



TRANSPARÊNCIA OU ESTRATÉGIA DE MARKETING: UMA ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DE 2012 E 2013 PUBLICADOS PELO CORINTHIANS

RESUMO

Este trabalho tem como questão de pesquisa analisar como o Sport Club Corinthians Paulista, tradicional clube esportivo fundado em 1910 na cidade de São Paulo (SP), apresenta a transparência de suas atividades por meio da prestação de contas de seus Relatórios de Sustentabilidade, os quais vêm sendo publicados desde 2009. 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 duas publicações, utilizou-se como metodologia a Análise de Conteúdo e a pesquisa quantitativa. Como resultado constatou-se 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 problemas de 2013. Utilizados com essa finalidade, os Relatórios de Sustentabilidade não passam de uma peça de marketing, cujo intuito é divulgar de forma eufórica as ações e atividades da organização. Por fim, este artigo buscou contribuir com os estudos acerca da utilização da transparência na prestação de contas dos relatórios de sustentabilidade, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

Palavras-chave: Corinthians; Prestação de Contas; Relatórios de Sustentabilidade.

¹José Carlos Marques
²Roberta Ferreira Brondani

¹ Doutor pela Universidade de São Paulo (ECA – USP), Brasil
Professor pela Universidade Estadual Paulista (UNESP/Campus de Bauru), Brasil
E-mail: zeca.marques@uol.com.br

² Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista (FAAC - UNESP), Brasil
Docente do Centro Universitário Eurípedes de Marília (Univem), Brasil
E-mail: robtaferreirabrondani@gmail.com

ABSTRACT

This paper intends analyze how the Sport Club Corinthians Paulista, traditional sports club founded in 1910 in São Paulo (SP), provides transparency in reporting of their sustainability reports published since 2009. To this end, the corpus of analysis are the 2012 and 2013 Sustainability Reports, years that marked the history of the club due to facts that are opposed by his extraordinary character. The year 2012 was marked by unprecedented glory as victories in the Copa Libertadores and the FIFA Club World Championship in its new format. Since the year 2013 was evidenced by unexpected tragedies, like the death of a Bolivian fan for starting the club in the Copa Libertadores and accidents involving workers in the construction of the new stadium of Corinthians, which would be used as one of the World Cup 2014 in Brazil. To see if there was balance between publications was used as a methodology content analysis and quantitative research. As a result it was found that the club was not fully transparent and non-paid accounts with a total balance through their Sustainability Reports, which did not show clearly and convincingly, positioning the Corinthians regarding the matters analyzed. Used for this purpose, the Sustainability Reports are just a marketing piece, whose purpose is only disclose euphoric manner the actions and activities of the organization. Finally, this paper aims to contribute to the studies on the use of transparency in reporting of sustainability reports, not exhausting the subject matter and leaving open topic for further analyzes.

Keywords: Accountability; Corinthians; Sustainability reporting.

INTRODUÇÃO – ABRE O JOGO

Este artigo tem por objetivo analisar como o Sport Club Corinthians Paulista (referenciando a partir de agora simplesmente como Corinthians), tradicional clube esportivo fundado em 1910 na cidade de São Paulo (SP), apresenta a transparência na prestação de contas de seus 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, disputada no Brasil.

Em seu primeiro Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2009, o Corinthians utilizou o termo “profissionalismo” para apresentar as práticas de Governança Corporativa que estariam sendo implantadas 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. Nesse mesmo Relatório de Sustentabilidade, o clube reforçava 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. Esse princípio, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009), 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”.

E foi por meio de mudanças no estatuto e 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) de que “a apresentação de relatórios financeiros, auditados, por empresas críveis e reconhecidas, é o primeiro patamar dessa comunicação” e devem ser divulgados para todos os *stakeholders*, ou seja, os públicos de interesse da empresa.

A escolha do Corinthians como objeto de análise deu-se, especialmente, devido ao fato de o clube ter sido o primeiro no Brasil³ a publicar um Relatório de Sustentabilidade utilizando a metodologia GRI – Global Reporting Initiative, e por manter a regularidade da publicação (de 2009 a 2015, já são sete edições, ininterruptas). Para a definição dos assuntos que seriam analisados, realizou-se uma pesquisa quantitativa das notícias publicadas sobre o Corinthians, nos mesmos anos, no jornal *O Estado de S. Paulo*, versão on-line, por ser um veículo dirigido aos mesmos públicos para os quais os relatórios são distribuídos, ou seja, empresários, investidores e patrocinadores. A versão on-line foi escolhida devido à facilidade de acesso ao material. Partimos da hipótese de que o Corinthians aproveita a credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade para vender a imagem de uma organização moderna, transparente e socialmente responsável, enfatizando pontos positivos mesmo quando a mídia apresenta fatos que demonstram o contrário.

