



VOLUME 7 - NÚMERO 3 - MAIO/JUNHO 2008 - R\$ 25

# GV executivo

www.rae.com.br/executivo



## CORINTHIANS: REESTRUTURAÇÃO EM CAMPO

Entrevista com  
**RAUL CORRÊA  
DA SILVA,**  
vice-presidente  
de Finanças

- > Terceirize seu cérebro
- > Bolsa Família e a educação



- > COM CELUL
- > INOVAÇÕES
- > ENTREVIST
- > BANCO POP

No Brasil, o esporte mais popular é o futebol. Anualmente ele movimentava cifras substantivas na contratação de jogadores e na negociação pela transmissão de jogos e acordos publicitários. Mas os clubes não atingiram o nível de profissionalismo desejado, e a maioria enfrenta crises administrativas com frequência.

O Corinthians, clube tradicional, com a segunda maior torcida do país – cerca de 24 milhões, de acordo com pesquisa realizada pelo LANCE!-Ibope, em 2004 –, é um exemplo disso. No ano passado, foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, e seu então presidente Alberto Dualib foi afastado do cargo, após 14 anos no poder, por denúncias de corrupção. A diretoria atual assumiu em outubro de 2007, sob o comando de Andrés Sanchez, que tenta reorganizar o clube e colocá-lo novamente na primeira divisão.

Para falar sobre o tema, a GV-executivo convidou o vice-presidente de Finanças, Raul Corrêa da Silva. Formado em Ciências Contábeis em 1976, pós-graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas em 1983, Corrêa é advogado, administrador de empresas e presidente da RCS Brasil. Possui 36 anos de experiência com empresas de médio porte e iniciou sua trajetória no Corinthians, como sócio, em 1958. Um dos fundadores das torcidas Gaviões da Fiel e Camisa 12, foi eleito conselheiro do clube em janeiro de 2007. Nesta entrevista, ele relata os detalhes da reestruturação, que incluem a racionalização da governança, foco em transparência, plano de carreira e revitalização de estratégias de marketing.

É de conhecimento público que o Corinthians vive hoje uma crise financeira grave. Quais são os números dessa crise?

**RCS:** De fato, o clube tem hoje uma dívida de R\$ 100 milhões, criada a partir de 2005. Destes, R\$ 35 milhões são de contingências trabalhistas e fiscais; R\$ 30 milhões de impostos federais, que poderão ser colo-

cados na Timemania para pagamento em 20 anos; R\$ 10 milhões de débitos com a Prefeitura de São Paulo, dos quais uma parte já foi negociada e a outra está em negociação para pagamento em dez anos; e, por fim, R\$ 25 milhões de dívidas contratuais, além de outras pequenas dívidas, que vamos honrar este ano. A receita prevista para 2008 é de R\$ 90 milhões, contra uma despesa de R\$ 83 milhões. Dessa forma, qualquer processo para quitação de dívidas exige receitas extras. A diretoria está tratando o clube como uma empresa em recuperação. Há um prejuízo acumulado muito grande, que foi construído nos últimos anos.

Quais foram as principais ações tomadas pela nova diretoria logo ao assumir a crise?

**RCS:** Inicialmente, fizemos um tratamento ortodoxo, com redução básica de despesas, eliminação de horas extras, de ajudas de custo etc. Também reduzimos um contingente importante de pessoas. Renegociamos todos os contratos de serviço. Conseguimos reduções expressivas com os fornecedores. O presidente desde o primeiro momento colocou um especialista em cada área. Hoje temos em cada vice-presidência profissionais experientes trabalhando pro bono. Trabalhamos na forma de um colegiado, com troca constante de informações.

Em quantas áreas o clube foi organizado?

**RCS:** Dividimos o clube em três unidades de negócio. Separamos o futebol, os esportes aquáticos e terrestres, e o clube social. Cada unidade tem orçamento próprio, com centros de custos. Um clube esportivo é muito complexo para ser administrado; não é composto apenas pela academia ou pela piscina. Há muitos outros esportes a serem administrados, apesar de o futebol ser o principal. Nós escolhemos dividir em três partes para um controle efetivo. O Corinthians é uma empresa doente, mas com potencial muito grande. Aqui

VOLUME 7 - NÚMERO 3 - MAIO/JUNHO 2008 - R\$ 25

# GV executivo

www.rae.com.br/executivo



**CORINTHIANS:  
REESTRUTURAÇÃO  
EM CAMPO**  
Entrevista com  
**RAUL CORRÊA  
DA SILVA,**  
vice-presidente  
de Finanças

