replicadores das campanhas, os chamados “advogados da marca”. E ajudam a engrenagem do círculo virtuoso, adaptado a partir do modelo do Barcelona, a funcionar.

Na campanha “Jogando pelo Meio Ambiente”, 100 mudas de árvores são plantadas a cada vez que o Corinthians entra em campo. Cada gol equivale a outras 100 mudas plantadas. O objetivo da ação, feita em parceria com um banco, é promover a responsabilidade socioambiental através do futebol. Através das redes sociais, os torcedores são convocados a trocar cliques por um determinado número de novas árvores plantadas em nome da equipe.

Rosenberg (2012) defende a existência de um *iceberg* de relacionamento na exploração do potencial de consumo do torcedor corintiano e posiciona na base deste bloco

valores fundamentais como ética, solidariedade, coragem e brio. No topo da pedra está a prioridade máxima da relação entre as partes: a conquista de títulos, através da formação de um elenco competitivo, da blindagem deste elenco e do incremento da estrutura utilizada para esse fim.

O conceito de responsabilidade social também é parte do modelo desta relação de consumo. Durante oito partidas da temporada 2012 o Corinthians trocou o espaço vazio do patrocinador principal de sua camisa por parcerias humanitárias com entidades como o GRAACC, a AACD, o AfroReggae, os programas Criança Esperança e Doutores da Alegria e a campanha Sangue Corintiano.

Em ações semelhantes realizadas a partir de 2009, as organizações receberam kits com as camisas usadas nas partidas para serem leiloadas e gerarem recursos para seus programas. “As pessoas estão mais preocupadas com seus semelhantes e mais dispostas a contribuir para o bem-estar social” (KOTLER, 2010, p. 143). Em 2011, a AACD foi beneficiária de uma ação de marketing de causas. No programa anual de doações Teleton, o clube fez uma doação no valor de R\$ 75 mil, referentes a 10% da arrecadação líquida da partida entre Corinthians x Botafogo no Pacaembu, pelo Campeonato Brasileiro.

A publicidade na camisa do time profissional também foi utilizada em 2012 para ação institucional que visa incrementar o número de sócios patrimoniais do clube. Esse é outro dos pontos “emprestados” da estratégia do Barcelona: aumentar o número de sócios para gerar arrecadação que equilibre as contas da parte social.

O mote da campanha é o direito a voto, reivindicação de grande parte dos sócios-torcedores. Ao contrário de outros clubes brasileiros que integraram os dois tipos de associados e só os diferenciam no acesso às dependências, o Corinthians distingue através do direito a voto o comprador de ingressos do frequentador das piscinas.

4- DESEMPENHO FINANCEIRO *VERSUS* DESEMPENHO TÉCNICO

A observação da experiência administrativa do Corinthians pós-rebaixamento confirma a teoria de que o desempenho financeiro está diretamente relacionado ao desempenho técnico. O déficit acumulado de R\$ 23,2 milhões no exercício 2007, ano em que as receitas do futebol geraram R\$ 62,9 milhões, explica boa parte do resultado que o time profissional experimentou em campo.

O campeão brasileiro de 2011 fechou as contas do ano com superávit de R\$ 5,3 milhões, trabalhando em cima de uma receita recorde de R\$ 230,8 milhões (nos dois casos, o valor das receitas exclui verbas provenientes da negociação de atletas). A curva de crescimento destes números e os sinais de uma administração saudável acompanham o bom momento técnico do Corinthians ao longo dos últimos cinco anos.

Em 2007, o baixo aproveitamento no campeonato nacional fez com que a equipe encerrasse sua participação na 17ª colocação e integrasse o grupo dos quatro times rebaixados para a disputa da Série B em 2008. Parte da culpa pelo deslize esportivo foi creditada à baixa qualidade técnica do elenco.