O artigo apresenta as reflexões de alguns teóricos como Barbieri e Cajazeira (2010), Figueiredo e Albino (2011), Melo Neto e Froes (2001), Kotler e Keller (2006), Marques et al. (2009), Tachizawa (2004), Silva Neto (2010), entre outros, que colaboraram com argumentações referentes à gestão socialmente responsável e relatórios de sustentabilidade. Para auxiliar na análise do material, foram utilizados os conceitos apresentados por 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”. Após o trabalho de análise e interpretação dos dados buscou-se relacionar os conceitos apresentados com a gestão do Corinthians e seus relatórios de sustentabilidade.

³ Dado proveniente de pesquisa realizada no site dos clubes de futebol brasileiros no período de 2008 a 2013.

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

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 esses objetivos. Por essa 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. Embora não seja uma empresa de capital aberto e sim uma entidade desportiva sem fins lucrativos, o Sport Club Corinthians Paulista, em 2008, deu o pontapé inicial em busca de uma gestão profissionalizada e alinhada com as boas práticas da Governança Corporativa.

De acordo com Figueiredo e Albino (2011), “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.” Nesse 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.

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.

No entanto, embora existam vários indicadores que auxiliam as empresas a medir e gerenciar 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 dessas ações.

Nesse sentido, 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. 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) 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), “muitas empresas apresentam-se publicamente como sustentáveis, buscando uma maior aproximação e identificação com seus *stakeholders*”.

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 essa publicação não se prende apenas a apresentar resultados financeiros, mas considera ainda dimensões sociais e ambientais. Spitzcovsky (2012) 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. Dessas 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 auditoria 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.

Desde 2009, o Corinthians publica relatórios de sustentabilidade de acordo com o modelo GRI. Contudo, para que o relatório tenha realmente credibilidade e não seja apenas mais um material de marketing, é preciso seguir princípios para a definição do seu conteúdo e para assegurar sua qualidade. As diretrizes e princípios GRI têm 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.

O CORINTHIANS ABRE O PLACAR

Fundado em 1910, como uma entidade desportiva clube paulista, e 35 milhões para o clube carioca). Além do futebol, o Corinthians oferece a seus associados 12 práticas esportivas de modalidades olímpicas (atletismo, 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 e em 11 de março de 2005, foi assinado o contrato definitivo entre as partes.

Com tantos problemas, dentro e fora do campo, e com sua imagem manchada, o então presidente Alberto Dualib renunciou ao cargo. Em virtude disso, 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 reorganizou o clube em três unidades de negócio: social, futebol profissional 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 o fazem se aproximar cada vez mais do modelo de clube-empresa, e a reorganização do clube em unidades de negócio é uma evidência desse processo.

A consequência 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 como citado em 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. 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 predefinidos, 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 dessa 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.

NA MARCA DO PÊNALTI – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para verificar os assuntos que seriam analisados nos Relatórios de Sustentabilidade foi realizada uma pesquisa quantitativa no jornal *O Estado de S. Paulo*, versão on-line, devido à facilidade de acesso ao material. A escolha desse 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 nesses 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 nesse veículo de comunicação e mereceriam uma análise mais detalhada. A Tabela 01 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 01: 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: Tabela elaborada pelos autores.

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 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. Essa fase, como orienta Bardin (2011), 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”.

Esse primeiro contato com o material a ser analisado é definido pela autora 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”. Nesse 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), deve ser realizada após a escolha do corpus para direcionar a análise. 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”. O objetivo, então, é expor o discurso apresentado pelo clube em relação aos temas analisados, verificando se houve transparência na prestação de contas desses Relatórios de Sustentabilidade.

Definido o objetivo da análise, parte-se para a referência 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. Essa organização da codificação, segundo Bardin (2011), 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.