> Terceirize  
seu cérebro  
> Bolsa Família  
e a educação

**MICRO  
EM FOCO**  
> COM CELUL  
> INOVAÇÕES  
> ENTREVIST  
BANCO POP



CASO: RAZÃO NO ESPORTE

há uma mística da camisa e do distintivo: o torcedor exige ser campeão, independentemente da modalidade ou da situação financeira. Por isso, voltamos a formar equipes de vôlei, basquete, natação. A responsabilidade de quem administra o Corinthians é muito grande em relação ao que ele representa para seu público.

**Em que a governança reestruturada difere da que existia na gestão anterior?**

**RCS:** As gestões anteriores eram pequenas dinastias. Para você ter uma idéia, em 50 anos foram basicamente quatro presidentes. A política era muito centralizada, com um poder presidencial fechado e recheado de nomeações políticas. Isso mudou. O presidente Sanchez afastou-se de seus negócios e está dedicando todo o seu tempo ao clube. Todas as nomeações foram técnicas, e há uma integração maior entre os departamentos. Estamos tratando o Corinthians como uma empresa e profissionalizando a gestão. Um sinal disso é nossa construção de planos racionais de marketing: hoje temos até um carro de Fórmula 1. Para um público de 30 milhões de torcedores, você precisa mostrar resultado. Toda ação deve ser pensada considerando a massa corinthiana, e, nesse aspecto, o futebol é nossa grande vitrine.

**Você menciona o futebol como carro-chefe do clube. Focando especificamente essa modalidade, qual a dimensão de sua receita?**

**RCS:** Excluindo os valores referentes à venda de jogadores e à parte social, o orçamento do futebol é de R\$ 77 milhões. Aproximadamente, a arrecadação é composta da seguinte forma: R\$ 24 milhões são direitos de imagem pela transmissão dos jogos; R\$ 16,5 milhões são de patrocínio na camisa (Medial Saúde); R\$ 8,5 milhões são de bilheteria; R\$ 8 milhões de fornecedor esportivo (contrato com a Nike); R\$ 6,8 milhões são oriundos de outros patrocínios; e, por fim, outras receitas completam R\$ 13,4 milhões. A previsão de salários no futebol é de R\$ 54 milhões. Se considerarmos todos os gastos do futebol, como premiação, direitos de imagem, luvas etc., são previstos R\$ 63,5 milhões. Já a previsão de gastos do clube social é de R\$ 16,2, enquanto a de esportes aquáticos e terrestres é de R\$ 2 milhões.

**Considerando ainda o caso do futebol, quais receitas adicionais estão sendo buscadas pelo clube em seu novo esforço de marketing?**

**RCS:** Incluímos, por exemplo, a TimãoTV (online), que teve 5 milhões de acessos nas 48 horas após a inauguração. Comparando, o Flamengo (clube

VOLUME 7 - NÚMERO 3 - MAIO/JUNHO 2008 - R\$ 25

# GV executivo

www.rae.com.br/executivo



**CORINTHIANS:  
REESTRUTURAÇÃO  
EM CAMPO**  
Entrevista com  
**RAUL CORRÊA  
DA SILVA,**  
vice-presidente  
de Finanças

- > Terceirize seu cérebro
- > Bolsa Família e a educação

**MICRO  
EM FOCO**

- > COM CELUL
- > INOVAÇÕES
- > ENTREVISTA BANCO PO

**“No futebol, ao contrário do que se diz, é possível haver planejamento estratégico”**



mais popular do Brasil) teve 600 mil acessos no mesmo período. Por esse produto, o assinante paga R\$ 10, e o clube fica com dois terços do valor. Por ano, a previsão é arrecadarmos R\$ 10 milhões. Desse valor, o Corinthians ficaria com R\$ 6,8 milhões. São números impactantes, considerando as receitas tradicionais. Além da TimãoTV, estamos implantando outras atividades mercadológicas sem precedentes no clube. Uma delas é um tour pelo Parque São Jorge. Nele, o torcedor tem acesso a toda a história do clube, começando pela bica e terminando no Memorial de Conquistas, ao lado da loja. Estamos adaptando o Fiel Torcedor, cujo sistema é parecido com o do Bilhete Único. O torcedor poderá carregar o crédito do ingresso pelo site e, no dia do jogo, não terá de enfrentar filas nem a ação dos cambistas. Temos ainda a participação na Superliga de Fórmula 1, além da previsão de programas como Nasci Fiel. Nesse aspecto, contamos muito com a participação do torcedor. Para você ter uma ideia do nível de comprometimento do torcedor com o clube: recebo cerca de 60 e-mails de corinthianos por dia. Desse, pelo menos 10% querem saber como depositar dinheiro na conta do clube.

