UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: PRODUÇÃO DE SENTIDO

ROBERTA FERREIRA BRONDANI

GLÓRIA E TRAGÉDIA: A DUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA EM SEUS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Bauru
2015

Roberta Ferreira Brondani

GLÓRIA E TRAGÉDIA: A DUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA EM SEUS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, área de concentração Comunicação Midiática, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", campus de Bauru, como requisito à obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob orientação do Professor Doutor José Carlos Marques.

BAURU

2015

Brondani, Roberta Ferreira.

Glória e Tragédia: A Dualidade da Prestação de Contas do Sport Club Corinthians Paulista em seus Relatórios de Sustentabilidade / Roberta Ferreira Brondani, 2015

105 f.

Orientador: José Carlos Marques

Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2015

1. Comunicação. 2. Corinthians. 3. Relatório de Sustentabilidade. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Campus Bauru

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ROBERTA FERREIRA BRONDANI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICACAO DE BAURU.

Aos 19 dias do mês de junho do ano de 2015, às 14:30 horas, no(a) Local a ser agendado, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JOSE CARLOS MARQUES do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Prof. Dr. MAXIMILIANO MARTIN VICENTE do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Prof. Dr. ARY JOSE ROCCO JÚNIOR do(a) Departamento de Esportes Da Escola de Educação Física e Esporte / Universidade de São Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ROBERTA FERREIRA BRONDANI, intitulada "Glória e tragédia: a dualidade da prestação de contas do Sport Club Corinthians Paulista em seus relatórios de sustentabilidade". Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADA . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. JOSE CARLOS MARQUES

Prof. Dr. MAXIMILIANO MARTIN VICENTE

Prof. Dr. ARY JOSE ROCCO JÚNIOR

Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01 - Bauru - SP
CEP 17.033 360 - Tel.: (14) 3103-6000 - Fax: (14) 3103-6051
site: www.faac.unesp.br

O objetivo da GRI é ajudar organizações de todo o mundo, de todos os portes e de diferentes setores a identificar,medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. Ao fazê-lo, a organização pode se reposicionar para dar uma contribuição concreta, consciente e positiva para moldar nosso futuro comum.

Ernst Ligteringen e Nelmara Arbex
(Global Reporting Initiative)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jeová por me dar sabedoria e força para superar todas as dificuldades.

Ao meu marido, Danilo Brondani, por me escolher para ser parte da sua vida, por me ajudar com palavras e atitudes, por estar sempre ao meu lado, por fazer eu me sentir amada, segura e protegida, por me entender, por aceitar meus defeitos, por me amar. Te amo!

Ao meu filho, Dudu, que apesar da pouca idade sempre se comportou quando a mamãe dizia que precisava estudar. Obrigada filho, a mamãe te ama muito!

À Luiza e ao Ervino pela companhia e apoio nas idas para Bauru, pelas sábias palavras nos momentos de angústia, e principalmente, por me ajudarem a encontrar o caminho da verdade.

Ao Zeca, meu grande orientador, que com sua paciência e conhecimento me ajudou a colocar meu "avião" na rota correta. Obrigada de coração por todo o apoio durante a realização deste trabalho.

À Profa. Lucilene Gonzales e ao Prof. Max pelas palavras de estímulo, quando o mestrado ainda não passava de um sonho.

Obrigada a todos os demais professores, amigos e alunos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui. Lindos do Mestrado: sentirei saudade de todos vocês.

Às minhas gestoras Vânia (Univem) e Roseli (Unipac) pelo apoio e compreensão durante minhas ausências para participação em eventos e pelas sessões coletivas de terapia nos momentos de desespero. Afinal "a psicologia explica"...

Obrigada, obrigada e muito obrigada!

Não tenha medo, pois estou com você. Não fique ansioso,
pois eu sou o seu Deus. Vou fortalecê-lo, sim, vou ajuda-lo.
Vou segurá-lo com a minha mão direita de justiça.

Isaías 41:10

BRONDANI, Roberta Ferreira. **Glória e tragédia: a dualidade da prestação de contas do Sport Club Corinthians Paulista em seus relatórios de sustentabilidade.** Trabalho de Conclusão do Mestrado em Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", campus Bauru, na área de Concentração em Comunicação Midiática, linha de pesquisa Produção de Sentido, sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Marques.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como o Sport Club Corinthians Paulista, tradicional clube esportivo fundado em 1910 na cidade de São Paulo (SP), apresenta a prestação de contas e a transparência em seus Relatórios de Sustentabilidade, publicados desde 2009. O estudo pretende verificar as intenções do Corinthians em publicar tais relatórios, tendo em vista que esta é uma prática de organizações com fins lucrativos, especialmente as empresas com ações em bolsa (como as Sociedades Anônimas – S/A), e algo incomum entre associações desportivas. A hipótese que se levanta é que o Corinthians aproveita a credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade para vender a imagem de uma empresa moderna, organizada, transparente e socialmente responsável, enfatizando pontos positivos mesmo quando os fatos demonstram o contrário, além de utilizá-los como uma peça de divulgação para atrair novos patrocinadores e investidores. Para tanto, o corpus de análise são os Relatórios de Sustentabilidade de 2012 e 2013, anos que marcaram a história do clube devido a fatos que se contrapõem por seu caráter extraordinário. O ano de 2012 foi marcado por glórias inéditas, como as vitórias na Copa Libertadores da América e no Campeonato Mundial de Clubes FIFA em seu novo formato. Já o ano de 2013 foi evidenciado por tragédias inesperadas, como a morte de um torcedor boliviano durante partida do clube na Copa Libertadores da América e os acidentes que vitimaram operários na construção do novo estádio do Corinthians, que seria utilizado como um dos palcos da Copa do Mundo de 2014, no Brasil. Para verificar se houve equilíbrio entre as publicações, foram utilizadas como metodologia a Análise de Conteúdo e os Princípios da GRI – *Global Reporting Initiative*, os quais definem parâmetros para assegurar o conteúdo e a qualidade do relatório, especificamente o Princípio do Equilíbrio.

Palavras-chave: Comunicação; Corinthians; Relatórios de Sustentabilidade; Sustentabilidade.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the Sport Club Corinthians Paulista, traditional sports club founded in 1910 in São Paulo (SP), has shown its accountability and transparency in its Sustainability Reports published since 2009. The study aims to verify Corinthians's intentions in publishing such reports, in view that this is a profit organizations‟ practice, especially companies with shares on Stock Exchange (such as Corporations - S / A), and something unusual among sports associations. The hypothesis is that Corinthians leverages the credibility of sustainability reports to sell the image of a modern enterprise, organized, transparent and socially responsible, emphasizing good points even when the facts show the opposite, in addition to using them as part of disclosure to attract new sponsors and investors. Therefore, the analysis corpus are from 2012 and 2013 Sustainability Report, years that marked the history of the club due to facts that are opposed by his extraordinary character. The 2012 year was marked by unprecedented glory, as victories in the Libertadores Cup and FIFA Club World Championship in its new format. However the year 2013 was evidenced by unexpected tragedies, like the death of a Bolivian fans during the match in Libertadores Cup and accidents involving workers in the construction of the new stadium of Corinthians, which would be used as one of the 2014 World Cup stage in Brazil. To verify that there was balance among publications were used as methodology Content Analysis and the GRI principles - Global Reporting Initiative, which define parameters to ensure the content and quality of the report, specifically the Balance Principle.

Keywords: Communication; Corinthians; Sustainability reporting; Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de públicos 22
Figura 2: Triple Bottom Line 30
Figura 3: Nível de aplicação do Relatório GRI 34
Figura 4: Relatório de Sustentabilidade 2008 42
Figura 5: Mensagem do Presidente 2008 43
Figura 6: Relatório de Sustentabilidade 2009 45
Figura 7: Mensagem do Presidente 2009 46
Figura 8: Relatório de Sustentabilidade 2010 47
Figura 9: Mensagem do Presidente 2010 49
Figura 10: Relatório de Sustentabilidade 2011 51
Figura 11: Mensagem do Presidente 2011 52
Figura 12: Relatório de Sustentabilidade 2012 54
Figura 13: Mensagem do Presidente 2012 55
Figura 14: Mensagem do Presidente 2012 56
Figura 15: Relatório de Sustentabilidade 2013 57
Figura 16: Mensagem do Presidente 2013 58
Figura 17: Mensagem do Presidente 2013 59
Figura 18: Estrutura da Análise de Conteúdo 64
Figura 19: Mensagem do Presidente 2012 67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de Sustentabilidade 31
Tabela 2: Frequência dos Temas no Jornal *O Estado de S. Paulo* 61
Tabela 3: Frequência dos temas nos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013 91

SUMÁRIO

Introdução – Abre o jogo 11

Capítulo 1 – Equipe em campo: Gestão Socialmente Responsável e o Modelo GRI – Global Reporting Initiative 14

1.1 Governança Corporativa: o pontapé inicial 14

1.2 A Comunicação como estratégias do jogo 19

1.3 Responsabilidade Social e Marketing jogando no mesmo time 23

1.4 A Sustentabilidade entra em campo 28

1.5 Relatórios de Sustentabilidade e o modelo GRI 32

1.6 Princípios GRI: as regras do jogo 35

Capítulo 2 – Segundo tempo: O Corinthians e o Relato da Sustentabilidade 38

2.1 Sport Club Corinthians Paulista abre o placar 38

2.2 O Corinthians e seus Relatórios de Sustentabilidade 40

2.2.1 Relatório de Sustentabilidade 2008 41

2.2.2 Relatório de Sustentabilidade 2009 44

2.2.3 Relatório de Sustentabilidade 2010 47

2.2.4 Relatório de Sustentabilidade 2011 50

2.2.5 Relatório de Sustentabilidade 2012 53

2.2.6 Relatório de Sustentabilidade 2013 56

Capítulo 3 – Na Marca do Pênalti 60

3.1 Procedimentos Metodológicos 60

3.2 Análise dos temas no Relatório de Sustentabilidade 2012 66

3.2.1 Subcategoria Clube Vitorioso 66

3.2.2 Subcategoria Clube Modelo 70

3.2.3 Subcategoria Clube Guerreiro 74

3.2.4 Subcategoria Clube Solidário 74

3.2.5 Subcategoria Clube Culpado 76

3.2.6 Subcategoria Torcida que apoia 76

3.3 Análise dos temas no Relatório de Sustentabilidade 2013 79

3.3.1 Subcategoria Clube Vitorioso 79

3.3.2 Subcategoria Clube Modelo 81

3.3.3 Subcategoria Clube Guerreiro 85
3.3.4 Subcategoria Clube Solidário 86
3.3.5 Subcategoria Clube Culpado 88
3.3.6 Subcategoria Torcida que apoia 89

Considerações finais – Fim de Jogo 94

Referências 98

Apêndice 105

INTRODUÇÃO – ABRE O JOGO

Este trabalho tem como objetivo analisar como o Sport Club Corinthians Paulista, tradicional clube esportivo fundado em 1910 na cidade de São Paulo (SP), apresenta a prestação de contas e a transparência em seus Relatórios de Sustentabilidade, publicados desde 2009. O estudo pretende verificar as intenções do Corinthians em publicar tais relatórios, tendo em vista que esta é uma prática de organizações com fins lucrativos, especialmente as empresas com ações em bolsa (como as Sociedades Anônimas – S/A), e algo incomum a associações desportivas. Para tanto, o corpus de análise são os Relatórios de Sustentabilidade de 2012 e 2013, anos que marcaram a história do clube devido a fatos que se contrapõem por seu caráter extraordinário. O ano de 2012 foi marcado por glórias inéditas, como as vitórias na Copa Libertadores da América e no Campeonato Mundial de Clubes FIFA em seu novo formato. Já o ano de 2013 foi evidenciado por tragédias inesperadas, como a morte de um torcedor boliviano durante partida do clube na Copa Libertadores da América e os acidentes que vitimaram operários na construção do novo estádio do Corinthians, que seria utilizado como um dos palcos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Para verificar se houve equilíbrio entre as publicações, foram utilizadas como metodologia a Análise de Conteúdo e os Princípios da GRI – *Global Reporting Initiative*, os quais definem parâmetros para assegurar o conteúdo e a qualidade do relatório, especificamente o Princípio do Equilíbrio.

A escolha do Corinthians se deu, especialmente, devido ao clube ter sido o primeiro a publicar um Relatório de Sustentabilidade utilizando a metodologia GRI – *Global Reporting Initiative,* em 2008, e por manter a regularidade da publicação, que já está em sua 7ª edição, fato que foi comprovado por meio de pesquisa realizada no site dos clubes de futebol brasileiros no período de 2008 a 2013. Para a definição dos assuntos que seriam analisados foi realizada uma pesquisa quantitativa das notícias publicadas sobre o Corinthians, nos mesmos anos, no jornal *O Estado de S. Paulo,* versão online, por ser um veículo dirigido aos mesmos públicos para os quais os relatórios são distribuídos, ou seja, empresários, investidores e patrocinadores. A versão online foi escolhida devido à facilidade de acesso ao material.

A hipótese que se levanta é que o Corinthians aproveita a credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade para vender a imagem de uma empresa moderna, organizada, transparente e socialmente responsável, enfatizando pontos positivos mesmo quando a mídia apresenta fatos que demonstram o contrário, além de utilizá-los como uma peça de divulgação para atrair novos patrocinadores e investidores. Assim, para responder à hipótese, é preciso entender quais foram as intenções do clube em publicar os Relatórios de Sustentabilidade e se

houve equilíbrio e transparência na publicação de aspectos positivos e negativos. Tendo em vista que, para serem equilibrados e transparentes, os relatórios precisam apontar estes pontos e as soluções para possíveis problemas que tenham ocorrido no período relatado.

Os objetivos específicos concentram-se verificar se o Corinthians foi transparente e prestou contas através deste material e apresentar como essas contas foram prestadas. Para tanto, foram selecionadas as páginas dos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013 que apresentam os assuntos: Campeão da Copa Libertadores da América, Campeão Mundial, Morte do torcedor boliviano e morte dos operários na Arena Corinthians.

A pesquisa bibliográfica faz parte da metodologia com a contribuição de autores como Manforte (2003), Leal (2002), Barbieri e Cajazeira (2009), que discutem o conceito de Governança Corporativa, Figueiredo e Abino (2011) e Silva Neto (2010), que explanam sobre comunicação e reputação, Melo Neto e Froes (2004), Ashley (2005) e Kotler e Keller (2006) que explicam o conceito de responsabilidade social e marketing e Silva, Pereira e Carbonari (2011) que apresentam as discussões sobre o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. O Princípio do Equilíbrio, da GRI – *Global Reporting Initiative* para publicação de Relatórios de Sustentabilidade foi usado para a análise das informações e por ser considerado um dos princípios mais importantes, que devem ser utilizados pelas organizações ao publicarem seus relatórios.

O primeiro capítulo buscou conceituar temas e termos amplamente utilizados no meio empresarial quando o assunto é a gestão socialmente responsável. Apresentando as reflexões de alguns teóricos como Melo Neto (2001), Kotler (2006), Dias (2009), Barbieri e Cajazeira (2011), Nassar e Figueiredo (2003), entre outros, que colaboram nas argumentações referentes à Governança Corporativa e sua importância na gestão das organizações, à comunicação corporativa como peça fundamental para melhorar a imagem de uma empresa e à responsabilidade social, ao marketing, à sustentabilidade e aos relatórios de sustentabilidade como formas de demonstrar esta atuação, buscando relacionar os conceitos apresentados com a gestão do Sport Club Corinthians Paulista.

No segundo capítulo foi apresentada a trajetória do Corinthians em relação à publicação dos relatórios de sustentabilidade. O Corinthians publicou seu primeiro relatório em 2009, prestando contas da atividades realizadas no ano de 2008. Embora o escopo de análise deste trabalho sejam os relatórios 2012 e 2013, neste capítulo, foi apresentada a evolução das publicações, para que fosse possível ter uma ideia geral do conteúdo e indicadores publicados.

Após a conceituação, no terceiro capítulo, são apresentados a metodologia de pesquisa e como os aspectos positivos e negativos foram abordados nas publicações. Para definição dos assuntos que seriam analisados nos relatórios foi realizada a pesquisa quantitativa no jornal *O Estado de S. Paulo*, versão online, devido à facilidade de acesso ao material. A escolha deste veículo se deu por ser dirigido aos mesmos públicos para os quais os relatórios são distribuídos, ou seja, empresários, investidores e patrocinadores, conforme apresentado no Relatório de Sustentabilidade do Corinthians, ao tratar dos públicos estratégicos do clube.

Para auxiliar na análise foram utilizados os conceitos apresentados por Laurence Bardin (2011) que organiza a Análise de Conteúdo em torno de "três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.".

CAPÍTULO 1 – EQUIPE EM CAMPO: GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL E O MODELO GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE

1.1 Governança Corporativa: o pontapé inicial

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 dar para 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 todos os outros países, que após adaptações, inclusive culturais, construíram suas estruturas de governança. No Brasil, o modelo de governança corporativa se assemelha aos sistemas alemão e japonês, onde 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*[1] considera a responsabilidade social das organizações em relação à sociedade e a questões como preservação ambiental, atendimento às necessidades da comunidade, condições de trabalho, qualidade dos produtos, entre outras 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, e precisa ir além da simples fiscalização, devendo considerar que o valor de uma empresa pode ser afetado por suas práticas de governança. Concluindo que, para que a Governança Corporativa seja implantada e, principalmente, praticada, é preciso a atuação conjunta do Conselho de Administração, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 29) do IBGC define o Conselho de Administração como sendo um "órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico e o principal componente do sistema de governança.". Em relação à Auditoria Independente o Código aponta que "toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.". Já, o Conselho Fiscal, deve ser considerado "parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras.". E

[1] Refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem 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)

deve ser visto pelos sócios como um controle independente que vai agregar valor para a organização.

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, convertendo princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

> Transparência - Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 2009, p. 19)

Nos últimos anos, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento e tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores, sendo cada vez mais utilizada 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 também será referenciando simplesmente como Corinthians), em 2008, deu o pontapé inicial em busca de uma gestão profissionalizada e alinhada com as boas práticas da Governança Corporativa. Como apontam Schimith e Chagas (2009, p. 13) no Brasil, o terceiro setor vem ocupando papel significativo na sociedade organizacional, “coexistindo com dois outros setores: o primeiro setor, representado pelo governo, e o segundo setor, representado pelo mercado de empresas privadas com fins lucrativos”. Ainda segundo as autoras, “acredita-se que a adoção dos princípios e práticas da boa Governança pode ajudar o processo de gerenciamento administrativo e financeiro dessas entidades,” devido à reorganização de sua estrutura interna e pela atração de doações motivada por essas mudanças.

No caso específico dos clubes de futebol Marques (2009, p. 6) argumenta que "o futebol, por ser o esporte mais popular no Brasil, apresenta um potencial mercadológico bastante amplo, no entanto o mercado de clubes de futebol, no País, permanece muito aquém do que pode alcançar (...)", o autor complementa que "o investimento na elaboração de um negócio atrativo é muito baixo" e por testa razão é preciso profissionalizar a gestão destas entidades.

Vivenciando esta realidade o Corinthians, em seu primeiro Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2008, utilizou o termo "profissionalismo" para apresentar as práticas de Governança Corporativa que estariam sendo implantadas no clube por meio do novo estatuto. 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 destaca-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 reforça 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 de 2008, demonstram 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, fato que pode ser confirmado no site institucional do Corinthians e em seus Relatórios de Sustentabilidade, que buscam divulgar as ações do clube nas áreas econômica, ambiental e social e apresentar o *Princípio da Transparência* como sendo o fator essencial para a gestão do clube. Este princípio, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 9) é "mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.". As informações relacionadas a este princípio estão relacionadas ao novo Estatuto do Corinthians, ao organograma, à diretriz para ocupação de cargos na diretoria e ao desempenho econômico, evidenciado pelos balanços patrimoniais. No entanto, as informações

sociais e ambientais começaram a ser divulgadas de forma mais abrangente somente em 2010, dois anos após a adoção das práticas de governança. O *princípio da Equidade* que "caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*)" é apresentado de forma superficial nas páginas que abordam o relacionamento do clube com a torcida e seus públicos estratégicos, sendo evidenciada, apenas, pela apresentação da estrutura de comunicação existente para dialogar com estes públicos. O *Princípio da Prestação de Contas* (*accountability*) orienta que "os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões". Este princípio é abordado nas demonstrações financeiras, no parecer de auditores independentes e na carta de asseguração. Onde é apontado que a "Administração do clube é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis.". Já o *Princípio da Responsabilidade Corporativa* onde "os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações" não é evidenciado de maneira clara. Embora seja possível encontrar dados socioambientais nos relatórios, não são apresentadas, claramente, as metas futuras que tenham como foco a sustentabilidade e a longevidade da organização. As informações divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade do Corinthians não são suficientes para afirmar que o clube, de fato, aplica os conceitos da Governança Corporativa em sua plenitude. Embora os *princípios da Transparência* e da *Prestação de Contas* possam ser evidenciados com maior facilidade no material, os princípios da *Equidade* e da *Responsabilidade Corporativa* ainda são superficiais e não apontam claramente as ações do Clube nestas áreas.

A adoção de boas práticas de Governança Corporativa traz benefícios para a organização que a utiliza permitindo uma relação mais confiável entre empresa e investidor, priorizando a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa e a divulgação destas práticas, por meio do Relatório de Sustentabilidade, no modelo GRI, tem sido utilizada como uma estratégia de marketing, e um diferencial para as organizações que procuram se destacar no mercado. E quando alinhada a uma comunicação eficiente, direcionada aos públicos de interesse da empresa, podem ajudar a mudar sua imagem, fator essencial para transformar uma sociedade desportiva sem fins lucrativos em uma organização atraente para novos investidores.

1.2 A Comunicação como estratégia do jogo

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" e 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."

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.* Conforme afirma Silva Neto (2010, p. 1) "a comunicação corporativa é uma função recente da administração e foi concebida para ajudar a empresa a obter e manter uma reputação favorável no processo de comunicação com seus públicos.". A comunicação corporativa está sendo crescentemente adotada pelas empresas por sua contribuição no processo de concepção e manutenção de uma imagem e por auxiliar na implantação de processos contínuos de discussão das melhores práticas empresariais, como a análise do impacto de decisões nos diferentes públicos, e a avaliação dos sucessos, falhas e ideias. De acordo com Figueiredo e Albino (2011, p. 128) um dos papéis da comunicação é o de "projeção da identidade da organização para seus *stakeholders,* que ocorre por meio do envio, pelas organizações, de mensagens e símbolos que serão assimilados pelos públicos visados, constituindo-se, assim, sua (s) imagem (ns).". A imagem de uma empresa pode ser definida, segundo Fascioni (2010, p. 22; 56; 59), como "uma abstração mental na cabeça das pessoas, fruto de suas percepções, filtros, comparações e experiências.". Ou seja, "é o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização.". Já a identidade é "o DNA da empresa: o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras.". Hatch e Schultz (1997, apud Figueiredo e Albino, 2011, p. 127) complementam que "tanto a identidade como a imagem são (re) construídas a cada interação da empresa com seus *stakeholders*.".

Uma frase muito conhecida no meio empresarial e que aborda a importância da construção e manutenção da imagem de uma organização é ressaltada por Cahen (1990, p. 31), "imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter, e facílimo de

perder.” Neste sentido, o uso da comunicação corporativa, ou ainda, conforme utilizam Torquato (1986), Cahen (1990) e Nassar e Figueiredo (2010), o uso da comunicação empresarial é fundamental para criar, manter e fortalecer uma imagem positiva da empresa perante seus públicos de interesse, sendo considerada uma atividade sistêmica e de caráter estratégico, que deve estar ligada aos mais altos níveis da empresa, não devendo ser considerada apenas uma definição de dicionário.

Conforme Silva Neto (2010, p. 2) “outro aspecto importante da comunicação é a identificação e o conhecimento dos públicos com os quais as empresas se comunicam (...) todos têm interesse e estão atentos quanto a tudo que é relacionado à empresa.”. E entre estes públicos a mídia se destaca por ser, “um canal que exerce grande influência no processo de formação da imagem das empresas e goza de grande credibilidade na opinião pública.”. Esta opinião pública tende a oscilar em relação às empresas, sendo positiva quando a empresa age de forma responsável e sustentável ou negativa quando são divulgadas notícias sobre falhas, acidentes ou má qualidade em seus produtos ou serviços. Por este motivo, a comunicação corporativa “busca identificar e recomendar soluções para as vulnerabilidades das empresas e, assim, realizar um grande esforço antecipado de preparação interna para evitar surpresas, ameaças e o pânico gerado pelo forte assédio dos públicos.”. Neste sentido, a comunicação corporativa ou empresarial “não deve ser uma ação isolada nas organizações modernas” ela deve atuar em sinergia com as demais áreas da empresa e buscar conhecer, constantemente, a percepção dos públicos com os quais a organização se relaciona.

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 Sport Club Corinthians Paulista 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. 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.”.

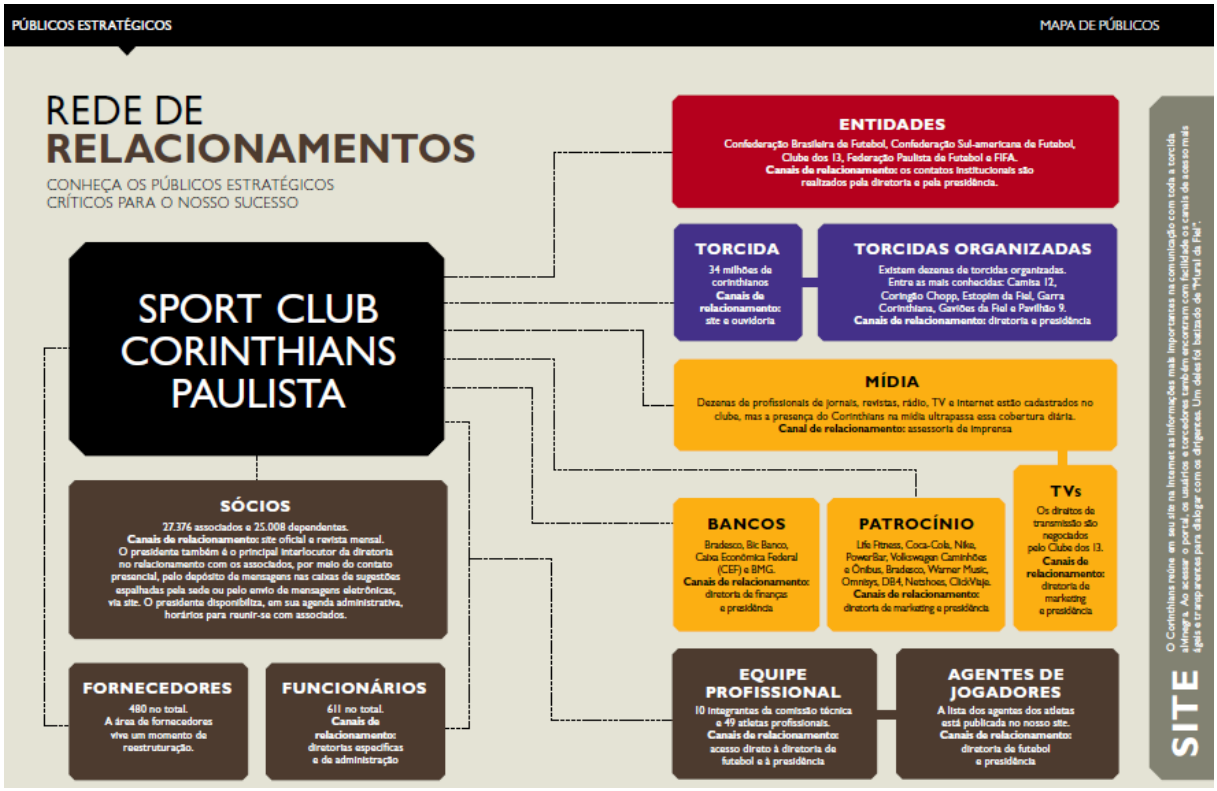
Varela e Tavares (2008, p. 32) afirmam que “em meio à arrumação da parte futebolística era preciso, no entanto, cuidar de não perder a famosa „camisa 12“ do Timão, ou seja, sua fiel torcida.”.

> Com o time já despencado e a razão mostrando que não dava para grandes contratações em período de cofre magro, a diretoria se mexeu e apelou para a criatividade que só os sobreviventes têm: criou o kit „Eu nunca vou te abandonar“, sem dúvida 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“, loja oficial do clube, de onde desaguava fácil centenas dos tais kits. (VARELA E TAVARES, 2008, p. 32)

Fato que se justifica segundo Marques (2009, p. 5) devido ao grande vínculo entre o torcedor e o seu time, o clube do coração. “Um fenômeno que mostra o quanto o torcedor é estimulado pelo sentimento é a aquisição de produtos com a marca da agremiação pela qual torce.” O autor aponta ainda que “o futebol é um mercado diferente no qual o torcedor de uma equipe não comprará uma mercadoria de outra, já que o interesse pelo produto ocorre pela passionalidade que o adepto tem pelo clube.”.

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, destinam-se prioritariamente a investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes, como demonstrado no mapa de públicos:

Figura 01 - Mapa de Públicos



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

Conforme aponta Marques (2009, p. 12), "(...) atualmente, para manter esses *stakeholders* mais bem informados, publicações dessas empresas deixaram de ser um simples jornal informativo, as quais apenas esclarecem a situação dentro das instituições para funcionários e colaboradores.".

> Portanto, apenas informar os funcionários não é o suficiente. Agora, para o sucesso da empresa, há a preocupação em prestar contas e promover o trabalho desses órgãos, sendo um dos exemplos os relatórios de responsabilidade social, que mostram a atuação dessas instituições no campo social, bem como seus impactos no campo econômico e ambiental. (MARQUES, 2009, p. 12)

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.

1.3 Responsabilidade Social e Marketing jogando no mesmo time

Desde que surgiu no cenário brasileiro, na década de 90, o termo Responsabilidade Social Empresarial tem ampliado seu conceito e principalmente a abrangência de sua atuação. Da filantropia baseada em doações e ações de caridade na comunidade para uma prática ética e responsável, que engloba todos os públicos com os quais a empresa se relaciona, permite à organização melhorar sua reputação e sua imagem, tornando-se um diferencial competitivo utilizado pelas organizações em suas estratégias de marketing. Contudo, é preciso compreender o verdadeiro significado deste termo para que seja possível distinguir uma empresa socialmente responsável de uma empresa que faz marketing voltado para causas sociais.

Não existe uma única definição para Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o que gera muita discussão sobre o conceito que deva prevalecer. Conforme explicam Barbieri e Cajazeira (2009, p. 53) a primeira definição do termo foi apresentada em um artigo escrito por Archie B. Carroll, em 1979, e serviu de base para muitos programas e modelos de gestão da responsabilidade social. "A definição é a seguinte: a responsabilidade social das empresas compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período." Com o tempo, a palavra discricionária foi substituída por filantrópica. A definição de Carroll apresentava a responsabilidade social em quatro dimensões, que segundo o autor, poderiam ser consideradas seções de uma pirâmide. Na base da pirâmide estariam as responsabilidades econômicas tendo em vista que a empresa deve ser lucrativa. Em seguida estaria a responsabilidade legal, que significa que as empresas devem cumprir sua missão econômica dentro de uma estrutura legal. A terceira dimensão é a responsabilidade ética, que se refere "à obrigação de fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando causar danos às pessoas". A responsabilidade filantrópica envolve o comprometimento da empresa em ações e programas para promover o bem-estar da sociedade.

Embora o modelo das quatro dimensões da Responsabilidade Social tenha sido um sucesso, anos mais tarde Carroll e Mark S. Schwartz, buscando aperfeiçoar o modelo anterior, criaram o modelo dos três domínios da Responsabilidade Social, onde a filantropia deixou de ser uma dimensão específica, corroborando com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento que considera que a responsabilidade social da empresa vai

além da filantropia. Como apontam Melo Neto e Froes (2004, p. 33) “a filantropia é apenas um tipo de ação que se insere no contexto mais amplo da responsabilidade social. Muitos especialistas não a consideram ação de responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade social.”. Ainda segundo os autores (2004, p. 35) “empresas socialmente responsáveis destacam-se pelo seu padrão de comportamento social, econômico, cultural e político.”.

> A responsabilidade social é vista como compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. (...) Investindo em projetos sociais a empresa assume a sua responsabilidade social e oferece algo em troca ao que por ela foi usurpado da sociedade. (MELO NETO E FROES, 1999, p. 82)

Neste sentido, a empresa financiará projetos sociais porque é “certo, justo e necessário assim proceder”, ou seja, a responsabilidade social passa a ser uma obrigação para a empresa, uma forma de compensar a sociedade pelos recursos que foram utilizados. Melo Neto e Froes (1999, p. 83) argumentam ainda, que “o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa.” A responsabilidade social interna compreende as ações voltadas para o público interno da empresa, ou seja, funcionários e dependentes, e abrangem desde a contratação, seleção, treinamento e manutenção das pessoas. Já a responsabilidade social externa corresponde às ações que beneficiam a comunidade, como por exemplo, doação de produtos, equipamentos e materiais, trabalhos voluntários, preservação do meio ambiente, patrocínios de projetos sociais etc.