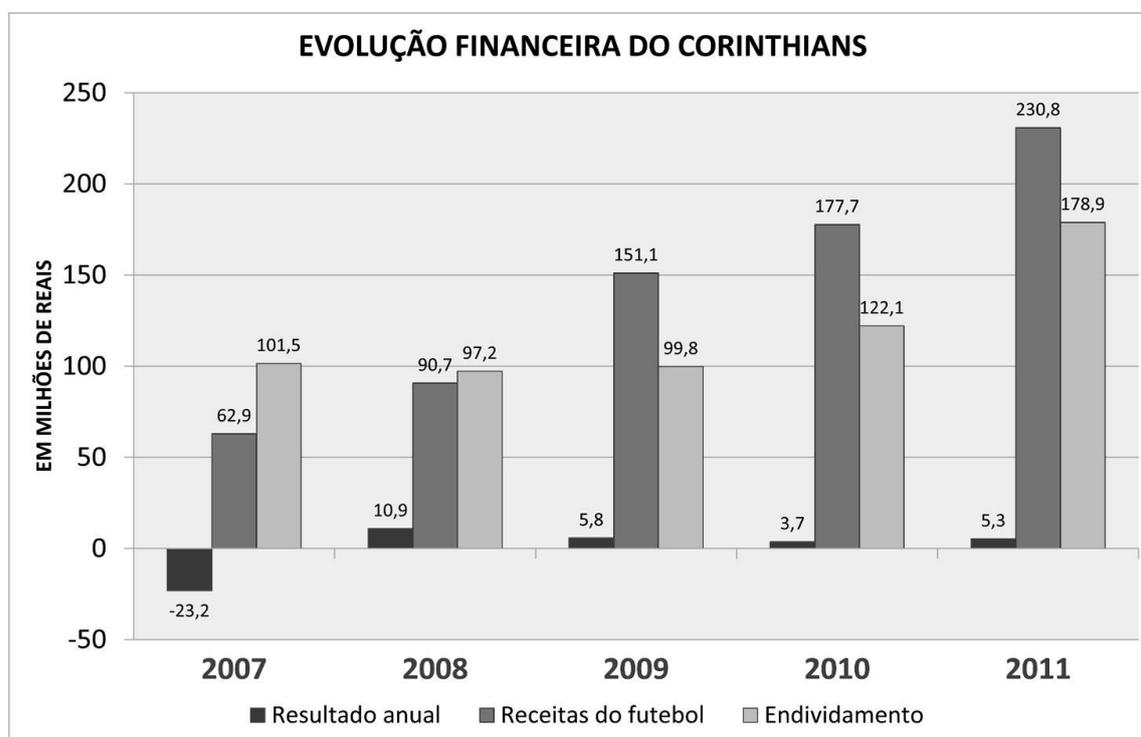


Figura 2. Evolução financeira a partir da profissionalização da gestão corintiana

A figura 2 compara os principais indicadores financeiros relacionados ao futebol desde 2007. O primeiro destaque é o superávit acumulado entre 2008 e 2011, de R\$ 25,7 milhões. Apesar da boa recuperação logo na primeira temporada –quando saiu de R\$ 23,2 milhões negativos para R\$ 10,9 milhões positivos–, o Corinthians demorou quatro anos para conseguir juntar o valor que havia perdido em um só exercício, o de 2007.

A receita do futebol, que explodiu em 2011 com a mudança no modelo de negociação dos direitos de transmissão de TV, cresceu 270% em relação ao valor captado cinco anos antes. Considerando os valores obtidos com a negociação de atletas, o clube

paulistano arrecadou a soma recorde de R\$ 290,5 milhões em 2011, ante R\$ 133,7 milhões em 2007 (aumento de 117%).

O aumento de 44% verificado na receita do futebol durante o primeiro ano da gestão profissionalizada permitiu que os administradores oferecessem à comissão técnica uma folha salarial mensal de R\$ 2,5 milhão em 2008 para a reformulação do elenco. Os 13 jogadores contratados naquela temporada se juntaram às peças restantes do elenco de 2007 e conduziram o Corinthians à final da Copa do Brasil e ao título da Série B do Campeonato Brasileiro com quatro rodadas de antecipação –o acesso fora confirmado na 32ª rodada.

Mas o principal salto de arrecadação com o futebol ocorreu logo após a conquista da vaga para a elite do futebol nacional. A principal aposta do marketing para a “volta por cima” na temporada 2009 foi a contratação do centroavante Ronaldo, em acordo que envolvia salários fixos na casa dos R\$ 400 mil mensais e cessão de propriedades comerciais na camisa para que o jogador comercializasse patrocínios. A contratação, que ajudou a trazer os títulos paulista e da Copa do Brasil daquele ano, rendeu também um acréscimo de 66,6% no valor anual captado pelo clube só com o futebol.

Na temporada seguinte, o endividamento corintiano aumentou 22,3% em relação ao exercício anterior, impulsionado pelos investimentos no elenco e na construção do Centro de Treinamentos no Parque Ecológico (zona leste de São Paulo). O valor gasto com as obras do CT naquele ano superou os R\$ 20 milhões. Apesar dos R\$ 23,5 milhões investidos em atletas e do incremento na estrutura defendido pelo marketing de Rosenberg, o sonho da conquista de um título no ano do centenário não se concretizou. “Porque a bola não entra por acaso, apesar de o acaso poder fazer com que, algumas vezes, a bola não entre.” (SORIANO, 2010, p.74).

Repetindo a fórmula do ano anterior, as obras do CT e a formação do elenco ajudaram a incrementar em 46,5% o endividamento em 2011. Mas a relação manteve-se saudável por dois motivos. O investimento cresceu 107% em relação aos R\$ 46 milhões gastos no exercício anterior; além disso, a engrenagem girou novamente, quando o torcedor corintiano comemorou a conquista do quinto Brasileiro da história do clube.

A curva do endividamento corintiano mostrada na figura 2 cresceu nos últimos quatro exercícios fiscais, após regredir no primeiro sob nova administração. O salto no faturamento, porém, criou uma relação saudável no indicador endividamento x receita. Em 2007, o índice mostrava R\$ 1,61 de dívida para cada real de receita. Em 2008, o valor regrediu para 1,07. Em 2009, caiu para 0,66, subindo para 0,69 na temporada seguinte. Os

dados do último exercício fiscal (2011) mostram uma relação de 0,78 (13% superior ao ano anterior).

Já o aumento na arrecadação observado entre os anos de 2007 e 2011 se deve, em parte, pela transformação do torcedor em consumidor proposta no novo modelo de gestão corinthiano. Somente com receitas provenientes do licenciamento de produtos e bilheteria (principais formas de arrecadação direta), o clube adicionou em média R\$ 38,8 milhões aos cofres entre 2008 e 2011. Em 2007 foram R\$ 8,6 milhões, sendo os licenciamentos de produtos responsáveis por simbólicos R\$ 214 mil.

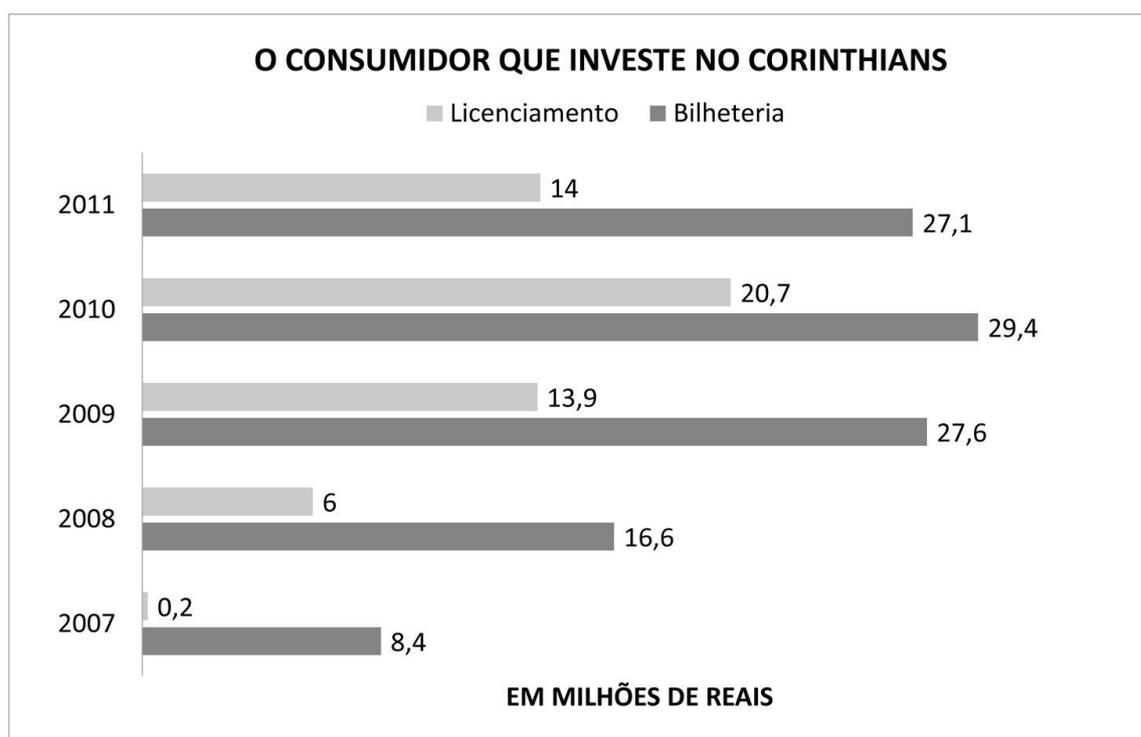


Figura 3. O papel do torcedor-consumidor na arrecadação do Corinthians

O título conquistado em 2011 foi o credenciamento para a disputa da Copa Libertadores em 2012, ano em que o Corinthians quebrou o jejum e pôs a placa com seu nome pela primeira vez na taça continental. E tornar-se o melhor time da América do Sul deve fazer com que os números de licenciamento e bilheteria do clube superem as marcas estabelecidas em 2010 (figura 3).

Na parcial de junho de 2012, a franqueadora das lojas oficiais do clube registrou um aumento de 180% em vendas em comparação ao mesmo período do ano anterior, somente durante as duas semanas que precederam a viagem do elenco para a Argentina. Lá, o Corinthians disputou o primeiro jogo final contra o Boca Juniors (empate por 1 a 1).

Em 2011, as 113 lojas da franquia repassaram R\$ 14 milhões em *royalties* ao clube, calculados sobre um faturamento total de R\$ 178 milhões.

A análise dos números de 2012 reforça a ideia do provável novo recorde histórico na arrecadação com venda de ingressos. Dados das súmulas das 38 partidas em que o Corinthians foi mandante no ano revelam a soma de R\$ 35,8 milhões, valor 22% superior à marca estabelecida em 2010. Somente na segunda partida final da Libertadores (a vitória sobre o Boca por 2 a 0), o clube arrecadou R\$ 2,5 milhões.

A maior parte desta arrecadação é revertida para o clube desde o ano de 2009, quando os descontos com aluguel sofreram redução drástica pela escolha do Pacaembu como único local para o Corinthians mandar seus jogos. A decisão fortaleceu os cofres corinthianos, abalou a estrutura de arrecadação de um de seus principais rivais e evidenciou a necessidade da construção de uma arena que possa intensificar a exploração comercial da relação entre o clube e seus consumidores.

Apesar do cenário favorável e dos números expressivos e crescentes relatados anteriormente, os direitos de transmissão e as cotas de patrocínio seguem representando as maiores fatias do bolo da arrecadação.

A negociação individual dos direitos de TV, posta em prática pela primeira vez em 2011 após análise de resultados da gestão barcelonista, recheou os cofres do Corinthians neste exercício com R\$ 112,5 milhões (acréscimo de 104,7% em relação a 2010). Somados os valores de bilheteria e licenciamento do ano, os R\$ 41,1 milhões representam apenas 36,5% do que o clube arrecadou com transmissão nas TVs aberta, fechada e pay-per-view.

Já as verbas de publicidade e patrocínio registram média de R\$ 38,5 milhões entre 2008 e 2011, número duas vezes maior do que o valor arrecadado em 2007. Em 2012 o Corinthians deve amargar queda percentual em relação ao exercício 2011, quando tal soma chegou a R\$ 44,4 milhões. A perspectiva se deve ao fato de o espaço principal da camisa não ter tido um “dono” –ações pontuais, causas humanitárias e publicidade institucional dividiram o espaço na temporada.

5- FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Traçar um paralelo entre o Corinthians das duas últimas administrações e o Corinthians anterior a 2007 deixa clara a diferença entre explorar ou não o potencial de consumo de cerca de 30 milhões de torcedores-consumidores. Este estudo indica quatro

fatores críticos de sucesso na estratégia de administração adotada pelo clube, que estão listados nos tópicos a seguir.

1) Mentalidade empresarial

Se não conseguisse reunir uma equipe de gestores preparados para o desafio de administrar um clube de futebol da mesma forma como fariam em suas corporações, o Corinthians não conseguiria transformar toda a sua estrutura em tão curto espaço de tempo. O trabalho desenvolvido de maneira ordenada no decorrer dos últimos cinco anos já resultou nas conquistas de um título regional, dois nacionais, um internacional, além das construções do centro de treinamentos e de um estádio para 48 mil pessoas –o terceiro dos pilares das fontes de renda citados pelos catalães do Barcelona– que sediará a abertura da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Meus irmãos naquela diretoria seriam Roberto de Andrade na administração, Sérgio Alvarenga no departamento jurídico, Raul Corrêa da Silva no setor financeiro, Jorge Aun como responsável pelo patrimônio [...] e reunia ainda Luis Paulo Rosenberg, como responsável pelo marketing. (SANCHEZ, 2012, p.94)

Mesmo com mudanças na equipe administrativa promovidas nos últimos dois mandatos, as principais cabeças daquela equipe que redirecionou a gestão do clube em 2007 seguem ligadas atualmente à administração do Corinthians.

2) Intenção de profissionalizar

A profissionalização da administração é assunto recorrente no Corinthians desde a década de 90, quando um grupo de profissionais bem-sucedidos em suas áreas de atuação procurou a presidência com interesse de desenvolver um projeto de gestão. O GAP (Grupo de Apoio ao Presidente) reunia os notáveis Eduardo Rocha Azevedo, Ibrahim Eris, Emir Capez e Luís Paulo Rosenberg (o último, hoje, é o principal mentor do projeto que revolucionou a administração corintiana).

O grupo, que pautaria e aconselharia as escolhas administrativas do Corinthians, iniciou seus trabalhos em março de 1997. “Sob nossa supervisão, colocaremos o clube nas mãos de diretores profissionais.” (ROSENBERG, 1997). Menos de um mês depois, entretanto, uma decisão unilateral do então presidente na contratação de um jogador polêmico encerrou a parceria. Era nítido e explícito naquele momento não haver disposição ou intenção de profissionalizar o clube, por parte do principal administrador.

Na contramão da decisão totalitarista relatada no parágrafo anterior, o Corinthians teve como uma de suas principais ações administrativas recentes a aprovação da reforma

do estatuto, conduzida pelo Conselho Deliberativo, que acabou com a possibilidade de mandatos infinitos. Com as novas regras, o presidente só está habilitado a concorrer uma vez à reeleição.

3) Metas factíveis

Os gestores que assumiram o Corinthians em 2007 prepararam uma lista de sete premissas a serem seguidas como estratégia de renovação. São elas: 1) respeito absoluto à nossa identidade; 2) respeito à nossa cultura; 3) respeito às nossas diferenças; 4) respeito às nossas tradições; 5) difusão dos valores da nação; 6) envolver a torcida com o time; e 7) envolver a torcida com o clube.

Com base nestas premissas foi traçado um plano de metas factíveis que envolveu implantação da governança corporativa e troca constante de informações entre os departamentos, contratação de profissionais de mercado para áreas-chave, planejamento orçamentário com criação de fluxo de caixa, e ações gerenciais estratégicas para o futebol profissional.

Na administração, os números conseguem comprovar o sucesso das metas traçadas; em campo, os resultados reforçam as teorias. "Das próximas três, vamos ganhar uma [...] é inédito no Corinthians disputar três Libertadores consecutivas." (SANCHEZ, 2011).

4) Revisão constante de acertos e erros

Rever acertos e erros faz parte da estratégia de trabalho adotada pelos corinthianos em 2007 e segue em prática até hoje. O exercício administrativo é o que permite às corporações, em longo prazo, obter volume de êxitos superior aos insucessos. "As empresas devem analisar seus sucessos e fracassos, avalia-los de maneira sistemática e registrar os ensinamentos de modo aberto e acessível para os empregados." (GARVIN, 2000, p.64).

6- MÉTODOS DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa adotada neste artigo científico foi o estudo de caso através da observação direta intensiva, com técnica assistemática.

A avaliação dos temas propostos neste documento se deu principalmente através das publicações oficiais dos balanços patrimoniais do Corinthians referentes aos exercícios dos últimos cinco anos, além dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados anualmente pelo clube em seu site oficial.

Também fizeram parte da análise estudos de consultorias independentes, materiais institucionais do Corinthians, conteúdos publicados na internet por veículos de imprensa entre os anos de 2007 e 2012

7- RESULTADOS

A evolução técnica, financeira e patrimonial experimentada pelo Corinthians nos últimos cinco anos comprova a teoria de que o desempenho administrativo impulsiona o resultado obtido dentro de campo –e vice-versa. O plano de gestão traçado em 2007 e aplicado no clube que acabara de vivenciar suas piores experiências dentro e fora de campo se tornou referência positiva entre o público especializado no tema.

Estudo publicado anualmente pela consultoria BDO Brasil destacou o Corinthians, em julho de 2012, como o primeiro clube brasileiro a ter sua marca avaliada acima de R\$ 1 bilhão (figura 4). Os paulistanos praticamente dobraram o valor registrado no ano de 2009, quando o atacante Ronaldo era a principal referência da equipe e esteve à frente das conquistas e das principais manchetes de jornais no mundo todo.

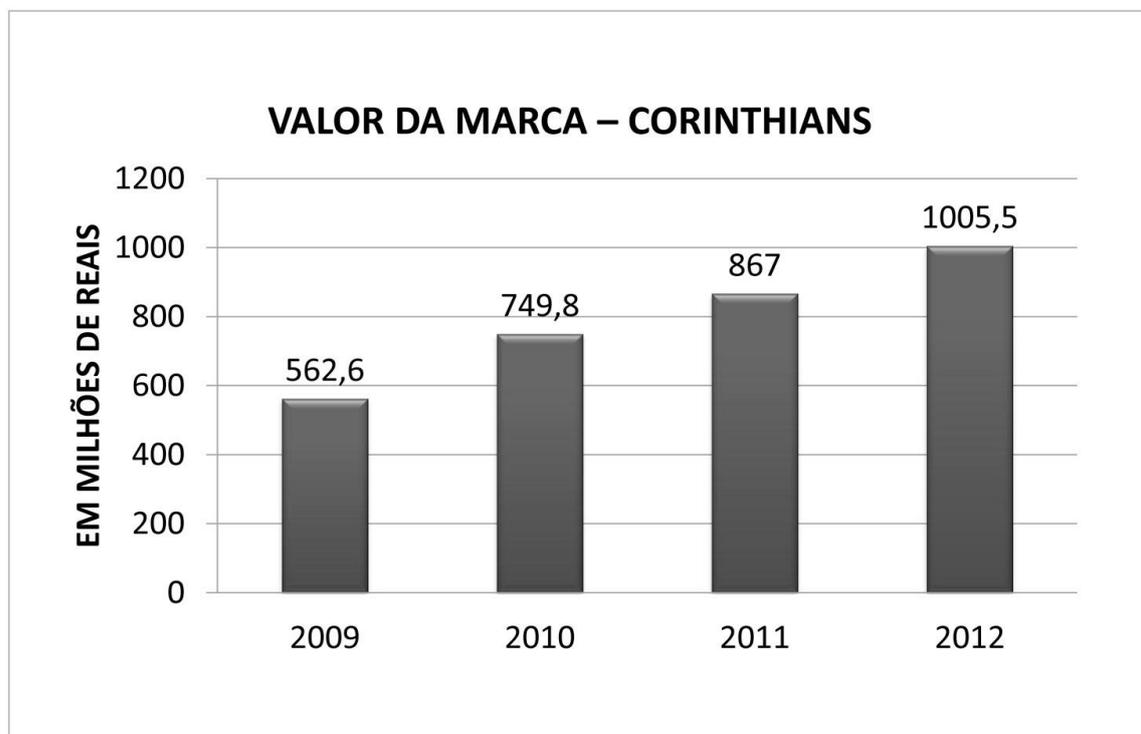


Figura 4. Evolução do valor da marca do Corinthians desde 2009. Estudo publicado pela consultoria BDO

CONCLUSÃO

Com base no estudo proposto neste artigo científico, fica desmistificada a teoria replicada através da opinião pública de que o destaque conquistado pelo Corinthians nos últimos anos se deveu simplesmente a um bom conjunto de ações de marketing e à influência política de Andrés Sanchez, o principal idealizador do processo de gestão administrativa aplicado no clube a partir de 2007.

A escolha de um colegiado de especialistas dedicados a reverter a péssima situação enfrentada naquela temporada orientou todas as decisões tomadas nos últimos cinco anos pelos gestores que trabalharam no projeto. Ordenados, os profissionais desenvolveram alternativas para que o Corinthians conquistasse vitórias esportivas e administrativas que mudassem os rumos de sua história.

Na evolução da gestão corintiana, o resultado negativo obtido em 2007 se transformou em combustível para a conquista de objetivos maiores. Em comparação a outros clubes que passaram pela mesma situação esportiva e compartilhavam da penúria administrativa do ano da queda para a Série B, o Corinthians se destaca pela forma como se desenvolveu em cima da adversidade, uma característica histórica já vivenciada em outras situações.

Creditar tal sucesso somente ao marketing ou a qualquer influência política é ignorar a evolução estrutural observada no Corinthians dos últimos cinco anos. A liderança nos principais índices administrativos entre clubes brasileiros não se deu a toa nem por acaso. Deveu-se, principalmente, à dedicação dos envolvidos no projeto e à certeza de que havia naquele clube um potencial abandonado a ser explorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANCHEZ, Andrés; OLLER, Tadeo Sanchez. O mais louco do bando. São Paulo: G7 Books, 2012.

DIAS, Álvaro. Paixão nacional revisitada: da CPI do futebol aos dias atuais. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, Senado Federal, 2011.

SORIANO, Ferran. A bola não entra por acaso – estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol; São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. Teoria geral da administração para o século XXI; São Paulo: Ática, 2007.

GARVIN, David A.. Gestão do conhecimento; Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

Balanco patrimonial, 2007. Disponível em: < <http://goo.gl/m4UQ9> >. Acesso em 07 dez. 2012.

Relatório de sustentabilidade, 2008. Disponível em: < <http://goo.gl/bxxNe> >. Acesso em 07 dez. 2012.

Relatório de sustentabilidade, 2009. Disponível em: < <http://goo.gl/cH4ag> >. Acesso em 07 dez. 2012.

Relatório de sustentabilidade, 2010. Disponível em: < <http://goo.gl/Ma6uH> >. Acesso em 07 dez. 2012.

Relatório de sustentabilidade, 2011. Disponível em: < <http://goo.gl/6oHJa> >. Acesso em 07 dez. 2012.

Valor das marcas, 2012. Disponível em:
<<http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos%20Zipados/ValordasMarcasde2012.pdf>>. Acesso em 08 dez. 2012.

Fim de jogo?, 2011. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/revista/saopaulo/sp2108201113.htm>>. Acesso em 07 dez. 2012.

Libertadores triplica vendas de lojas do Corinthians, 2012. Disponível em:
<<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/06/libertadores-triplica-vendas-de-lojas-do-corinthians.html>>. Acesso em 29 nov. 2012.

Iceberg do relacionamento clube-consumidor, 2012. Disponível em:
<<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/iceberg%20Corinthians%20rosenberg.pdf>>. Acesso em 29 nov. 2012.

Fiel em 2012: 907 mil pagantes e quase R\$ 36 milhões arrecadados, 2012. Disponível em:
<http://www.lancenet.com.br/corinthians/Corinthians-torcida-Fiel_Torcedor-Pacaembu-ingressos_0_817118411.html>. Acesso em 30 nov. 2012.

Andrés garante Tite e projeta ganhar Libertadores em até 3 anos, 2011. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/1017247-andres-garante-tite-e-projeta-ganhar-libertadores-em-ate-3-anos.shtml>>. Acesso em 07 dez. 2012.

Barcelona agenda visita ao Corinthians, 2007. Disponível em:
<<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/0,,MUL181058-4274,00.html>>. Acesso em 27 nov. 2012.

Corinthians tenta profissionalizar diretoria, 1997. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/fol/esp/es11032.htm>>. Acesso em 07 dez. 2012.