**A construção de um estádio ou da arena esportiva está nos planos?**

**RCS:** Essa é uma questão complicada. Inicialmente não fazia parte dos nossos planos, pelo tamanho do investimento que exige. Mas a troca de informações com os dirigentes do Barcelona abriu os nossos olhos. Dentro dos modelos corretos de gerenciamento, uma das grandes receitas do futebol hoje em dia vem da arena esportiva. Você trata o torcedor como um cliente, um cliente muito fiel e que sempre vai consumir seu produto. Temos um projeto, mas somente poderemos considerá-lo no dia em que o presidente falar.



CASO: RAZÃO NO ESPORTE

Há um plano de pagamento por metas no futebol. Como ele deve funcionar?

**RCS:** Trata-se de um projeto embrionário solicitado por nosso presidente. Na verdade, há precedentes disso em alguns clubes europeus. A ideia é ter uma parte fixa de remuneração e uma parte variável. O pano de fundo é uma cultura de mérito, semelhante a um plano de carreira comum a muitas empresas no setor privado. Em nosso caso, incluímos ao redor de 50 itens de avaliação. Por exemplo, o jogador é avaliado por tempo de serviço ao clube; idade; experiência; e, naturalmente, desempenho. Além disso, vamos também considerar o modo como os jogadores tratam o técnico e se relacionam-se com os colegas; o respeito com o árbitro durante a partida; e o respeito aos adversários. A avaliação será feita pela comissão técnica. Arriscamos dizer que essa iniciativa, no futebol brasileiro, representa uma quebra de paradigmas. Por enquanto estamos na fase de planejamento; apenas em 2009 o projeto será efetivamente adotado, tendo em vista que precisamos negociar com as partes envolvidas para garantir uma mudança de mentalidade. Ou todos sentem que é bom para o grupo ou o projeto não vingará. O que as empresas e todos profissionais precisam é de regras claras.

Que análise você faz dos erros cometidos pelas gestões anteriores do clube, as quais obviamente contribuíram para a situação atual?

**RCS:** Principalmente falta de visão estratégica e aplicação desnecessária de recursos. Tivemos três parcerias milionárias para pagar dívidas, com o Banco Excel (1997-1998), a Hicks Muse (1999-2002) e a MSI

(2005-2007). O parceiro pagava as dívidas, mas faltava visão estratégica para saber onde aplicar os recursos. No futebol, ao contrário do que se diz, é possível ter planejamento estratégico. O que estamos tentando fazer no Corinthians é construir um clube para o futuro.

A diretoria tem um plano estratégico caso o time não retorne a primeira divisão este ano?

**RCS:** No planejamento estratégico você deve considerar todos os cenários possíveis. Mas existem coisas que são patentes: você não vai me encontrar com uma caneta verde na mão, por exemplo. Não trabalhamos com certas hipóteses. O planejamento é feito da forma mais profissional possível, mas a paixão também faz parte do processo. Existe o risco, sim, mas preferimos analisar formas para não correr esse risco. Estamos estruturando o clube para dez anos, para o futuro.

E como legitimar as mudanças atuais de forma que não sejam ignoradas pelo próximo presidente?

**RCS:** Não há um recurso que impeça isso, mas estamos adotando uma série de medidas para blindar o clube. Já reformulamos seu estatuto, de olho no futuro. Queremos chegar a um nível de transparência tal que qualquer pessoa que assumir o clube no futuro não terá como mudar, porque o sistema não permitirá. Além disso, se nosso modelo for copiado por outros clubes, então haverá uma pressão natural sobre o próximo administrador para que mantenha a nova cultura. Esperamos que a transparência que estamos tentando imprimir ao clube seja uma mudança sem volta. ✖

PEDRO F. BENDASSOLLI, professor da FGV-EAESP, pedro.bendassolli@fgv.br  
RAFAEL VALENTE, jornalista, jornalismo.rafael@gmail.com