Orchis, Yung e Morales (2002, p. 56) afirmam que “a responsabilidade social empresarial é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela sua atuação (*stakeholders*), assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais.”.

Este conceito é reforçado por Ashley (2005, p. 62) quando afirma que “trabalhar a dinâmica social não é o mesmo que definir qual é a melhor estratégia para aumentar as vendas em determinado espaço de tempo.”. Para a autora, a responsabilidade social atesta o comprometimento da empresa com a sociedade e com todos os seus *stakeholders* e não deve existir apenas em função de interesses econômicos. Oded Grajew, Presidente do Instituto Ethos, uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito de responsabilidade social empresarial no Brasil aborda que a responsabilidade social,

inicialmente, pode ser definida como "pensar nas pessoas e no meio ambiente antes de agir – ou agir sempre considerando se aquilo que se pretende fazer vai ou não impactar as pessoas e o meio ambiente de maneira construtiva." Atualmente, o Instituto Ethos (2014, web), afirma que "uma ampla visão sobre o que é a **responsabilidade social empresarial** (RSE) vai permitir a avaliação do papel das empresas na promoção de mudanças favoráveis às gerações futuras e à construção de um mundo melhor e mais justo.".

Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir com a responsabilidade social pode ser um diferencial para as empresas. Além disso, Orchis, Yung e Morales (2002, p. 61) admitem que "a adoção da responsabilidade social por uma empresa pode trazer benefícios tanto para a sociedade como para ela mesma.".

> Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar de seus funcionários, da comunidade em que atuam e promover práticas de governança e transparência com seus *stakeholders* é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio, respeitando-o e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte. (ASHLEY, 2005, p. 65)

É fato que a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se um elemento de competitividade para os negócios e tem sido utilizada por algumas organizações como um diferencial perante seus concorrentes. No entanto, para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável é preciso mais do que apenas associar sua marca a uma causa ou à preservação do meio ambiente. É necessário um investimento permanente e efetivo no relacionamento com todos os seus *stakeholders*.

> (...) apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores. (MELO NETO E FROES, 1999, p. 78)

E para isso, algumas organizações utilizam as ferramentas de marketing como suporte neste processo. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 4) a *American Marketing Association* define marketing como "uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valores para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.". Com base nos autores, o marketing também precisa ser socialmente responsável, pois seus efeitos vão além da empresa e dos clientes afetando a sociedade como

um todo. Por este motivo, é necessário que os profissionais de marketing analisem o papel que desempenham ou que podem desempenhar para o bem-estar social. Desta preocupação surge o conceito de marketing societal cuja "tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, de um modo que conserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo." Esta definição orienta as empresas a incluírem fatores éticos e sociais em suas práticas de marketing com o objetivo de equilibrar os lucros empresariais, a satisfação dos clientes e o interesse público.

Marketing societal, marketing social ou marketing de causas constantemente são confundidos e no entendimento de muitos pode significar a mesma coisa. É importante que fique claro, que estes termos, embora parecidos, não possuem a mesma definição. Como alerta Yananze (2007, p. 449) "a expressão que gera mais discussão é, sem dúvida, **marketing social**.".

> Não raras são as vezes que nos deparamos com reportagens em conceituados veículos, dizendo que uma empresa decidiu adotar o marketing social como estratégia para vender mais produtos. Essa é, infelizmente, a visão que muitos têm a respeito do marketing social. (...) Marketing social é bem diferente do que vem sendo divulgado. Uma das melhores definições a respeito do tema é a de Philip Kotler, que define marketing social como o emprego de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. (YANAZE, 2007, p. 449)

Sendo assim, o marketing social está relacionado, como enfatiza Mendonça (2002, p. 156; 157), à "questão de mudança de comportamento como uma estratégia de transformação social.". Contudo, no Brasil, o termo tem sido utilizado, principalmente pela mídia, para "designar a atuação empresarial no campo social com a finalidade de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar um comportamento coletivo.".

Outro termo muito utilizado é marketing de causas. Na concepção de Kotler e Keller (2006, p. 20) "as empresas vêem o marketing de causas como uma oportunidade para melhorar sua reputação, aumentar a consciência de marca, aumentar a fidelidade do cliente e obter mais vendas e exposição na mídia.". Yanaze (2007, p. 450) reforça o conceito de marketing relacionado a causas justificando que ele "deve ser entendido como gestão estratégica que associa empresas e marcas a uma questão ou causa social relevante, como benefício para toda a sociedade e para elas mesmas.".

Como explicam Melo Neto e Froes (1999, p. 93) “a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.” Pois, “com uma imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais.” Os autores citam entre os principais benefícios decorrentes das ações sociais das empresas,

> ganhos de imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social; maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos funcionários e parceiros; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa; maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos); maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes. (MELO NETO E FROES, 1999, p. 94)

O Sport Club Corinthians Paulista divulga em seus Relatórios de Sustentabilidade algumas ações de cultura, saúde e qualidade de vida, que realiza em prol da comunidade. A ação de maior relevância é a Campanha Sangue Corinthiano, que tem o objetivo de fidelizar e conscientizar os torcedores sobre a importância da doação de sangue. A campanha que é organizada por torcedores e apoiada pelo clube, em 2013, contou com 4300 doadores. O Corinthians também utiliza seu uniforme de jogo para transmitir mensagens, homenagens ou alertar os espectadores sobre problemas sociais dando vizibilidade ao clube pela repercussão causada na mídia.

Apesar das técnicas e estratégias de marketing utilizadas pelas empresas para divulgar suas práticas de responsabilidade social para Yanaze (2007, p. 451) “uma empresa pode se candidatar a ser socialmente responsável somente quando não houver nenhuma dúvida por parte de seus *stakeholders* com relação ao cumprimento efetivo de suas obrigações.” E enfatiza, “por essa razão é que não existem – e dificilmente existirão – empresas socialmente responsáveis no país – no sentido estrito da expressão.”. A afirmação do autor é válida, pois o termo responsabilidade social envolve um leque muito abrangente de ações, práticas e relacionamentos, que envolvem questões éticas, sociais, financeiras, ambientais, que devem estar em consonância com os interesses de acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governo, enfim, que precisam satisfazer às necessidades de todos os públicos com os quais a empresa se relaciona tendo em vista o bem-estar de toda a sociedade.

Apesar dos esforços de entidades como o Instituto Ethos, em disseminar os princípios e conceitos da responsabilidade social no meio empresarial, ainda é preciso transformar a teoria em prática para que a responsabilidade social seja mais do que uma ação de marketing com o objetivo de aumentar as vendas. Muitas empresas se autodeclaram socialmente responsáveis e a falta de conhecimento do público muitas vezes não permite uma compreensão clara sobre o que de fato implica esta denominação, que envolve, além do cumprimento de obrigações legais pela empresa, o seu envolvimento em ações sociais que promovam uma transformação social. Neste sentido, se a empresa atua na causa contra o analfabetismo ela precisa de dados que comprovem, que de fato, sua ação tem contribuido para minimizar este problema.

Recentemente, com a inserção do termo Sustentabilidade no meio empresarial e na sociedade como um todo, muitas empresas passaram a buscar o título de "empresa sustentável", o que englobaria sua atuação responsável nas áreas econômica, ambiental e social. Utilizando indicadores criados por organizações não governamentais e reconhecidos internacionalmente, estas empresas medem e monitaram seus impactos, divulgando-os para seus *stakeholders*. No entanto, o termo sustentabilidade carece de mais divulgação, para que a sociedade, mediante o conhecimento de seu significado, possa realmente, endossar, a estas empresas, o título de empresa sustentável.

1.4 A sustentabilidade entra em campo

Quando surgiu, no meio empresarial, os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade estavam relacionados à preservação do meio ambiente, e para uma empresa ser considerada sustentável era necessário ser ecologicamente responsável. Apesar desta associação ainda ser muito forte o conceito de sustentabilidade ampliou suas fronteiras e englobou os campos social e econômico, formando o famoso tripé da sustentabilidade. Dias (2009, p. 30) explica que "foi o relatório produzido pela Comissão Brundtland (Nosso Futuro Comum) que apresentou pela primeira vez uma definição mais elaborada do conceito de *"Desenvolvimento Sustentável"*.". E, como apontam Barbieri e Cajazeira (2009, p. 65), no Relatório Brundtlant, divulgado em 1987, desenvolvimento sustentável é definido como "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades.". O termo sustentabilidade, como apresentado por Pereira, Silva e Carbonari (2011, p. 74) tem sido usado para "exprimir

ambições de continuidade, durabilidade ou perenidade, remetendo ao futuro da espécie humana. Trata-se, então, de um conceito associado a novos valores, que possuem como sentido essencial a responsabilidade pelas condições de vida das futuras gerações.".

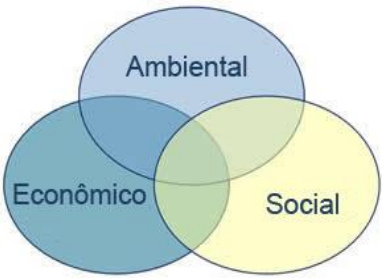
Uma sociedade sustentável seria, então, aquela que não coloca em risco os recursos naturais – água, solo, vida vegetal, ar, dos quais depende. Neste sentido, desenvolvimento sustentável seria o "modelo de desenvolvimento que segue estes princípios.". Na teoria, o conceito pode parecer simples, e a ideia de um mundo melhor para todos, onde homem e natureza possam interagir sem que a ação de um prejudique o outro, é desejado por governos, empresas e sociedade. Mas, a prática mostra que utilizar os recursos naturais hoje, buscando preservá-los para o futuro, é algo bastante complexo, justamente por que para que isso ocorra é preciso que governos, empresas e a sociedade civil trabalhem juntos em prol deste objetivo. Como afirma Barbieri e Cajazeira (2009, p. 66-67), os problemas que surgem devido ao mau uso dos recursos naturais "só podem ser resolvidos com a participação de todas as nações, governos em todas as instâncias e sociedade civil, cada um em sua área de abrangência" e as empresas possuem papel fundamental neste processo, pois "muitos problemas socioambientais foram produzidos ou estimulados por suas atividades.".

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 orientar as empresas, na busca pela sustentabilidade, diversos modelos de gestão empresarial foram criados. O modelo mais conhecido é o *Triple bottom line* (tríplice linha de resultados líquidos), ou tripé/pilares da sustentabilidade, criado pelo inglês John Elkington para se referir às dimensões econômica, ambiental e social, ou seja, para medir as ações das empresas em relação ao lucro, ao planeta e às pessoas. Como enfatizam Pereira, Silva e Carbonari (2011, p. 77) "as organizações sustentáveis devem ser capazes de medir,

documentar e reportar retorno positivo em suas três dimensões – econômica, ambiental e social -, assim como os benefícios transferidos aos *stakeholders* nessas mesmas três dimensões.”. O que se espera é que as empresas pensem globalmente e atuem localmente, aplicando em suas atividades diárias e no planejamento de seus negócios princípios e objetivos que contribuam com o desenvolvimento econômico, ambiental e social da sua organização e do planeta.

Figura 02 - *Triple Bottom Line*



Fonte: http://agenda21comperj.com.br/

Neste sentido, Pereira, Silva e Carbonari (2011, p. 88) explicam que “os avanços no campo da responsabilidade corporativa fizeram com que muitas empresas buscassem melhores formas de medir e monitorar seu desempenho em relação à sustentabilidade, levando à criação dos chamados indicadores de sustentabilidade corporativa.”. Estes indicadores, que tiveram origem na ecologia e na economia, devem ser capazes de “avaliar, medir e monitorar a sustentabilidade.”. Os autores mencionam ainda, que “no caso dos indicadores de sustentabilidade, é fundamental que os dados sejam bem escolhidos e capazes de mensurar as três dimensões que compõem a sustentabilidade.”.

Nos últimos anos, foram criados vários indicadores para medir e auxiliar as empresas a gerenciar os impactos e riscos sociais e ambientais de suas atividades. Os mais disseminados e utilizados pelas organizações são: o Balanço Social Ibase, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o Relatório de Sustentabilidade Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index World – DJSI) e os Relatórios de Sustentabilidade GRI. O quadro 1 apresenta, de forma resumida, o conceito de cada um destes indicadores, de acordo com as definições dos autores Pereira, Silva e Carbornari (2011, p. 93-98).

Tabela 1 – Indicadores de Sustentabilidade

Indicador	Conceito
Balanço Social Ibase	Criado em 1997, pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), é um demonstrativo publicado anualmente que reúne informações sobre projetos, benefícios e ações sociais voltados para funcionários, investidores, analistas de mercado, acionistas e comunidade, ou seja, seus *stakeholders*.
Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial	O Instituto Ethos criou, em 2000, indicadores que consistem em um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social em uma empresa, é um instrumento de autoavaliação. Esses indicadores são revisados periodicamente com base no diálogo com os *stakeholders* e está estruturado em forma de questionário abordando: Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Tem o objetivo de atuar como promotor de boas práticas no meio empresarial brasileiro.
Relatório de Sustentabilidade Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index World – DJSI)	Indicador de desempenho financeiro, lançado em 1999. Foi o primeiro na área entre as empresas globais líderes em sustentabilidade. As empresas que constam deste índice, indexado à bolsa de Nova York, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, no longo prazo, por meio de uma gestão de riscos associados tanto a fatores econômicos quanto ambientais e sociais.
Relatórios de Sustentabilidade GRI	Para mensurar e divulgar os impactos socioambientais de suas atividades, as empresas produzem relatórios de sustentabilidade. O modelo proposto pela Global Reporting Initiative (GRI) foi lançado em 2000 e é continuamente melhorado por meio do engajamento *multistakeholder* que envolve especialistas de mais de 500 organizações e mais de 50 países. Este modelo de relatório pode ser usado por qualquer tipo e tamanho de organização e busca compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma métrica e uma linguagem coerente.

Fonte: adaptado de Pereira, Silva e Carbornari (2011, p. 93-98)

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. 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 um Relatório de Sustentabilidade será o retrato destas ações. Devido ao objeto de estudo deste trabalho ser o Relatório de Sustentabilidade do Sport Club Corinthians Paulista, no modelo GRI, faz-se necessário explicar o que é um relatório de sustentabilidade e quais são as diretrizes da GRI – *Global Reporting Initiative* para sua utilização.

1.5 Relatórios de Sustentabilidade e o modelo GRI

Os relatórios de sustentabilidade são uma importante ferramenta de comunicação e de prestação de contas à sociedade e, como instrumento de gestão, permitem 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 Abrahão e Spera (2010, web), "o relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações." Ainda segundo os autores, o modelo de relatório da GRI 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.". Segundo dados da GRI - *Global Reporting Initiative*, 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, (2010, web), das 4.000 empresas no mundo que declaram produzir um relatório de acordo com o seu modelo, 250 delas são brasileiras e o Corinthians é o único time de futebol no país a realizar a publicação.

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. "O relatório de sustentabilidade é uma ferramenta de gestão que contribui para melhorar a interação entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.".

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. Spitzcovsky (2012, web) relata que os resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) e pela auditoria Deloitte, com 42 companhias

nacionais, apontou que 62% das organizações brasileiras emitem relatórios de sustentabilidade, ou pelo menos os balanços Sociais. Destas entrevistadas 79% utilizam o padrão internacional da *Global Reporting Initiative* – GRI e 17% utilizam o modelo de balanço social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase. Em 2011, uma pesquisa similar aplicada pela autoria KPMG identificou que 88% das empresas brasileiras já estavam comprometidas com a emissão de relatórios de sustentabilidade. Contudo, apesar da elevação no nível de transparência das empresas, por meio da publicação dos relatórios, a pesquisa sinalizou que para os entrevistados as informações poderiam ter mais qualidade.

A *Global Reporting Initiative* - GRI (2006, 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. Até 2012 as empresas relatoras utilizavam as diretrizes GRI na versão G3. Em 2013 a GRI lançou a versão G4 desenvolvida para ser universalmente aplicável, em qualquer organização, de pequeno ou grande porte, em todo o mundo. Esta versão inclui referências a outros documentos amplamente aceitos e usados e "foram concebidas como um marco consolidado para as organizações relatarem seu desempenho com base em diferentes códigos e normas de sustentabilidade.". Independentemente de sua versão as diretrizes são um conjunto de princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Como aponta Ernst Ligteringen (2007, p. 3), Presidente da *Global Reporting Initiative*, o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade no modelo GRI apresenta

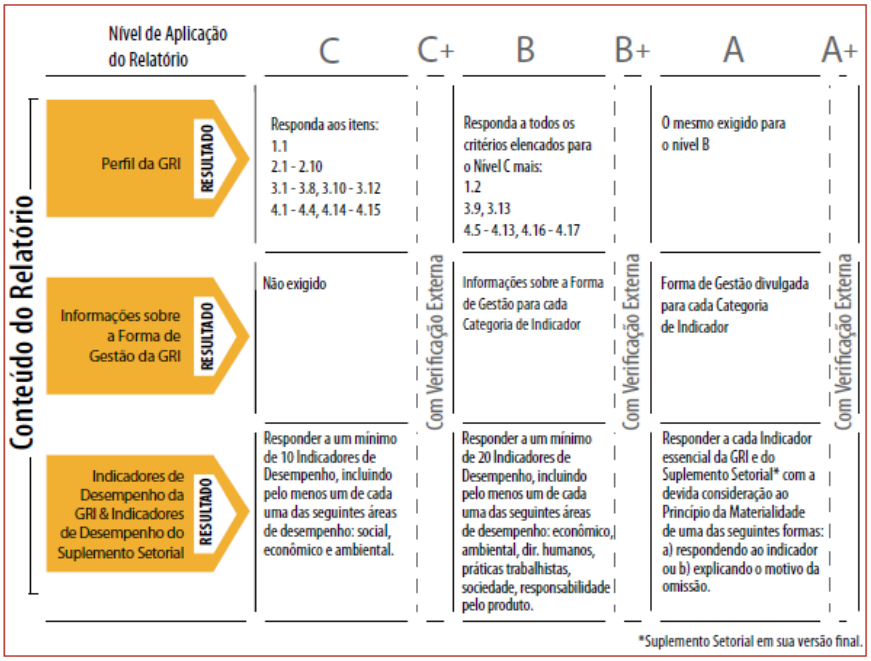
uma série de vantagens como a identificação dos principais impactos socioambientais da organização, seus riscos e oportunidades e áreas que necessitam de aperfeiçoamento da gestão; aumenta o engajamento dos colaboradores, estimula a inovação e a melhoria das soluções, melhora a reputação, aumenta a fidelidade 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, e tem como propósitos":

> - Ser padrão de referência (benchmarking) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; - Demonstrar como a organização é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável; - Comparar o desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo. A visão da GRI é que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados por todas as organizações sejam tão simples e rotineiros ao ponto de serem comparados com relatórios financeiros e se tornarem instrumentos de tomada de decisão estratégica para as organizações. (DIHL, 2013, p. 36)

De acordo com a metodologia da GRI – G3 uma empresa poderia atingir o nível de aplicação A, B, ou C, conforme tabela 01 e se o relatório fosse verificado por terceira parte independente receberia um + (mais) ao lado do nível de aplicação. As empresas podiam publicar o nível atingido em seu relatório e inserir um selo fornecido pela GRI.

Figura 03 - Nível de aplicação do Relatório GRI



Fonte: GRI (2012, p. 21)

Em 2013 a GRI apresentou as diretrizes G4, uma reformulação da G3 com modificações realizadas por uma equipe *multistakeholder*. As diretrizes G4 preveem duas opções para a organização elaborar seu relatório de sustentabilidade, utilizando para isso um "de acordo" e escolhendo a opção essencial ou abrangente. A opção essencial contém os elementos essenciais de um relatório de sustentabilidade e a opção abrangente parte da opção essencial, exigindo a divulgação de informações adicionais sobre a estratégia, análise, governança, ética e integridade da organização. Além disso, optando por essa modalidade, a organização deve comunicar seu desempenho de forma mais ampla, relatando todos os indicadores referentes aos aspectos materiais identificados. As diretrizes G4 deverão ser obrigatoriamente aplicadas após 2015, por este motivo, algumas empresas ainda utilizam a versão G3.

Desde 2009, o Corinthians publica o Relatório de Sustentabilidade de acordo com as diretrizes G3 e, cada vez mais, a metodologia da GRI é utilizada pelas organizações para prover transparência aos seus *stakeholders* fazendo com que o modelo seja o mais usado atualmente. 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.

1.6 Princípios GRI: as regras do jogo

Princípio pode significar começo, origem, regra da conduta, maneira de ver ou regras fundamentais admitidas como base de uma ciência etc. Os Princípios GRI – *Global Reporting Initiative* são quesitos que devem ser seguidos pelas organizações ao utilizarem o modelo para publicação de seu Relatório de Sustentabilidade, são eles que darão qualidade e credibilidade ao relato da organização e por este motivo, é fundamental conhecê-los e aplicá-los. Os princípios propostos pela GRI fazem parte das diretrizes para relato da sustentabilidade e são essenciais para assegurar a transparência do relatório, devendo ser utilizados por todas as organizações. Estes princípios estão divididos em dois grupos: Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório, que auxiliam na identificação do conteúdo, considerando as atividades e os impactos das organizações e as expectativas e interesses de seus *stakeholders* e os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório, ou seja, orientações para assegurar a

qualidade das informações que serão publicadas possibilitando aos *stakeholders* realizarem o acompanhamento e a avaliação do desempenho destas empresas.

Os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório são constituídos por quatro orientações. A *inclusão de stakeholders*, onde a organização deve identificar seus *stakeholders* e explicar de que forma respondeu às expectativas e interesses destes públicos. O *contexto da sustentabilidade,* que deve apresentar como a empresa contribui e pretende contribuir no futuro para melhorar seu desempenho nas áreas econômica, ambiental e social. A *materialidade,* momento em que devem ser considerados os impactos significativos e que podem afetar a capacidade da organização satisfazer as necessidades das gerações atuais e futuras e a *completude,* ou seja, a garantia da cobertura de aspectos materiais que reflitam impactos econômicos, ambientais e sociais significativos, permitindo que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Já os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório incluem: Equilíbrio, Comparabilidade, Exatidão, Tempestividade, Clareza e Confiabilidade. O princípio do *equilíbrio* orienta que o relatório deve apresentar aspectos positivos e negativos do desempenho da organização. A *comparabilidade* é usada para avaliações de desempenho e a comparação com outras organizações. A *exatidão* garante que as informações relatadas são precisas e detalhadas o suficiente para que seja possível realizar a avaliação do desempenho da organização. De acordo com o princípio da *tempestividade* o relatório deve ser publicado regularmente e com informações atualizadas. A organização também deve utilizar o princípio da *clareza*, disponibilizando informações de forma compreensível e acessível a todos os interessados e o princípio da *confiabilidade* garantindo que os dados são apoiados por controles e documentos que asseguram a qualidade e a materialidade destas informações.

As diretrizes e princípios GRI tem sido uma referência internacional para a elaboração e divulgação de informações sobre a forma de gestão e os impactos das organizações nas áreas ambiental, social e econômica. Além disso, a credibilidade e a grande aceitação que o modelo tem no mercado, especialmente de investidores, faz com que empresas, em todo o mundo, o utilizem na produção de seus relatórios de sustentabilidade. Mas, estas organizações estão seguindo as orientações da GRI? Os relatórios refletem acontecimentos tanto positivos quanto negativos? Ou, estas publicações não passam de uma estratégia de marketing? Com o objetivo de encontrar a resposta para estas questões é que serão analisados os Relatórios de Sustentabilidade do Sport Club Corinthians Paulista, nos

anos 2012 e 2013, tendo como diretriz de análise o Princípio do Equilíbrio, da metodologia GRI.

Contudo, antes desta análise, é preciso compreender a trajetória do Corinthians, e os motivos que o levaram a publicar seus Relatórios de Sustentabilidade.

CAPÍTULO 2 – SEGUNDO TEMPO: O CORINTHIANS E O RELATO DA SUSTENTABILIDADE

2.1 Sport Club Corinthians Paulista abre o placar

Fundado em 1910, como um entidade desportiva sem fins lucrativos, o Sport Club Corinthians Paulista tem como principal atividade o futebol profissional e de acordo com o site oficial do clube, possui mais de 34 milhões de torcedores. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, em 01 de agosto de 2014, aponta que Corinthians e Flamengo estão tecnicamente empatados na liderança das maiores torcidas do país. Além do futebol, o Corinthians oferece a seus associados 12 práticas esportivas de modalidades olímpicas (altletismo, basquete, boxe, handebol, judô, nado sincronizado, natação, remo, taekwondo, tênis, tênis de mesa e vôlei), além do futsal (paraolímpico).

Em 2007, após a parceria com a MSI – Licenciamentos e Administração Ltda, representada pelo iraniano *Kia Joorabchian,* o Corinthians viu seu nome migrar das páginas de esporte para as páginas policiais e seu time de futebol cair da primeira para a segunda divisão do campeonato brasileiro. O pré-contrato entre MSI e Corinthians havia sido aprovado pelo Conselho Deliberativo em 24 de agosto de 2004. No dia 24 de novembro do mesmo ano, a parceria recebeu 264 votos favoráveis dos 271 possíveis. (...) A 11 de março de 2005, foi assinado o contrato definitivo entre as partes. (DUALIB, 2008, p. 91)

> Em julho de 2007, Boris Berezovsky, Kia Joorabchian e seu primo Nojan Bedroud tiveram a prisão decretada pela Justiça Federal – nenhum deles estava no Brasil, obviamente. Em paralelo, estava em curso uma campanha para enfraquecer Alberto Dualib politicamente e tirá-lo de cena. Ele foi indiciado pelo Ministério Público, sob suspeita de participação num esquema de lavagem de dinheiro arquitetato pela MSI. (DUALIB, 2008, p. 94)

Com tantos problemas, dentro e fora do campo, e com sua imagem manchada, o então presidente, Alberto Dualib, renunciou ao cargo. O cenário encontrado pela nova diretoria, presidida agora por Andrés Navarro Sanchez, não era dos melhores. Algumas ações precisariam ser tomadas para melhorar a imagem do clube e retomar a credibilidade e a confiança de torcedores, jogadores, imprensa e investidores. Neste sentido, com a proposta de ser reconhecido como um clube que possuía uma administração ética e profissional o Corinthians empreendeu a renovação da sua diretoria, com profissionais que nunca tiveram

cargos no clube. Contratou profissionais do mercado e estabeleceu metas e indicadores de desempenho. Além disso, passou a publicar sistematicamente informações em seu site, desde notícias cotidianas do time de futebol, até balanços financeiros auditados. Criou um novo estatuto e reogarnizou o clube em três unidades de negócio: social, futebol pofissional e esportes aquáticos e terrestre.

Embora o Corinthians continue sendo uma entidade desportiva sem fins lucrativos percebe-se que os passos dados rumo à profissionalização de sua gestão fazem-no se aproximar cada vez mais do modelo de clube-empresa e a reorganização do clube em unidades de negócio é uma evidência deste processo.

> A conseqüência deste processo de autonomização é a privatização, ou seja, a criação do clube-empresa, que consiste num processo de empresarização cujo objetivo principal é a separação do futebol dos demais setores do clube. No clube-empresa o futebol será um negócio à parte. Distinto e separado das atividades sociais do clube. Os resultados financeiros obtidos no negócio do futebol serão revertidos em benefícios de seus acionistas. Estes, reunidos em assembleia, vão aprovar as contas do clube e legitimar ou não o desempenho da diretoria (MELO NETO, 1998, p. 51, apud MARQUES et al, 2009, p. 10).

Mas, não bastava profissionalizar a gestão, era preciso mudar a imagem do clube perante seus *stakeholders*. Era necessário prestar contas e mostrar que o Corinthians tinha mudado. E para isso, estrategicamente, em 2009, o clube publicou seu primeiro Relatório de Sustentabilidade no modelo GRI – *Global Reporting Initiative*. Para o público em geral o material poderia não passar de mais uma peça de comunicação, um livro muito bonito que apresentava as atividades do clube em dado período. Contudo, para os públicos de interesse do clube, ou seja, investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes, a publicação do relatório tinha outro peso. Como apresentado, um relatório no modelo GRI é reconhecido mundialmente e tem sido utilizado por milhares de empresas como uma maneira de prestar contas de suas ações nas áreas social, ambiental e econômica, possui uma metodologia e indicadores pré-definidos, que devem ser medidos e apresentados na publicação, além disso, podem ser utilizados como um instrumento de gestão em um processo de aperfeiçoamento e melhoria contínuos.

Conforme apresentado no Relatório de Sustentabilidade do Clube (2008), o Corinthians foi o primeiro clube de futebol, no mundo, a publicar um relatório seguindo as diretrizes da GRI. Em pesquisa realizada nos sites dos clubes de futebol nacionais, que participaram do Campeonato Brasileiro, nos anos de 2008 a 2013, ficou constatado que o

Corinthians era o único clube a fazer um relatório de sustentabilidade seguindo a metodologia GRI. Embora o clube divulgue poucos indicadores, ou seja, apenas o necessário para o nível inicial desta metodologia, percebe-se uma evolução no conteúdo com o passar dos anos. Os relatórios de sustentabilidade do Corinthians são publicados em português, inglês e espanhol e o relatório 2011, ano em que o clube realizou a contratação do jogador chinês Chen Zizao, teve uma versão em mandarim.

Em entrevista realizada, via e-mail, em 20 de janeiro de 2014, com Estevam Pereira, um dos proprietários da Report Sustentabilidade, consultoria especializada em comunicação e sustentabilidade, que auxilia o Corinthians na elaboração dos relatórios, foi apontado que a publicação do Relatório de Sustentabilidade foi uma solicitação do diretor financeiro Raul Correia da Silva, que identificou que o mercado não tinha informações atualizadas sobre a nova gestão que estava sendo implantada no clube. "A imagem que permanecia era ainda aquela da MSI. O relatório foi um dos instrumentos para informar o mercado de todas as medidas adotadas e os avanços conquistados, bem como dos planos futuros.". Para ele, o relatório é uma oportunidade de reforçar o compromisso do Corinthians com a transparência e a prestação de contas, além de servir como documento histórico para registrar os principais acontecimentos do ano na vida do clube e do futebol.

O objetivo do clube com a publicação é servir de exemplo de gestão responsável no futebol, mas será que o relatório realmente é o espelho do clube? Ele reflete todos os acontecimentos vividos pelo Corinthians durante o período relatado? Até que ponto ele é transparente e equilibrado? Somente com a análise detalhada deste material é que será possível obter a resposta para estes questionamentos.

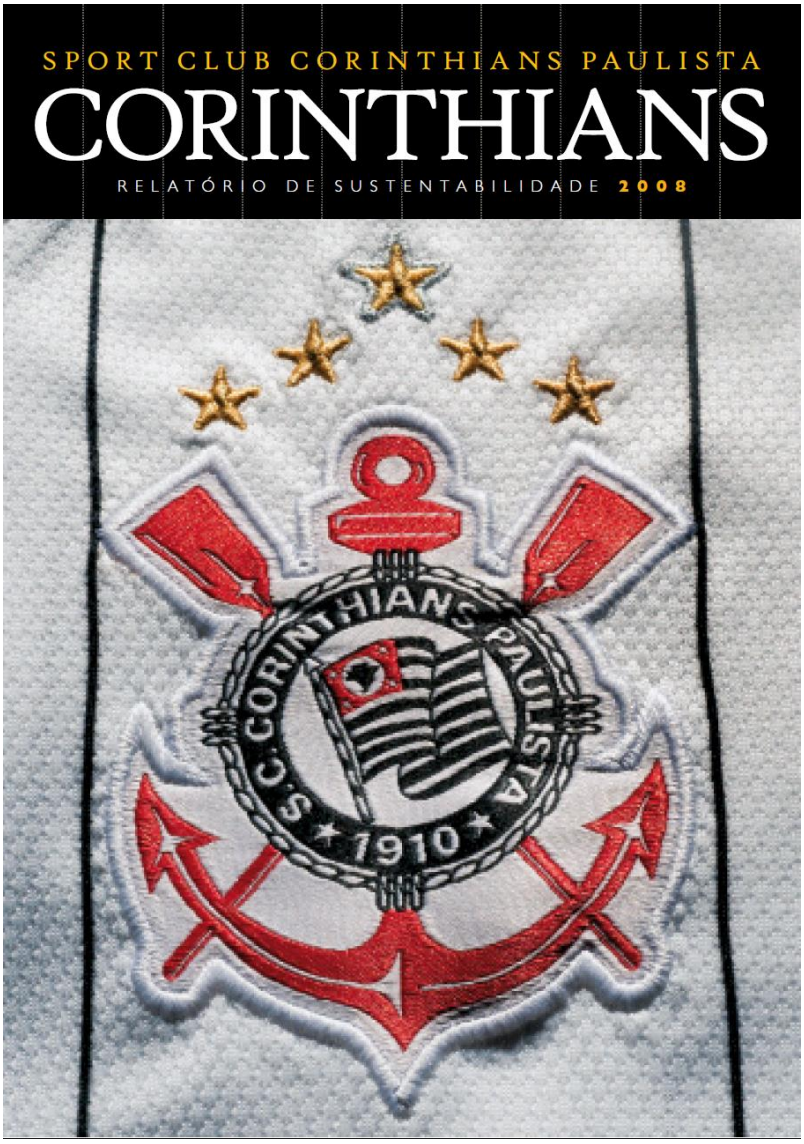
2.2 O Corinthians e seus Relatórios de Sustentabilidade

O Corinthians publicou seu primeiro relatório de Sustentabilidade em 2009, prestando contas da atividades realizadas no ano de 2008. Embora o escopo de análise deste trabalho sejam os relatórios 2012 e 2013 é importante apresentar sua evolução, desde 2008, tendo como base os temas abordados e os indicadores publicados.

2.2.1 Relatório de Sustentabilidade 2008

O primeiro Relatório de Sustentabilidade do Corinthians foi publicado em 2009 e cobriu o período de 1º de janeiro de 2008 a 31 de dezembro de 2008, apresentando, quando relevante, algumas informações de 2009. O processo de materialidade, ou seja, a forma como foram definidos os conteúdos do relatório e de priorização dos temas abordados, foi realizado pela presidência e diretoria de finanças, com o suporte das demais diretorias e o apoio de uma consultoria especializada em comunicação e sustentabilidade. Foram respondidos os indicadores de perfil, que abrangem a estratégia e análise, perfil organizacional, parâmetros para o relatório, governança, compromisso e engajamento. E 11 indicadores de desempenho, sendo 02 de desempenho ambiental, 01 econômico e 8 sociais. O relatório atingiu o nível C da metodologia GRI, sendo autodeclarado, ou seja, não tendo auditoria externa das informações apresentadas. Em 44 páginas, o relatório apresentou como conteúdo a mensagem da presidência, perfil do clube, elenco, forma de gestão e governança, infraestrutura, desempenho econômico e investimentos e ativos, demonstrações financeiras, o futebol de base, os públicos estratégicos, a torcida, as ações de marketing e o Memorial Corinthians. Foi publicado em português, inglês e espanhol. Por ser o primeiro relatório o foco da edição foram as ações realizadas pela nova diretoria, o novo estatuto do clube, a busca da profissionalização e os investimentos realizados. A publicação foi destinada a investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes.

Figura 04: Relatório de Sustentabilidade Corinthians 2008



Fonte: www.corinthians.com.br

Na mensagem da Presidência, o título "Um novo Corinthians", seguido do subtítulo: "Trabalhamos para que o clube da torcida mais fiel também passe a ser conhecido como o da administração mais ética e profissional", desperta a atenção para o tom da fala do presidente Andrés Navarro Sanchez e para o novo posicionamento, que o Corinthians pretendia ocupar na mente de seus *stakeholders*. Afirmações como "queremos nos tornar exemplo de administração profissional e ética, o único caminho para o futebol brasileiro avançar num mercado cada vez mais exigente e competitivo", "empreendemos a renovação da administração", "honrando o compromisso de transparência, passamos a publicar de maneira sistemática todas as informações relevantes da vida do Corinthians no site do clube", "adotamos para esse relatório a metodologia proposta pela *Global Reporting Initiative* (GRI),

seguida pelas principais empresas e organizações do mundo", "somos o primeiro clube do mundo a publicar um relatório de sustentabilidade GRI", buscavam enfatizar o modelo de gestão proposto pela diretoria que tomou posse em 2008 e apresentar os pontos positivos da mudança, afirmando que, "depois de anos de má administração, marcada por desmandos e apadrinhamentos políticos" tinha sido aprovado um "inovador e democrático Estatuto.".

Figura 05: Mensagem do Presidente 2008



MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

UM NOVO CORINTHIANS

TRABALHAMOS PARA QUE O CLUBE DA TORCIDA MAIS FIEL TAMBÉM PASSE A SER CONHECIDO COMO O DA ADMINISTRAÇÃO MAIS ÉTICA E PROFISSIONAL

SOMOS UM DOS MAIORES CLUBES DE FUTEBOL DO MUNDO. Temos a torcida mais vibrante do futebol brasileiro. Conquistamos o primeiro mundial interclubes da FIFA. E, a partir de agora, queremos nos tornar exemplo de administração profissional e ética, o único caminho para o futebol brasileiro avançar num mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Empreendemos a renovação da administração do Corinthians com uma diretoria formada por profissionais que nunca antes tinham ocupado cargos no clube. O critério da escolha foi exclusivamente técnico, sem espaço para acordos políticos. A renovação se estendeu às demais estruturas administrativas, com a contratação de profissionais recrutados no mercado e o estabelecimento de indicadores e metas de desempenho.

Honrando o compromisso de transparência, passamos a publicar de maneira sistemática todas as informações relevantes da vida do Corinthians no site do clube. No nosso portal web, nossos públicos estratégicos poderão encontrar desde o noticiário cotidiano do time de futebol até os balanços financeiros auditados. Além disso, adotamos para este relatório a metodologia proposta pela Global Reporting Initiative (GRI), seguida pelas principais empresas e organizações do mundo. Somos o primeiro clube do mundo a publicar um relatório de sustentabilidade GRI.

Depois de anos de má administração, marcada por desmandos e apadrinhamentos políticos, foi aprovado um inovador e democrático Estatuto, que assegura, entre outros avanços, as eleições diretas para a Presidência do Corinthians, algo inédito no futebol brasileiro, mas em sintonia com nosso histórico compromisso com a democracia.

Os resultados da gestão profissional já começam a surgir. Após anos seguidos de déficits acumulados, em 2008, obtivemos um superávit nas contas do clube. Esse é o ponto mais relevante do desempenho econômico e operacional, fruto de um trabalho intenso para ampliar as receitas e realizar cortes de gastos. Saímos de um déficit de R$ 23,26 milhões, ao final de 2007, para um saldo positivo de R$ 10,87 milhões em 2008.

As receitas brutas obtidas com o futebol atingiram R$ 69,65 milhões, em 2008, ou mais 36,83% sobre as do ano anterior. Ao mesmo tempo, reduzimos significativamente as despesas, que caíram de R$ 114,56 milhões em 2007 para R$ 81,18 milhões em 2008 (menos 29,13%).

Cumprimos, em 2008, a obrigação de vencer a Série B do Brasileiro. E já nos comprometemos a comemorar o centenário do Corinthians, em 2010, de maneira inesquecível. Desafio que começamos a nos preparar para enfrentar com a contratação de Ronaldo, um dos maiores jogadores da recente história do futebol brasileiro e mundial, e com o acordo de patrocínio com a Batavo – Grupo Perdigão, o maior do futebol brasileiro.

Por tudo isso, acreditamos que quando a nossa Fiel Torcida canta que "o Coringão voltou" não se refere apenas ao time, que regressou à Série A. O retorno é mais amplo. O Coringão que voltou é aquele clube vitorioso, honrado, altaneiro, do qual todos temos orgulho e pelo qual todos temos paixão. O Corinthians está de volta!

ANDRÉS NAVARRO SANCHEZ
Presidente do Sport Club Corinthians Paulista

6 | SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA
RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2008

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

O primeiro Relatório de Sustentabilidade do Corinthians apresenta ainda os resultados do clube, dentro e fora do campo, buscando enfatizar que a nova diretoria conseguiu tirar o Corinthians do vermelho e deixá-lo com um saldo positivo, já no primeiro ano de gestão. Fato que, atualmente, pode ser questionado em virtude de denúncias feitas pelo Ministério Público Federal,

> Andrés Sanchez terá de responder por crime fiscal cometido durante o período em que esteve à frente do Corinthians. A denúncia do Ministério Público Federal, que também inclui a ação ilegal de outros três dirigentes do clube, foi aceita pela Justiça Federal no dia 11 de julho. No total, o valor do débito, atualizado, é de 94,25 milhões de reais. O ex-presidente do Corinthians e candidato a deputado federal pelo PT confirmou, por meio de sua assessoria, que o débito existe e disse que qualquer pronunciamento oficial deve ser feito pelo Corinthians. (VEJA, 2014, web)

No material o Corinthians dedicou uma página para falar sobre a nova forma de governança e como em todo o relatório, valorizou a mudança afirmando que "o novo estatuto cria o mais moderno, eficiente e participativo modelo de gestão de um clube no futebol brasileiro.".

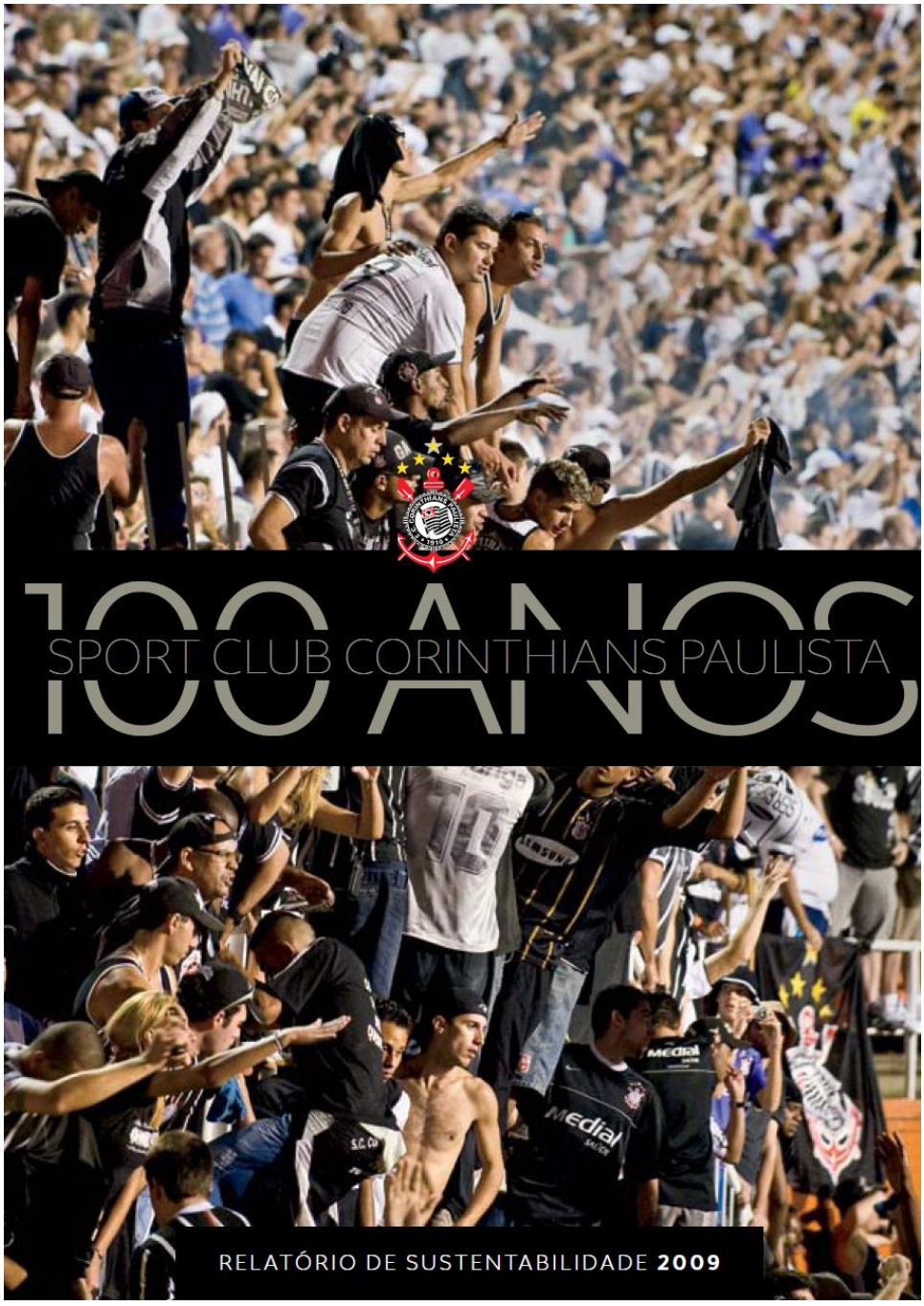
O relatório segue apresentando fatos positivos e afirmações de que a "melhoria na gestão permitiu o aumento da captação de recursos, a realização de investimentos na infraestrutura do Parque São Jorge e a montagem de um elenco campeão" e é finalizado com o parecer da BDO Trevisan, uma auditoria independente, assegurando que as informações financeiras foram adequadamente apresentadas.

2.2.2 Relatório de Sustentabilidade 2009

O Relatório de Sustentabilidade 2009 cobriu o período de 1 de janeiro de 2009 a 31 de dezembro de 2009 trazendo alguns fatos relevantes ocorridos até abril de 2010. Os dados apresentados cobrem todas as atividades do clube, em especial do Departamento de futebol, o que engloba o CCT do Parque Ecológico e o de Itaquera. O processo de definição do conteúdo foi novamente conduzido pela presidência e pela diretoria de finanças com o suporte das demais áreas da empresa e de uma consultura especializada. A primeira diferença em relação ao relatório 2008 foi a verificação externa. Este relatório foi verificado por terceira parte independente, a empresa de auditoria PricewaterhouseCoopers, e os dados econômico-financeiros forma auditados pela BDO, fazendo com que o relatório atingisse o nível C+ da metodologia GRI.

Em relação aos indicadores publicados manteve-se os indicadores de perfil, num total de 28 e os indicadores de desempenho, sendo 02 econômicos, 05 sociais e 04 ambientais, num total de 11 indicadores. Com 62 páginas este relatório reforçou o modelo de gestão do Corinthians dando ênfase à reforma que seria feita no estatuto, ao centenário do clube e à contratação do jogador Ronaldo.

Figura 06: Relatório de Sustentabilidade 2009



Fonte: www.corinthians.com.br

Na mensagem da Presidência o clube buscou celebrar os 100 anos de sua fundação e reforçar as práticas de gestão adotadas em 2008.

Figura 07: Mensagem da Presidência 2009



RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2009

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

TEMPO DE CELEBRAR

COMEMORAMOS 100 ANOS DE PAIXÃO PELO CLUBE DA MAIS FIEL TORCIDA, MAS TAMBÉM O SUCESSO DE UM MODELO DE GESTÃO FUNDAMENTADO NA TRANSPARÊNCIA E NO PROFISSIONALISMO

2010 É UM ANO DE FESTA para a nação corinthiana. Ano de celebração do centenário de um dos maiores clubes de futebol do mundo e da torcida mais fiel do planeta. É também tempo de comemorar todos os avanços que conquistamos dentro e fora dos gramados, sem descuidar do futuro.

No campo de jogo, o Corinthians brilhou em 2009. Vencemos, no começo do ano, a Copa SP de Juniores pela sétima vez em nossa história – é o time que mais venceu o torneio –, o que valoriza e evidencia ainda mais todo o trabalho que desenvolvemos nas categorias de base. Também conquistamos mais uma vez o Campeonato Paulista de forma invicta, proeza que não acontecia havia 37 anos na história do torneio. Na sequência, erguemos a taça da Copa do Brasil, cumprindo a meta de nos classificarmos para a Copa Libertadores da América no ano do nosso centenário.

Do ponto de vista da gestão esportiva, estabelecemos um novo padrão no futebol brasileiro ao contratarmos o fenômeno Ronaldo, um dos maiores jogadores da história. Repetimos a estratégia, em 2010, com o lateral-esquerdo Roberto Carlos, pentacampeão mundial e estrela de primeira grandeza no mundo da bola. Mostramos, assim, que, com uma administração séria e voltada para os interesses do clube, e não pessoais, se torna possível construir um grande time sem inviabilizar as finanças do clube.

Ao final de 2009, a receita total do clube atingiu R$ 181 milhões, uma evolução de 54% em comparação com 2008 e de 293% em relação a 2004. Diminuímos a dependência sobre ganhos com as transferências de atletas, aumentamos a geração de novos recursos e catapultamos nossa arrecadação com bilheteria e patrocinadores. Destaca-se o patrocínio da NeoQuímica e da Bozzano, assinado em 2010. Trata-se do maior do futebol brasileiro e um dos maiores do futebol mundial. Enfim, fizemos o clube crescer e se estruturar.

Desde que a atual Diretoria assumiu a administração do Corinthians, em 2007, priorizamos pontos fundamentais: respeito absoluto à nossa identidade; respeito à nossa cultura; respeito às nossas diferenças e tradições; difusão dos valores da nossa nação a quem vier a fazer parte dela; e envolvimento da torcida com o time e com o clube. Assim, acreditamos que a atual Diretoria passará, mas o seu trabalho permanecerá.

Continuamos a investir na infraestrutura do futebol, montamos um esquadrão forte e mantivemos nossa comissão técnica, contrariando o *modus operandi* da maior parte dos clubes brasileiros.

O estatuto do clube, que já é um dos mais modernos, eficientes e democráticos do futebol brasileiro, pois estabelece eleições diretas para presidente e vice-presidentes pelos associados e impede a reeleição consecutiva, passará por uma reforma em 2010. O objetivo é reforçar ainda mais nossa governança corporativa, baseada nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade.

O Corinthians evolui a cada dia que passa. E não somente no futebol. Queremos sempre o melhor para o clube. O mais importante é seguirmos com o trabalho ético, profissional e incessante dos últimos anos. Confiamos em uma gestão transparente para mantermos o Corinthians no topo do futebol brasileiro e torná-lo o maior clube de futebol do mundo. Dessa maneira, daremos ainda mais alegrias para os nossos torcedores, maior sentido da existência do Corinthians.

ANDRÉS NAVARRO SANCHEZ

PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2009

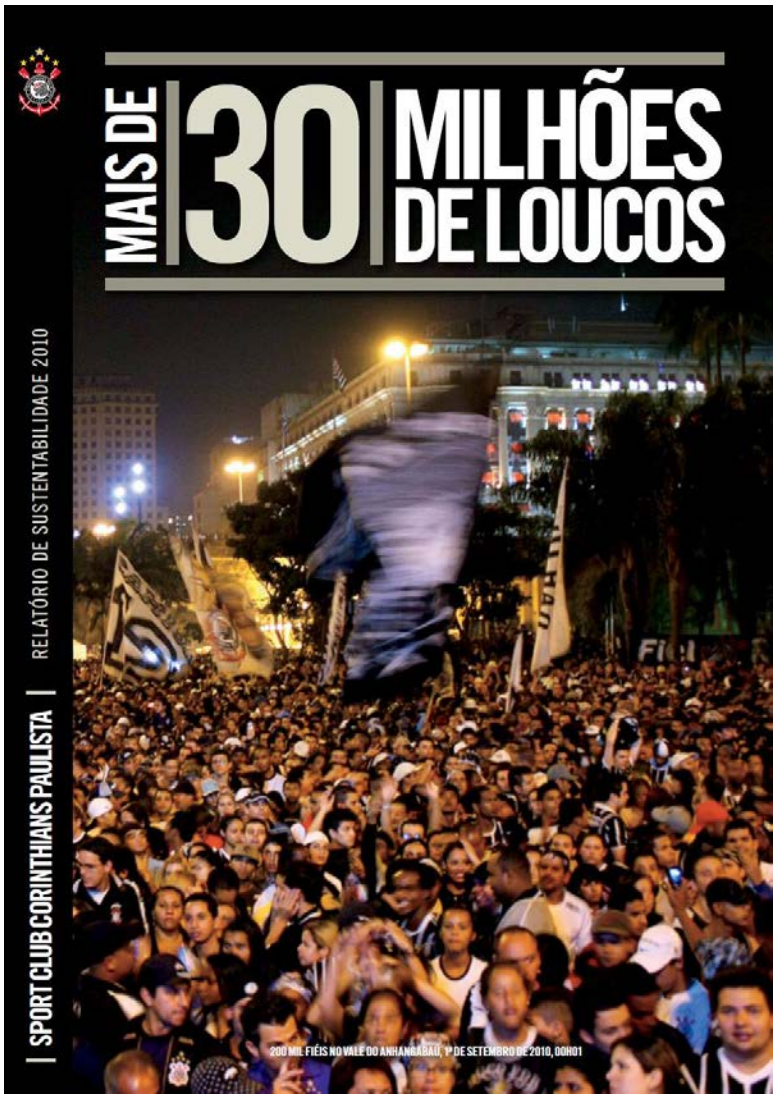
"Comemoramos 100 anos de paixão pelo clube da mais fiel torcida, mas também o sucesso de um modelo de gestão fundamentado na transparência e no profissionalismo." A contratação do jogador Ronaldo "fenômeno" foi destaque na publicação e novamente a governança corporativa foi apresentada como modelo eficiente de gestão. "Com um estatuto moderno e democrático, o Corinthians consolidou em 2009 as bases de uma administração profissional e transparente.". Os sete pilares: "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 nossa nação; 6- envolver a torcida com o time; e 7- envolver a torcida com o clube" foram apresentados para mostrar que o estatuto preconizava ainda, a prestação permanente de contas e valorizava o envolvimento da torcida com o time e com o clube. Novamente, o superávit é apresentado como resultado da gestão responsável, do rigor no controle financeiro e da consolidação da nova estrutura administrativa.

2.2.3 Relatório de Sustentabilidade 2010

O Relatório de Sustentabilidade 2010 abrangeu o período de 01 de janeiro de 2010 a 31 de janeiro de 2010, trazendo alguns fatos ocorridos até abril de 2011.

Figura 08: Relatório de Sustentabilidade 2010



Fonte: www.corinthians.com.br

Assim como os relatórios anteriores seu conteúdo foi definido pela presidência e diretoria de finanças do clube, com o apoio das demais diretorias e de uma consultoria contratada. Novamente, o relatório passou por verificação externa e obteve o nível de aplicação C+ da GRI. Nesta edição, foram divulgados 28 indicadores de perfil e 12 indicadores de desempenho. Com 72 páginas o material deu destaque à marca Corinthians, que foi considerada a mais valiosa entre os clubes brasileiros, às comemorações do centenário, a entrega do centro de treinamento e a notícia da construção do estádio do clube. Em 2010, também foram apresentadas, pela primeira vez, as ações relacionadas ao meio ambiente.

A mensagem do Presidente, do Relatório de Sustentabilidade 2010, destacou o modelo de gestão implantado no clube como o responsável pelos resultados positivos e o aumento de receita. "O modelo de gestão profissional, responsável, transparente, cumpridor de seus deveres, que implantamos em 2007, mostrou-se definitivamente consolidado em 2010." Apresentou o resultado de uma pesquisa realizada pela consultoria Crowe Horwath RCS, que apontou o Corinthians como a marca mais valiosa entre os clubes de futebol brasileiros. Fruto do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Marketing que, atuou em várias ações, dentro e fora do campo. O anúncio da Construção do estádio do Corinthians foi destaque no tópico dedicado à estratégia, "o tão sonhado e desejado estádio do Corinthians está no plano estratégico da atual gestão." E buscou reafirmar que o clube estava caminhando para se tornar uma empresa moderna e eficiente.

Neste ponto da publicação encontra-se uma afirmação que corrobora com a hipótese da pesquisa, de que o Corinthians utiliza os relatórios para divulgar suas ações com o objetivo de melhorar sua imagem pertante seus *stakeholders*.

> Ao assumir, a nova diretoria encontrou uma situação econômico-financeira preocupante, mas, mais do que isso, era preciso resgatar a credibilidade do Clube perante seus principais públicos de relacionamento: além da fiel torcida, a própria equipe, atletas, funcionários, patrocinadores, mídia, bancos, sócios e fornecedores. (RELATÓRIO SUSTENTABILIDADE, 2010, p. 35)

São apresentadas várias ações estratégicas que incluem a imagem e a marca, o futebol profissional, o clube e a torcida. Entre elas estão a valorização da autoestima da nação corinthiana, a valorização da marca nacional e internacionalmente, o relacionamento da marca Corinthians com empresas de ponta como Nike, Bozzano, Neo Quimica etc, a formação de

um elenco competente e vencedor, a utilização de um critério de investimento permantente na equipe, a transformação da torcida em parte da gestão, entre outras.

Figura 09: Mensagem do Presidente 2010



MENSAGEM DO PRESIDENTE

PLACAR POSITIVO

GESTÃO PROFISSIONAL E TRANSPARENTE CONSOLIDOU O AUMENTO DE RECEITAS EM 2010 E ELEVOU O CORINTHIANS AO TOPO DA LISTA DE CLUBES BRASILEIROS, MOTIVO DE ORGULHO E PAIXÃO PARA O FIEL TORCEDOR

O ANO do centenário do Sport Club Corinthians Paulista foi marcado por importantes conquistas, dentro e fora dos campos. O modelo de gestão profissional, responsável, transparente, cumpridor de seus deveres, que implantamos em 2007, mostrou-se definitivamente consolidado em 2010. Os resultados são sensíveis.

Pelo terceiro ano consecutivo, o Clube apresentou superávit, gastando menos do que arrecadou. Somente em 2010, o saldo positivo alcançou R$ 3,7 milhões. A receita global somou R$ 212,6 milhões, 17% a mais que em 2009 e 81% acima do resultado de 2008. Sem contar as receitas com as transações de atletas profissionais, registramos aumento de 18% em relação 2009 e um salto de 182% sobre o resultado de 2007. Também obtivemos, em 2010, a maior receita entre todos os clubes brasileiros.

Verificamos ainda uma mudança significativa no perfil das receitas, nos últimos quatro anos. Em 2007, as transferências de atletas representavam 53% dos recursos. Em 2010, apenas 16%. Os benefícios representados pela pulverização nas fontes de receitas são evidentes e asseguram a solidez do Corinthians, mesmo com eventual declínio de uma fonte específica. O crescimento nas receitas de cotas de televisão e bilheteria é fruto de uma política de valorização e respeito ao nosso maior patrimônio: o torcedor *corinthiano*.

Essa conclusão pode ser facilmente percebida. Respeitável e meticulosa, uma pesquisa revelou que a marca Corinthians é a mais valiosa entre todos os clubes brasileiros de futebol, liderando o *ranking* do alto dos seus R$ 749,8 milhões. Entre as centenas de licenciamentos da nossa marca no ano de comemoração do centenário, um segmento merece destaque: o lançamento de livros. Foram mais de dez títulos, escritos por estudiosos, jornalistas e torcedores. Todos eles reverenciando nossa gloriosa história, nossos saudosos fundadores, nossa incomparável paixão.

Seguramente, essas conquistas não são resultados do acaso, mas de uma gestão austera, reconhecida por todos os envolvidos com o Corinthians: associados, torcedores, parceiros, prestadores de serviços, patrocinadores e investidores. Nesse curto período de administração, aumentou em progressão geométrica o número de interessados em ligar seus respectivos nomes à marca Corinthians.

Apesar da ausência de conquistas dentro dos campos de futebol, é correto fazer uma avaliação bastante positiva de um ano tão importante para a história do Clube. Houve sim, claro, a imensa frustração dos torcedores da nossa verdadeira República. Não se pode ignorar que vários detalhes precisam ser corrigidos, mas também não se pode jogar fora toda a base de um trabalho que, se não alcançou o topo, chegou perto. Essa é a tarefa que cabe ao administrador: ter a serenidade e a sabedoria para aprender com os erros, sem ignorar os acertos. Em 2011, a contratação dos jogadores Liédson e Adriano reforçou a equipe profissional, com o objetivo de conquistarmos mais títulos.

É muito importante lembrar também a entrega do nosso moderno e bem equipado Centro de Treinamento. Exigência de muitos anos, conquistamos, enfim, essa vitória essencial para a boa atuação e o crescimento da nossa equipe de futebol.

Mas o Corinthians não é somente futebol. O Clube experimentou dezenas de conquistas nas outras modalidades e, em nome de todas elas, igualmente importantes e merecedoras do nosso reconhecimento, destacam-se os títulos do futsal e da natação.

Outra notícia que alegrou toda a Nação *corinthiana* tem a ver com um antigo sonho: a construção do estádio do Corinthians. Com capacidade para abrigar 65 mil pessoas, a obra já foi aprovada pelo Conselho Deliberativo. A evolução do projeto, estratégico para o Clube, retomou o bom andamento, todas as pendências estão sendo solucionadas e as expectativas são alvissareiras.

Por fim, cabe ressaltar as inúmeras manifestações festivas em homenagem ao centésimo aniversário do Corinthians. No decorrer de 2010, incontáveis demonstrações de amor, devoção e fidelidade foram emocionantes. Queremos destacar duas: a revitalização do marco de fundação do Clube, no tradicional bairro paulistano do Bom Retiro, um gesto de gratidão aos fundadores e um ato de profunda veneração à nossa sagrada história; e a Festa da Virada, no Vale do Anhangabaú, em São Paulo, que reuniu mais de 200 mil *corinthianos*, numa comovente manifestação coletiva, protagonizada por nosso maior patrimônio – os membros da República Popular do Corinthians.

Trilhamos um longo caminho desde outubro de 2007 para colocar o Corinthians em um lugar de destaque no futebol brasileiro e transformá-lo no maior clube do mundo. Nessa jornada, nosso trabalho tem sido orientado por uma conduta ética e profissional, valorizado pela transparência no relacionamento com toda a torcida, entre outros públicos estratégicos. Nada se compara à fidelidade do torcedor *corinthiano*, a maior razão da existência do Timão!

ANDRÉS NAVARRO SANCHEZ
PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

ITENS GRI: 1.1

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2010 7

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2010

Pela primeira vez, o clube dedicou um parágrafo para mostrar que nem tudo eram flores e que erros precisariam ser corrigidos, mas sempre minimizando os fatos negativos e valorizando os positivos.

> Apesar da ausência de conquistas dentro dos campos de futebol, é correto fazer uma avaliação bastante positiva de um ano tão importante para a história do Clube. Houve sim, claro, a imensa frustação dos torcedores da nossa verdadeira República. Não se pode ignorar que vários detalhes precisam ser corrigidos, mas também não se pode jogar fora toda a base de um trabalho que, se não alcançou o topo, chegou perto. Essa é a tarefa que cabe ao administrador: ter a serenidade e a sabedoria para aprender com os erros, sem ignorar os acertos. (RELATÓRIO SUSTENTABILIDADE, 2010, p. 7)

A mensagem do presidente é concluída com a frase "nada se compara à fidelidade do torcedor corinthiano, a maior razão da existência do Timão!", mais uma afirmação de que o clube buscava estreitar o relacionamento com seus torcedores.

2.2.4 Relatório de Sustentabilidade 2011

O Relatório de Sustentabilidade 2011 refere-se ao período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2011 e é o quarto a ser publicado pelo Corinthians. O processo de definição do conteúdo seguiu o mesmo padrão dos relatórios anteriores, tendo como mudança apenas a empresa que realizou a auditoria dos dados econômico-financeiros. Com 84 páginas o relatório apresentou 28 indicadores de perfil e 11 indicadores de desempenho, atingindo novamente o nível de aplicação C+ da GRI, tendo como destaque a construção do estádio do Corinthians e as ações na área ambiental. Foi neste relatório que o então Presidente Andrés Navarro Sanchez comunicou que estava saindo da presidência, cujo mandato iniciou em outubro de 2007 e terminou em fevereiro de 2012, cumprindo o que determina o estatuto do clube.

Figura 10: Relatório de Sustentabilidade 2011



Fonte: www.corinthians.com.br

"Nossa casa em ordem" este foi o título da Mensagem do Presidente, do Relatório 2011, que buscou reforçar que, após quatro anos da gestão de Andrés Sanchez, o "timão voltou a ser um clube financeiramente saudável, motivado pela conquista de vários títulos e pela construção do tão aguardado estádio, a Arena Corinthians.". Em tom de despedida o então presidente usou o espaço para relembrar que quando assumiu a presidência encontrou o clube em "uma situação financeira caótica". E que para resgatar a confiança e credibilidade, principalmente a do torcedor corinthiano, instituíu um "modelo de gestão profissional, responsável e transparente" e implantou ações como a publicação do balanço do clube, a manutenção de contratos com patrociandores, o lançamento de produtos de valor mais

acessível, a comunicação direta da Presidência com a torcida e a manutenção da equipe técnica.