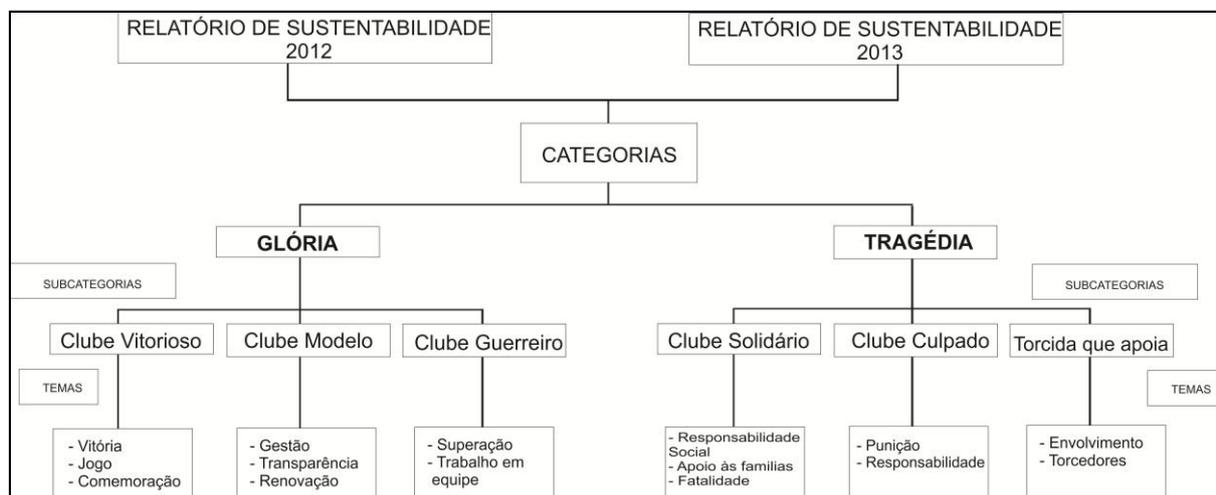
A unidade de registro utilizada na análise é o tema, que de acordo com a autora consiste em “uma afirmação, acerca de um assunto. Quer dizer,

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”.

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), “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 01: Estrutura da Análise de Conteúdo



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores.

A Figura 01 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 tem-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. A subcategoria Torcida que apoia traz os temas torcida e envolvimento dos torcedores.

Nesse 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.

ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE 2012 E 2013

Com base na Análise de Conteúdo realizada nos relatórios, foi possível mensurar a frequência com que os temas apareceram nas publicações. Conforme tabela 02:

Tabela 02: Frequência dos temas nos Relatórios de Sustentabilidade 2012 e 2013

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

Fonte: Tabela elaborada pelos autores.

De acordo com a frequência dos temas, foi possível perceber que o discurso utilizado pelo Sport Club Corinthians Paulista, em ambos os

relatórios, foi o de um clube vitorioso, modelo, solidário e eficiente, com uma torcida fiel que o apoia incondicionalmente.



Imagens do Relatório de 2012, com destaque para os troféus conquistados.

Como se pode ver, 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, compondo o mote em torno da euforia das conquistas. O clube também é apresentado como sendo solidário em trechos da

Mensagem do Presidente e nas páginas voltadas às

ações de responsabilidade social.

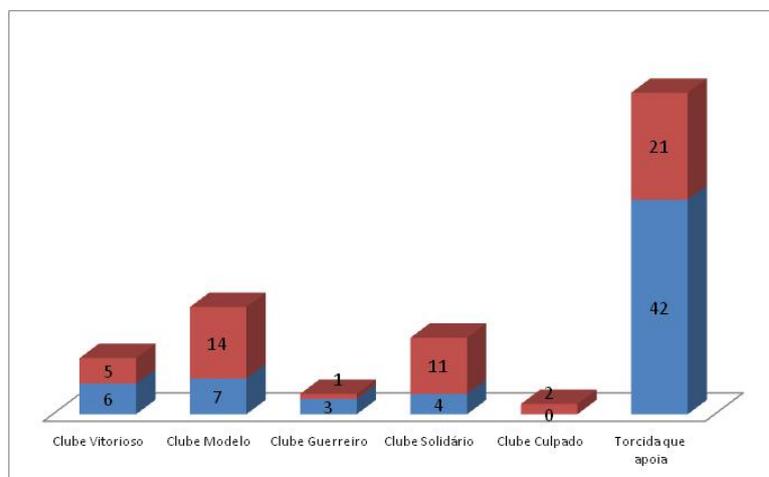


Relatório de 2012: ênfase nos conceitos de *Eficiência e Transparência*.

Quando se realiza 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, como apresentado no gráfico 1. Fica evidente que o Corinthians buscou enfatizar o ano de Glória e silenciar, ou minimizar, os fatos que marcaram o ano de Tragédia. Esse fato pode ser verificado na Mensagem do Presidente, do Relatório de

Sustentabilidade 2013. As mortes foram mencionadas apenas nesse tópico e ocuparam 32 linhas de uma coluna, perdendo-se 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, nesse momento difícil, também contou com o apoio de sua torcida.

Figura 02: Comparação entre o Ano de Glória (2012) e o Ano de Tragédia (2013)



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores.

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 confrontamos as publicações com notícias, que foram divulgadas na mídia, a respeito da relação conflituosa que existe entre o clube e os torcedores.