Figura 11: Mensagem do Presidente 2011



MENSAGEM DO PRESIDENTE//

PELO QUARTO ANO SEGUIDO, O CLUBE FECHOU AS CONTAS NO AZUL, GASTANDO MENOS DO QUE ARRECADOU. SOMENTE EM 2011, O SALDO POSITIVO ALCANÇOU R$ 5,3 MILHÕES

espalhadas por várias cidades, e mais de 2 mil produtos licenciados, com valores para todos os níveis sociais. Tudo isso contribui para valorizarmos a marca Corinthians.

Temos o desafio de fortalecer a marca em outros esportes. Por isso, investimos muito no futebol de salão, na natação, na Fórmula Truck, na Stock Car, entre outras modalidades. Assim, procuramos atender aos anseios do torcedor *corinthiano*, que torce e é apaixonado por outros esportes, e, ao mesmo tempo, abrimos novas oportunidades de mercado para o Clube ser difundido em mais segmentos esportivos.

O tão sonhado Estádio do Corinthians saiu, definitivamente, do papel, devendo ser concluído até dezembro de 2013. Todo o projeto de construção da nova arena deve seguir os padrões de sustentabilidade, com soluções e tecnologias que garantam o uso racional dos recursos naturais, como economia de água, aproveitamento da água da chuva, redução e reciclagem do lixo gerado, aproveitamento da ventilação e da iluminação natural. O Estádio trará importante desenvolvimento econômico e social para a zona leste.

O legado para o Corinthians será a receita, após os jogos da Copa, que o transformará em um dos maiores clubes do mundo. A receita, antes, durante e depois da realização do evento, também virá de camarote (aluguel, com leilão eletrônico), cativa, restaurante, estacionamento, lanchonete e segunda linha de publicidade.

Acabar com todos os problemas de demissão de treinador e jogadores segue sendo uma meta que ainda não foi atingida. Os garotos da categoria de base, que estão sem centro de treinamento por causa da construção do Estádio, também precisam receber mais investimento, para criarmos uma base forte e, assim, colocarmos o máximo de jogadores no time principal. Sem dúvida, isso não deixará de ser realizado nos próximos anos, pois já estamos construindo nosso novo Centro de Treinamento da base.

Do mesmo modo que a construção do novo Estádio tem exigido o uso racional dos recursos, a sustentabilidade permeia as nossas decisões. Desde quando assumimos, desenvolvemos mais de dez atividades sociais, com destaque para o Chute Inicial e o Time do Povo, ações destinadas a crianças, que encontram no esporte uma boa ferramenta para a sua socialização. Na área ambiental, o projeto Jogando pelo Meio Ambiente já permitiu o plantio de cerca de 45 mil mudas de árvores, em dois anos de existência, iniciativa que contribuiu para reduzir as emissões de gases poluentes e, com isso, os efeitos do aquecimento global.

Devo dizer que saio da Presidência certo de ter cumprido – com o precioso auxílio de toda a equipe do grupo Renovação e Transparência – meu dever, numa trajetória de muitas realizações e muito gratificante, que começou em outubro de 2007 e termina no dia 11 de fevereiro de 2012. Nesse longo percurso, conseguimos colocar o Corinthians em um lugar de destaque no futebol brasileiro e transformar o Clube em um dos maiores do mundo, um trabalho orientado sempre pela conduta ética e profissional, valorizado pela transparência no relacionamento com toda a torcida e com outros públicos estratégicos. A fidelidade do torcedor *Corinthiano* é incomparável. É a alma do Clube e a maior razão da existência do Timão!

867 MILHÕES DE REAIS É O VALOR DA MARCA CORINTHIANS

ANDRÉS NAVARRO SANCHEZ
PRESIDENTE DO CORINTHIANS

INDICADOR GRI: 1.1

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2011 9

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

Novamente, a construção do estádio é destaque, como um projeto que segue os padrões de sustentabilidade, com soluções e tecnologias que garantem o uso racional dos recursos naturais, como economia de água, aproveitamento da água da chuva, redução e

reciclagem do lixo gerado, aproveitamento da ventilação e da iluminação natural, além de trazer o desenvolvimento econômico e social para a zona leste.

> O projeto em Itaquera traz benefícios para o Município de São Paulo no período da construção, na abertura da Copa 2014, ao longo do ciclo de vida do estádio e pela herança do legado. Somente o turismo com o evento Copa do Mundo trará R$1,7 bilhão de movimentação financeira para São Paulo, aproximadamente sete vezes mais do que a Fórmula 1 gera para a cidade. (RELATÓRIO SUSTENTABILIDADE, 2011, p. 40)

Os únicos pontos negativos apresentados no relatório referem-se aos problemas de demissão de treinador e jogadores e ao centro de treinamento para a categoria de base. "Acabar com todos os problemas de demissão de treinador e jogadores segue sendo uma meta que ainda não foi atingida. Os garotos da categoria de base que estão sem centro de treinamento por causa da construção do Estádio, também precisam receber mais investimento."

Apesar destes pontos terem sido abordados percebe-se que a publicação buscou a valorização de pontos positivos e a minimização de pontos negativos procurando apresentar o Corinthians como um exemplo de gestão inovadora, transparente e vitoriosa.

2.2.5 Relatório de Sustentabilidade 2012

O ano de 2012 foi um ano vitorioso para o Corinthians dentro e fora dos gramados, esta é a mensagem que o clube quer passar por meio do seu Relatório de Sustentabilidade. O clube conquistou a Copa Santander Libertadores da América, título inédito, e o bicampeonato mundial de Clubes da Fifa, teve faturamento recorde e investimentos em infraestrutura, e avançou na construção da Arena Corinthians, fatos que fizeram parte do escopo do relatório que cobriu o período de 01 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2012. Foi o ano em que Mário Gobbi Filho assumiu a presidência e deu continuidade à publicação do relatório de sustentabilidade.

O relacionamento do Corinthians com a torcida teve destaque nesta edição e o item dedicado ao meio ambiente foi subtituído pelo tópico "responsabilidade social". Em suas 84 páginas foram respondidos 28 indicadores de perfil e 12 indicadores de desempenho. Alguns assuntos deste relatório serão analisados mais detalhadamente, no próximo capítulo, tendo em vista que o material faz parte do corpus deste trabalho.

Figura 12: Relatório de Sustentabilidade 2012



Fonte: www.corinthians.com.br

Figura 13: Mensagem do Presidente 2012

MENSAGEM DO PRESIDENTE

NO TOPO DO MUNDO

LOGO NO PRIMEIRO ANO DA GESTÃO, O CORINTHIANS TERMINA 2012 REPLETO DE GLÓRIAS DENTRO DOS GRAMADOS E COM FATURAMENTO RECORDE E INVESTIMENTOS MACIÇOS EM INFRAESTRUTURA

O ANO DE 2012 FOI GLORIOSO PARA O CORINTHIANS. Conquistamos a Copa Santander Libertadores da América, título inédito para o clube, e voltamos ao topo do mundo ao conquistar o bicampeonato do Mundial de Clubes da Fifa.

Não houve acaso nas conquistas. Se voltamos ao topo foi em decorrência, principalmente, do apoio maciço da Fiel Torcida, que impressionou o mundo ao invadir o Japão. Dezenas de milhares de corinthianos, vindos não só do Brasil, mas de várias partes do mundo, desembarcaram na Terra do Sol Nascente para apoiar nossos atletas na conquista. Não sabemos como os 35 mil fiéis torcedores chegaram ao Japão, mas eles estavam lá!

Contamos também com o empenho de nossos atletas e da comissão técnica do futebol profissional, que tiveram uma conduta irretocável e profissional durante o ano, focados nos objetivos do clube.

Outro fator decisivo para a conquista é um trabalho de longo prazo, iniciado ainda em 2007, quando o grupo Renovação e Transparência assumiu a Diretoria do clube. Com uma gestão séria e profissional, reformulou a filosofia de trabalho e a metodologia funcional.

No primeiro momento, autonomia para profissionais capacitados, em todas as áreas. Como resultado, em 2012 alcançamos a receita total de R$ 358,5 milhões, que supera em 23% a de 2011 (R$ 290,5 milhões) e em mais de 300% a de 2008. Há um detalhe: do total da receita de 2012, R$ 324,7 milhões foram gerados sem a transferência de atletas.

Paralelamente, houve uma reestruturação administrativa, com controle severo das despesas. Com o equilíbrio financeiro, passamos a investir no patrimônio do clube. Hoje, temos um dos melhores e mais modernos centros de treinamento para o futebol profissional. Investimos pesado também em melhorias no Parque São Jorge. A Sede Social merecia atenção, e muitas obras foram realizadas neste ano, todas levando em consideração



os conceitos de ecoeficiência e uso consciente de recursos naturais. Nas próximas temporadas, o trabalho será ainda mais reforçado para que o clube se torne cada dia melhor e mais diversificado aos seus associados.

Além disso, democratizamos o Corinthians, que hoje é um dos poucos clubes do Brasil com eleição direta, com voto dos sócios, para presidente – e que não permite a reeleição.

A próxima prioridade é o Centro de Treinamento das categorias de base. Temos como objetivo montar uma infraestrutura que dê a uma equipe técnica condições para formar os jogadores. Nosso desafio é buscar parceiros para a construção. Trata-se de uma obra de vulto, com valores elevados, e a parceria é uma ferramenta para evitar desequilíbrios financeiros.

As obras da Arena Corinthians já estão avançadas em 60%, e o novo estádio deve ser entregue em dezembro de 2013. Será um dos estádios mais modernos do mundo e que representa uma grande oportunidade de desenvolvimento e conquistas sociais para a zona leste, a região mais populosa e, ainda assim, muito carente da cidade de São Paulo. A Arena atrairá o progresso e empregos, além das melhorias que o governo do estado realizará no bairro de Itaquera. Portanto, o estádio traz benefícios não só ao Corinthians e aos corinthianos, mas também a toda a região.

Para 2013, nosso objetivo é claro: manter-se no topo. É um desafio tão grande ou até maior do que chegar lá. Nossas metas são manter um time competitivo e vencedor, que sempre dispute títulos, representando o Corinthians à altura de suas tradições. Pretendemos, ainda, alavancar os esportes amadores do clube, que tiveram alguns resultados de destaque em 2012. A natação conquistou uma medalha na Olimpíada de Londres, com Thiago Pereira. O futebol americano já conquistou o seu segundo título nacional.

Por fim, não há como não ressaltar que as glórias e os avanços não são méritos exclusivos de ninguém. Trata-se de um trabalho conjunto, com uma equipe multidisciplinar, com autonomia para cada área e descentralização do poder. Parabenizo a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que 2012 fosse inesquecível.

VAI CORINTHIANS!

MÁRIO GOBBI FILHO
PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012

Figura 14: Mensagem Presidente 2012



MENSAGEM DO PRESIDENTE

NO TOPO DO MUNDO

LOGO NO PRIMEIRO ANO DA GESTÃO, O CORINTHIANS TERMINA 2012 REPLETO DE GLÓRIAS DENTRO DOS GRAMADOS E COM FATURAMENTO RECORDE E INVESTIMENTOS MACIÇOS EM INFRAESTRUTURA

O ANO DE 2012 FOI GLORIOSO PARA O CORINTHIANS. Conquistamos a Copa Santander Libertadores da América, título inédito para o clube, e voltamos ao topo do mundo ao conquistar o bicampeonato do Mundial de Clubes da Fifa.

Não houve acaso nas conquistas. Se voltamos ao topo foi em decorrência, principalmente, do apoio maciço da Fiel Torcida, que impressionou o mundo ao invadir o Japão. Dezenas de milhares de corinthianos, vindos não só do Brasil, mas de várias partes do mundo, desembarcaram na Terra do Sol Nascente para apoiar nossos atletas na conquista. Não sabemos como os 35 mil fiéis torcedores chegaram ao Japão, mas eles estavam lá.

Contamos também com o empenho de nossos atletas e da comissão técnica do futebol profissional, que tiveram uma conduta irretocável e profissional durante o ano, focados nos objetivos do clube.

Outro fator decisivo para a conquista é um trabalho de longo prazo, iniciado ainda em 2007, quando o grupo Renovação e Transparência assumiu a Diretoria do clube. Com uma gestão séria e profissional, reformulou a filosofia de trabalho e a metodologia funcional.

No primeiro momento, autonomia para profissionais capacitados, em todas as áreas. Como resultado, em 2012 alcançamos a receita total de R$ 358,5 milhões, que supera em 23% a de 2011 (R$ 290,5 milhões) e em mais de 300% a de 2008. Há um detalhe: do total da receita de 2012, R$ 324,7 milhões foram gerados sem a transferência de atletas.

Paralelamente, houve uma reestruturação administrativa, com controle severo das despesas. Com o equilíbrio financeiro, passamos a investir no patrimônio do clube. Hoje, temos um dos melhores e mais modernos centros de treinamento para o futebol profissional. Investimos pesado também em melhorias no Parque São Jorge. A Sede Social merecia atenção, e muitas obras foram realizadas neste ano, todas levando em consideração os conceitos de ecoeficiência e uso consciente de recursos naturais. Nas próximas temporadas, o trabalho será ainda mais reforçado para que o clube se torne cada dia melhor e mais diversificado aos seus associados.

Além disso, democratizamos o Corinthians, que hoje é um dos poucos clubes do Brasil com eleição direta, com voto dos sócios, para presidente – e que não permite a reeleição.

A próxima prioridade é o Centro de Treinamento das categorias de base. Temos como objetivo montar uma infraestrutura que dê a uma equipe técnica condições para formar os jogadores. Nosso desafio é buscar parceiros para a construção. Trata-se de uma obra de vulto, com valores elevados, e a parceria é uma ferramenta para evitar desequilíbrios financeiros.

As obras da Arena Corinthians já estão avançadas em 60%, e o novo estádio deve ser entregue em dezembro de 2013. Será um dos estádios mais modernos do mundo e que representa uma grande oportunidade de desenvolvimento e conquistas sociais para a zona leste, a região mais populosa e, ainda assim, muito carente da cidade de São Paulo. A Arena atrairá o progresso e empregos, além das melhorias que o governo do estado realizará no bairro de Itaquera. Portanto, o estádio traz benefícios não só ao Corinthians e aos corinthianos, mas também a toda a região.

Para 2013, nosso objetivo é claro: manter-se no topo. É um desafio tão grande ou até maior do que chegar lá. Nossas metas são manter um time competitivo e vencedor, que sempre dispute títulos, representando o Corinthians à altura de suas tradições. Pretendemos, ainda, alavancar os esportes amadores do clube, que tiveram alguns resultados de destaque em 2012. A natação conquistou uma medalha na Olimpíada de Londres, com Thiago Pereira. O futebol americano já conquistou o seu segundo título nacional.

Por fim, não há como não ressaltar que as glórias e os avanços não são méritos exclusivos de ninguém. Trata-se de um trabalho conjunto, com uma equipe multidisciplinar, com autonomia para cada área e descentralização do poder. Parabenizo a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que 2012 fosse inesquecível.

VAI CORINTHIANS!

MÁRIO GOBBI FILHO
PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fonte: www.corinthians.com.br

2.2.6 Relatório de Sustentabilidade 2013

O Relatório de Sustentabilidade 2013 refere-se ao período de 01 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2013, foi auditado pela empresa RSM Fontes Auditores Independentes e possui 88 páginas. Diferentemente do ano 2012 repleto de conquistas, o ano de 2013 não foi dos melhores para o Corinthians. Sem grandes títulos o clube ainda teve que lidar com notícias negativas como a morte de um jovem boliviano, atingido por um sinalizador

disparado da arquibancada onde estavam torcedores corinthianos, durante o jogo entre o Corinthians e o San Jose pela Libertadores da América e a morte de dois operários, durante a construção da Arena Corinthians. Nesta edição, foram publicados 28 indicadores de perfil e 12 indicadores de desempenho, atingindo novamente o nível de aplicação C+ da GRI. Tiveram destaque a construção do estádio, as ações de responsabilidade social e o modelo de gestão e governança. Alguns assuntos deste relatório serão analisados mais detalhamente no próximo capítulo, tendo em vista que o material faz parte do corpus deste trabalho.

Figura 15: Relatório de Sustentabilidade 2013



Fonte: www.corinthians.com.br

Figura 16: Mensagem do Presidente 2013



MENSAGEM DO PRESIDENTE

NOSSA CASA

Depois de um ano sofrido, como sempre, acreditamos em tempos mais gloriosos

O ANO DE 2013 NÃO ACABOU do jeito que todos nós esperávamos. Após um início promissor, com a conquista de mais dois títulos, não conseguimos fazer o Campeonato Brasileiro à altura do que era esperado e planejado por nós. Foram meses repletos de vitórias desde a inédita conquista da Copa da Libertadores, passando pelo 27º título do Campeonato Paulista, até a Recopa, em julho. Mas nosso desempenho ficou muito abaixo do esperado nos últimos meses.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013

Figura 17: Mensagem do Presidente 2013

Nessa imensidão que é o Corinthians, 2013 também teve bons frutos. Conquistamos o título mundial e da Copa Brasil de Skate Vertical, com Rony Gomes; a histórica etapa de Bells Beach, na Austrália, com Adriano de Souza ("Mineirinho"); o Mundialito de Beach Soccer; a Liga Paulista de Futsal; o estadual, o metropolitano e a Taça Brasil Correios, com a equipe Sub-20 do Futsal; a tríplice coroa no Campeonato Paulista da base (Sub-13, Sub-15 e Sub-17); a BH Cup (Sub-15); o tricampeonato estadual de futebol americano; o Canon Lyon City Cup (Sub-15); e a conquista inédita da liderança do ranking nacional de natação.

Além das competições, o clube apresentou igualmente um crescimento positivo. Em nossa sede social, entregamos melhorias aos sócios em diversos departamentos, como o canindé, o tamboréu, o tênis, o salão nobre, o parquinho infantil e a bocha. Também realizamos o Campeonato Interno de Futebol Associativo (Cifac), que contou com a participação de mais de 500 crianças, em cinco categorias diferentes.

Reformulamos o nosso serviço de ouvidoria, sempre no intuito de atender e ouvir melhor torcedores e associados corinthianos. Também no Parque São Jorge, realizamos grandes eventos, como o Troféu José Finkel, o Corinthians Poker Circuit, o Festival Canto Por Ti Corinthians e o circo.

Fizemos parte de um artigo sobre a realização da Copa do Mundo no Brasil, publicado pela prestigiada revista norte- -americana *The New Yorker*, de janeiro de 2014. A matéria abordava a realização da Copa do Mundo no Brasil, mas dedicou 14 páginas ao Corinthians, discorrendo sobre variados temas, como a construção do estádio, sede da abertura dos jogos, as conquistas de sucessivos títulos nos últimos anos, as ações de marketing do clube, a passagem do Ronaldo Fenômeno e a ida de mais de 30 mil torcedores apaixonados ao Japão para ver o Timão se consagrar bicampeão mundial.

Para nossa profunda tristeza, dois acontecimentos deixaram marcas em nossos corações em 2013. A morte do jovem boliviano Kevin Douglas Beltrán Espada, em fevereiro, após ser atingido por um sinalizador disparado da arquibancada, onde havia grande presença de torcedores corinthianos, dos quais 12 foram presos. Acompanhamos de perto a situação dos torcedores presos, trabalhando em parceria com os ministérios da Justiça e de Relações Exteriores, até serem libertados. À família de Kevin Espada, doamos US$ 50 mil. O acidente na Arena Corinthians que vitimou dois operários – Fábio Luiz Pereira, motorista/operador de Munck da empresa BHM, e Ronaldo Oliveira dos Santos, montador da empresa Conecta – também muito nos abalou. Nossa reação foi imediata para apuração das causas do acidente e no apoio às famílias. Esses bravos trabalhadores, corinthianos, também foram homenageados durante a 37ª rodada do Brasileirão, no Pacaembu, uma maneira de demonstrar nosso luto.

Foi um ano difícil, refletindo no nosso desempenho econômico--financeiro. Embora os dados tenham sido positivos em 2013, os resultados ficaram abaixo do registrado nos anos anteriores. Nossa receita total, por exemplo, caiu 12% em 2013, mas acumula elevação de 135% nos últimos seis anos, somando R$ 316 milhões. O resultado de uma gestão austera e responsável permitiu ao clube registrar um superávit de R$ 1 milhão em 2013, sendo que conseguimos acumular R$ 34,2 milhões desde 2007. O cenário de 2013 reflete a perda de mando de vários jogos no Campeonato Brasileiro, os portões fechados em jogo da Copa Libertadores e a queda nos recursos disponíveis para investir no mercado de futebol brasileiro. Além disso, a precoce saída do Timão da Libertadores em 2013, combinada com a não classificação para a competição em 2014, também ajudou a não gerar novas receitas. Essa situação tem tudo para ser revertida. A começar pela inauguração do nosso estádio, que passará a abrigar os jogos do Timão e eventos de entretenimento, além das receitas com bilheteria, *merchandising*, patrocínio, aluguel de camarotes, venda de produtos licenciados e outras fontes de renda, como o *naming rights* (direito sobre o nome oficial do estádio).

Para 2014, já iniciamos um novo ciclo. Realizaremos o sonho de mais de 30 milhões de corinthianos: a inauguração da Arena Corinthians e a recepção da Copa do Mundo FIFA 2014 em nossa nova casa. Estamos confiantes em um ano com muitas glórias e conquistas.

Vai Corinthians!

MÁRIO GOBBI FILHO
PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013

CAPÍTULO 3 – NA MARCA DO PÊNALTI

3.1 Procedimentos Metodológicos

Como já afirmamos inicialmente, a proposta deste estudo é analisar se o Corinthians foi transparente e realizou a prestação de contas por meio de seus Relatórios de Sustentabilidade em dois anos que marcaram a história do Clube. O ano de 2012 foi representado por vitórias na Copa Libertadores da América e no Mundial de Clubes da FIFA (em seu novo formato) e pode ser considerado um ano de glórias inéditas para o clube. O ano de 2013 foi marcado por algumas tragédias, com as mortes de um torcedor boliviano em partida da Copa Libertadores da América e dos operários nas obras do novo estádio do Corinthians. Para cumprir com o objetivo deste trabalho foi usada como metodologia a pesquisa bibliográfica, a pesquisa quantitativa, a Análise de Conteúdo e o Princípio do Equilíbrio da metodologia GRI – Global Reporting Initiative, que auxiliaram na análise dos temas nos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada no desenvolvimento dos conceitos teóricos que embasaram os primeiros capítulos da pesquisa, trazendo contribuições de autores e organizações que estudam e atuam com responsabilidade social, sustentabilidade, governança corporativa e marketing.

Para verificar os assuntos que seriam analisados nos Relatórios de Sustentabilidade foi realizada uma pesquisa quantitativa no jornal *O Estado de S. Paulo*, versão online, devido à facilidade de acesso ao material. A escolha deste veículo se deu por ser dirigido aos mesmos públicos para os quais os relatórios são distribuídos, ou seja, empresários, investidores e patrocinadores, conforme apresentado no Relatório de Sustentabilidade do Corinthians, ao tratar dos públicos estratégicos do clube. Primeiramente, a pesquisa buscou quantificar todas as matérias que foram publicadas sobre o Corinthians nos anos de 2012 e 2013 e com base nestes dados, confirmar se as vitórias na Copa Libertadores da América e no Mundial de Clubes da FIFA e as mortes do torcedor boliviano e dos operários nas obras da Arena Corinthians tinham sido relevantes neste veículo de comunicação e mereceriam uma análise mais detalhada. Após a confirmação dos temas que seriam analisados foi feito um recorte de um período de sete dias, considerando-se o dia do evento como o primeiro dia a ser contabilizado para a pesquisa, para mensuar sua representatividade.

Verificou-se que no período de 04 a 10 de julho de 2012, que compreende os sete dias escolhidos para a análise, foram publicadas 60 notícias sobre o clube, sendo que estas notícias concentraram-se em apenas três dias (04, 05 e 06 de julho) e apenas 15 estavam diretamente ligadas à vitória na Copa Libertadores da América. Já, no período de 16 a 22 de dezembro de 2012, que correspondem aos sete dias analisados em relação ao bicampeonato mundial, foram encontradas 80 publicações. Sendo que, somente 09 tiveram como assunto principal a vitória no Campeonato Mundial de Clubes da FIFA. Em 2013, 192 notícias relacionadas ao Corinthinas e à morte do torcedor boliviano foram publicadas. A morte dos operários na Arena Corinthians atingiu 72 publicações. Em relação à morte do torcedor boliviano, no período analisado de 21 a 27 de fevereiro de 2013, foram publicadas 81 matérias, contudo, o assunto continuou sendo pauta de notícias até novembro de 2013. Sobre a morte dos operários na Arena Corinthians, de 27 de novembro a 03 de dezembro de 2013, foram divulgadas 50 notícias, sendo que a última delas foi publicada em 19 de dezembro de 2013.

A Tabela 02 apresenta a frequência dos temas no Jornal *O Estado de S. Paulo* e serviram de base para a elaboração das categorias e subcategorias que seriam utilizadas durante a Análise de Conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013.

Tabela 02: Frequência dos Temas no Jornal *O Estado de S. Paulo*

Temas	**Quantidade de publicações**
Vitória, jogo, comemoração	37
Superação, Trabalho em Equipe	07
Gestão, Transparência, Renovação, Responsabilidade Social	01
Torcida, Torcedores	70
Apoio às Famílias	07
Corresponsabilidade, Punição	33
Fatalidade	05
Assuntos diversos sobre o Clube/Time de futebol	111

Fonte: próprio autor

A quantificação das notícias permitiu confirmar que os assuntos pesquisados eram relevantes e auxiliou na identificação dos temas que deveriam ser abordados nos Relatórios de Sustentabilidade, para que pudessem prestar contas de suas ações e serem considerados transparentes. Para auxiliar na análise dos Relatórios de Sustentabilidade foram utilizados os

conceitos apresentados por Laurence Bardin (2011) que organiza a Análise de Conteúdo em torno de "três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação." A pré-análise é a fase de organização, que tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, transformando-as num plano de análise. Esta fase, como orienta Bardin (2011, p. 125) possui três missões: "a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.".

> (...) a escolha de documentos depende dos objetivos, ou, inversamente, o objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices. A pré-análise tem por objetivo a organização, embora ela própria seja composta por atividades não estruturadas, "abertas", por oposição à exploração sistemática dos documentos. (BARDIN, 2011, p. 126)

Este primeiro contato com o material a ser analisado é definido por Bardin (2011, p. 126) como leitura flutuante e "consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações.". Após a leitura flutuante é feita a escolha dos documentos da análise, ou seja, é preciso definir um corpus, um "conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos.". O corpus da pesquisa, como já mencionado, são os Relatórios de Sustentabilidade do Corinthians dos anos 2012 e 2013, definido a partir da regra da representatividade, "a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial. Neste caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo." Neste sentido, foram selecionadas as páginas dos relatórios de sustentabilidade que abordavam os assuntos sobre as vitórias e as mortes, ocorridas em 2012 e 2013 respectivamente.

A formulação das hipóteses e dos objetivos como explica Bardin (2011, p. 128) deve ser realizada após a escolha do corpus para direcionar a análise. "Uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo ao procedimento de análise." Já o objetivo "é a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados." A hipótese que se levanta é que o Corinthians aproveita a credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade para vender a imagem de um clube vitorioso, moderno, organizado, transparente e socialmente responsável, enfatizando pontos positivos mesmo quando a mídia apresenta fatos que demonstram o contrário, além de utilizá-los como

uma peça de divulgação para atrair novos patrocinadores e investidores. O objetivo, então, é expor o discurso apresentado pelo clube em relação aos temas analisados verificando se ouve equilíbrio e se o Corinthians prestou contas através dos Relatórios de Sustentabilidade.

Definidos a hipótese e o objetivo da análise parte-se para a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. “o índice pode ser a menção explícita de um tema numa mensagem. (...) uma vez escolhidos os índices, procede-se à construção de indicadores precisos e seguros. Desde a pré-análise devem ser determinadas operações de *recorte do texto* em unidades comparáveis de *categorização* para análise temática e de modalidade de *codificação* para o registro dos dados.”. Após a pré-análise do material chega-se à análise propriamente dita. O momento de codificar o material, transformando os dados brutos em unidades que permitam uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Esta organização da codificação, segundo Bardin (2011, p. 133) compreende três escolhas: o recorte, ou seja, a escolha das unidades; a enumeração, que consiste na escolha das regras de contagem e a classificação e a agregação, que compreendem a escolha das categorias.

> A unidade de registro – é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. (...) Efetivamente, executam-se certos recortes a nível semântico, por exemplo, o “tema”, enquanto que outros são feitos a um nível aparentemente linguístico, como a “palavra” ou a “frase”. (BARDIN, 2011, p. 134)

A unidade de registro utilizada na análise é o tema, que de acordo com a autora consiste em “uma afirmação, acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares.”

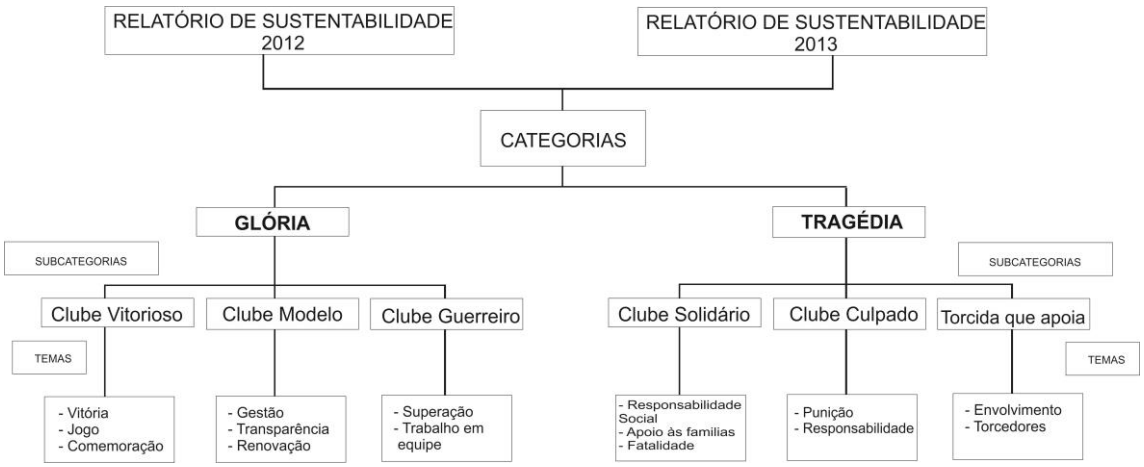
> O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, de inquérito ou de psicoterapia, os protocolos de testes, as reuniões de grupo, os psicodramas, as comunicações de massa etc., podem ser, e frequentemente são, analisados tendo o tema por base. (BARDIN, 2011, p. 135)

Após a definição da unidade de registro, ou seja, o que se conta, é preciso definir a regra de enumeração, o modo de contagem. O método escolhido foi a frequência, que considera que a importância de uma unidade de registro aumenta conforme sua frequência de aparição no texto tendo como forma de análise a abordagem quantitativa. No corpus analisado, o uso da frequência como método contribuirá para identificar o grau de importância

dado aos temas pesquisados nos Relatórios de Sustentabilidade do Corinthians. Como explica Bardin (2011, p. 148) “a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias. A categorização tem como primeiro objetivo (...) fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.”. Sendo assim, foram definidas as categorias e subcategorias para auxiliar na codificação do material, que se deu em função da repetição dos temas, primeiramente no Jornal *O Estado de S. Paulo* e depois nos próprios Relatórios de Sustentabilidade.

Após a quantificação dos temas no Jornal *O Estado de S. Paulo* foi possível estabelecer a estrutura da análise que seria feita nos Relatórios de Sustentabilidade.

Figura: 18 – Estrutura da Análise de Conteúdo



Fonte: próprio autor

A figura 18 apresenta a estrutura que foi elaborada para a Análise de Conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade do Corinthians, dos anos de 2012 e 2013. Primeiramente foram definidas as categorias “Glória” e “Tragédia” para os dois Relatórios. Para a categoria “Glória” foram estabelecidas as subcategorias: Clube Vitorioso, Clube Modelo e Clube Guerreiro. Para a categoria “Tragédia” foram definidas as subcategorias: Clube Solidário, Clube Culpado e Torcida que apoia. Dentro de cada subcategoria foram elencados os temas correspondentes, que auxiliariam na escolha das páginas dos relatórios a serem analisadas.

Na subcategoria Clube Vitorioso enquadram-se os textos que trazem como tema principal a vitória, o jogo ou a comemoração dos títulos do Corinthians. Na subcategoria Clube Modelo estão as matérias que apresentam como tema a Gestão profissionalizada, a

Transparência e a Renovação. A subcategoria Clube Guerreiro engloba os temas superação e trabalho em equipe. Na subcategoria Clube Solidário têm-se os temas apoio às famílias e clube solidário e as ações de responsabilidade social. A subcategoria Clube Culpado abrange os temas Punição e Responsabilidade pelos acontecimentos e a subcategoria Torcida que apoia trás os temas: torcida e envolvimento dos torcedores.

Neste sentido, tendo definido o que será analisado e como será feita a análise, as matérias dos relatórios foram classificadas de acordo com a subcategoria e o tema principal ao qual fazem referência e todas as subcategorias foram analisadas nos dois Relatórios de Sustentabilidade.

Após a realização da Análise de Conteúdo foi utilizado o Princípio do Equilíbrio para analisar as informações publicadas nos relatórios. Este princípio orienta que, "o relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral." Sendo assim, a apresentação geral do conteúdo do relatório deve retratar o desempenho da organização imparcialmente. "Escolhas, omissões ou formatos de apresentação que possam influenciar indevida ou inadequadamente uma decisão ou julgamento por parte do leitor devem ser evitados."

O Princípio do Equilíbrio faz parte de um conjunto de Princípios para Definição do Conteúdo e para Assegurar a Qualidade de um Relatório de Sustentabilidade, publicado de acordo com as diretrizes da GRI – *Global Reporting Initiative*. De acordo com a GRI (2014) esses princípios são fundamentais para garantir a transparência no processo de relato de sustentabilidade e, por essa razão, devem ser observados por todas as organizações. Os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório descrevem o processo necessário para identificar os conteúdos que devem ser incluídos no relatório, levando em conta as atividades e impactos da organização e as expectativas e interesses substanciais de seus *stakeholders*. Os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório oferecem orientações para assegurar a qualidade das informações relatadas, inclusive da sua apresentação. A qualidade das informações permite que *stakeholders* realizem avaliações de desempenho consistentes e justas e adotem medidas adequadas.

Neste sentido, após realizar a análise de conteúdo nos relatórios e verificar de que maneira os temas foram tratados nas publicações será possível concluir se o Princípio do Equilíbrio foi utilizado e se o Corinthians foi transparente e prestou contas por meio de seus Relatórios de Sustentabilidade.

Sendo assim, para realizar a análise de conteúdo e verificar de que forma o Corinthians contemplou em suas publicações acontecimentos excepcionais, como os títulos

que o levaram à glória e as mortes, que lhe proporcionaram um ano de tragédias, serão apresentados os trechos, onde os temas, de cada subcategoria, aparecem no Relatório de Sustentabilidade 2012 e no Relatório de Sustentabilidade 2013, respectivamente, para que também seja possível fazer uma comparação entre as publicações.

3.2 Análise dos temas no Relatório de Sustentabilidade 2012

3.2.1 Subcategoria Clube Vitorioso

Nesta subcategoria enquadram-se os textos que trazem como tema principal a vitória, o jogo ou a comemoração dos títulos do Corinthians. A primeira página a ser analisada refere-se à Mensagem do Presidente de 2012, p. 08. Esta página, retrata bem o ano de Glória vivido pelo clube, conforme apresentado em seu título: "No Topo do Mundo". Em todo o texto o ano glorioso é evidenciado por meio das conquistas, dentro e fora de campo, como pode ser observado em frases como: "(...) O ano de 2012 foi glorioso para o Corinthians. Conquistamos a Copa Santander Libertadores da América, título inédito para o clube." "(...) Voltamos ao topo do mundo ao conquistar o bicampeonato do Mundial de Clubes da Fifa."

A mensagem do Presidente apresenta, ainda, elementos que se encaixam em outras subcategorias ao falar, principalmente, do modelo de gestão e da superação da equipe. Outro fator que merece análise é a imagem escolhida para ilustar a mensagem. A foto do Presidente Mario Gobbi Filho segurando o troféu da Copa Libertadores da América e dando um grito, possivelmente de "É Campeão", reforça o momento de glória vivido pelo Clube e a importância do título para o Corinthians. Realmente, neste ano, o clube tinha muitos motivos para comemorar.

Figura 19: Mensagem do Presidente



MENSAGEM DO PRESIDENTE

NO TOPO DO MUNDO

LOGO NO PRIMEIRO ANO DA GESTÃO, O CORINTHIANS TERMINA 2012 REPLETO DE GLÓRIAS DENTRO DOS GRAMADOS E COM FATURAMENTO RECORDE E INVESTIMENTOS MACIÇOS EM INFRAESTRUTURA

O ANO DE 2012 FOI GLORIOSO PARA O CORINTHIANS. Conquistamos a Copa Santander Libertadores da América, título inédito para o clube, e voltamos ao topo do mundo ao conquistar o bicampeonato do Mundial de Clubes da Fifa.

Não houve acaso nas conquistas. Se voltamos ao topo foi em decorrência, principalmente, do apoio maciço da Fiel Torcida, que impressionou o mundo ao invadir o Japão. Dezenas de milhares de corinthianos, vindos não só do Brasil, mas de várias partes do mundo, desembarcaram na Terra do Sol Nascente para apoiar nossos atletas na conquista. Não sabemos como os 35 mil fiéis torcedores chegaram ao Japão, mas eles estavam lá.

Contamos também com o empenho de nossos atletas e da comissão técnica do futebol profissional, que tiveram uma conduta irretocável e profissional durante o ano, focados nos objetivos do clube.

Outro fator decisivo para a conquista é um trabalho de longo prazo, iniciado ainda em 2007, quando o grupo Renovação e Transparência assumiu a Diretoria do clube. Com uma gestão séria e profissional, reformulou a filosofia de trabalho e a metodologia funcional.

No primeiro momento, autonomia para profissionais capacitados, em todas as áreas. Como resultado, em 2012 alcançamos a receita total de R$ 358,5 milhões, que supera em 23% a de 2011 (R$ 290,5 milhões) e em mais de 300% a de 2008. Há um detalhe: do total da receita de 2012, R$ 324,7 milhões foram gerados sem a transferência de atletas.

Paralelamente, houve uma reestruturação administrativa, com controle severo das despesas. Com o equilíbrio financeiro, passamos a investir no patrimônio do clube. Hoje, temos um dos melhores e mais modernos centros de treinamento para o futebol profissional. Investimos pesado também em melhorias no Parque São Jorge. A Sede Social merecia atenção, e muitas obras foram realizadas neste ano, todas levando em consideração os conceitos de ecoeficiência e uso consciente de recursos naturais. Nas próximas temporadas, o trabalho será ainda mais reforçado para que o clube se torne cada dia melhor e mais diversificado aos seus associados.

Além disso, democratizamos o Corinthians, que hoje é um dos poucos clubes do Brasil com eleição direta, com voto dos sócios, para presidente – e que não permite a reeleição.

A próxima prioridade é o Centro de Treinamento das categorias de base. Temos como objetivo montar uma infraestrutura que dê a uma equipe técnica condições para formar os jogadores. Nosso desafio é buscar parceiros para a construção. Trata-se de uma obra de vulto, com valores elevados, e a parceria é uma ferramenta para evitar desequilíbrios financeiros.

As obras da Arena Corinthians já estão avançadas em 60%, e o novo estádio deve ser entregue em dezembro de 2013. Será um dos estádios mais modernos do mundo e que representa uma grande oportunidade de desenvolvimento e conquistas sociais para a zona leste, a região mais populosa e, ainda assim, muito carente da cidade de São Paulo. A Arena atrairá o progresso e empregos, além das melhorias que o governo do estado realizará no bairro de Itaquera. Portanto, o estádio traz benefícios não só ao Corinthians e aos corinthianos, mas também a toda a região.

Para 2013, nosso objetivo é claro: manter-se no topo. É um desafio tão grande ou até maior do que chegar lá. Nossas metas são manter um time competitivo e vencedor, que sempre dispute títulos, representando o Corinthians à altura de suas tradições. Pretendemos, ainda, alavancar os esportes amadores do clube, que tiveram alguns resultados de destaque em 2012. A natação conquistou uma medalha na Olimpíada de Londres, com Thiago Pereira. O futebol americano já conquistou o seu segundo título nacional.

Por fim, não há como não ressaltar que as glórias e os avanços não são méritos exclusivos de ninguém. Trata-se de um trabalho conjunto, com uma equipe multidisciplinar, com autonomia para cada área e descentralização do poder. Parabenizo a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que 2012 fosse inesquecível.

VAI CORINTHIANS!

MÁRIO GOBBI FILHO
PRESIDENTE DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2012, p. 08-09

Ao apresentar o Perfil do clube, na página 10, novamente o Corinthians evidencia o ano glorioso, afirmando que está preparado para se manter no topo e mesmo ao tratar do episódio em que o time de futebol foi rebaixado para a sére B do Campeonato brasileiro, fato que causou muitos transtornos para o clube e desentendimentos com os torcedores, a mensagem que se quer transmitir é de que o clube continuou vitorioso, sendo campeão da série B e tendo a melhor campanha deste campeonato. Este desempenho é reforçado pela frase: “O excelente desempenho foi um passo importante dentro do plano de ser o clube mais importante e poderoso do mundo e ter a marca mais conhecida, os melhores jogadores e a maior renda.” Esta afirmação também evidencia que as ações do clube tinham o objetivo de torná-lo mais forte, mais conhecido e mais comercializável, ou seja, faziam parte de uma estratégia de gestão e de marketing para atrair novos investidores.

PERFIL

TRADIÇÕES E GLÓRIAS MIL

CAMPEÃO DA COPA SANTANDER LIBERTADORES DA AMÉRICA E BICAMPEÃO DO MUNDIAL DE CLUBES DA FIFA. O CORINTHIANS ESTÁ PRONTO PARA O DESAFIO DE SE MANTER NO TOPO

O ANO DE 2012 é o ápice da trajetória ascendente tomada pelo Corinthians desde 2008, ano em que deixou a Série B do Campeonato Brasileiro não só com o título, mas também com a melhor campanha da história da competição.

Desde então, o caminho do clube foi diretamente para o alto. Do Paulista invicto e da Copa do Brasil de 2009, passando pelo pentacampeonato Brasileiro de 2011, em 2012 o Timão conquistou, pela primeira vez, a Copa Santander Libertadores da América – e de forma invicta, o que não ocorria desde 1978 (com a ressalva de que o Corinthians fez 14 jogos, sendo que os demais invictos fizeram, no máximo, sete) – e, em dezembro, foi bicampeão do Mundial de Clubes da FIFA, empurrado por uma massa de 35 mil corinthianos que, vindos de todos os cantos do planeta, invadiram o Japão.

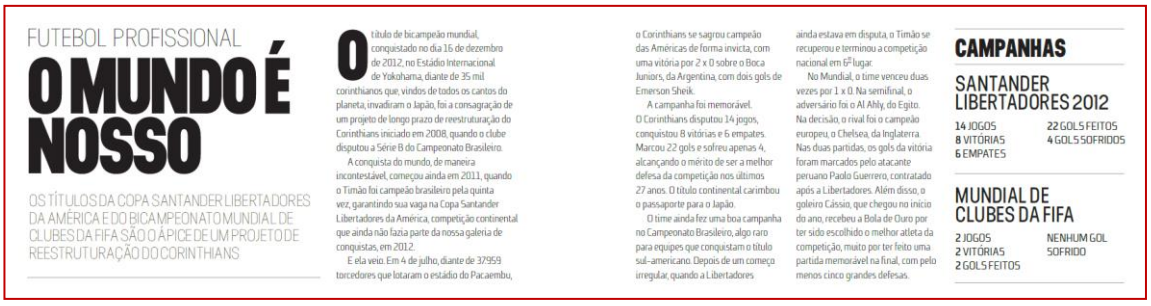
Em 2013, o Timão estará novamente na Libertadores – pelo quarto ano consecutivo –, e o objetivo é voltar a disputar o Mundial de Clubes da Fifa, que ocorrerá no Marrocos.

O excelente desempenho foi um passo importante dentro do plano de ser o clube mais conhecido e poderoso do mundo e ter a marca mais conhecida, os melhores jogadores e a maior renda. Um plano ambicioso, mas possível.

Os títulos internacionais de 2012 já refletem os resultados de um projeto comprometido em estruturar um time competitivo, além de manter e aumentar o patrimônio do clube.

Dentro dessa proposta, o novo estádio, cujo projeto deverá seguir altos padrões de sustentabilidade, será concluído até o fim de 2013. Na mesma época, as obras do novo Centro de Treinamento das categorias de

O Corinthians também é apresentado como um clube vitorioso nas páginas 16 e 17, que trazem como destaque o futebol profissional. Novamente, o Clube reforça que os títulos são fruto de um trabalho de reestruturação, iniciado em 2011, e apresentada a trajetória de vitórias até chegar aos títulos de 2012.



FUTEBOL PROFISSIONAL

O MUNDO É NOSSO

OS TÍTULOS DA COPA SANTANDER LIBERTADORES DA AMÉRICA E DO BICAMPEONATO MUNDIAL DE CLUBES DA FIFA SÃO O ÁPICE DE UM PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DO CORINTHIANS

O título de bicampeão mundial, conquistado no dia 16 de dezembro de 2012, no Estádio Internacional de Yokohama, diante de 35 mil corinthianos que, vindos de todos os cantos do planeta, invadiram o Japão, foi a consagração de um projeto de longo prazo de reestruturação do Corinthians iniciado em 2008, quando o clube disputou a Série B do Campeonato Brasileiro.

A conquista do mundo, de maneira incontestável, começou ainda em 2011, quando o Timão foi campeão brasileiro pela quinta vez, garantindo sua vaga na Copa Santander Libertadores da América, competição continental que ainda não fazia parte da nossa galeria de conquistas, em 2012.

E ela veio. Em 4 de julho, diante de 37.959 torcedores que lotaram o estádio do Pacaembu, o Corinthians se sagrou campeão das Américas de forma invicta, com uma vitória por 2 x 0 sobre o Boca Juniors, da Argentina, com dois gols de Emerson Sheik.

A campanha foi memorável. O Corinthians disputou 14 jogos, conquistou 8 vitórias e 6 empates. Marcou 22 gols e sofreu apenas 4, alcançando o mérito de ser a melhor defesa da competição nos últimos 27 anos. O título continental carimbou o passaporte para o Japão.

O time ainda fez uma boa campanha no Campeonato Brasileiro, algo raro para equipes que conquistam o título sul-americano. Depois de um começo irregular, quando a Libertadores ainda estava em disputa, o Timão se recuperou e terminou a competição nacional em 6º lugar.

No Mundial, o time venceu duas vezes por 1 x 0. Na semifinal, o adversário foi o Al Ahly, do Egito. Na decisão, o rival foi o campeão europeu, o Chelsea, da Inglaterra. Nas duas partidas, os gols da vitória foram marcados pelo atacante peruano Paolo Guerrero, contratado após a Libertadores. Além disso, o goleiro Cássio, que chegou no início do ano, recebeu a Bola de Ouro por ter sido escolhido o melhor atleta da competição, muito por ter feito uma partida memorável na final, com pelo menos cinco grandes defesas.

CAMPANHAS

SANTANDER LIBERTADORES 2012

14 JOGOS
8 VITÓRIAS
6 EMPATES
22 GOLS FEITOS
4 GOLS SOFRIDOS

MUNDIAL DE CLUBES DA FIFA

2 JOGOS
2 VITÓRIAS
2 GOLS FEITOS
NENHUM GOL SOFRIDO

Esta trajetória de vitórias rendeu ao Corinthians, em 2012, a liderança do ranking das marcas mais valiosas entre os clubes de futebol brasileiros. O resultado desta pesquisa, realizada pela Consultoria BDO RCS, teve destaque no Relatório e ocupou uma página da publicação, reforçando, novamente, que o clube era vitorioso, dentro e fora dos gramados.



A MARCA MAIS VALIOSA

A valorização da marca Corinthians cresce no mundo todo. Em 2011, o clube consolidou a evolução e a liderança do valor da sua marca entre os 12 maiores clubes de futebol do Brasil. Estudo da Consultoria BDO RCS mostra que a marca Corinthians foi a mais valorizada em 2012, com crescimento de 15,9% em relação a 2011, atingindo R$ 1,005 bilhão.

Pelo terceiro ano consecutivo, o Timão liderou o *ranking* das maiores marcas do futebol brasileiro. Em segundo lugar aparece o Flamengo, com R$ 792 milhões, seguido por São Paulo (R$ 771 milhões), Palmeiras (R$ 481,2 milhões) e Internacional (R$ 392,9 milhões).

Para calcular o valor da marca, a consultoria considera três grupos de dados (receita do clube, características da torcida e mercado em que o time está) e mais 18 quesitos. Não entra na conta a renda obtida com venda de jogadores, contabilizada pela consultoria como receita não operacional.

Os números do Corinthians não apenas revelam o topo da pirâmide, mas também apontam uma evolução contínua. De 2004 para 2011, a marca Corinthians cresceu 203%, enquanto as marcas Flamengo e São Paulo valorizaram 113% e 95%, respectivamente.

A consolidação da liderança em 2012 foi resultado direto da evolução das receitas de marketing, das cotas de transmissão dos jogos do Corinthians pela TV e também do clube Social.

O trabalho para fortalecer a marca Corinthians tem sido constante. Com um plano de ações abrangente e ambicioso, diversas iniciativas foram criadas, desenvolvidas e reforçadas nos últimos quatro anos. Dentre as iniciativas, destacam-se o estabelecimento de um novo padrão de negócios e o relacionamento com patrocinadores, que acabaram servindo de modelo para outros clubes brasileiros.

Internacionalmente, a marca Corinthians ocupa a 24ª posição entre os clubes de futebol no mundo, com valor de US$ 77 milhões, segundo pesquisa divulgada em maio de 2012 pela consultoria inglesa Brand Finance, especializada em avaliação de marcas.

PRIMEIRO NO *RANKING*

MARCAS MAIS VALIOSAS DO FUTEBOL BRASILEIRO (EM R$ MILHÕES)

Clube	2012	2011	2010	2009
Corinthians	1.005,0	867,0	749,7	562,5
Flamengo	792,0	689,5	652,4	568,1
São Paulo	771,0	664,2	710,2	553,9
Palmeiras	481,2	452,9	497,2	419,5
Internacional	392,9	277,9	268,6	230,8
Santos	341,6	227,9	171,4	135,1
Grêmio	316,7	224,6	222,8	213,6
Vasco da Gama	316,1	162,5	195,4	121,8
Cruzeiro	205,0	151,3	157,7	138,9
Atlético-MG	179,1	150,5	124,2	91,8
Fluminense	157,4	135,7	104,7	108,5
Botafogo	112,6	90,7	82,6	97,0

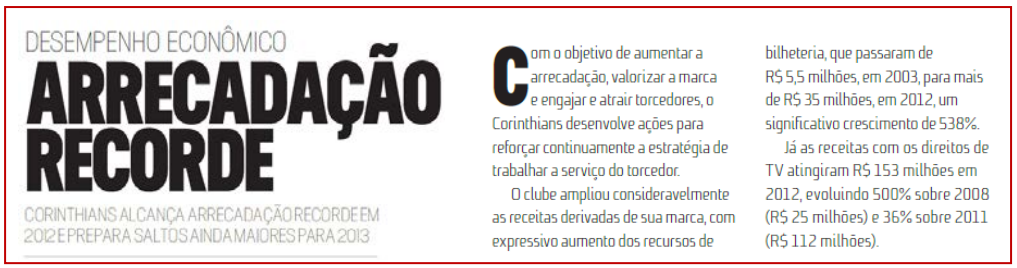
O MAIS RICO FORA DA EUROPA

Em 2012, o Corinthians se tornou o clube mais rico do mundo fora da Europa, segundo dados da consultoria Deloitte. No ano, de acordo com o informe anual da consultoria, a renda do clube chegou a 94,1 milhões de euros, superior a de todos os demais clubes fora do Velho Continente.

O Corinthians aparece na 31ª posição da lista, à frente de clubes como o Ajax (Holanda), Benfica (Portugal) e Galatasaray (Turquia).

O informe ainda destaca a evolução da economia brasileira como fator determinante para o aumento das receitas do futebol no país, além dos investimentos relacionados à Copa de 2014, para explicar o fato de que o clube tem potencial para desafiar o domínio dos clubes das cinco grandes ligas europeias e entrar, nos próximos anos, na lista dos 20 maiores clubes do mundo.

Na página 50 são apresentadas as ações realizadas pela área de marketing para auxiliar o Corinthians a se tornar, neste mesmo ano, o clube com maior receita financeira. Entre as ações destacam-se: a Rede de Lojas Poderoso Timão, a loja virtual Shoptimão, a TV Corinthians e a Rádio Coringão.



DESEMPENHO ECONÔMICO

ARRECADAÇÃO RECORDE

CORINTHIANS ALCANÇA ARRECADAÇÃO RECORDE EM 2012 E PREPARA SALTOS AINDA MAIORES PARA 2013

Com o objetivo de aumentar a arrecadação, valorizar a marca e engajar e atrair torcedores, o Corinthians desenvolve ações para reforçar continuamente a estratégia de trabalhar a serviço do torcedor.

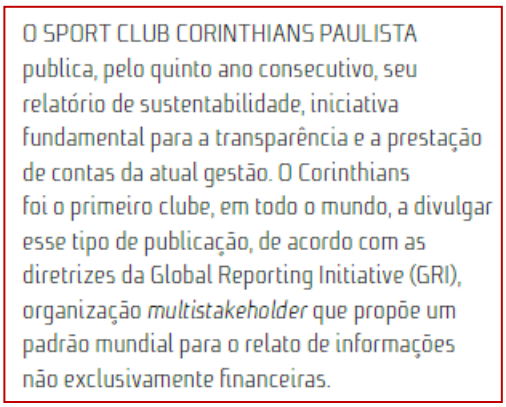
O clube ampliou consideravelmente as receitas derivadas de sua marca, com expressivo aumento dos recursos de bilheteria, que passaram de R$ 5,5 milhões, em 2003, para mais de R$ 35 milhões, em 2012, um significativo crescimento de 538%.

Já as receitas com os direitos de TV atingiram R$ 153 milhões em 2012, evoluindo 500% sobre 2008 (R$ 25 milhões) e 36% sobre 2011 (R$ 112 milhões).

Estes exemplos demonstram como o Corinthians utilizou o Relatório de Sustentabilidade para transmitir a imagem de um clube vitorioso, evidenciando as vitórias, no ano de 2012. Mas, o clube foi além da apresentação das vitórias nas quatro linhas, destacou, ainda, as conquistas alcançadas com a implantação de um novo modelo de gestão profissionalizada, como será apresentado no próximo item.

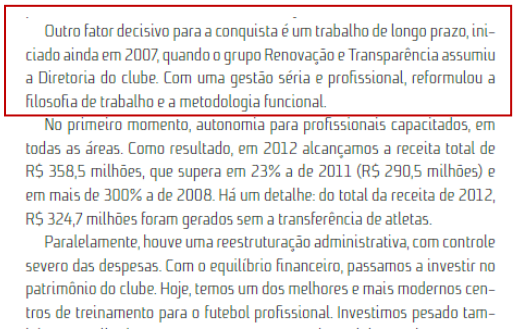
3.2.2 Subcategoria Clube Modelo

Nesta subcategoria estão as matérias que apresentam como tema a Gestão profissionalizada, a Transparência e a Renovação, que foi implantada no Sport Club Corinthians Paulista, em 2007, e serviram de diretriz para os gestores do clube. Logo no início do Relatório de Sustentabilidade 2012, na página 05, é apresentado um texto onde o clube reforça seu compromisso com a transparência e a prestação de contas.



O SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA publica, pelo quinto ano consecutivo, seu relatório de sustentabilidade, iniciativa fundamental para a transparência e a prestação de contas da atual gestão. O Corinthians foi o primeiro clube, em todo o mundo, a divulgar esse tipo de publicação, de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), organização *multistakeholder* que propõe um padrão mundial para o relato de informações não exclusivamente financeiras.

A relação que o Corinthians quer manter com a transparência é tão forte, que na Mensagem do Presidente, na página 08, o assunto surge como sendo um dos fatores que contribuiram para a conquista dos títulos, como é possível notar na frase: "outro fator decisivo para a conquista é um trabalho de longo prazo, iniciado ainda em 2007, quando o grupo Renovação e Transparência assumiu a Diretoria do clube. Com uma gestão séria e profissional, reformulou a filosofia de trabalho e a metodologia funcional." O relatório aponta, ainda, que o Corinthians é um dos poucos clubes do Brasil com eleição direta, com voto dos sócios, para presidente, e que não permite reeleição.



Outro fator decisivo para a conquista é um trabalho de longo prazo, iniciado ainda em 2007, quando o grupo Renovação e Transparência assumiu a Diretoria do clube. Com uma gestão séria e profissional, reformulou a filosofia de trabalho e a metodologia funcional.

No primeiro momento, autonomia para profissionais capacitados, em todas as áreas. Como resultado, em 2012 alcançamos a receita total de R$ 358,5 milhões, que supera em 23% a de 2011 (R$ 290,5 milhões) e em mais de 300% a de 2008. Há um detalhe: do total da receita de 2012, R$ 324,7 milhões foram gerados sem a transferência de atletas.

Paralelamente, houve uma reestruturação administrativa, com controle severo das despesas. Com o equilíbrio financeiro, passamos a investir no patrimônio do clube. Hoje, temos um dos melhores e mais modernos centros de treinamento para o futebol profissional. Investimos pesado tam-

Ao falar do Futebol Profissional (p. 18) o clube destaca utilizando o título: "Além das quatro linhas", as ações realizadas em infraestrutura e equipe profissionalizada, com o

objetivo de preparar melhor sua equipe. Neste ponto é apresentada a estrutura do clube como sendo "a melhor e mais moderna do Brasil, na atualidade e composta por pelo menos 44 profissionais." Ou seja, são reforçadas as ações realizadas pela diretoria com o objetivo de tornar o clube mais profissional e com condições de ser comparado com os principais clubes de futebol do mundo. Todos estes investimentos, também, fazem parte da estratégia de tornar o Corinthians "o clube mais poderoso do planeta." (p. 22)



ALÉM DAS QUATRO LINHAS

Em 2013, o Timão estará na Libertadores pelo quarto ano consecutivo, mas, desta vez, sem o peso de jamais ter conquistado o torneio. Defenderá o título com o elenco campeão do mundo e reforçado por grandes contratações. Como sempre, jogará com raça, humildade e amor à camisa, sempre empurrado pela força da Fiel e seus mais de 30 milhões de loucos. A meta é manter o título da Libertadores e, depois, conquistar o tricampeonato mundial da Fifa.

Para alcançar esse objetivo, contamos com o melhor preparo possível, já que a estrutura montada é inédita na história do clube e é a melhor e mais moderna do Brasil na atualidade. Pelo menos 44 profissionais trabalham para que o clube tenha uma equipe competitiva, capaz de disputar títulos em qualquer competição futebolística.

A Comissão Técnica, composta por um treinador, três auxiliares técnicos e um treinador específico para os goleiros, responde pelo planejamento dos treinos e pela formação da equipe. Um motorista conduz o ônibus do clube que leva o time do Centro de Treinamento ao estádio. A segurança dos atletas e dos funcionários do CT Joaquim Grava é feita, diariamente, por três profissionais, além daqueles que são contratados especificamente para os dias de jogos.

Uma nutricionista elabora o cardápio nas concentrações e em dias de jogos. As refeições são preparadas por dois cozinheiros, que também servem café da manhã e lanches. Em dias de jogos, os roupeiros ajudam na distribuição dos lanches. Os quatro funcionários da Rouparia preparam todo o material de treino e jogo, como uniformes, chuteiras e bolas.

A saúde geral dos jogadores fica aos cuidados de três médicos e de três enfermeiros e massagistas. O Departamento Médico é responsável pelo tratamento e pela prevenção de lesões.

No banco de reservas, durante os jogos, há sempre um médico e um massagista ou enfermeiro. Já a manutenção da condição física dos atletas está a cargo de quatro preparadores físicos, um fisiologista e um consultor científico. Para a recuperação dos atletas lesionados e, também, para a prevenção de contusões, o Corinthians conta com quatro fisioterapeutas.

No mundo atual, nenhuma empresa consegue ser competitiva sem os avanços tecnológicos. Cinco profissionais respondem pelo setor de Tecnologia Esportiva. Eles fazem a análise dos jogos do Timão e dos adversários, mapeiam potenciais atletas que podem ser contratados e operam um software com todas as informações geradas pelo Departamento de Futebol Profissional, resultando em relatórios usados no dia a dia por todos os setores, desde a Rouparia até a Diretoria.

Fora dos treinamentos e dos jogos, dois profissionais gerenciam o registro dos contratos dos atletas e providenciam os trâmites nas federações, nos clubes com os quais o Corinthians negocia os jogadores e na Fifa, no caso de transferências internacionais. No relacionamento com a imprensa, três pessoas organizam as entrevistas coletivas, coordenam as demandas dos jornalistas dos veículos de comunicação e confeccionam os *press kits* em dias de jogos. Tudo é registrado por um fotógrafo, que também viaja com a equipe.

O departamento tem ainda um supervisor para coordenar o dia a dia e planejar as operações nos jogos e nas concentrações. Há também um gerente para estreitar o diálogo entre os atletas e a Diretoria, além de ajudar a Comissão Técnica no estabelecimento de metas para todo o departamento. A principal meta, sempre, é colocar o melhor time possível entre as quatro linhas.

INFRAESTRUTURA

TEU PRESENTE É UMA LIÇÃO

INVESTIMENTOS EM MODERNIZAÇÃO TÊM COMO FOCO A AMBIÇÃO DE TORNAR O CORINTHIANS O CLUBE MAIS PODEROSO DO PLANETA

Os títulos do Brasileiro, em 2011, da Copa Santander Libertadores da América e o bi do Mundial de Clubes da Fifa, em 2012, são consequência direta dos grandes investimentos na infraestrutura do clube, com o objetivo de implementar uma estrutura física que atenda aos melhores padrões internacionais de excelência esportiva, um dos compromissos do planejamento estratégico de dez anos do Corinthians.

Em 2013, os investimentos em modernização da estrutura e em reformas seguirão como prioridade para a Diretoria, sempre com foco na ambição de levar o Timão à condição de clube mais poderoso do mundo.

A página 40 do Relatório é dedicada à Estratégia do Corinthians para se tornar grande. Pontos já mencionados em outras páginas da publicação são novamente citados como: a estratégia de resgatar a credibilidade do clube perante seus públicos, conquistar a Copa Libertadores da América, dar andamento ao projeto de internacionalização do clube, os investimentos em infraestrutura, tanto esportiva, quanto social, e as práticas de governança corporativa e transparência implantadas. Também são apresentadas as ações realizadas em relação à análise e redução de despesas e à contratação de profissionais do mercado. Um aspecto importante deste texto está na explicação de que para melhorar a gestão o clube foi dividido em três unidades de negócio: Futebol, Esportes Terrestres e Aquáticos e Clube Social.

Novamente, o modelo de gestão é citado como sendo eficiente e possível de ser mensurado, devido aos excelentes resultados financeiros obtidos pelo clube.

ESTRATÉGIA

CORINTHIANS GRANDE

EM CINCO ANOS, GESTÃO PROFISSIONAL RESGATA A CREDIBILIDADE DO CLUBE E O COLOCA COMO O MAIS RICO FORA DA EUROPA

Desde que assumiu o clube, em 2012, a atual Diretoria deu continuidade ao projeto da gestão anterior, iniciada em 2007, trabalhando ativamente para colocar o Corinthians em um novo patamar, atuando como uma empresa moderna e eficiente. Para tal, a gestão do clube adotou uma estratégia de renovação baseada em sete pilares (*veja quadro ao lado*).

A primeira etapa dessa estratégia – resgatar a credibilidade do clube perante seus principais públicos de relacionamento (torcida, atletas, funcionários, patrocinadores, mídia, bancos, sócios e fornecedores) foi alcançada com grande sucesso.

O objetivo de conquistar a Libertadores, título internacional que ainda faltava ao clube, também foi alcançado. Com isso, o clube passa a dar andamento ao projeto de internacionalização, tornando ainda mais viável a ambição de ser o clube mais poderoso do mundo.

Além dos investimentos em infraestrutura esportiva e social, foi montada uma estrutura de gestão profissional, contemplando a governança corporativa, com transparência na prestação de contas, regime presidencialista e desenvolvimento de um trabalho em forma de colegiado, com troca constante de informações (*leia mais em Gestão e Governança*). As ações táticas empregadas foram severas: tratamento ortodoxo, análise das despesas visando à sua redução, análise de todos os contratos de serviços, adequação orçamentária departamental, reuniões periódicas com as vice-presidências e diretorias para discutir os números e a contratação de profissionais do mercado para áreas-chave.

Paralelamente, foram adotadas ações para o gerenciamento, que incluíram elaboração de um planejamento estratégico, implantação de fluxo de caixa, com horizonte de custos fixos para 60 dias, e um planejamento orçamentário bem detalhado. Para isso, o clube foi dividido em três unidades de negócios: Futebol, Esportes Terrestres e Aquáticos e Clube Social.

Também foi implantada uma contabilidade gerencial, com acompanhamento mensal. Os atos e resultados passaram a ser divulgados mensalmente, e a estrutura de controles e processos foi melhorada.

Tendo como foco a torcida e o time de futebol, a principal razão de ser do Corinthians, a atual gestão desenvolveu ações gerenciais estratégicas específicas para imagem/marca, futebol profissional, torcida e clube. Esse modelo de gestão se revelou eficiente, sendo possível ser mensurado pelos excelentes resultados financeiros obtidos nos últimos anos (*leia mais em Desempenho Econômico*) e dentro de campo.



A busca pelo reconhecimento de sua gestão e de seu modelo de governança e prestação de contas vai ficando cada vez mais evidente na publicação, que dedica mais uma página para falar sobre o assunto. Na página 45 é dado destaque ao novo estatuto do Corinthians, que vigora desde 2008, e que garantiu o voto direto dos associados do clube para o cargo de presidente, com mandato de três anos e fim da reeleição, entre outras medidas de modernização. A reformulação do estatuto que, de acordo com a publicação, é "um dos mais modernos e democráticos do mundo, tornou-se um marco na história do clube.".

GESTÃO

EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

NOVA DIRETORIA MANTÉM O COMPROMISSO DE PRESTAR CONTAS PERMANENTEMENTE E ENVOLVER ASSOCIADOS NO DIA A DIA DO CLUBE

Ao tomar posse em fevereiro de 2012, a Diretoria comandada por Mario Gobbi Filho deu continuidade ao compromisso assumido pela administração anterior de realizar uma gestão eficiente e transparente, com prestação permanente de contas – o balanço das demonstrações financeiras está disponível na internet – e envolvimento dos associados no dia a dia do clube.

Para cumprir essa missão, a Diretoria segue as diretrizes colocadas em prática após uma profunda mudança na gestão, com a instituição de novas regras de governança. O estatuto do Corinthians, que vigora desde setembro de 2008, garantiu o voto direto dos associados do clube para o cargo de presidente, com mandato de três anos e fim da reeleição, entre outras medidas de modernização. A reformulação do estatuto, um dos mais modernos e democráticos do mundo, tornou-se um marco na história do clube.

O documento criou as bases legais para fortalecer o processo de profissionalização da administração, tornando-o mais transparente e eficiente. Neste período, resultados importantes foram alcançados e erros históricos, corrigidos. Outro aspecto do atual modelo de governança do Corinthians é o fato de a Diretoria e os comitês executivos serem formados por membros independentes, não remunerados.

A gestão é dividida em cinco níveis, estruturados de acordo com os parâmetros previstos nos Poderes Sociais (Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Orientação, Conselho Fiscal e Diretoria).

O estatuto recomenda, ainda, a prestação permanente de contas e valoriza o envolvimento da torcida com o time e com o Clube, aspecto previsto também nos sete pilares que o Grupo Diretor estabeleceu desde o início da gestão, em 2007. Sob esse aspecto, foi criada, em 2009, a Diretoria Cultural, com a finalidade de resgatar os fatos marcantes dos 100 anos de história do clube e promover eventos de relevância para sócios e não sócios.

O Conselho Deliberativo é constituído por membros vitalícios e eleitos, com mandato de três anos. Compete ao conselho eleger os membros efetivos e suplentes do Conselho de Orientação (Cori), do Conselho Fiscal e da Comissão de Ética e Disciplina e os conselheiros vitalícios, além de votar a previsão orçamentária anual.

Composto de dez membros, o Conselho de Orientação exerce as funções de orientar o presidente da Diretoria e fiscalizar a administração; aprovar e expedir o Regimento Interno e os regulamentos, com direito à revisão do texto, dentro do primeiro trimestre de cada ano; emitir parecer ao CD sobre o relatório da Diretoria à proposta orçamentária para cada exercício financeiro e à suplementação de verbas; autorizar o presidente da Diretoria, *ad referendum* do CD, a firmar contratos; e examinar os balancetes mensais e recomendar à Diretoria quaisquer providências necessárias à sua perfeita organização, bem como à aplicação de verba, entre outras responsabilidades.

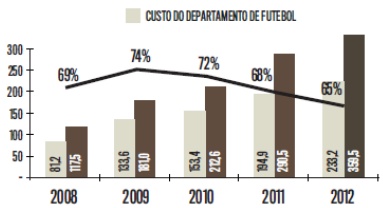
No Conselho Fiscal, os três membros efetivos e os três suplentes têm como principais atribuições verificar a escrituração geral do Corinthians, examinando os respectivos comprovantes, pelo menos uma vez por mês; revisar os balancetes mensais da Tesouraria; dar conhecimento ao presidente da Diretoria das irregularidades que porventura se verificarem; representar o Cori nos assuntos de ordem financeira; emitir parecer anual ao CD sobre o balanço geral e a demonstração da conta a

Na página 55, dedicada ao Desempenho Financeiro, a gestão do clube também é apontada como sendo a responsável pela evolução do investimento em relação à receita total gerada.

GESTÃO DO CLUBE

A gestão financeira do clube nos últimos cinco anos foi pautada pelo equilíbrio aliado à ampla geração de receitas. Essa maior responsabilidade permitiu que houvesse um permanente investimento no Departamento de Futebol, sem cometer as loucuras do passado nem afetar negativamente as finanças do clube. Prova disso é a evolução do investimento em relação à receita total gerada. Em 2007, os investimentos no Departamento de Futebol representavam 85,1% das receitas totais, percentual que caiu para 65,3% em 2012.

EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO NO DEPARTAMENTO DE FUTEBOL EM RELAÇÃO À RECEITA TOTAL (EM R$ MILHÕES, EXCETO INDICADOR)

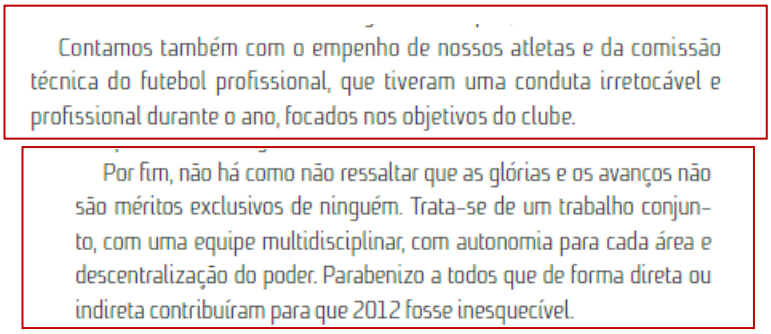


O Corinthians também destacou no Relatório de Sustentabilidade 2012 o trabalho em equipe, como apresentado no subtópico: Clube Guerreiro.

3.2.3 Subcateogria Clube Guerreiro



Como é possível ler na frase de Mário Sérgio, técnico do Corinthians, em 1993 e 1995, o Corinthians é conhecido por ser um clube guerreiro e que não se entrega facilmente. Este fato foi muito evidenciando nas matérias publicadas no Jornal O *Estado de São Paulo* e, por esta razão, deram origem a esta subcategoria. No entanto, no Relatório de Sustentabilidade 2012 estes aspectos aparecem apenas na Mensagem do Presidente (p. 08), onde é abordado o empenho dos atletas e da comissão técnica.



Contamos também com o empenho de nossos atletas e da comissão técnica do futebol profissional, que tiveram uma conduta irretocável e profissional durante o ano, focados nos objetivos do clube.

Por fim, não há como não ressaltar que as glórias e os avanços não são méritos exclusivos de ninguém. Trata-se de um trabalho conjunto, com uma equipe multidisciplinar, com autonomia para cada área e descentralização do poder. Parabenizo a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que 2012 fosse inesquecível.

3.2.4 Subcategoria Clube Solidário

Embora esta subcategoria tenha maior representatividade no Relatório de Sustentabilidade 2013, ano em que ocorreram as mortes do torcedor boliviano e dos operários na Arena Corinthians, pode-se dizer, que por meio dos projetos relacionados à responsabilidade social o clube apresentou o seu lado solidário, no Relatório de Sustentabilidade 2012. Através das ações realizadas em prol da comunidade o Corinthians destacou nas páginas 58 a 61 os projetos: Time do Povo, um projeto social que, desde 2012, recebe crianças de 5 a 12 anos para um dia de atividades recreativas especiais, com visita à

sede social do clube e ao centro de treinamento Joaquim Gava, para conhecerem os jogadores, ou ao Estádio, para acompanhar um jogo. O projeto Chute Inicial, uma rede de escolas licenciadas do Sport Club Corinthians Paulista, que tem a finalidade de levar os ensinamentos e a disciplina do esporte a crianças e adolescentes, priorizando o atendimento a crianças carentes. A campanha Sangue Corinthiano, que tem o objetivo de promover o dia da doação de sangue dos torcedores corinthianos. Esta campanha é organizada pelos próprios torcedores e tem o apoio do clube. As ações de patrocínio social, realizadas através da doação de espaço de patrocínio master nas camisas do time de futebol e que, foram utilizadas, durante oito jogos do Campeonato brasileiro, em 2012, para divulgação de entidades com reconhecido trabalho em responsabilidade social. O apoio também foi realizado com faixas, em alguns jogos, onde os atletas entravam em campo com dizeres da campanha, que também eram divulgadas na torcida. O projeto Nasci Fiel, realizado para as crianças nascidas no Hospital Santa Marcelina, próximo à Arena Corinthians, que visa assistir famílias carentes, após o nascimento de seus filhos, por meio da doação de *kits* de produtos para recém-nascidos. O Corinthians também divulgou o apoio realizado às Campanhas Criança Esperança, da Rede Globo, e Teleton, do SBT, e o apoio Paradesporto feito através da doação de uniformes, material esportivo e espaço para treinamento e competições de crianças, adolescentes e adultos, com deficiência intelectual, da entidade JR Ferraz.





Além de fomentar as doações de sangue em si, a campanha ainda promove a abertura de postos de coleta em todo o território nacional e também em alguns outros países, por meio de parcerias com os bancos de sangue locais, fidelizando novos voluntários tanto para a organização quanto para a doação do sangue propriamente. Os beneficiários são sempre os referidos bancos de sangue locais.

Nesta última edição, contamos com o apoio do ministério da Saúde e também com a presença do Ministro da Saúde, Alexandre Padilha, em um dos nossos postos de coleta, na cidade de São Paulo.

AÇÕES DE PATROCÍNIO SOCIAL

Ao longo de 2012, o Corinthians divulgou, em jogos do time principal de futebol, diversas campanhas de responsabilidade social de instituições com trabalho reconhecido pela sociedade.

Essas campanhas foram divulgadas em faixas exibidas aos torcedores no estádio e pelas transmissões de TV. Em alguns dos jogos, os próprios atletas entraram em campo com as referidas faixas ou com camisetas das Campanhas.

O clube ainda cedeu o espaço de patrocínio máster na camisa de futebol profissional em oito partidas do Campeonato Brasileiro 2012 para divulgação institucional de entidades com reconhecido trabalho em responsabilidade social.

NASCI FIEL

O nascimento de um filho é sempre um momento muito especial para as famílias. Porém, a ocasião também traz uma série de preocupações, principalmente para a

NÚMEROS DO SANGUE CORINTHIANO

1ª edição Número de doadores	1.000
2ª edição Número de doadores	1.320
3ª edição Número de doadores	1.540
Ação especial no Parque São Jorge Número de candidatos doadores:	500
4ª Edição Número de doadores	1.890
5ª Edição Número de doadores	2.030
6ª Edição Número de doadores	2.250
7ª Edição Número de doadores	2.425
8ª edição Número de doadores	2.780
Ação Especial – 8º Batalhão da Polícia Militar/zona norte de São Paulo Número de doadores	150
9ª edição (2012) Número de doadores	3.012
10ª edição (2012) Número de doadores	2.200
NÚMERO DE DOADORES	21.097
TOTAL DE VIDAS SALVAS	84.388

população mais humilde. A dificuldade das famílias é grande em decorrência dos preços elevados dos artigos infantis, muitas vezes inacessíveis.

Pensando nisso, o Sport Club Corinthians Paulista desenvolveu o projeto Nasci Fiel para auxiliar famílias com esse tipo de necessidade nesse momento tão especial. O projeto visa assistir famílias carentes após o nascimento de seus filhos por meio de doação de *kits* de produtos para recém-nascidos em maternidades públicas.

A maternidade escolhida para o início do projeto foi a do Hospital Santa Marcelina, a maior da zona leste de São Paulo, localizada próxima à Arena Corinthians.

Os produtos foram escolhidos com o maior carinho pela equipe do Corinthians, contando com parceiros importantíssimos para a implantação de mais esse projeto. As roupinhas, mantas e bolsa fornecidas pela empresa Revodor são feitas em material ecologicamente correto, utilizando algodão de fibra 100% natural, sem qualquer corante ou outras impurezas, o que reduz, inclusive, o risco de alergias no recém-nascido.

O projeto conta com parceria do Ministério da Saúde para divulgação de Campanha de Amamentação, através da divulgação de material educativo sobre o tema.

Além disso, o Corinthians doa, por mês, mil fraldas para o referido hospital, com a finalidade de atender a outras necessidades além da maternidade, como no caso de crianças internadas na ala pediátrica do referido hospital.

CAMPANHA DOE UM GOL – FUNDAÇÃO ABRINQ

Em parceira com a Fundação Abrinq, Save the Children, foi lançado em novembro de 2012, no Centro de Treinamento Dr. Joaquim Grava, a campanha "Doe um gol", que tem como objetivo lembrar e divulgar a importância do exame pré-natal para a saúde da mãe e do bebê.

A campanha conta com a participação dos craques do Timão, que posaram com uma bola embaixo da camisa, simulando uma gravidez, para o material de divulgação, além de gravar vídeos sobre o tema.

CRIANÇA ESPERANÇA

O Corinthians apoia e divulga a Campanha Criança Esperança, da Unicef em parceria com a Rede Globo. O clube colaborou divulgando o logotipo da campanha como patrocínio máster da camisa de jogo em duas partidas do Campeonato Brasileiro. Nesses dois anos de participação, o Corinthians também realizou doações em dinheiro, num total de R$ 40 mil.

Crianças atendidas pelo Criança Esperança foram recebidas em um visita especial do projeto Time do Povo e puderam conhecer a Sede Social do clube e o Memorial, além de acompanhar um treino do time de futebol profissional no CT Joaquim Grava. Lá, conheceram os jogadores, que distribuíram autógrafos e tiraram fotos.

TELETON

O Corinthians participou pelo terceiro ano consecutivo da maratona televisiva organizada pelo SBT que tem como objetivo arrecadar fundos para a AACD.

Crianças atendidas pela AACD visitaram a Sede Social do clube, o Memorial e o CT Joaquim Grava, onde conheceram os jogadores do time de futebol profissional, que presentearam a garotada com um *kit* de brinquedos.

Nesses três anos, o Corinthians doou R$ 288.340,94 à AACD.

APOIO AO PARADESPORTO

O Corinthians promove a prática de esportes entre crianças, adolescentes e adultos com deficiência intelectual, assistidos pela entidade paradesportiva JR Ferraz. O clube oferece uniformes, material esportivo e espaços para treinamentos e competições.

3.2.5 Subcategoria Clube Culpado

Nesta subcategoria não foi encontrada nenhuma menção no Relatório de Sustentabilidade 2012.

3.2.6 Subcategoria Torcida que apoia

Nesta subcategoria são apresentadas as páginas onde o apoio da torcida corinthiana é destaque. Em cerca de 50% do relatório, da capa à contracapa, a torcida aparece ilustrando as matérias. Por esta razão, serão destacadas apenas as páginas onde o foco principal é a torcida. No Relatório de Sustentabilidade 2012 a fiel tem destaque em oito páginas (p. 36 a p. 39 e p. 64 a p. 67) e é apresentada como sendo o maior patrimônio do clube, com cerca de "30 milhões de loucos", motivo pelo qual os jogadores "correm, lutam e suam a camisa". Os programas organizados para os torcedores como a República Popular do Corinthians e o Fiel Torcedor, ambos, com o objetivo de incentivar o torcedor a frequentar os jogos, tendo desconto e facilidades na aquisição dos ingressos.



TORCIDA

LOUCOS POR TI, CORINTHIANS

MAIOR TORCIDA DO BRASIL, A FIEL TAMBÉM É O MAIOR PATRIMÔNIO DO CLUBE

São mais de 30 milhões de loucos que, em qualquer momento, em qualquer situação, estão ao lado do time, defendendo com paixão as cores do alvinegro do Parque São Jorge. A Fiel Torcida é hoje o maior patrimônio do Sport Club Corinthians Paulista e é por ela que os atletas correm, lutam, suam a camisa.

Em troca, a Fiel grita, pula, vibra e empurra o time, no Brasil ou em qualquer lugar do mundo, como puderam testemunhar os japoneses durante o Mundial de Clubes da Fifa.

O Corinthians tem hoje a maior do Brasil, em empate técnico com o Flamengo, segundo levantamento do Datafolha publicado em dezembro de 2012. De acordo com os critérios da pesquisa, que entrevistou 2.588 pessoas em 160 municípios, o Timão é o preferido de 16% dos brasileiros.

Se levada em conta apenas o Sudeste, a mais populosa região brasileira e também a mais desenvolvida do ponto de vista socioeconômico, a torcida do Corinthians supera a do Flamengo por 20% a 13%. Em comparação com outros clubes da capital paulista, a torcida do Corinthians é igual à soma do segundo e do terceiro colocados.

"SIM, IRMÃO, É ISSO AÍ. QUEM NÃO TORCE PARA O CORINTHIANS, TORCE PARA A TORCIDA DO CORINTHIANS"

Carlito Maia, jornalista

INDICADORES GRI
PRS

MUNDIAL DE R$ 200 MILHÕES

A participação do Corinthians no Mundial de Clubes movimentou R$ 200 milhões, de acordo com o Departamento de Marketing do clube. Esse valor reflete compra dos pacotes de viagem, aluguel dos quartos, aquisição de passagens e outras despesas dos torcedores que viajaram pela empresa aérea oficial corintiana.



"OS TORCEDORES DO CORINTHIANS MOSTRARAM AO MUNDO QUE SÃO MAIS QUE MEROS TORCEDORES"

Joseph Blatter, presidente da Fifa, comentando a invasão corinthiana ao Japão no site oficial da entidade

REPÚBLICA POPULAR DO CORINTHIANS

No início era uma ação publicitária patrocinada pela Nike e criada pela agência F/Nazca, em 2010, para comemorar o centenário do Timão. Hoje, a República Popular do Corinthians (RPC) vem se consolidando como uma importante ferramenta de engajamento, abrindo espaço para a representação democrática do torcedor e para aproximar o cidadão das ações do clube. Além disso, com organização pela internet, por meio das mídias sociais, a RPC promove ações diversas sociais.

Como república, há um governo que tem como objetivo ser combativo e representar todos os cidadãos, estruturado em cargos de presidente, vice-presidente, ministros, congressistas e governadores.

A RPC vive seu segundo governo, eleito em 2012 e com um mandato de um ano pela frente. A eleição é realizada exclusivamente por meios digitais.

"NÃO SABIA QUE HAVIA UMA TORCIDA ASSIM"

Frank Lampard, atleta do Chelsea



FIEL TORCEDOR

Lançado em 2008, o programa Fiel Torcedor conta com ampla adesão da torcida corinthiana e, juntamente com os resultados obtidos pelo time dentro de campo, vem sendo responsável pela liderança do clube na média de público e renda de partidas, já que facilita a aquisição de ingressos – a compra é feita via internet, sem filas – e premia os torcedores que acompanham o time com maior frequência, dando preferência na compra de ingressos. Em 2012, contava com aproximadamente 110 mil usuários.

Até o ano passado, o programa estava dividido em três planos, cada um deles com preços e condições diferentes: Minha História, Minha Vida e Meu Amor. Em todos os planos, o torcedor tem descontos e preferência na hora de comprar ingressos nos jogos em que o Corinthians é o mandante, além de ganhar kits personalizados. No início de 2013, o clube reativou o plano Meu Ingresso, com anuidade a preços mais baixos.

Ao fazer seu cadastro e efetuar o pagamento do plano, o torcedor recebe o Cartão Fiel Torcedor, que traz os dados cadastrais do associado, possibilitando a compra de ingressos no site Fiel Torcedor e facilitando a entrada no estádio.

BENEFÍCIOS DO FIEL TORCEDOR

- Preferência na compra antecipada de ingressos
- Descontos exclusivos nos valores dos ingressos
- Cartão personalizado Fiel Torcedor
- Inclusão de dependentes com valores diferenciados
- Conta de e-mail @fieltorcedor.com.br
- Participação em concursos e promoções diversas



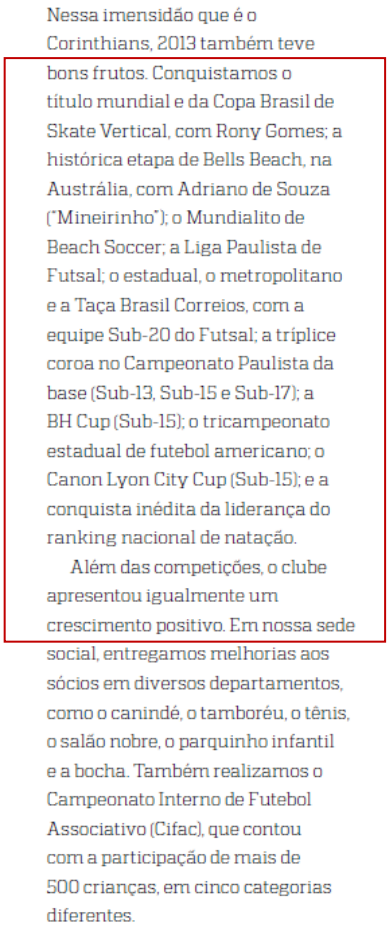
As subcategorias analisadas no Relatório de Sustentabilidade 2012 também serão verificadas no Relatório de Sustentabilidade 2013, como será apresentado no próxímo tópico.

3.3 Análise dos temas no Relatório de Sustentabilidade 2013

Assim como no Relatório 2012 serão apresentadas as páginas ou trechos onde os temas, que estão sendo analisados, aparecem no Relatório de Sustentabilidade 2013.

3.3.1 Subcategoria Clube Vitorioso

Na subcategoria Clube Vitorioso estão os textos onde os temas vitórias, jogos e comemoração aparecem com mais evidência. Diferentemente do ano de 2012, que foi repleto de conquistas para o Corinthians, 2013 foi um ano difícil, dentro e fora de campo. Por esta razão, o clube destacou na publicação esportes que antes não tinham tanto espaço, como campeonatos de skate, futsal, futebol americano e natação. Desta maneira, apesar de apresentar os acontecimentos negativos de 2013, a Mensagem do Presidente (2013, p. 09) buscava direcionar o leitor para o que tinha ocorrido de positivo.



Nessa imensidão que é o Corinthians, 2013 também teve bons frutos. Conquistamos o título mundial e da Copa Brasil de Skate Vertical, com Rony Gomes; a histórica etapa de Bells Beach, na Austrália, com Adriano de Souza ("Mineirinho"); o Mundialito de Beach Soccer; a Liga Paulista de Futsal; o estadual, o metropolitano e a Taça Brasil Correios, com a equipe Sub-20 do Futsal; a tríplice coroa no Campeonato Paulista da base (Sub-13, Sub-15 e Sub-17); a BH Cup (Sub-15); o tricampeonato estadual de futebol americano; o Canon Lyon City Cup (Sub-15); e a conquista inédita da liderança do ranking nacional de natação.

Além das competições, o clube apresentou igualmente um crescimento positivo. Em nossa sede social, entregamos melhorias aos sócios em diversos departamentos, como o canindé, o tamboréu, o tênis, o salão nobre, o parquinho infantil e a bocha. Também realizamos o Campeonato Interno de Futebol Associativo (Cifac), que contou com a participação de mais de 500 crianças, em cinco categorias diferentes.

O Corinthians também buscou apresentar-se como um Clube Vitorioso ao falar do seu Perfil, nas páginas 10 e 11, do Relatório de Sustentabilidade 2013. Para isso, o texto levava o leitor de volta ao ano de 2008, quando o clube foi campeão da série B, do Campeonato Brasileiro, e apresentava a trajetória de conquistas alcançadas, até 2012.



PERFIL

É O MAIOR

Em apenas seis anos, foram oito títulos conquistados, sendo três nacionais, três internacionais e dois estaduais

A RECENTE TRAJETÓRIA de sucessos do Corinthians, que teve seu início com o título da série B, em 2008, a Copa do Brasil e o Estadual 2009 e o Brasileiro 2011 chegando aos dois títulos mais importantes de sua história em 2012, a Copa Santander Libertadores da América e o bicampeonato mundial manteve-se, com a conquista de mais dois títulos em 2013: Campeonato Paulista e Recopa Sul-Americana.

O ano de 2013 também mostrou a força do Timão ao redor do mundo, após a conquista da Libertadores e do Mundial, em 2012. Para manter o clube no topo, a diretoria fez contratações de jogadores renomados internacionalmente. Aliado a isso, manteve praticamente todo o grupo que fez sucesso em 2012. Vale ressaltar que esta última tarefa não foi fácil. Isso porque, com o sucesso da equipe, veio a consequente valorização do elenco, e alguns jogadores importantes receberam propostas para sair. Com muito esforço e competência, a diretoria manteve seus melhores jogadores, visando a mais um ano repleto de competições importantes. Isso foi fundamental para que a comissão técnica conduzisse o clube a mais dois títulos em 2013.

A conquista do Campeonato Paulista 2013 foi o 27º título estadual do clube, consolidando mais uma vez sua hegemonia no âmbito estadual. Já o título da Recopa é inédito, já que foi a primeira vez que o clube participou dessa competição, com um sabor especial por ser vencida em cima de um grande rival. Com esses dois títulos, o Timão chegou à importante marca de oito conquistas em apenas seis anos, sendo três nacionais, três internacionais e dois estaduais. Nenhum clube do Brasil conquistou tantos títulos nacionais e internacionais nesse período de tempo.

As estatísticas também mostram a grandeza do Corinthians no século 21:

- 4 Campeonatos Paulistas;
- 1 Torneio Rio-São Paulo;
- 1 Campeonato Brasileiro – Série B;
- 2 Copas do Brasil;
- 2 Campeonatos Brasileiros;
- 1 Copa Santander Libertadores da América;
- 2 Mundiais da FIFA;
- 1 Recopa Sul-Americana.

"NO CORINTHIANS É PRÉ-REQUISITO SER INTENSO, PILHADO. ATRÁS DESTE CARA PONDERADO, TEM UM CARA INTENSO NO QUE FAZ, APAIXONADO ATÉ DEMAIS."
TITE, EX-TÉCNICO DO CORINTHIANS

NO TOPO

Para 2014, a gestão de todo o Departamento de Futebol Profissional estará focada em colocar o clube novamente nas competições internacionais. Além disso, o Corinthians segue com o o planejamento estratégico de dez anos: ser o clube mais conhecido e poderoso do mundo e ter a marca mais conhecida, os melhores jogadores e a maior renda, com um projeto comprometido em estruturar um time competitivo, além de manter e aumentar o seu patrimônio.

Dentro dessa proposta, há o novo estádio, cujo projeto segue altos padrões de sustentabilidade, e as obras do novo CT das categorias de base, que deve ser inaugurado em 2015.

Mais do que apenas em números, a força do Timão se mede pela fidelidade de sua torcida de mais de 30 milhões de pessoas, que comparece em peso ao estádio e sai nas ruas usando as cores do clube.

Em toda a sua história, essa sempre foi a característica principal do Corinthians, o Time do Povo, fundado em 1º de setembro de 1910, por cinco operários — Joaquim Ambrósio, Carlos da Silva, Rafael Perrone, Antônio Pereira e Anselmo Correia —, sob a luz de um lampião.

PRINCIPAIS CONQUISTAS

BICAMPEÃO MUNDIAL DA FIFA
2000 e 2012

CAMPEÃO DA COPA SANTANDER LIBERTADORES DA AMÉRICA
2012

PENTACAMPEÃO BRASILEIRO
1990, 1998, 1999, 2005 e 2011

TRICAMPEÃO DA COPA DO BRASIL
1995, 2002 e 2009

27 VEZES CAMPEÃO PAULISTA
1914, 1916, 1922, 1923, 1924, 1928, 1929, 1930, 1937, 1938, 1939, 1941, 1951, 1952, 1954, 1977, 1979, 1982, 1983, 1988, 1995, 1997, 1999, 2001, 2003, 2009 e 2013

RECOPA SUL-AMERICANA
2013

Os títulos mais expressivos conquistados, em 2013, foram o Campeonato Estadual Paulista e a Recopa Sulamerica. E, para manter seu discurso de Clube Vitorioso, o Corinthians dedicou as páginas 52 e 53 para destacá-los. É interessante analisar que o texto valorizava a rivalidade existente entre Corinthians e Santos, dando a entender que a conquista tinha, ainda, mais mérito por ter sido contra o rival.

O CORINTHIANS CONQUISTOU o 27º título de Campeonato Paulista de sua história. Jogando na Vila Belmiro, em Santos, o time comandado por Tite empatou por 1 a 1 com o Santos, mas se beneficiou da vitória por 2 a 1 no jogo de ida, no Estádio do Pacaembu. Assim, venceu por 3 a 2 no placar agregado. Com a conquista de 2013, o Timão encerrou uma série de três títulos seguidos dos santistas, que miravam o segundo tetracampeonato da história da competição. O Corinthians não levantava a taça desde 2009, quando venceu o próprio Santos nas finais.



FUTEBOL PROFISSIONAL

NO TOPO DOS ESTADUAIS

O Timão é imbatível na conquista do Campeonato Paulista, vencendo 27 vezes

O CORINTHIANS CONQUISTOU o 27º título de Campeonato Paulista de sua história, jogando na Vila Belmiro, em Santos, o time comandado por Tite empatou por 1 a 1 com o Santos, mas se beneficiou da vitória por 2 a 1 no jogo de ida, no Estádio do Pacaembu. Assim, venceu por 3 a 2 no placar agregado. Com a conquista de 2013, o Timão encerrou uma série de três títulos seguidos dos santistas, que miravam o segundo tetracampeonato da história da competição. O Corinthians não levantava a taça desde 2009, quando venceu o próprio Santos nas finais.

Para chegar à conquista, o Timão passou por alguns percalços. Por ter conquistado o bi do Mundial de Clubes da FIFA no final de 2012, alguns atletas voltaram de férias só na metade de janeiro, estreando no Paulista com o campeonato já em andamento. Além disso, o time jogou boa parte da competição em meio à disputa da Libertadores. Mesmo assim, das 23 partidas disputadas, o Timão venceu 11, empatou dez e teve apenas duas derrotas.

A temporada 2013 também foi marcada por uma conquista inédita: a Recopa Sul-Americana. Foi a primeira vez que o clube disputou essa competição. A participação em dois campeonatos importantes foi frustrada em 2013. No Campeonato Brasileiro – Série A, o Corinthians encerrou em décimo lugar. Na Copa Bridgestone Libertadores, o time foi eliminado nas oitavas de final, após atuação desastrosa da arbitragem.

ALÉM DAS QUATRO LINHAS

A estrutura montada para o futebol profissional é inédita na história do Corinthians e é a melhor e mais moderna do Brasil na atualidade. Pelo menos 44 profissionais trabalham para que o clube tenha uma equipe competitiva, capaz de disputar títulos em qualquer competição futebolística.

A comissão técnica, composta de um treinador, três auxiliares técnicos e um treinador específico para os goleiros, responde pelo planejamento dos treinos e pela formação da equipe. Um motorista conduz o ônibus do clube que leva o time do Centro de Treinamento ao estádio. A segurança dos atletas e dos funcionários do CT Joaquim Grava é feita, diariamente, por três profissionais, além daqueles que são contratados especificamente para os dias de jogos.

Uma nutricionista elabora o cardápio nas concentrações e em dias de jogos. As refeições são preparadas por dois cozinheiros, que também servem café da manhã e lanches. Em dias de jogos, os roupeiros ajudam na distribuição dos lanches. Os quatro funcionários da Rouparia preparam todo o material

"JOGAR NO CORINTHIANS É RESPEITAR UMA CULTURA, UM POVO, UMA NAÇÃO. É TER EM CONTA QUE CADA SEGUNDO DE NOSSAS VIDAS É PARA SERVIR A UMA CAUSA, E NÃO PARA DELA USUFRUIR."

SÓCRATES

Além de querer ser reconhecido como um Clube Vitorioso o Corinthians aproveitou suas práticas de gestão e governança para apresenta-se como um Clube Modelo, como será apresentado na próxima subcategoria.

3.3.2 Subcategoria Clube Modelo

Nesta subcategoria são analisadas as páginas que falam da gestão, transparência e renovação. Os investimentos em infraestrutura realizados pelo Corinthians aparecem no relatório como sendo frutos de uma boa administração, que teve como resultado os títulos conquistados, e que também ajudará o clube a se tornar "o mais poderoso do planeta". O texto apresenta os benefícios que estes investimentos trouxeram para os associados, para o Centro de Treinamento, para a Sede Social e para o Parque São Jorge, como apresentado nas páginas 24 a 29 do Relatório de Sustentabilidade 2013.



INFRAESTRUTURA

TEU PRESENTE É UMA LIÇÃO

Investimentos em modernização têm como foco a ambição de tornar o Corinthians o clube mais poderoso do planeta



CT

REFERÊNCIA MUNDIAL

Com a estrutura mais completa do Brasil, o CT Joaquim Grava está apto a abrigar uma seleção durante a Copa do Mundo de 2014



PARQUE SÃO JORGE

SOLO SAGRADO

Sede social mais tradicional do Corinthians passa por melhorias para oferecer uma infraestrutura ainda melhor a associados e visitantes

"Casa em ordem. Finanças equacionadas. Imagem e marca valorizadas. Agora, o plano da Diretoria do clube é buscar a internacionalização da marca Corinthians. Essa é uma das principais estratégias, aliada à continuação do modelo de gestão e a ter um time competitivo, pronto para disputar títulos." É assim que a página 32, dedicada a falar sobre a Estratégia do Corinthians, começa. O clube novamente destaca o modelo de gestão, implantando em 2007, como sendo um dos responsáveis pela trajetória de sucesso do clube, afirmando que, por meio dele, foi possível dar mais credibilidade ao Corinthians. Além dos investimentos em infraestrutura são relatadas as ações de governança corporativa, análise das despesas, análise de contratos e reuniões periódicas, com vice-presidências e diretorias, para discutir os números e a contratação de profissionais do mercado. Apresenta, ainda, as ações que foram adotadas para o gerenciamento, que incluíam a elaboração do planejamento estratégico, implantação do fluxo de caixa e um planejamento orçamentário detalhado e, reforçam, os sete pilares da gestão, que direcionam as decisões no Corinthians. A imagem que ilustra esta matéria, em conjunto com o título: "Novas Fronteiras", reafirmam as intenções do clube de internacionalizar sua marca e tornar-se o clube mais poderoso do planeta, como citado em outros pontos da publicação.





ESTRATÉGIA

NOVAS FRONTEIRAS

Internacionalização da marca Corinthians é o próximo passo estratégico do clube

CASA EM ORDEM. Finanças equacionadas. Imagem e marca valorizadas. Agora, o plano da Diretoria do clube é buscar a internacionalização da marca Corinthians. Essa é uma das principais estratégias, aliada à continuação do modelo de gestão e a ter um time competitivo, pronto para disputar títulos.

Isso tudo é possível graças às ações adotadas em 2007, que permitiram ao clube ter uma gestão moderna e eficiente. Com esse modelo, temos mais credibilidade e foi possível a geração de mais negócios. A atual Diretoria, que assumiu em 2012, deu continuidade ao projeto da gestão anterior, trabalhando ativamente para colocar o Corinthians em um novo patamar: ser o clube mais conhecido e poderoso do mundo e ter a marca mais conhecida, os melhores jogadores e a maior renda, com um projeto

Para reforçar, ainda mais, sua posição como modelo de gestão, o Corinthians apresenta, novamente, o resultado da pesquisa realizada pela Consultoria BDO RCS sobre as

marcas mais valiosas do futebol brasileiro. Na página 34, em um quadro comparativo de quatro anos, o clube confirma a manutenção do primeiro lugar no ranking.

PRIMEIRO NO RANKING

MARCAS MAIS VALIOSAS DO FUTEBOL BRASILEIRO (R$ MILHÕES)				
CLUBE	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Corinthians	**1.108,5**	**1.005,0**	**867,0**	**749,7**
Flamengo	855,4	792,0	689,5	652,4
São Paulo	848,2	771,0	664,2	710,2
Palmeiras	496,4	481,2	452,9	497,2
Internacional	412,9	392,9	277,9	268,6
Santos	377,4	341,6	227,9	171,4
Grêmio	359,6	316,7	224,6	222,8
Vasco da Gama	323,2	316,1	162,5	195,4
Atlético-MG	214,9	179,1	150,5	124,2
Cruzeiro	202,8	205,0	151,3	157,7
Fluminense	170,2	157,4	135,7	104,71
Botafogo	124,2	112,6	90,7	82,6

Fonte: Consultoria BDO RCS

O Corinthians dedica oito páginas do relatório para falar sobre sua Gestão e Governança, enfatizando a importância que a governança corporativa tem na profissionalização do clube, na prestação de contas e na transparência.



GESTÃO E GOVERNANÇA

EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

Diretoria mantém o compromisso de prestar contas permanentemente e envolver associados no dia a dia do clube

O TRABALHO INTENSO de alcançar uma gestão sustentável e profissional é realizado pela Diretoria do Corinthians desde 2007, fortificando a gestão financeira, sem descuidar da dimensão social, exemplificada no fortalecimento do relacionamento com os nossos públicos, principalmente com a torcida.

A governança tem papel importante na profissionalização. Foi dada autonomia aos profissionais das áreas para desenvolverem um trabalho mais eficiente, independente, quebrando conflitos de interesse e proporcionando boas práticas corporativas, com foco no resultado da corporação.

A prática de governança corporativa nos últimos sete anos aumentou a transparência e os resultados do clube.

Ao tomar posse em fevereiro de 2012, a Diretoria comandada por Mário Gobbi Filho deu continuidade ao compromisso assumido pela administração anterior de realizar uma gestão eficiente e transparente, com prestação permanente de contas – o balanço das demonstrações financeiras está disponível na internet – e envolvimento dos associados no dia a dia do clube. Além disso, o clube elabora relatórios de sustentabilidade, com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), desde 2008, e são auditados por auditoria independente.

Para cumprir essa missão, a Diretoria segue as diretrizes colocadas em prática após uma profunda mudança na gestão, com a instituição de novas regras de governança. O estatuto do Corinthians, que vigora desde setembro de 2008, garantiu o voto direto dos associados do clube para o cargo de presidente, com mandato de três anos e fim da reeleição, entre outras medidas de modernização. A reformulação do estatuto, um dos mais modernos e

PRESTAÇÃO DE CONTAS

O prêmio recebido no Business FC, evento de gestão e administração esportiva, realizado pela Trevisan Gestão do Esporte, Pluri Consultoria e Fan Club também teve destaque na publicação.



CORINTHIANS FICA EM PRIMEIRO LUGAR NAS CATEGORIAS "CLUBE MAIS EFICIENTE NA GESTÃO DO FUTEBOL DE 2012" E "CLUBE COM MAIOR TRANSPARÊNCIA FINANCEIRA DE 2012"

GESTÃO PREMIADA E RECONHECIDA

O Corinthians foi, pela segunda vez, o grande vencedor da premiação no Business FC, evento de gestão e administração esportiva realizado por Trevisan Gestão do Esporte, Pluri Consultoria e Fan Club.

Dos três prêmios em disputa, o Timão ficou em primeiro lugar como "Clube Mais Eficiente na Gestão do Futebol de 2012" e "Clube com Maior Transparência Financeira de 2012".

PESQUISA

Um estudo da Pluri Consultoria tem como objetivo mostrar o nível de transparência dos clubes e estimular as agremiações a divulgar cada vez mais informações. A segunda edição da pesquisa, divulgada em outubro de 2013, foi baseada em 30 critérios e atribui pontuação para cada um. Nesse levantamento, que considerou 34 clubes de 11 estados, somente o Corinthians conseguiu mais da metade da pontuação máxima: 170 dos 293 possíveis (58%, equivalente a uma nota de 5,8) – único clube com nota acima de 5. O Corinthians também figurou em primeiro lugar nas duas edições do estudo.

E, ao falar do Desempenho Financeiro (2013, p. 47), novamente, o modelo de gestão é citado como corresponsável pelos bons resultados.

Vale lembrar que a situação era bem preocupante em 2008, quando o Corinthians tinha um grande passivo financeiro relativo a contratos com ex-jogadores, como o centroavante Nilmar e o ex-técnico Daniel Passarella. O clube também era alvo de processos movidos pela FIFA e pela CBF. Uma ampla reorganização administrativa possibilitou que o Timão fizesse acordos favoráveis ao clube para o cumprimento de pendências sem nenhuma quebra contratual ou pagamento de multas. A prática anterior de resolver disputas e controvérsias pela via judicial deu lugar a soluções conciliadoras e de negociação. Dessa forma, houve parcelamento de tributos e redução de valores a serem pagos.

3.3.3 Subcategoria Clube Guerreiro

Nesta subcategoria estão os temas superação e trabalho em equipe. O lema de que o Corinthians é um Clube Guerreiro pode ser observado no subtítulo, da Mensagem do Presidente (2013, p. 08), que apresenta os dizeres: “Depois de um ano sofrido, como sempre, acreditamos em tempos mais gloriosos.”. O uso do “como sempre”, nesta frase, demonstra a crença, que os corintianos têm, de que as coisas podem melhorar, de que não se deve desistir e de que vale a pena continuar. A mensagem do Presidente é a única página do relatório, que deixa claro, que o ano foi difícil para o Corinthians. As outras 87 páginas, que compõem a publicação, visam apresentar os acontecimentos positivos e as ações que estão sendo realizadas para levar o clube novamente ao topo.



MENSAGEM DO PRESIDENTE

NOSSA CASA

Depois de um ano sofrido, como sempre, acreditamos em tempos mais gloriosos

O ANO DE 2013 NÃO ACABOU do jeito que todos nós esperávamos. Após um início promissor, com a conquista de mais dois títulos, não conseguimos fazer o Campeonato Brasileiro à altura do que era esperado e planejado por nós. Foram meses repletos de vitórias desde a inédita conquista da Copa da Libertadores, passando pelo 27º título do Campeonato Paulista, até a Recopa, em julho. Mas nosso desempenho ficou muito abaixo do esperado nos últimos meses.

3.3.4 Subcategoria Clube Solidário

Nesta subcategoria estão os temas relacionados ao apoio dado às famílias das vítimas do acidente na Arena Corinthians e do torcedor, que morreu durante um jogo do Corinthians contra o San Jose, pela Copa Libertadores da América. Também serão mensuradas as ações de responsabilidade social, que visam apresentar o Corinthians como um clube solidário e socialmente responsável.

Em poucas linhas, da Mensagem do Presidente (2013, p. 09), o clube comentou os acontecimentos trágicos, que refletiram em sua imagem e em seu desempenho financeiro em 2013. Buscando isentar-se de qualquer responsabilidade sobre os fatos, e apresentando-se como solidário e preocupado com a resolução das investigações.

> Para nossa profunda tristeza, dois acontecimentos deixaram marcas em nossos corações em 2013. A morte do jovem boliviano Kevin Douglas Beltrán Espada, em fevereiro, após ser atingido por um sinalizador disparado da arquibancada, onde havia grande presença de torcedores corinthianos, dos quais 12 foram presos. Acompanhamos de perto a situação dos torcedores presos, trabalhando em parceria com os ministérios da Justiça e de Relações Exteriores, até serem libertados. À família de Kevin Espada, doamos US$ 50 mil. O acidente na Arena Corinthians que vitimou dois operários – Fábio Luiz Pereira, motorista/operador de Munck da empresa BHM, e Ronaldo Oliveira dos Santos, montador da empresa Conecta – também muito nos abalou. Nossa reação foi imediata para apuração das causas do acidente e no apoio às famílias. Esses bravos trabalhadores, corinthianos, também foram homenageados durante a 37ª rodada do Brasileirão, no Pacaembu, uma maneira de demonstrar nosso luto.

Em relação às ações de responsabilidade social, o clube dedicou oito páginas do relatório aos projetos sociais desenvolvidos na comunidade, ao apoio a campanhas sociais e de doação de sangue e alimentos e aos eventos culturais. Enfatizando e reforçando a hipótese de que o clube utiliza o relatório de sustentabilidade como uma peça de marketing, maximizando os aspectos positivos e minimizando os negativos.



RESPONSABILIDADE SOCIAL

CORINTHIANS PARA O POVO

Ações valorizam torcedor, comunidade e cultura e formam uma nova geração de corinthianos

A RELAÇÃO do Sport Club Corinthians Paulista com a responsabilidade social é histórica e refletida nestes 103 anos de história do clube, desde a sua fundação tido como "o Time do Povo".

Há antigos relatos de rendas de jogos revertidas para vítimas de calamidades públicas ou das guerras mundiais e ajuda a famílias carentes, dentre outras ações promovidas. Com o passar dos anos, as ações foram aumentando, tendo como objetivo contribuir e ajudar os menos favorecidos, estando o clube à disposição da sociedade em inúmeras situações.

Em 2010, o Corinthians deu um novo passo para contribuir mais ativamente dentro do contexto social em que está inserido, com a criação do Projeto Social Time do Povo.

Como um caminho natural, em 2012 foi criado o Departamento de Responsabilidade Social.

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

TIME DO POVO

O Time do Povo é um projeto social pioneiro do Corinthians. Desde 2010, recebe crianças de 5 a 12 anos para um dia de atividades recreativas especiais, com visita à sede social do clube e ao Centro de Treinamentos Joaquim Grava, para conhecerem os jogadores, ou ao Estádio do Pacaembu, para acompanhar um jogo. Além disso, são oferecidas outras atividades, como visitas a museus, teatros e espetáculo circense, criando novas oportunidades de cultura e de lazer para os pequenos.

O clube oferece transporte ida e volta, almoço, lanche, camiseta, ingressos, *kits* – contendo brinquedos, doces, brindes – e, como incentivo à leitura, uma revista em quadrinhos que retrata um dia de atividades do projeto, incentivando o hábito da leitura, além de apresentar para as crianças algumas noções de cidadania.

O projeto também ofereceu três festas ao longo do ano: Páscoa, Dia das Crianças e Natal, nas quais um dos ginásios do clube é transformado em um *buffet* infantil, com diversas possibilidades de recreação, brinquedos infláveis e barracas de alimentação e bebida. As crianças são recebidas por uma equipe de recreação e personagens animados. Além disso, contamos sempre com a presença de jogadores e corinthianos ilustres que, fazem a alegria da criançada. O sucesso desses eventos pode ser constatado pelo aumento do público infantil. Em 2013, foram recebidas 620 crianças. Além do dia de diversão, elas retornaram para casa com brinquedos, livros, doces, alimentos e outros presentes.

CHUTE INICIAL

Chute Inicial é a franquia de escolas de futebol mantida pelo Corinthians e seu Departamento de Esportes Terrestres. Com a finalidade de levar os ensinamentos e a disciplina do esporte ao maior número de crianças e adolescentes possível, oportunizando a participação dos mais carentes, desde 2011 foram abertas três unidades sociais de Escolas de Futebol Chute Inicial, em comunidades carentes, sendo duas em parcerias com entidades locais sem fins lucrativos – Vila Jacuí (250 crianças atendidas) e Pindamonhangaba (135), ambas em São Paulo – e uma no bairro paulistano de Heliópolis (120), administrada e mantida pelo próprio clube.

No total, 505 crianças estão matriculadas em unidades sociais do Chute Inicial. Em 2013, os meninos ainda participaram de palestras e eventos no clube, com o objetivo de incluí-los socialmente (*leia mais nas págs. 29 e 52*).

BOXE SOCIAL

O Departamento de Responsabilidade Social, em parceria com a academia de MMA do Corinthians e o Departamento de Esportes Terrestres, percebeu a necessidade de envolver a população carente do entorno do



"A CAMISA DO CORINTHIANS PARA MIM SIGNIFICA MUITA GARRA, RAÇA E DETERMINAÇÃO DE LUTAR SEMPRE. ESSE ESPÍRITO GUERREIRO É O QUE SINTO QUANDO USO."

RUBENS BARRICHELLO, EX-PILOTO DE FÓRMULA 1

Parque São Jorge, com o objetivo de ensinar aos pequenos, os fundamentos das artes marciais – como concentração, disciplina e respeito pelos mestres. É objetivo, ainda, dar a oportunidade de profissionalização por meio do esporte às crianças participantes, tornando-as futuros mestres e professores. As crianças são oriundas de escolas públicas e entidades que fazem atendimento social nos arredores do Parque São Jorge.

São cem vagas à disposição da garotada entre 10 e 16 anos que, uma vez por semana, vêm à academia. Além do uniforme e das lições dos mestres, elas recebem um lanche para repor as energias depois de cerca de duas horas de treino.

Em 2013, tivemos uma ação especial, com a participação do Atleta do Corinthians Junior Cigano, que comandou um treino especial para nossos pequenos lutadores.

SANGUE CORINTHIANO

A Campanha Sangue Corinthiano tem o objetivo de promover o Dia de Corinthiano Doar Sangue, fidelizando e conscientizando os torcedores pelo Brasil sobre a importância da doação de sangue. Organizada por torcedores e com o apoio do Corinthians, a Sangue Corinthiano chegou a sua 12ª edição em 2013, com números expressivos: foram 25.667 doadores em todo Brasil, o que representa 102.088 vidas salvas, considerando o acumulado desde a sua primeira edição.



Somente em 2013, 4.300 doadores ajudaram a salvar 17.200 vidas.

Em 2013, além dos postos de doação em 14 estados brasileiros, a campanha alcançou âmbito internacional, incluindo alguns países da América Latina e de outros continentes. Essa iniciativa, que se tornou uma referência nacional, também é bem-sucedida entre os torcedores, com o engajamento do Corinthians, despertando o interesse do governo federal que, por meio do Ministério da Saúde, decidiu mobilizar todos os outros times para incentivar a doação de sangue.

A Campanha Sangue Corinthiano e o Timão foram inspiradores para a Campanha Nacional de Doação de Sangue: Doador Sangue Bom. A parceria foi firmada às vésperas da 11ª edição da campanha. No evento de lançamento estiveram presentes, além do presidente do Corinthians, Dr. Mário Gobbi, o ministro da Saúde, Alexandre Padilha, e o idealizador da campanha, Milton Oliveira.

NÚMEROS DO SANGUE CORINTHIANO

EDIÇÃO	DOADORES	VIDAS SALVAS
1ª edição	1.000	4.000
2ª edição	1.330	5.320
3ª edição	1.540	6.160
Ação especial no Parque São Jorge	500	2.000
4ª edição	1.890	7.560
5ª edição	2.030	8.120
6ª edição	2.530	10.080
7ª edição	2.425	9.700
8ª edição	2.780	11.120
Ação Especial - 1º Batalhão da Polícia Militar/ Zona Norte de São Paulo	150	600
9ª edição (2012)	3.012	12.048
10ª edição (2012)	2.200	8.800
11ª edição (2013)	1.940	7.760
12ª edição (2013)	2.360	9.440
TOTAL	**25.667**	**102.088**

NASCI FIEL

Com o objetivo de auxiliar as famílias carentes no pós-parto imediato, o Corinthians lançou, em 2012, o Projeto Nasci Fiel, que tem por finalidade a doação de *kits* de enxoval para recém-nascidos em maternidades públicas.

A maternidade escolhida para receber o projeto foi a do Hospital Santa Marcelina, a maior da zona leste de São Paulo, localizada próxima à Arena Corinthians. Além de roupas, o *kit* contém artigos de higiene e fraldas descartáveis.

Em evento especial no final de 2013, o Nasci Fiel contou com a presença do goleiro Cássio, que visitou a maternidade, distribuiu os *kits* e conversou com pais, freiras, médicos e enfermeiras do local.

DOAÇÃO DE ALIMENTOS

Ao longo de 2013, em ações dos departamentos Esportes Terrestres, Cultural e Esportes Aquáticos, o Corinthians arrecadou cerca de 10 toneladas de alimentos, que foram doados a instituições da zona leste.

CAMPANHA FIEL AACD

Mais uma vez pioneiro, o Corinthians participou, pelo quarto ano consecutivo, da maratona televisiva organizada pelo SBT que visa arrecadar fundos para a AACD.



Além de fazer a sua doação, por meio da reversão de parte da renda líquida da bilheteria do jogo contra o Criciúma, no Campeonato Brasileiro, o clube fez uma campanha pioneira de incentivo à doação, com a finalidade de envolver sua torcida, chamada Fiel à AACD.

A campanha aconteceu entre os dias 18 e 31 de agosto e contou com o apoio de todo o elenco alvinegro de diversas categorias, bem como de várias celebridades corinthianas, que demonstraram sua solidariedade e compromisso social. Nestes quatros anos, o Corinthians doou R$ 378,34 mil à AACD.

APOIO AO PARADESPORTO

O Corinthians, por meio dos departamentos de Responsabilidade Social e de Esportes Terrestres, promove a prática de esportes entre crianças, adolescentes e adultos com deficiência intelectual, assistidos pela entidade paradesportiva JR Ferraz. O clube oferece uniformes, material esportivo e espaços para treinamentos e competições.

CORINTHIANS/ PREMIER SKILLS NO PROGRAMA ESCOLA DA FAMÍLIA

Lançado em novembro de 2012, o Corinthians/Premier Skills no Programa Escola da Família é uma parceria entre o Corinthians, a Secretaria de Estado da Educação, por meio da Fundação para o Desenvolvimento da Educação, e o Conselho Britânico, que no Brasil é representado pela Premier League – a famosa liga inglesa de futebol. Em 2013, foram atendidas dez escolas públicas da zona leste de São Paulo, somando 600 crianças e jovens.

Inspirado em programas similares implantados pelos clubes integrantes da

Premier League nas cidades inglesas, o programa busca a inclusão de crianças e jovens em atividades esportivas, culturais e educacionais, além de desenvolver, especialmente, noções de cidadania desde cedo.

O Corinthians participa do programa em duas frentes:

- treinando os voluntários, por meio de seu departamento de futebol amador;
- premiando os melhores participantes jovens/crianças, definidos por alguns critérios, como assiduidade, comportamento e respeito mútuo.

Essa premiação pode ser uma ida à Arena Corinthians, uma aula especial com os treinadores das categorias de base do clube ou ingressos para assistir a um jogo do Timão. Foram premiadas 420 crianças em 2013.

Em reunião, realizada no clube, representantes das entidades envolvidas e do Arsenal acertaram algumas expansões no programa, de forma a aumentar o número de crianças e jovens atendidos, a partir de 2014.

PROGRAMA INGLÊS DA FAMÍLIA

Lançado em abril de 2013, o programa Inglês da Família é mais uma parceria do Corinthians com a Secretaria Estadual de Educação e o Conselho Britânico, desta vez atendendo crianças, jovens e adultos de comunidades carentes, com o objetivo de ensinar a língua inglesa, gratuitamente.

As aulas são ministradas por professores voluntários, vindos da própria rede estadual de ensino, estudantes de letras de faculdades públicas e privadas de São Paulo, membros da comunidade e professores de inglês que atuam em escolas privadas. Esses voluntários são capacitados e monitorados pela equipe conjunta montada pelo Conselho Britânico e pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação. O material didático foi especialmente desenvolvido para essas turmas, com atividades adequadas às idades e às realidades das crianças e dos jovens envolvidos.

Inicialmente, foi projetado para atender 40 turmas, mas em pouco mais de um mês e meio o projeto teve um aumento de 40% em sua demanda, passando a atender 56 turmas, sendo 27 de crianças e 29 de jovens e adultos. No total, o projeto beneficia 1.120 pessoas na cidade de São Paulo, sendo 540 delas crianças de até 12 anos de idade.

O vídeo de divulgação com o incentivo dos atletas do elenco de futebol profissional do Corinthians foi um dos responsáveis pelo interesse maior do que o inicialmente esperado pelas aulas. O sonho de se tornar jogador é a maior motivação das garotos que se inscrevem no projeto.

O Corinthians apoia o projeto por divulgação, incentivos aos voluntários e premiação aos melhores alunos, disponibilizando: cinco vagas para a Escola Chute Inicial Social; duas vagas de estágio para jovens, na sede administrativa do clube, no PSI; ingresso para jogos do Timão; visitas monitoradas ao Parque São Jorge; e visitas monitoradas à Arena Corinthians.



COMEMORAÇÃO DO DIA DAS MÃES

Em 11 de Maio, para comemorar o Dia das Mães, o Timão visitou duas Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPIs), dos bairros Itaim Paulista e São Mateus. Em sua maioria, as idosas estão nesses abrigos por conta de medidas judiciais e maus-tratos. Na ocasião foi servido um almoço especial, com um *buffet* de crepe, além da distribuição de presentes e flores. Contamos com um grupo, composto de 15 voluntários, sócios do Corinthians, que, além da atenção, distribuíram muito carinho às idosas.

Ao final do dia, as senhorinhas receberam uma serenata, em oferecimento da Casa da Serenata. Outras 11 Embaixadas da República Popular do Corinthians também realizaram ações semelhantes em suas cidades.



COMEMORAÇÃO DO DIA DO MEIO AMBIENTE

O Corinthians, em parceria com a Polícia Ambiental e a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente, comemorou, em junho de 2013, a Semana do Meio Ambiente. Foram realizadas palestras e exposições sobre o tema, e as crianças também foram convidadas a inaugurar o Jardim do Time do Povo, no Parque São Jorge.

A iniciativa teve como objetivo mostrar a importância do meio ambiente e do cuidado com os animais e o mal causado pelo desmatamento. Ao final, todas as crianças participantes, bem como os adultos presentes no clube, receberam: *ecobags*; *kits* plantio, com semente de girassol; mudas de *Ruellia brevifolia*, conhecida como pingo de sangue; e guias informativos sobre os parques da cidade.

Após as atividades realizadas no clube, durante a partida Corinthians e Ponte Preta, no Estádio do Pacaembu, o Timão e a Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente exibiram uma faixa para comemorar a data.

DISTRIBUIÇÃO DE OVOS DE PÁSCOA

Na semana da Páscoa, os atletas de futsal Sub-20 do Corinthians, fizeram a distribuição de ovos de Páscoa para todas as crianças internadas no hospital Santa Marcelina, em Itaquera, zona leste de São Paulo.

Além de se divertirem com o coelhinho da Páscoa e uma boneca humana, os pequenos puderam brincar com os cinco atletas que participaram da ação. Crianças atendidas pelo Time do Povo e outros projetos do clube também receberam ovos.

SONHOS ALVINEGROS

Com o objetivo de atender crianças e jovens com doenças graves – e com sonhos relacionados ao Timão –, o Corinthians manteve em 2013 o Programa Sonhos Alvinegros, realizando desejos que estimularam alguns desses pequenos corinthianos a acreditarem em seus sonhos. Para isso, firmamos parceria com ONGs, como Make a Wish e Sonhando Acordado.

FIM DA PÓLIO

Em parceria com o Ministério da Saúde, o Corinthians participou da campanha de divulgação da importância da vacinação contra poliomielite. Todo o elenco alvinegro entrou em campo, no jogo de 8 de junho, com as camisas estampadas com a mensagem *#FimDaPólio* no lugar de seus nomes. Eles estavam acompanhados do personagem Zé Gotinha e do ministro da Saúde, Alexandre Padilha.

PELA CULTURA

COM O OBJETIVO e a responsabilidade de oferecer cultura e informação aos seus associados, o Corinthians criou o Departamento Cultural. Em pouco tempo de atuação, os resultados impressionam. A família corinthiana agora também vai ao 777 da Rua São Jorge para: assistir a espetáculos de teatro, música e dança, sempre a preços acessíveis; assistir a filmes no Cine Timão, gratuitamente; participar de oficinas teatrais; ver shows de artistas que estão no auge de suas carreiras; e ver apresentações dirigidas ao público infantil.

Os principais fatos que envolvem o Corinthians são apresentados na revista *Nação Corinthians*, uma publicação em cores, cujo acabamento não deixa a dever para nenhuma revista das principais editoras brasileiras. A *Nação Corinthians* é bimestral e distribuída gratuitamente aos associados.

Nas suas páginas, o corinthiano encontra reportagens sobre grandes nomes do Timão, fatos que fizeram e fazem a história do Corinthians, personagens, curiosidades e celebridades que vestem as cores do alvinegro do Parque São Jorge.

TEATRO CORINTHIANS

Com capacidade para receber 400 pessoas, o Teatro Corinthians foi inaugurado em 2009 e é o primeiro (e único) teatro oferecido por um clube de futebol de São Paulo. Tem sala de vídeo, de reunião e cinema e pode ser utilizado também para lançamento de novos produtos, além de cerimônias de colação de grau, formaturas, peças etc. O teatro adquiriu perfil multifuncional.

Os espetáculos que ficam em cartaz oscilam do drama à comédia. Eventualmente, o teatro, nas dependências do Parque São Jorge, é palco de bate-papo com atletas e ex-atletas do Corinthians e debates sobre temas ligados ao esporte.

CORINTHIANS: MAIOR TIME DO MUNDO

O Corinthians será tema de um filme de ficção científica, a ser lançado em 2015. O longa, com exatos 90 minutos, terá como cenário o ano de 2110 e tratará o clube como o maior do mundo, em uma trama que envolve volta ao passado, corrida contra o tempo e algumas pitadas de história alvinegra.

A ideia está sendo tocada pela Lumix Art Films, produtora de Lian Andressa e Aleksander Lima, casados no argumento. O projeto já tem título e parceiros definidos. O longa se chamará Nova Era: Corinthians *e será distribuído pela Europa Filmes. O próprio Corinthians licenciou o longa como um produto oficial, embora não participe diretamente da produção.*

O roteiro, assinado por Alexandre Novaski e Nanci Pittelkow, é ousado. Nele, o Corinthians é o líder de um cenário de puiança. Nada de apocalipse dos filmes de Hollywood. No filme, a fome foi erradicada e as guerras acabaram.

A dinastia alvinegra, segundo o roteiro, foi construída graças a um intenso processo de internacionalização da marca durante o segundo centenário. Nesse cenário futurístico, o Corinthians contrata um cientista, George Stevens Lima, para recriar qualquer período da história por meio do que os produtores chamam de um dispositivo neural.





1º CANTO POR TI

Inspirado na história e nos antigos festivais de MPB das décadas de 60 e 80, o Corinthians promoveu, em 2013, o "Canto por ti, Corinthians", o primeiro festival de música da história do Sport Club Corinthians Paulista. O concurso atingiu as expectativas e recebeu canções dos quatro cantos do País.

O festival foi criado com o intuito de permitir, pelo registro das canções, ratificar e transmitir a cultura e os valores da nação corinthiana para suas gerações, e envolver vários estilos musicais, estimulando compositores dos mais diversos ritmos. Além disso, foi uma oportunidade de resgatar valores de nossa identidade e dar oportunidade a novos compositores corinthianos. Por esse projeto, foi possível trazer de volta o hábito de homenagear nosso time pela música em qualquer gênero.

A largada foi dada em de agosto de 2013 e encerrou em novembro. Ao longo desse período, movimentos multidões em torno dessa paixão corinthiana. Foram 26 finalistas, das quais 12 farão parte do primeiro CD e DVD legitimamente corinthiano e deixarão seus nomes registrados no legado do clube.

A primeira edição do festival homenageia Adoniran Barbosa, um dos compositores mais importantes da música brasileira, que compôs muitas canções para o Corinthians. Adoniran foi tido como patrono do evento.

O festival contou com a presença de grandes nomes da música brasileira, como os grupos Trovadores Urbanos e Demônios da Garoa e a cantora Luiza Possi, que anunciou as músicas finalistas.

O vencedor faturou um prêmio no valor de R$ 10 mil, mais o troféu Adoniran Barbosa. Os que ficaram em segundo e terceiro lugar ganharam R$ 7 mil e R$ 5 mil, respectivamente. O melhor intérprete e o melhor eleito pelo público também receberam um prêmio, de R$ 5 mil cada.

Para encerrar o festival com chave de ouro, o cantor Michel Teló, intérprete do hit internacional "Ai Se Eu Te Pego", apresentou-se para o público presente no Ginásio do Parque São Jorge.

VENCEDORES

1º lugar:
Música: Corinthiano
Autor: Grego
Intérprete: Grupo A Voz da Arquibancada

2º lugar:
Música: Nação
Autores: Roberto Simões e Paulo Borges
Intérprete: Roberto Simões

3º lugar:
Música: Canto por ti, Corinthians
Autor: Gêro
Intérprete: Gêro

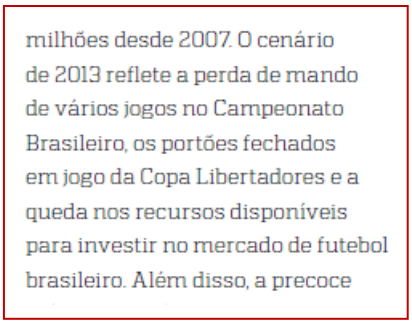
Melhor intérprete:
Ed Carlos
Canção: Corinthiano

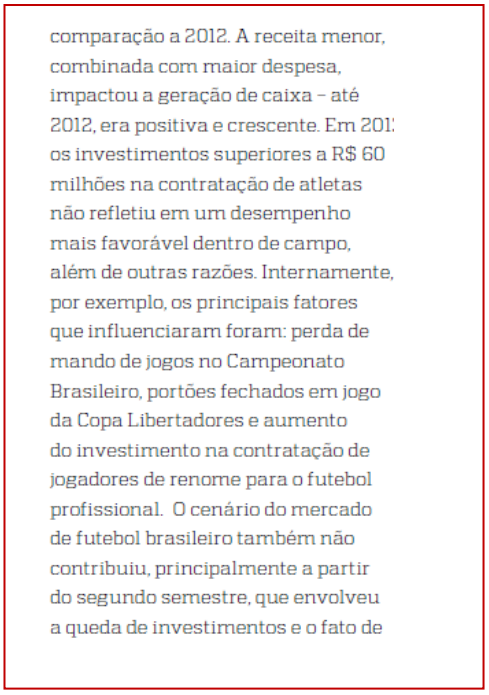
Voto popular:
Canção: Você no Gramo e Deus no Céu.
Compositor: Evandro Navarro

3.3.5 Subcategoria Clube Culpado

Esta subcategoria abrange os temas Punição e Corresponsabilidade pelos acontecimentos, especificamente, pelas mortes do torcedor boliviano e dos operários na Arena

Corinthians. Diretamente, o Corinthians não assume a corresponsabilidade em nenhum momento e apenas cita, na Mensagem do Presidente (2013, p. 09) e no Desempenho Econômico (2013, p. 46), que o clube foi punido e prejudicado com a perda de mando de vários jogos, no Campeonato Brasileiro, e por ter que jogar com Portões Fechados, em partida da Copa Libertadores.


milhões desde 2007. O cenário de 2013 reflete a perda de mando de vários jogos no Campeonato Brasileiro, os portões fechados em jogo da Copa Libertadores e a queda nos recursos disponíveis para investir no mercado de futebol brasileiro. Além disso, a precoce


comparação a 2012. A receita menor, combinada com maior despesa, impactou a geração de caixa – até 2012, era positiva e crescente. Em 201 os investimentos superiores a R$ 60 milhões na contratação de atletas não refletiu em um desempenho mais favorável dentro de campo, além de outras razões. Internamente, por exemplo, os principais fatores que influenciaram foram: perda de mando de jogos no Campeonato Brasileiro, portões fechados em jogo da Copa Libertadores e aumento do investimento na contratação de jogadores de renome para o futebol profissional. O cenário do mercado de futebol brasileiro também não contribuiu, principalmente a partir do segundo semestre, que envolveu a queda de investimentos e o fato de

3.3.6 Subcategoria Torcida que apoia

Diferentemente do Relatório de 2012, onde a torcida estava presente em cerca de 50% da publicação, em 2013, a torcida apareceu em apenas 24% do material. Esta redução pode ter ocorrido em virtude da repercussão da morte do torcedor boliviano, que culminou na prisão de vários torcedores corinthianos. É interessante notar que, nas fotografias, os torcedores estão, quase sempre, com um semblante tranquilo, como se a intenção fosse mostrar que a torcida corinthiana é calma e pacífica. Bem diferente do que estava sendo divulgado, por conta do episódio da Copa Libertadores da América. Outro fator relevante é que o sinalizador, objeto que causou a morte do torcedor boliviano, e muito utilizado pelos corinthianos, durante os jogos, não aparece em nenhuma imagem deste relatório.



Internacionalmente, a marca Corinthians subiu cinco posições, passando a ocupar a 19ª posição entre os clubes de futebol no mundo, com valor de US$ 103 milhões, segundo pesquisa divulgada em maio de 2013 pela consultoria inglesa Brand Finance, especializada em avaliação de marcas.

O Corinthians também foi apontado como 16º clube mais rico do mundo em 2013, segundo lista divulgada pela revista *Forbes*. Real Madrid, Manchester United e Barcelona ocupam as três primeiras posições. De acordo com a revista *Forbes*, o Corinthians possui patrimônio de US$ 368 milhões. O Real Madrid, clube mais rico do mundo, está com US$ 3,3 bilhões. O Timão é o único clube brasileiro presente entre os 20 clubes mais ricos do mundo. O site mexicano da revista *Forbes* elegeu o Corinthians como o clube de futebol mais valioso das Américas: US$ 584,7 milhões. Os dez primeiros clubes listados somam US$ 2,5 bilhões de dólares. Dominada por brasileiros, a lista foi montada com informações de consultoria Pluri, Brand Finance Football, Mosports e Confederação Brasileira de Futebol. Além dos títulos conquistados pelo Corinthians nos últimos anos, a *Forbes* destacou a futura inauguração da Arena Corinthians, palco da abertura da Copa de 2014, no Brasil.

"OS TORCEDORES DO CORINTHIANS MOSTRARAM AO MUNDO QUE SÃO MAIS QUE MEROS TORCEDORES."

JOSEPH BLATTER, PRESIDENTE DA FIFA, COMENTANDO A INVASÃO CORINTHIANA AO JAPÃO NO *SITE* OFICIAL DA ENTIDADE



TORCIDA

LOUCOS POR TI, CORINTHIANS

A Fiel é o maior patrimônio do clube

SÃO MAIS DE 30 MILHÕES de loucos que, em qualquer momento, em qualquer situação, estão ao lado do time, defendendo com paixão as cores do alvinegro do Parque São Jorge. A Fiel Torcida é hoje o maior patrimônio do Sport Club Corinthians Paulista e é por ela que os atletas correm, lutam, suam a camisa.

Em troca, a Fiel grita, pula, vibra e empurra o time, no Brasil ou em qualquer lugar do mundo, como puderam testemunhar os japoneses durante o Mundial de Clubes da FIFA.

A Fiel, que comemora como ninguém as incontáveis vitórias, também conquista ano a ano uma legião de novos corinthianos. Oficialmente, segundo o *ranking* elaborado pela FIFA, em 2013 o Corinthians tinha a segunda maior torcida do Brasil, com 24 milhões. Só ficamos atrás do Flamengo (33 milhões). No mundo, a Fiel é a quarta maior.

REPÚBLICA POPULAR DO CORINTHIANS

No início era uma ação publicitária patrocinada pela Nike e criada pela agência F/Nazca, em 2010, para comemorar o centenário do Timão. Hoje, a República Popular do Corinthians (RPC) vem se consolidando como uma importante ferramenta de engajamento, abrindo espaço para a representação democrática do torcedor e para aproximar o cidadão das ações do clube. Além disso, com organização pela internet, por meio das mídias sociais, a RPC promove ações sociais diversas.

Como república, há um governo que tem como objetivo ser combativo e representar todos os cidadãos, estruturado em cargos de presidente, vice-presidente, ministros, congressistas e governadores.

A RPC fará a eleição do terceiro governo em março de 2014, cujo mandato do eleito será de um ano. A eleição é realizada exclusivamente por meios digitais.



FIEL TORCEDOR

Lançado em 2008, o programa Fiel Torcedor conta com ampla adesão da torcida corinthiana e, juntamente com os resultados obtidos pelo time dentro de campo, vem sendo responsável pela liderança do clube na média de público e renda de partidas, já que facilita a aquisição de ingressos – a compra é feita via internet, sem filas – e premia os torcedores que acompanham o time com maior frequência, dando preferência na compra de ingressos. Em 2013, contava com aproximadamente 41,8 mil usuários.

Até 2012, o programa estava dividido em três planos, cada um deles com preços e condições diferentes: Minha História, Minha Vida e Meu Amor. Em todos os planos, o torcedor tem descontos e preferência na hora de comprar ingressos nos jogos em que o Corinthians é o mandante, além de ganhar *kits* personalizados. No início de 2013, o clube reativou o plano Meu Ingresso, com anuidade a preços mais baixos.

Ao fazer seu cadastro e efetuar o pagamento do plano, o torcedor recebe o Cartão Fiel Torcedor, que traz os dados cadastrais do associado, possibilitando a compra de ingressos no *site* Fiel Torcedor e facilitando a entrada no estádio.

BENEFÍCIOS

- *Preferência na compra antecipada de ingressos*
- *Descontos exclusivos nos valores dos ingressos*
- *Cartão personalizado Fiel Torcedor*
- *Inclusão de dependentes com valores diferenciados*
- *Conta de e-mail @fieltorcedor.com.br*
- *Participação em concursos e promoções diversas*

Com base na Análise de Conteúdo realizada nos relatórios foi possível mensurar a frequência que os temas apareceram nas publicações. Conforme tabela 03:

Tabela 03: Frequência dos temas nos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013

Categorias	Subcategorias	Frequência 2012	Frequência 2013
- A glória (Copa Libertadores da América e Mundial de Clubes da Fifa) - A tragédia (Morte do torcedor boliviano e dos operários nas obras da Arena Corinthians)	Clube Vitorioso	06	05
	Clube Modelo	07	14
	Clube Guerreiro	03	01
	Clube Solidário	04	11
	Clube Culpado	00	02
	Torcida que apoia	42	21

Fonte: próprio autor

De acordo com a frequência dos temas foi possível analisar que na subcategoria Clube Vitorioso e Clube Guerreiro o Corinthians manteve uma média de inserções nos Relatórios de Sustentabilidade de 2012 e 2013. Contudo, as outras subcategorias tiveram variações consideráveis.

A subcategoria Clube Modelo, por exemplo, apresentou 07 menções em 2012 e dobrou para 14, em 2013, ano em que a imagem do clube estava arranhada e que era preciso dar mais credibilidade ao Corinthians, pelas suas ações de gestão, já que, em campo, as coisas não iam muito bem. Esta hipótese se confirma quando analisa-se a subcategoria Clube Solidário, que saltou de 04 para 11 menções, reforçando as intenções do clube de se apresentar como socialmente responsável. Outra subcategoria que teve uma alteração considerável foi a Torcida que apoia, de 42 inserções, em 2012, o número caiu consideravelmente para 21, em 2013, ou seja, de 50% do total de páginas da publicação de 2012 para cerca de 24% do número de páginas do relatório de 2013. Essa redução, da aparição da torcida na publicação de 2013, chama a atenção, pois, neste ano, o relacionamento da torcida com o clube foi conturbado, devido ao envolvimento de torcedores na morte ocorrida no jogo da Copa Libertadores, alinhado ao mal desempenho, do time de futebol, nos campeonatos que participou.

Neste sentido, é possível perceber que o discurso utilizado pelo Sport Club Corinthians Paulista, em ambos os relatórios, foi o de um clube vitorioso, modelo, solidário e que possui uma torcida fiel que o apoia incondicionalmente. As evidências de um clube vitorioso e modelo podem ser encontradas na Mensagem do Presidente, no Perfil, no tópico destinado ao Futebol Profissional e ao falar da gestão e estratégia. O clube também é

apresentado como sendo solidário em trechos da Mensagem do Presidente e nas páginas voltadas às ações de responsabilidade social.

Quando realiza-se o confronto entre o ano de Glória (2012) e o ano de Tragédia (2013), percebe-se que existe uma grande disparidade na abordagem dos aspectos positivos e negativos, ficando evidente, que o Corinthians buscou enfatizar o ano de Glória e silenciar, ou, minimizar, os fatos que marcaram o ano de Tragédia. Este fato pode ser verificado, na Mensagem do Presidente, do Relatório de Sustentabilidade 2013. As mortes foram mencionadas apenas neste tópico e ocuparam 32 linhas de uma coluna, se perdendo em meio às 88 páginas da publicação. Apesar de mencionar os acontecimentos negativos percebe-se a intenção do Corinthians em transmitir a imagem de um clube solidário, que apoiou a família das vítimas e que, neste momento difícil, também contou com o apoio de sua torcida.

Cabe destacar, ainda, a relação do clube com a torcida, sempre apresentada de maneira positiva, nos Relatórios de Sustentabilidade, como uma torcida que apoia o Corinthians nos momentos de glória e de tragédia. Afirmação que pode ser questionada quando confronta-se as publicações com notícias, que foram divulgadas na mídia, a respeito da relação conflituosa que existe entre o clube e os torcedores.

As capas dos relatórios também precisam ser analisadas, pois representam o momento pelo qual o Corinthians estava passando. Em 2012, foi usada a foto de um torcedor segurando sua camisa e soltando, aparentemente, o grito de campeão, em conjunto com a frase "Vai Corinthians!!!". Esta capa representou bem o momento de vitória e de glória vividos pelo clube naquele ano. A capa de 2013, ilustrada com a imagem da bandeira do Corinthians e a frase: "Teu passado uma bandeira", demonstra que neste ano, em virtude dos acontecimentos negativos que ocorreram, e talvez, por um ato de respeito às pessoas que morreram, não seria de bom tom utilizar uma imagem que remetesse à festa e à comemoração. De certa forma, com a bandeira na capa, o Corinthians demonstrava seu pesar e respeito pelos acontecimentos e silenciava, mais uma vez, seu relacionamento conturbado com a torcida.

Outro ponto a ser observado está relacionado ao Princípio do Equilíbrio, da metodologia GRI – *Global Reporting Initiative* para a produção de relatórios de sustentabilidade, ou seja, a apresentação de aspectos positivos e negativos que impactaram a organização durante o período que está sendo relatado. Em relação a este princípio tem-se que o Corinthians utilizou o equilíbrio em seu Relatório de Sustentabilidade 2012, denominado como seu ano de Glória, de vitórias e onde, evidentemente, os aspectos positivos se destacaram, não havendo nenhuma dificuldade para o Clube em ser transparente. Porém, embora apresente no Relatório de Sustentabilidade 2013, na mensagem do Presidente,

algumas linhas que relatam os incidentes relacionados às mortes do torcedor boliviano e dos operários nas obras da Arena Corinthians, não é possível afirmar que este relatório foi equilibrado. Pois, a maneira como estes assuntos foram abordados buscava minimizar a responsabilidade do clube e isentar sua torcida, induzindo o leitor a acreditar que o clube não foi corresponsável pelos fatos ocorridos.

O fato dos Relatórios de Sustentabilidade serem produzidos por "corinthianos, com paixão e profissionalismo", como relatado no expediente das publicações também merece atenção. Esta afirmação, leva ao questionamento de como seria possível fazer um relatório transparente e equilibrado se todos os envolvidos em sua produção possuem uma relação emocional com o clube. Esta proximidade, pode dificultar o processo de equilíbrio e imparcialidade e reforçar a hipótese do uso do relatório como uma peça de marketing, que faz parte de todo um processo de fortalecimento e de internacionalização da marca Corinthians, que teve início em 2007, com a reorganização administrativa do clube, a mudança de diretoria, a contratação do jogador Ronaldo e a construção da Arena Corinthians.

CONSIDERAÇÕES FINAIS – FIM DE JOGO

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 Initative*, 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, e de 1.148 relatos em 2008, passou para 3.024 em 2013, como aponta o site oficial da *Global Reporting Initiative*.

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 estudo analisou os Relatórios de Sustentabilidade publicados pelo Sport Club Corinthians Paulista referentes a 2012 e 2013 – dois anos considerados excepcionais para o clube. Além disso, esta dissertação teve o objetivo de identificar as intenções do Corinthians em publicar os Relatórios, tendo em vista que esta é uma prática de organizações com fins lucrativos, especialmente as empresas com ações em bolsa (como as Sociedades Anônimas – S/A), e algo incomum a associações desportivas. Buscamos apontar, ainda, se houve equilíbrio no relato e se o clube prestou contas devidamente, já que, para serem equilibrados e transparentes, os relatórios precisam apresentar aspectos positivos e negativos, que impactaram a empresa durante o período relatado.

Pioneiro entre os clubes de futebol na publicação de relatórios de sustentabilidade, o Corinthians publicou seu primeiro relatório em 2009, fazendo referência aos acontecimentos de 2008. O objetivo, àquela altura, era o de divulgar as práticas de Governança Corporativa e

o novo modelo de gestão que estavam sendo implantados no clube, após a desastrosa parceria com a empresa MSI – Licenciamentos e Administração Ltda, representada pelo iraniano *Kia Joorabchian,* que fez com que o Corinthians visse seu nome migrar das páginas de esporte para as páginas policiais e seu time de futebol cair da primeira para a segunda divisão do campeonato brasileiro. A iniciativa tinha como propósito, igualmente, prestar contas para sua grande diversidade de *stakeholders,* entre eles: torcedores, imprensa, outros clubes, investidores, empresários, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e patrocinadores.

Embora o fato de o Corinthians publicar um Relatório de Sustentabilidade merecer reconhecimento, pois, demonstra que o clube, de certo modo, teve a intenção de ser transparente 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 do Corinthians são bem diagramados, repletos de imagens, com frases de efeito e figuras de linguagem. Apresentam ainda o clube como vitorioso, guerreiro, modelo de gestão profissionalizada, e silenciam ou minimizam os acontecimentos negativos que tiveram repercussão na mídia.

Embora seja uma associação desportiva, neste ponto, o Corinthians se assemelha às práticas de grandes empresas, que também publicam relatórios de sustentabilidade silenciando os pontos negativos e destacando os positivos, e que são muito questionadas pelas organizações não governamentais, que visam disseminar as boas práticas de responsabilidade social e o modelo GRI e que prezam pela qualidade destas publicações.

Entretanto, ficou evidente a preocupação do Corinthians mostrar que o clube havia mudado e que tinha um novo modelo de gestão, embasada nas melhores práticas de governança corporativa. Prova disso 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 e com 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, nas publicações do Sport Club Corinthians Paulista.

Para cumprir com estes requisitos, os relatórios deveriam apresentar os problemas

enfrentados pelo clube e, principalmente, as ações e providências tomadas para resolvê-los. Deveriam trazer também o acompanhamento destas ações, a cada ano, para servir como um instrumento de gestão e de comparação. No entanto, estes acompanhamentos não foram localizados nos relatórios.

Em contrapartida, o que prevalece nas publicações são informações tendenciosas e uma vasta linguagem publicitária, que buscam envolver os leitores e fazer com que os aspectos positivos se sobressaiam aos negativos. Estas características são comuns de peças de marketing, produzidas com fins comerciais, e muito diferentes do propósito maior da metodologia GRI, que prioriza, acima de tudo, a qualidade do conteúdo e a transparência das informações.

Ao criar a metodologia para publicação de Relatórios de Sustentabilidade a GRI – *Global Reporting Initiative* 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. 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.

Neste sentido, confirmou-se a hípotese de que o Corinthians aproveitou a credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade para transmitir a imagem de uma empresa moderna, organizada, transparente e socialmente responsável, enfatizando pontos positivos e minimizando pontos negativos, utilizando os Relatórios de Sustentabilidade como uma peça de divulgação para atrair novos patrocinadores e investidores.

Por esta razão, é possível afirmar que o clube não foi totalmente transparente e não prestou contas com total equilíbrio por meio de seus Relatórios de Sustentabilidade, os quais não apresentavam, de forma clara e convincente, o posicionamento do Corinthians em relação aos assuntos analisados. Utilizados com esta finalidade, os Relatórios de Sustentabilidade, não passam de uma grande peça de marketing, cuja finalidade é apenas divulgar de forma eufórica as ações e atividades da organização.

Por fim, esta pesquisa buscou contribuir com os estudos acerca da comunicação e do uso dos relatórios de sustentabilidade como instrumento de gestão, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar. GIACOMETTI, Celso. GUSSO, Eduardo; colaboradores Edison Carmagani...[et al]; apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. **Governança Corporativa – um modelo brasileiro** – Rio de Janeiro: Elieser, 2008. Il.; 259 p.

ASCIONI, Ligia. **Dna Empresarial – Identidade Corporativa Como Referência Estratégica.** Integrare, 2010.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2005. 300 p.

AVILA, Eduardo. **Corinthians! Campeão Dos Campeões! A História do Time Do Meu Coração.** Leitura, 2008.

BACHA, Maria de Lourdes. Revista Caros Amigos. **A Escandalosa História do Novo Corinthians.** Casa Amarela, 2005.

BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Ed. Revista e Ampliada. Edições 70, 2011.

BRANDÃO, Helena H. N. **Introdução à análise do discurso** - 2ed. rev. - Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2004.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990. 302 p.

CHURCHILL JR,Gilbert A. PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. Tradução Cecilia Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 627 p.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. : São Paulo : IBGC, 2009. 73 p.

COTA, Rafael. **O time do meu coração – Sport Club Corinthians Paulista.** Belo Horizonte: Editora Leitura, 2009. 95 p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade** - 1. ed. – 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 196 p.

DUALIB, Carla. **Salvem o Corinthians: os bastidores das parcerias que levaram o timão da glória do campeonato mundial ao vexame da série b.** São Paulo: Idéia & Ação, 2008. 136 p.

FASCIONI, Ligia. **Dna Empresarial – Identidade Corporativa Como Referência Estratégica.** São Paulo: Integrare Editora, 2010. 168 p.

FIGUEIREDO, Diego. ALBINO, José Coelho de Andrade. **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 semestre de 2011). – São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, Abrapcorp, 2011, p. 126-137.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia** - 1.ed. (rev. e atualizada). - São Paulo: Ática, 2011.

FIORIN, José Luiz. **Elementos de Análise do Discurso**. 9ª ed. – São Paulo: Contexto, 2000.

GIOIA, Ricardo M. (coord.). CROCCO, Luciano. TELLES, Renato. ROCHA, Thelma. STREHLAU, Vivian Iara. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos.** 2. Ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010 (Coleção de Marketing) v.1, 169 p.

HALLQVIST, Bengt. O "Rambo" empresarial está com os dias contados. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003. p. 15-53.

HOOLEY, Graham. PIERCY, Nigel F. NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** Tradução: Luciane Pauleti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 439 p.

KFOURI, Juca. **A Emoção Corinthians.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. 78 p.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006. 12ª edição. 750 p.

LEAL, Ricardo Pereira Camara. VICENTE, Antonio de Castro. SILVA, André Luiz Carvalhal da. (Org.) **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.** Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais Ltda, 2002. 148 p.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação Empresarial Eficaz: como falar e escrever bem.** Curitiba: Ibpex, 2010. 2010 p.

MARTINEZ, André. **Centenário do Corinthians** – São Paulo: Larousse do Brasil, 2010. 288 p.

MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 230 p.

MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, César. **Responsabilidade social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 169 p.

MENDONÇA, Patrícia Maria de. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas. In: GARCIA, Bruno Gaspar, et al. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 147-170. 406 p.

MONFORTE, José Guimarães. Conselheiro também deve ter foco. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003. p. 128-132.

NASSAR, Paulo. FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. Brasiliense, 2003.
NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação. Construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVETTO, Washington. BEIRÃO, Nirlando. **Corinthians é Preto no Branco.** Dba, 2002.

ORCHIS, Marcelo A. YUNG, Maurício T. MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: GARCIA, Bruno Gaspar, et al. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 37-70. 406 p.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. 8ª. ed. Campinas: Pontes, 2009. 100p.

PEREIRA, Adriana Camargo. SILVA, Gibson Zucca da. CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente.** São Paulo: Saraiva, 2011. 216 p.

REGO, Francisco Gaudência Torquado do. **Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986. 180 p.

SAVITZ, Andrew W; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 3ª reimpressão. 288 p.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação. Construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010. 198 p.
TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2. Ed. Revista e ampliada – São Paulo: Atlas, 2004. 399 p.

TRAQUINA, N. **Teorias do Jornalismo: Porque as notícias são como são**. v. 1. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2005.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: GARCIA, Bruno Gaspar, et al. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 71-102. 406 p.

VALE, Renato. Prefácio. In: ÁLVARES, Elismar. GIACOMETTI, Celso. GUSSO, Eduardo; colaboradores Edison Carmagani...[et al]; apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. **Governança Corporativa – um modelo brasileiro** – Rio de Janeiro: Elieser, 2008. Il.; 259 p.

VARELA, Claudio; TAVARES, Denise (orgs). **Corinthians – Amor sem Divisão.** 1. Ed. – São Paulo: Jardim dos Livros, 2008. 264 p.
VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional – O mercado de Idéias e Imagens.** Thomson, 2003.

WEISS, Edson. JARDIM, Rafael Andrade. **Dossiê Corinthians: da "máfia do apito" ao tetracampeonato brasileiro do Alvinegro Paulista.** São Paulo: Pillares, 2007. 104 p.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. 10. ed. Lisboa: Editora Presença. 2009.

YANAZE, Mitsuru Higuchi, et al. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2006. 1ª edição. 2ª reimpressão: 2007. 554 p.

Referências eletrônicas

_____Relatório de Sustentabilidade 2008, Instituto Ethos. Disponível em http://www3.ethos.org.br/cedoc/relatorio-de-sustentabilidade-instituto-ethos-e-uniethos-2008/#.UtfgVBCwIqc Acesso em 16 jan. 2014.

_____Relatório de Sustentabilidade 2008, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em http://www.corinthians.com.br/upload/site/relatorio%20de%20sustentabilidade%202008.pdf Acesso em 21 jun. 2013.

_____Relatório de Sustentabilidade 2009, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/RS_Corinthians%202010_Dupla.pdf Acesso em 21 jun. 2013

_____Relatório de Sustentabilidade 2010, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2010.pdf Acesso em 21 jun. 2013.

_____Relatório de Sustentabilidade 2011, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2011-por.pdf Acesso em 21 jun. 2013.

_____Relatório de Sustentabilidade 2012, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/130515_relatorio_sustentabilidade.pdf Acesso em 21 jun. 2013.

____Relatório de Sustentabilidade 2013, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/rs-sccp-2013-final-por.pdf Acesso em 04 abr. 2015

ABRAHÃO, Jorge. SPERA, Cristina. **Futebol e responsabilidade social: o Relatório de Sustentabilidade do Corinthians.** Disponível em http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/5968/servicos_do_portal/noticias/itens/futebol_e_responsabilidade_social_o_relatorio_de_sustentabilidade_do_corinthians.aspx. Acesso em 05 jun. 2013.

AGUIAR, Luciana de Souza. **Responsabilidade social na prática: o papel da comunicação organizacional.** São Paulo, 2006. Disponível em http://www.sustentabilidade.philips.com.br/pdfs/2008/luciana_de_souza_aguiar_2006.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

AZEVEDO, Ana Luísa Vieira de. **Indicadores de Sustentabilidade empresarial no Brasil: Uma Avaliação do Relatório do CEBDS**. Disponível em: http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vi_en/artigos/mesa3/Indic_de_Sustent_Empr_CEBDS.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** RAP Rio de Janeiro, Nov. /Dez. 2006 Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional. Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades.** João Pessoa, 2008. Disponível em http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Governança no Brasil.** 2013. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20 Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Governança no mundo.** 2013. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=19 Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Guia de Sustentabilidade para as empresas.** Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo: 2007. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4). Disponível em: http://www.ibgc.org.br/CadernoGovernanca.aspx?CodCaderno=6 Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Origem da boa Governança.** 2013. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18 Acesso em: 12 dez. 2013.

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Principais Modelos.** 2013. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21 Acesso em: 12 dez. 2013.

COUTO, Natália de Oliveira. **Desenvolvimento, sustentabilidade e relações internacionais: uma análise dos indicadores de desenvolvimento sustentável e sua aplicação ao caso brasileiro.** 2012. Disponível em http://www.ppgri.uerj.br/form/Natalia_Couto.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

DATA FOLHA, Instituto de Pesquisa. **Flamengo e Corinthians são os times com maior torcida.** São Paulo: Datafolha, 2014. Disponível em: http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2014/08/1494499-flamengo-e-corinthians-sao-os-times-com-maior-torcida.shtml Acesso em 23 ago. 2014.

DIHL, Winicyus. **A teoria da criação do conhecimento organizacional relacionada à elaboração de relatórios de sustentabilidade empresarial: um estudo exploratório em uma empresa geradora de energia.** Ponta Grossa, 2013. Disponível em http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/223/Dissertacao.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. 2003. Disponível em http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf Acesso em 20 jan. 2014.

ETHOS, Instituto. **Valores, Transparência e Governança.** 2014. Disponível em http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.UtfnBhCwIqd Acesso em 16 jan. 2014.

FADINO, José Carlos. **Necessidade da gestão profissionalizada nos clubes é ressaltada no Footecon**. Gazeta do Povo**,** Curitiba, 28 mai. 2012. Caderno Esportivo. Disponível em: http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/futebol/conteudo.phtml?id=1259700 Acesso em 06 jan. 2014.

GRI, Global Reporting Initiative. **Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em www.globalreporting.org. Acesso em 06 de jul. 2014.

GRI, Global Reporting Initiative. **Pontos de Partida – Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Uma linguagem comum para um futuro comum. 2011.** Disponível em www.globalreporting.org. Acesso em 06 de jul. 2014.

GRI, Global Reporting Initiative. **Pontos de Partida: Relatórios de Sustentabilidade da GRI: quanto vale essa jornada?** 2012. Disponível em www.globalreporting.org. Acesso em 06 de jul. 2014.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação Empresarial Eficaz.** Ibpex, 2010.

MEINERT, Maria Helena**. Estudo sobre a confiança dos *stakeholders* nas informações não-financeiras dos relatórios de sustentabilidade das empresas.** 2008. Disponível em http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2275 Acesso em 21/06/2013

MARQUES, J. C**.** . **O Mundial de Futebol de 2014 e a transparência: algumas abordagens sobre o sítio oficial do Governo Federal brasileiro o Portal da Copa.** In: Danilo Rothberg; Murilo Soares; Carlo José Napolitano; Maximiliano Martin Vicente. (Org.). Mídia e cidadania: conexões emergentes. 1ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012, v. 1, p. 144-151 Disponível em: http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0616_ed.pdf Acesso em 08 jan. 2014.

MARQUES, J. C. ; BENEVIDES, A. ; BRANDAO, C. E. ; SIMI, L. F. ; ZITO, R. FAGNANI, T. O. ; ROSSI, L R . **Os clubes-empresa da segunda divisão do Campeonato Paulista de Futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse.** Revista Conhecimento Online, v. 1, p. Artigo 8, 2009. Disponível em: http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/32682.pdf Acesso em 08 jan. 2014.

MOBILIÁRIOS. Comissão de Valores. CVM. **Cartilha de Governança:** Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/ Acesso em: 12 dez 13.

ROCHA, Tatiana Aparecida Coelho. **Análise do Relatório GRI enquanto ferramenta para mensuração da sustentabilidade empresarial.** Ribeirão Preto, 2012. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-21122012-110538/ Acesso em 21 jun. 2013.

ROVERE, Emílio Lèbre La. **Indicadores de sustentabilidade empresarial e gestão estratégica.** Disponível em http://www.uff.br/rpca/Volume%201/Sustentabilidade.pdf. Acesso em 21 jun. 2013.

SANTOS, Jorgina. SCHAUN, Angela. **Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,

2010.Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf Acesso em 21 jun. 2013.

SANTOS, Patrícia Moreira dos Santos**. A Contribuição do Modelo GRI para Evolução do Relatório de Sustentabilidade das Organizações Brasileiras: Estudos de Caso da Natura.**VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010 disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0258_1344.pdf. Acesso em 21 jun. 2013

SCHIMITH, Paula Fernanda. CHAGAS, Priscilla Borgonhoni. **Aplicação da Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso.** In: XXIX SEMAD 2009 – Semana do Administrador/UEM, realizada de 28 a 30 de outubro/2009. Disponível em http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613/6226 Acesso em 06 jan. 2014.

SILVA JUNIOR, Annor da. MUNIZ, Reynaldo Maia**. Governança Corporativa na Instituição de Ensino Superior Privada.** 2004. Disponível em http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Annor%20da%20Silva%20Junior%20-%20Governan%E7a%20Corporativa%20na%20IES%20Privad.doc. Acesso em 06 jan. 2014.

SPITZCOVSKY, Débora. **62% das empresas emitem relatório de sustentabilidade.** São Paulo: Exame, 2012. Disponível em: http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/62-das-empresas-emitem-relatorio-de-sustentabilidade/ Acesso em 16 mar. 2014.

VEJA. **Ministério Público acusa Andrés Sanchez de crime fiscal**. Disponível em: http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/ministerio-publico-acusa-andres-sanchez-de-crime-fiscal Acesso em 23 ago 14.

Links para acesso aos Relatórios de Sustentabilidade

_____Relatório de Sustentabilidade 2008, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em http://www.corinthians.com.br/upload/site/relatorio%20de%20sustentabilidade%202008.pdf

_____Relatório de Sustentabilidade 2009, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/RS_Corinthians%202010_Dupla.pdf

_____Relatório de Sustentabilidade 2010, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2010.pdf

_____Relatório de Sustentabilidade 2011, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2011-por.pdf

____Relatório de Sustentabilidade 2012, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/130515_relatorio_sustentabilidade.pdf

____Relatório de Sustentabilidade 2013, Sport Club Corinthians Paulista. Disponível em: http://www.corinthians.com.br/upload/site/rs-sccp-2013-final-por.pdf

APÊNDICE

Arquivo em pdf dos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013