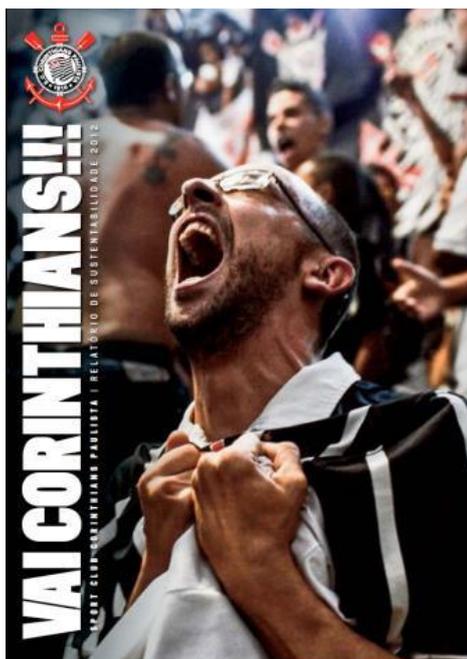


Destaques para a torcida do Corinthians no Relatório de 2012.



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!!!”. Essa 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 nesse 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.



Capa do Relatório de 2012.



Capa do Relatório de 2013.

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 esse princípio, tem-se que o Corinthians utilizou o equilíbrio em seu Relatório de Sustentabilidade 2012, denominado como seu ano de Glória, de vitórias e em que, 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 esse relatório foi equilibrado. A maneira como esses 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 de os Relatórios de Sustentabilidade serem produzidos por “corinthianos, com paixão e profissionalismo”, como relatado no expediente das publicações, também merece atenção. Essa 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. Essa proximidade pode dificultar o processo de equilíbrio e imparcialidade

e reforçar o 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 desses recursos se tornam cada dia mais frequentes. Para medir e monitorar os impactos das empresas em relação aos ambientes social, econômico e ambiental, o chamado Tripé da Sustentabilidade, vários indicadores foram criados, entre eles os indicadores da GRI – Global Reporting Initiative, que orientam as organizações na elaboração e publicação de Relatórios de Sustentabilidade. Além de servirem de instrumento de gestão, os indicadores auxiliam na transparência e na prestação das contas de grandes empresas.

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 divulgar as práticas de Governança Corporativa e o novo modelo de gestão que estavam sendo implantados

no clube. 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 seja merecedor de reconhecimento, pois demonstra que o clube, de certo modo, teve a intenção de ser transparente e de prestar contas para seus públicos de interesse, essa decisão leva ao questionamento das suas reais intenções. Pois o que prevalece nas publicações são informações tendenciosas e uma vasta linguagem publicitária, que buscam envolver os leitores e fazer com que aspectos positivos sobressaiam aos negativos.

Nesse sentido, é possível concluir 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 de marketing, a fim de atrair novos patrocinadores e investidores. Por essa razão, 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 essa 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

Barbieri, José Carlos & Cajazeira, Jorge Emanuel Reis. (2010). *Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.

Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Figueiredo, Diego & Albino, José Coelho de Andrade. (2011). *Comunicação no futebol: de reserva no banco a titular no ataque*. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 8, n. 15 – São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, Abrapcorp, 126-137.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4ª ed. São Paulo: IBGC.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Marques, J. C.; Benevides, A.; Brandão, C. E.; Simi, L. F.; Zito, R.; Fagnani, T. O.; Rossi, L. R. (2009). *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, Artigo 8, 2009, Recuperado em 08 janeiro, 2014, de <http://www.feevale.br/site/files/documentos/pdf/32682.pdf>.

Meinert, Maria Helena. (2008). *Estudo sobre a confiança dos stakeholders nas informações não financeiras dos relatórios de sustentabilidade das empresas*. Recuperado em 21 junho 2013, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2275>.

Melo Neto, Francisco Paulo de & Froes, César. (2001) *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Nassar, Paulo & Figueiredo, Rubens. (2003) *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

Relatório de Sustentabilidade 2012, Sport Club Corinthians Paulista. (2012). Recuperado de http://www.corinthians.com.br/upload/site/130515_relatorio_sustentabilidade.pdf.

Relatório de Sustentabilidade 2013, Sport Club Corinthians Paulista. (2013). Recuperado de <http://www.corinthians.com.br/upload/site/rs-sccp-2013-final-por.pdf>.

Silva Neto, Belmiro Ribeiro da (coord.). (2010). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva.

Spitzcovsky, Débora. *62% das empresas emitem relatório de sustentabilidade*. São Paulo: Exame, 2012. Recuperado em 16 março 2014, de <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/62-das-empresas-emitem-relatorio-de-sustentabilidade/>.

Tachizawa, Takeshy. (2004). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas.