

Branding e a gestão de crises: O Corinthians inspira empresas a darem a volta por cima.

Joyce de Carvalho Santos – (Faculdade Zumbi dos Palmares) - joyce.nlm@hotmail.com.br

Eliete de Carvalho Silva – (Faculdade Zumbi dos Palmares)- flocos.carvalho@hotmail.com

Antônio Carlos Estender – (Faculdade Zumbi dos Palmares) estender@uol.com.br

Resumo: Diversos trabalhos têm analisado situações de crise nas empresas. Este artigo, no entanto, propõe uma análise de quanto uma crise afeta uma instituição por meio de um estudo da crise vivida pelo Sport Club Corinthians Paulista, no ano de 2007, objetivando investigar as similaridades das crises vividas no setor esportivo com o mercado financeiro, refletindo sobre a importância de se avaliar casos como o do clube para evitar e gerenciar crises, e discutir a viabilidade de se usar o modelo de gestão adotado pela direção da organização pode ser inspirador para as empresas tradicionais. Para tal análise, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre crise, branding e uma entrevista com um diretor da organização à época do evento crise. O resultado das pesquisas e da entrevista demonstram que o branding teve papel fundamental na gestão de crise do clube. Conclui-se que o uso correto das ferramentas pode garantir que a empresa em crise passe pelo período turbulento recuperando sua antiga condição ou alcançando novos patamares, como aconteceu com o Corinthians.'

Palavras-Chave: gestão de crise, Sport Club Corinthians Paulista, branding, planejamento estratégico, crise de imagem

Branding and crisis management: the Corinthians can teach companies to come out on top

Abstract: Several studies have analyzed crises in companies. Reflected little, however, about the impact of the crisis on the image and credibility of organizations. This article proposes a demonstration of how the crisis affects an institution through a study of the crisis experienced by Sport Club Corinthians Paulista, in 2007. To investigate the similarity crises experienced in the sports sector with the financial market, reflecting on the importance to evaluate cases like the club to prevent and manage crises, and discuss the feasibility of using the management model adopted by the leadership of the organization can be inspiring for traditional businesses. For this analysis, we were conducted literature searches on crisis, branding, which was the basis of Corinthian solution, and an interview with a director of the organization at the time of the event crisis. Concluded that the correct use of tools can ensure that the company in crisis pass by turbulent period recovering its former condition or by lifting new heights, as with the Corinthians.

Key Words: sports marketing, crisis management, branding, Sport Club Corinthians Paulista, image crisis

1. Introdução

Diversos trabalhos vêm analisando a gestão de crise em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para branding, gestão de crise, gestão da imagem de empresas e planejamento estratégico, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional, no âmbito da gestão de crises.

O presente trabalho considera essencial lembrar das imagens registradas pela imprensa no dia 2 de dezembro de 2007, que transmitem a sensação de que uma tragédia havia ocorrido no Estádio Olímpico, em Porto Alegre, ao final da partida entre Grêmio e Corinthians. E para os corinthianos era exatamente essa sensação: após o apito final do árbitro, o clube estava definitivamente rebaixado para a Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro, após enfrentar um ano recheado de problemas, incluindo investigações da Polícia Federal e o encerramento de uma parceria polêmica com o fundo de investimentos norte-americano Media Sports Investment (MSI), que refletiram dentro de campo. Mais que sentimento de tristeza e humilhação pelo revés do time, o clima era de incerteza sobre o futuro do clube, um dos mais populares do País.

A queda para a Segunda Divisão representava para os torcedores algo inédito e frustrante, mas para o clube poderia ser muito pior. A tendência era de afastamento da torcida das arquibancadas e a consequente perda de receita com a venda de ingressos. Somam-se a isso as previsões de diminuição de faturamento com patrocínios, perda de espaço nas transmissões pela televisão e – obviamente – menor arrecadação com os direitos de imagem. As previsões indicavam que seriam anos caóticos na gestão de Andrés Sanchez, que assumira o clube meses antes do rebaixamento, no lugar de Alberto Dualib, que comandara o Corinthians por 14 anos, mas renunciou em meio à turbulência na direção do clube.

O novo presidente do clube deu início a uma fase de revolução no clube, contando com pessoas reconhecidas por suas atuações no setor privado, e levou, além do retorno à Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro, às conquistas de dois importantes e sonhados títulos (Taça Libertadores da América e Mundial de Clubes da Fifa); ao aumento de receita com patrocínio, com a venda de ingressos e de produtos do clube; valorização da marca Corinthians dentro e fora do País e, a mais recente, construção de seu próprio estádio.

O presente trabalho visa demonstrar como a crise vivida pelo clube pode servir de inspiração para demais clubes e empresas que passam por situações difíceis, tanto na área financeira como em sua imagem. Neste trabalho, pretende-se apresentar as lições que o Corinthians pode passar em termos de desenvolvimento da marca, planejamento estratégico e relacionamento com o cliente.

Na literatura acadêmica sobre gestão de crise, relacionados com o setor esportivo existem poucos estudos qualitativos sobre o tema (Burgess et al, 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil foi produzido por Araujo (2009). Em seu estudo, cujo tema é Administração de Produção e Operações, ele aponta problemas encontrados na forma de gestão do clube que foram determinantes para a instalação de uma situação de crise. Tais problemas, como referenda Lopes (2012), são similares aos que acontecem em crises de empresas tradicionais. Posteriormente, Tavares (2003) demonstra que a crise reflete imediatamente na imagem da empresa, tanto ante seus clientes da instituição, como em relação aos demais parceiros, que podem ser entendidos como

credores, funcionários, acionistas e investidores. Mais adiante, o presente trabalho identifica nas definições de Kaplan e Norton (2002) o planejamento como ferramenta para gerir e até mesmo evitar crises.

Além disso, por meio de uma entrevista com o economista e ex-diretor de marketing do Corinthians, Luis Paulo Rosenberg, o presente trabalho pretende avaliar quais foram os problemas encontrados pela direção do clube no momento de crise e quais são as lições a serem passadas às empresas e responder à questão: como as empresas podem superar crises que prejudicam a imagem e a credibilidade ante seu público-alvo, acionistas e investidores e causam estragos financeiros usando o branding?

Investigar a crise enfrentada pelo Corinthians para identificar as similaridades entre crises nas empresas tradicionais, refletir sobre a importância de aprender com os problemas enfrentados pelo clube paulista e discutir a aplicabilidade das lições aprendidas pelo Corinthians no mercado são objetivos deste artigo. A investigação a que se propõe este trabalho busca encontrar lições na crise e na solução dela, por parte do Corinthians, que sirvam de exemplo as demais empresas, bem como refletir como a crise poderia ter sido evitada ou controlada se fossem levados em consideração um vasto material teórico sobre o tema. Além disso, este trabalho pretende discutir como aplicar as lições aprendidas pelo Corinthians em outras empresas.

1. Referencial Teórico

1.1 Conceituando Crise

É preciso, antes de mostrar como o Corinthians pode ajudar às empresas em momentos de crise, conceituar o que é Crise. As definições para a palavra Crise encontradas nos dicionários: “conjuntura ou momento perigoso, difícil ou decisivo”, se encaixam em momentos que podem ser vividos por instituições de ambos os lados, tanto no esporte como no mercado tradicional.

Augustine (2009) define crise como “uma mudança repentina ou gradual, que resulta em um problema urgente a ser abordado imediatamente” e esclarece que “não são dificuldades normais de um ciclo de negócio”. CARDIA (2015) pontua que há várias ramificações de crise, destacando-se dentre elas a que aponta que as crises podem ser geradas “a partir de ações ou omissões empresariais ou institucionais”.

No futebol, esporte de maior destaque dentro do clube Corinthians, crises podem se referir a momentos dentro do campo, relacionados aos resultados, mas não são raros os registros na imprensa de fatores fora dos campos que são encarados como crises; e eles geralmente estão ligados às questões econômicas/financeiras.

Normalmente, a crise financeira de uma empresa deriva, entre outras causas: da queda dos resultados operacionais; de investimentos que não deram retorno esperado dentro do tempo planejado; da obsolescência de equipamentos e/ou processos; de situações extraordinárias e fortuitas, como desfalques, desastres naturais, abruptas mudanças econômicas; e, finalmente, de contenciosos societários. (LOPES, 2012, pag. 45)

Ainda que existam teorias próprias para a Gestão Esportiva e para a administração de empresas em geral, não é nenhum absurdo utilizar uma delas para lidar com a outra, de acordo com as idéias apresentadas por Mattar (2013), que explica: “assim como em qualquer outro setor, as Instituições Esportivas estão inseridas em um ambiente de negócios [...]”. Tantas empresas quanto clubes esportivos precisam lidar diariamente com

o mesmo microambiente; ou seja: atender demandas de áreas econômicas, socioculturais, governamentais, entre outras. O argumento é reforçado por Mittelstaedt JR (2005):

O aprendizado nem sempre provém das fontes que você espera, como sua própria experiência, seu próprio setor ou empresas muito parecidas. É necessário um pouco mais de esforço, mas você pode aprender mais observando exemplos num setor ou numa situação marcadamente diferentes”. (MITTELSTAEDT JR, 2005, pág. 12).

1.2 Crise e Desgaste da Imagem da Instituição

É importante destacar que, além da crise financeira, o Corinthians enfrentou uma grave crise de imagem, que poderia comprometer tanto a relação com seu principal cliente (o torcedor) como sua relação com possíveis investidores e patrocinadores, correndo o risco de incorrer num trágico fim, como exposto por Viveiros (2007, pág. 53): “A empresa ou organização que não respeita o cidadão, o consumidor, a ética, [...] está automaticamente condenada ao desaparecimento”.

Kotler e Pfoertsch (2006, pág. 297) destacam que o termo marca não se limita apenas ao logotipo e deve ser encarada como um fator determinante para aumentar a competitividade. “Mais do que isto, trata-se de uma experiência holística na qual todas as atividades de uma empresa devem ser alinhadas e integradas a fim de conquistarem o máximo possível em vantagem competitiva”.

Para Aaker (2015), foi a partir dos anos 1980 que as marcas passaram a ser encaradas como ativos de uma empresa e que poderiam determinar o desempenho e a estratégia da organização.

A marca vale mais do que o produto e até a empresa, pois a ela é dado um papel de representar uma identidade comercial e de significação que constrói a imagem da empresa junto ao mercado e na mente dos compradores e stakeholders (interessados na força da marca; por exemplo, os acionistas). (TAVARES, pág. 46, 2003).

A marca não se sustenta sozinha, por maiores que sejam os investimentos publicitários; ela precisa estar amparada por posturas empresariais cotidianas que potencializem, cuidando para que situações internas ou externas não comprometam seu vigor. (LUCAS, 2004, pág. 23)

Outro ponto importante a se destacar no caso da crise vivida pelo clube paulista é a cobertura do caso por parte da imprensa, não apenas a imprensa esportiva. Como os problemas ultrapassavam a questão futebolística, o clube se viu em manchetes de outras editorias, sempre envolvido em polêmicas, por causa de parcerias mal sucedidas e investigações criminais, que manchavam a credibilidade do clube e questionavam seu futuro.

A credibilidade, por sinal, é considerada por Kempner (1997, pág. 116) o principal fator a ser preservado durante a crise: “não é a crise que causa danos potenciais à empresa, mas sua má administração”, pontua, ao registrar que as instituições devem ter uma equipe eficiente e de confiança para lidar com a imprensa nesses momentos, sob o risco de causar ainda mais danos à imagem da empresa.

Rosenberg (2015), que foi diretor do Corinthians durante o período retratado neste trabalho, aponta que a recuperação da credibilidade na marca do clube foi o principal desafio enfrentado quando assumiu o departamento de marketing. “O Corinthians frequentava mais as páginas policiais que as esportivas. E, se eu não tivesse credibilidade, não conseguia patrocínio. Se não conseguisse patrocínio, não ganhava jogo, e aí não

ganhava mesmo credibilidade”. Ele acrescenta que teve que “aplicar um tratamento de branding” para reconquistar a confiança de torcedores e investidores.

Entretanto, Martins (2008) enfatiza que a gestão da marca não deve ser feita por amadores, especuladores ou manipuladores.

1.3 Branding

De acordo com Martins (2000, apud Borges 2013, pag 73), o branding é uma ferramenta estratégica para as empresas e nada mais é do que inculcar na mente das pessoas a marca, “despertando-lhes a atenção, o interesse, a percepção e a credibilidade”. Braga (2015) entende que o branding conta a história da empresa, leva o cliente a ter lealdade e cria valor para a marca, além de criar vínculo entre a instituição e seus colaboradores.

Martins (2006) define o branding como um conjunto de ações que, realizadas com competência, levam a marca da empresa a um patamar acima de sua importância econômica, tornando-a capaz de influenciar pessoas. Para evitar confusão sobre a definição de branding, Sabino (2008) reflete que branding é aquilo que o consumidor percebe sobre a marca ou produto, e não o que profissionais de marketing pensam sobre a marca. Ou seja, é uma visão de fora da organização.

Para a American Marketing Association, branding não é fazer com que um consumidor escolha uma marca ao invés da marca concorrente. É fazer com que um potencial consumidor perceba a marca como a única solução para o que ele busca. A única escolha lógica para o que ela está oferecendo. Branding é um sistema de comunicação que deixa claro porque a marca importa. É achar e comunicar algo que atraia os consumidores para a marca, ao invés de você ter que caçá-los de modos, algumas vezes, bem caros. (SABINO, 2008)

1.4. Planejamento

Araujo (2009) usou a crise vivida pelo Corinthians como um exemplo para mostrar a importância do planejamento nas organizações.

Esse exemplo [o fim da parceria entre Corinthians e MSI] mostra, claramente, a importância da integração do Planejamento e Coordenação das atividades, em todas as organizações. A Administração Superior, quando autocrática e centralizada nos processos decisórios – e por priorizar o lucro a qualquer custo – coloca em risco a organização. (ARAUJO, 2009, pág. 156)

O planejamento, no caso, se refere a um conjunto de ações a serem tomadas pelo gestor pensando em um futuro cuja tendência é ser diferente do passado e do momento atual, como explica Oliveira (2007):

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 2007, pág. 5)

Para que o planejamento seja executado com sucesso, Kaplan e Norton sugerem o desenvolvimento de mapas estratégicos: eles fornecem informações aos colaboradores sobre as etapas a serem percorridas, sobre as estratégias da empresa e passam a sensação de que todos fazem parte de algo maior dentro da instituição.

Eles [os mapas estratégicos] proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa (KAPLAN E NORTON, 2002, pág. 74)

Neste sentido, planejamento se encaixa em projetos de branding como ferramenta para gestão de crise, pois exige participação efetiva da equipe na condução da gestão (BRAGA, 2015).

2. Aspectos Metodológicos

Os estudos exploratórios provêm informações sobre aspectos específicos dos fenômenos organizacionais, sobre os quais temos pouco conhecimento. São usados quando pouco se sabe sobre as organizações a serem estudadas. Durante a fase exploratória, foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de aprofundar os conhecimentos no tema e desenvolver instrumentos de coleta de dados para a segunda fase pela natureza do assunto na literatura e prática na administração foi adotada uma pesquisa descritiva por meio de pesquisa bibliográfica com os objetivos descritos a fim de apresentar de modo mais eficiente o problema, foi também feito o levantamento e tratamento de dados. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular", sobre os fenômenos observados, pois estes são estudados em um ambiente delimitado, controlado, que é específico e não será encontrado em outro lugar. Esta limitação não desaparece mesmo quando são utilizados mais que um caso como ambiente de estudo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a recomendação de ações para a resolução do problema proposto e o processo deve vir do pesquisado e não do pesquisador, além de procurar a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa. A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006). Ainda que MERRIAM (1998) estudos qualitativos interpretativos podem ser vistos como um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma chegar a um acordo com o significado podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar. MANZINI (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Os dados são coletados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas, observações e/ou análise de documentos. Mattos (2010) enfatiza que a entrevista "em profundidade" tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da metodologia quantitativa à área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao

pesquisador quando expresso em números e estatísticas. Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o trabalho de campo, a revisão de documentos e Trabalham a partir de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, ou seja, dos entrevistados. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e em entrevistas na cidade de São Paulo. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações, à medida que se tornam redundantes A entrevista qualitativa pode ser utilizada para provocar a expressão e opinião do entrevistado sobre as questões emanadas do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, buscar as conexões conceituais entre o mundo do respondente e o Referencial Teórico, além de Entender a lógica, passo a passo, de uma situação que não está clara (Easterby- Smith, 1999).

A entrevista para esse trabalho foi realizada no local de trabalho do entrevistado Luis Paulo Rosenberg, diretor de marketing do Sport Club Corinthians Paulista à época em estudo, na empresa Rosenberg Partners, em São Paulo. Para se atingir aos propósitos desse estudo, buscou-se formular um roteiro de entrevista semiestruturada embasada na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Segundo Flick (2009). Nas entrevistas semipadronizadas são reconstruídos os conteúdos da teoria subjetiva a partir de questões abertas, perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses e questões confrontativas. Esse tipo de entrevista caracteriza-se pela introdução de áreas de tópicos e pela formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre o tópico, reconstruindo os pontos de vista subjetivos. Na entrevista centrada no problema combinam-se narrativas com questões que visam focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema em torno do qual a entrevista está centrada. Portanto, o interesse está nos pontos de vistas subjetivos e a pesquisa baseia-se em um modelo do processo com o objetivo de elaborar teorias, com questões voltadas para o conhecimento sobre os fatos ou processo de socialização.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa de campo consiste na observação de fenômenos e fatos da maneira espontânea que ocorrem, na coleta de dados, que requer do pesquisador habilidades e clareza quanto ao que irá coletar, e como obterá as informações que devem estar conectadas diretamente aos objetivos.

Para Quivy e Campenhoudt (1998). No método observação participante é importante ressaltar que implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando se quer conseguir informações e conhecimento referente a um determinado problema do qual se busca comprova-lo, ou ainda com a intenção de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, para a definição dos benefícios decorrentes da implantação do branding para a gestão de crise. Um dos propósitos de utilizar as entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional,

atendendo principalmente a finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nestes contextos.

Resultados e Discussões

Quadro 1. SILVA, Eliete C.; SANTOS, Joyce C.

Depoimento de Luis Paulo Rosenberg, economista e ex-diretor do Sport Club Corinthians Paulista:	
Perguntas	Respostas
1. Sr.Rosenberg, quando recebeu o convite para fazer parte da diretoria do Corinthians em uma das piores fases da história do clube, qual foi o primeiro pensamento?	Ah, não dá para recusar! Eu tinha ajudado na eleição do Andrés e achava que com aquilo a missão estava cumprida. Mas o Andrés me chamou um mês depois da posse e disse: “ninguém vai [inaudível] como ganhar dinheiro”. Então, [respondi a Andrés] eu arrumo e vou embora, [fico por] seis meses, tá bom? Fiquei cinco anos.
2. Levando em conta sua experiência no mercado tradicional, qual foi o maior desafio enfrentando nos primeiros momentos de crise?	Credibilidade! O Corinthians frequentava mais as paginas policiais que as esportivas. E, se eu não tivesse credibilidade, não conseguia patrocínio. Se não conseguisse patrocínio, não ganhava jogo, e aí não ganhava mesmo credibilidade. Então tentei me apoiar no Washington Olivetto, e ele recusou. Tentei com o Nizan Guanaes: ele tocou, mas depois recuou. Então foi muito complicado. Fui abandonado pela Samsung. Não [corrigiu-se], tive que abandonar a Samsung porque ela queria cortar o valor do patrocínio, conforme estava escrito em contrato. Foi muito difícil. Acho que o ponto de virada foi quando, após a gente ter que cancelar um contrato com a Samsung – patrocínio da camisa – que era de 12 milhões e ela iria reduzir para 6 [milhões], e a gente negociou com a Medial dois dias depois por 18 [milhões], aí a turma percebeu que a gente tinha vindo para jogar sério.
3. Quando assumiu o cargo na direção do Corinthians, qual foi o maior problema encontrado? E como foi feito para resolvê-lo?	Acho que já respondi: a forma de resolvê-lo foi demitir a Samsung e pegar a Medial. Imediatamente depois, abri negociações com a Nike para mudar o contrato que tinha com ela. Eu queria liberdade para produzir aqueles produtos com logo do Corinthians, mas sem logo da Nike com quem eu bem entendesse. O contrato anterior era monopólio dela. E ela concordou e eu tive muito sucesso com isso. Foi o que viabilizou a criação da rede de lojas Poderoso Timão.
4. Novamente levando em conta sua experiência, a crise do Corinthians pode ser comparada a outra situação que viveu no mercado financeiro?	A diferença principal é a seguinte: em nenhuma outra crise, seja numa empresa, seja no Brasil, você tem a fidelidade do teu consumidor, do teu constituinte, como se tem no Corinthians. Então, isso facilita. Eu trabalhava com duas restrições: eu precisava de dinheiro, mas acima de tudo eu precisava encher a alma do corintiano de felicidade. Precisava devolver para ele a auto-estima que a Série B sacrificou.
5. A forma como o Corinthians lidou com a crise pode servir de inspiração para outras empresas?	Ah, sem dúvida. Eu acho que o que nos fizemos foi aplicar um tratamento de branding: ou seja, mais importante que vender produtos e gerar receita, era reconstruir uma marca. E quando você fala em reconstrução da marca, é muito mais complexo que simplesmente marketing. O marketing é algo que olha a relação da empresa com seu consumidor. O que nos tínhamos que fazer no Corinthians era lidar com todos os parceiros: tinha que ter jogador motivado, comissão técnica integrada e tranquilizada, tinha que ter fornecedor sabendo que mesmo com pagamentos em atraso eu ia honrar, eu tinha que ter os funcionários motivados, e tinha que ter a sociedade orgulhosa e torcendo para que o Corinthians crescesse. É muito mais fácil ter resultado quando você adota um enfoque parcial da empresa. Muito melhor do que insistir com o potencial consumidor de que ele deve comprar seu produto é você ter feito previamente um trabalho de incutir na mente dele uma imagem do que você é e que te faz ser desejado. O que eu digo - é impossível, mas é a meta que todo administrador deveria ter: eu quero fazer da minha empresa, da minha organização, algo pelo menos parecido com ela. E que na véspera do lançamento de um

		<p>produto, o pessoal vá para a rua e durma a noite inteira na porta da loja para comprar algo que ele não sabe o que é e nem se ele precisa. Isso é branding. Isso é fidelidade. E isso é o que a gente procurou fazer no Corinthians e acho que está por trás de todo o resultado positivo. E isso se estende para qualquer empresa.</p>
6.	<p>Como motivar o elenco, jogadores, funcionários em meio aquela crise?</p>	<p>Você tem que abrir o jogo, tem que contar com muita honestidade o que está acontecendo e assumir compromissos que será capaz de cumprir. Se você diz que hoje você não tem, mas que daqui a 60 dias você paga um terço do que está devendo, você coloque a mãe na zona, mas pague. Eu acho que essa é a única forma de se lidar com descumprimento de compromissos anteriores. Nós fizemos isso. E rapidamente passa a ser um ato de fé, um dogma: ‘eu vou pagar salário em dia’. E isso é retribuído com muita clareza pelo jogador.</p>
7.	<p>Os jogadores assumem esse compromisso mesmo com salários atrasados?</p>	<p>Se ele estiver convencido de que você vai honrar o que prometeu e que ele faz parte do teu projeto, como é exigido em um bom programa de branding, ele joga. Quais, em sua visão, são as semelhanças na administração de um clube e uma empresa tradicional? A menos da busca pelo lucro, é tudo igual. Porque eu preciso de um departamento financeiro absolutamente modernizado e eficiente. O administrativo com controle de custos brutal. Um marketing completamente profissionalizado e agressivo. Preciso ter um respeito pela unidade futebolística total. Não pode ter interferência, conselheiro ‘cornetando’, nada disso. A diferença é a seguinte: quando você gera um excedente, uma receita maior que a despesa, isso é patrimônio do acionista. Portanto, de alguma forma, é o acionista que vai decidir se aquilo vai ser reinvestido, se vai ser distribuído como dividendos ou se vai ser doado. No caso do Corinthians, a aplicação desse excedente é sistematicamente no bem estar do consumidor, não do acionista. Não é o sócio que vai se beneficiar, é o torcedor. Então, você vai comprar jogadores, ou vai construir um estádio, ou vai fazer um centro de treinamento. Você não busca lucros. É a única diferença, o conflito é muito pouco.</p>
8.	<p>Em qual setor pode-se considerar que havia mais problemas para resolver: no campo esportivo, na imagem do clube por causa das investigações da PF (Polícia Federal) ou nas finanças?</p>	<p>As finanças do Corinthians quando a gente assumiu não estavam tão ruins. Havia ocorrido a venda do William e tinha muito dinheiro em caixa, acho que uns 20, 25 milhões. Então foi muito mais um trabalho de renegociar atrasados, etc. Não foi o mais grave. A equipe, no que conseguimos um técnico com a genialidade do Mano Menezes – que seria um superintendente de fábrica, em uma empresa – tudo foi muito fácil. Se ele fez 15 contratações, ele acertou em 10. De jogadores que jogaram a Série B e chegaram à seleção brasileira. Eu acho que o mais difícil foi realmente a reversão da imagem. Não com os corintianos, isso foi rápido. Mas conseguir o respeito da classe empresarial para apoiar o Corinthians foi mais desafiador. E uma vez conquistado, foi ‘faca quente na caveira’. A partir de 2009, as empresas corriam atrás de nós, e não vice-versa.</p>
9.	<p>Como foi realizado o planejamento inicial para tirar o clube da situação de crise e transformá-lo em uma equipe internacionalmente reconhecida e valiosa como marca?</p>	<p>Tendo duas acadêmicas tão simpáticas na minha frente, a tentação é de dizer que eu fiz um projeto maravilhoso, que trabalhei nele por três semanas, que debati ele com grandes autoridades no assunto e aí parti para a implantação. Não foi nada disso! Foi uma loucura. A norma que eu adotei foi a seguinte: o marketing não vai fazer nenhum projeto que não encha a alma do corintiano; segundo: o marketing não vai fazer nenhum projeto em que ele precise que colocar dinheiro. Primeiro porque ele está na merda, mas, segundo – e talvez mais importante, é que, se eu estou lidando com marketing, eu tenho que ter referendo do mercado para o que estou fazendo. Então, todos os projetos que eu fazia, eu achava um parceiro – ou ele me achava, e ele me dizia: “ah, eu quero lançar uma TV</p>

portátil do Corinthians”. Eu dizia “maravilha, você tem a TV pronta?”. “Me deixa ver como está o projeto”. Parece que dá certo. Com uma planilha aberta, eu vou acompanhar tudo o que você faz. [Eu falava para ele]: “até você cobrir o custo, a receita é tua. O que cobrir, nós dividimos ao meio”. Então não boto nenhum [dinheiro], faço acontecer o projeto que eu sei que minha torcida quer e entro no lucro dele. No fundo, estou sendo parceiro de risco. Se ele tiver só prejuízo, eu não recebo nada. Com isso, deu para fazer uma taxa de sucesso muito grande. O jeito de a gente trabalhar foi muito de controle de qualidade, adequação aos anseios do mercado e sem colocar o dinheiro do Corinthians.

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas na entrevista com Luis Paulo Rosenberg, e também no site do Sport Club Corinthians Paulista e em notícias veiculadas em tradicionais veículos de imprensa e que têm relação com a gestão do clube no período em questão. Os resultados do estudo visaram responder quais problemas de gestão levaram o clube esportivo a passar pela crise iniciada em 2007 e como foi o processo para retomar o rumo certo. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para a gestão de crise nas empresas, na expectativa de contribuição para aplicar o branding ao problema da crise de imagem.

Em mais de cem anos de sua história, o Corinthians passou por diversos momentos turbulentos, que ajudaram a forjar a imagem de um time popular e capaz de enfrentar grandes batalhas dentro e fora de campo e se sagrar vencedor. Em um desses momentos, passou por um período de quase 23 anos sem conquistar um título, o que – em uma analogia com o setor empresarial - representaria um enorme período sem lucros ao final da temporada; o jejum foi encerrado em 1968. Em vez de passar pela má fase com danos, viu a paixão de sua torcida aumentar (JÚNIOR, 2014, pag. 61).

Em 2007, no entanto, o clube chegou ao que poderia ser considerado o ‘fundo do poço’ em sua história. A derrocada corintiana começou três anos antes, com o início de uma famigerada parceria com a empresa norte-americana de investimentos em esportes, Media Sports Investment (MSI), que foi alinhavada para substituir outra polêmica aliança feita pelo clube com o fundo Hicks, Muse, Tate e Furs Incorporated, que durou três anos e chegou ao fim em 2002 (Agência Estado, 2002).

De acordo com o jornalista Fernando Melo (2004), da Folha de S. Paulo, antes mesmo de o acordo ser sacramentado já havia suspeitas sobre o negócio, que poderiam ter servido de alerta para o clube. “Opositores temem envolvimento do russo Bóris Berezovski, acusado de crimes como assassinato, lavagem de dinheiro e ligação com a máfia tchetchena, na parceria, o que a MSI nega” (2004), dizia trecho de reportagem sobre o acerto entre o Corinthians e a empresa. Não demorou muito até que a parceria, considerada como ‘salvadora’ para o clube, começasse a ruir (VEJA, 2009).

Em 2007, membros da diretoria começaram a perceber o rombo que o acordo deixava nos cofres do Corinthians e que, segundo reportagem do jornal O Estado de S. Paulo (2007), poderia levar o clube à falência, já que acumulava, em julho daquele ano, dívidas de “mais de R\$ 100 milhões”, de acordo com informações do então conselheiro, Raul Corrêa da Silva.

O resultado de tanta confusão foi que, após o rebaixamento, o Corinthians se viu em meio a uma nova dificuldade. A empresa Samsung, então patrocinadora do clube decidiu cortar pela metade o valor do investimento feito para estampar sua marca na camisa do time de futebol. A negociação que se seguiu demonstrou como funcionaria a gestão da crise do clube nos anos seguintes. Como explica Rosenberg. Esse foi o “ponto de virada” na situação. Após perder o patrocínio da Samsung, o Corinthians acertou com a Medial Saúde dias depois por valor três vezes maior do que receberia da empresa de eletrônicos.

Para lidar com a crise instalada, não bastou ao recém-empossado presidente do Corinthians, Andrés Sanchez, buscar jogadores e um novo técnico para disputar o título que garantiria o retorno à elite do futebol brasileiro. Foi preciso lançar mão de ações que resgatassem o orgulho e o interesse da torcida-cliente pelo clube, já que ela pode ser considerada uma das principais bases do clube e, diante de tantas opções de entretenimento existentes no mundo atual, poderia se afastar diante do revés. (REIN, KLOTTER E SHIELDS, 2006, pág. 19).

Para isso, os dirigentes recorreram ao branding para recuperar a imagem do clube ante seu cliente, o torcedor. “O que nos fizemos foi aplicar um tratamento de branding: ou seja, mais importante que vender produtos e gerar receita, era reconstruir uma marca” (Rosenberg, 2015).

Foram lançados diversos produtos que exaltavam a importância da torcida para o clube, como forma de estreitar o relacionamento entre seu cliente e a instituição, como a camisa com a estampa “Eu Nunca Vou Te Abandonar”, que usou como mote um grito de guerra da própria torcida, entoadado enquanto a situação do time piorava no torneio nacional, o que explicita um modelo de gestão que encara o torcedor como um cliente, como explica o então vice-presidente de finanças do clube, Raul Corrêa da Silva: “você trata com o torcedor como um cliente, um cliente muito fiel e que sempre vai consumir seu produto” (BENDASSOLLI E VALENTE, 2008, pág. 52).

Além de auxiliar o clube na recuperação da imagem ante o torcedor, o Corinthians adotou o *branding* como ferramenta de gestão de crise para restaurar sua credibilidade perante toda a cadeia de parceiros que envolve seu tipo de negócio.

O que nos tínhamos que fazer no Corinthians era lidar com todos os parceiros: tinha que ter jogador motivado, comissão técnica integrada e tranquilizada, tinha que ter fornecedor sabendo que mesmo com pagamentos em atraso eu ia honrar, eu tinha que ter os funcionários motivados, e tinha que ter a sociedade orgulhosa e torcendo para que o Corinthians crescesse. (ROSENBERG, 2015)

Rosenberg (2015) explica que foi feito um trabalho de colocar na cabeça do torcedor que o Corinthians era um clube respeitável ao invés de tentar insistir que comprasse produtos para ajudar a equipe. Ele diz que o clube se tornou desejável para seus fãs.

O que eu digo - é impossível, mas é a meta que todo administrador deveria ter: eu quero fazer da minha empresa, da minha organização, algo pelo menos parecido com ela. E que na véspera do lançamento de um produto, o pessoal vá para a rua e durma a noite inteira na porta da loja para comprar algo que ele não sabe o que é e nem se ele precisa. Isso é branding. Isso é fidelidade. E isso é o que a gente procurou fazer no Corinthians e acho que está por trás de todo o resultado positivo. E isso se estende para qualquer empresa. (ROSENBERG, 2015)

O gestor aponta que a solução para os problemas encontrados – especialmente lidar com a perda da credibilidade ante os investidores – foi utilizar uma das ferramentas do branding, que trata sobre o relacionamento.

Você tem que abrir o jogo, tem que contar com muita honestidade o que está acontecendo e assumir compromissos que será capaz de cumprir. Se você diz que hoje você não tem, mas que daqui a 60 dias você paga um terço do que está devendo, você coloque a mãe na zona, mas pague. Eu acho que essa é a única forma de se lidar com descumprimento de compromissos anteriores. Nós fizemos isso. (ROSENBERG, 2015)

O planejamento também foi fundamental para que o Corinthians se recuperasse após chegar ‘ao fundo do poço’ em 2007. Ao assumir, o presidente Andrés Sanchez realizou mudanças estruturais e passou a tratar do clube como “uma empresa em recuperação”, como revelou o vice-presidente de Finanças da instituição, Raul Corrêa da Silva, em entrevista à revista GV Executivo (BENDASSOLLI E VALENTE, 2008, pág. 59).

A importância do planejamento também foi destacada pelo presidente do clube em uma nota publicada no site do Corinthians ao final do ano de 2008, quando encerrou-se o primeiro ano de seu mandato e o objetivo de retornar à Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro já havia sido alcançado, além de outras metas cumpridas (SANCHEZ, 2008).

Este estudo de caso aponta, contudo, para um cuidado após a solução da crise, para que não ocorra um relaxamento depois do tempo ruim. O próprio Corinthians serve de exemplo. Mesmo após dar a volta por cima, superando o momento trágico vivido em 2007, o clube volta a estampar capas de jornais por conta de problemas financeiros, que afetam a rotina dentro e fora de campo. Rosenberg (2015) diz que a nova situação financeira do clube se deve ao amadorismo da nova gestão (eleições ocorrem a cada dois anos).

Eu tinha a esperança de que, quando você introduzisse boas práticas de governança no clube, aquilo seria tão obviamente superior ao que se fazia no passado, que não teria volta. Mas não é verdade. A paixão e o amadorismo acabam prevalecendo e a deterioração vem muito rápida. Por isso eu acho que não adianta a gente colocar um super-bem-intencionado, bem treinado como presidente, se não houver esse gotejamento dessa filosofia até o guarda da portaria, não permanesse. (ROSENBERG, 2015)

Diante do exposto, pôde-se observar, durante a construção deste trabalho, que, ao adotar as estratégias acima, o Corinthians abriu campos antes inexplorados e viu sua receita crescer, à medida que também aumentaram as fontes. A renegociação de contratos, com a fornecedora de material esportivo Nike, por exemplo, rendeu ao clube US\$ 144 milhões.

Dessa forma, pode-se concluir que a gestão da crise, especificamente após a troca de comando no clube, em 2007, e que utilizou ferramentas de branding, foi essencial para que, em 2014, o clube fosse eleito pela conceituada revista Forbes como a agremiação esportiva de marca mais valiosa na América Latina, à frente de outros 29 clubes do continente americano, inclusive de times dos Estados Unidos. De acordo com o periódico, o clube está avaliado em US\$ 579 milhões.

Diante do exposto, pode-se admitir que as empresas podem superar crises, dessas que prejudicam a imagem e a credibilidade da companhia ante clientes, funcionários,

fornecedores e acionistas, utilizando as corretas ferramentas de branding, dentro de um plano de gestão de crises estruturado, como o fez o Sport Club Corinthians Paulista.

Considerações Finais

Tanto no esporte como nas empresas, as situações de crise não se resolvem sozinhas. Para que sejam solucionados os graves problemas que atrapalham o bom funcionamento da empresa é necessário criar estratégias e contar com uma liderança proativa para aplicá-las; porém é preciso mais. De acordo com Jones e George (2011), a criação de um “time” competente para lidar com a crise é uma das decisões importantes que devem ser adotadas para lidar com esse grave problema.

A gestão de crises implica escolhas importantes sobre como: (1) criar equipes para facilitar a comunicação e a tomada de decisão rápida, (2) estabelecer um organograma e as relações de hierarquia necessários para mobilizar uma resposta rápida, (3) recrutar e selecionar as pessoas certas para liderar e trabalhar em tais equipes e (4) elaborar estratégias de negociação e barganha para administrar os conflitos que surgem toda vez que pessoas e grupos com diferentes interesses e objetivos se reúnem (JONES E GEORGE, 2011, pág. 25)

Para lidar com a crise, é preciso, ainda, seguir o ensinamento de Brandes (2011), que aponta que “uma crise não deve ser encarada como o fim do mundo, mas a busca do caminho onde o dinheiro está circulando”.

Com base no depoimento do então diretor de marketing, pode-se constatar que o Corinthians trilhou exatamente o caminho ensinado por Brandes e Jones e George. A direção soube lidar com a crise direcionando boa parte do esforço principal para seu cliente e maior financiador, o torcedor; criou equipes que permitiram uma comunicação eficiente, tanto com clientes, fornecedores e funcionários; estabeleceu um organograma para mobilizar equipes de formas rápidas, contratando diretores para cada área chave do clube; selecionou pessoas competentes para trabalhar na aplicação dos planos; e elaborou estratégias para administrar e negociar os conflitos causados pela crise.

O estudo também avaliou que o clube dispôs bem das ferramentas de branding para superar o nebuloso período pós-rebaixamento. Enquanto se previa um cenário de perda de receitas, o clube conseguiu inflar o faturamento com ações de marketing direcionadas à torcida e com a retomada da credibilidade ante seus patrocinadores, bem como em relação à mídia, que deu mais espaço às conquistas positivas, reduzindo a quantidade de matérias negativas e relacionadas às questões policiais e judiciais.

Conclui-se que, diante das dificuldades enfrentadas, a direção do clube paulista usou bem as ferramentas de branding, direcionando os esforços para recuperar a imagem do Corinthians, resultando, por consequência, na elevação do valor de mercado da marca a patamares jamais alcançados em sua história, como figurar na lista de mais importante marca da América Latina.

Tal situação, como bem descreveu Rosenberg (2015), pode inspirar empresas que passam pelo mesmo cenário turbulento – de crise financeira, de imagem, de credibilidade – a retomar o caminho do sucesso.

Resta concluir, após encontrar as ferramentas usadas pela instituição Corinthians, que usar a experiência de gestão baseada no branding como exemplo pode não ter solução idêntica, mas certamente pode inspirar outras empresas a lidar com crises. Ressalta-se, entretanto, que a solução dada pelos dirigentes corinthianos está embasada na teoria da

gestão de crise e do branding, e não acrescentou capítulos novos à literatura, com exceção ao fato de terem aplicado a teoria em uma instituição esportiva, o que – pode-se afirmar – é novo no Brasil.

Referências Bibliográficas

AAKER, David. On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Ed1. Porto Alegre: Bookman, 2015

AGÊNCIA Estado. Corinthians e Hicks: fim da parceria. O Estado de São Paulo, São Paulo, 3 de agosto e 2002. Disponível em: http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol_corinthians-e-hicks-fim-da-parceria,20020803p69399. Acessado em 13/04/2015

ARAUJO, Marco A. Administração de Produção e Operações: uma abordagem prática. Ed. 1. Brasport: Rio de Janeiro, 2009

AUGUSTINE, Norman. Como Lidar Com as Crises: Os Segredos Para Prevenir e Solucionar Situações Críticas. Edição 1. Elsevier: Rio de Janeiro, 2009

BENDASSOLLI, Pedro F.; VALENTE, Rafael. Razão no Esporte: Corinthians conduz processo de reestruturação organizacional para profissionalizar o futebol. GV Executivo. São Paulo, v.7, núm. 3, pág. 48-52, mai/jun de 2008.

BRAGA, Mila. Endeavor - https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425318829ebook_branding_endeavor_bg_05.pdf

- BRANDES, Eduardo S. A Lógica Simples da Venda, da Liderança e da Gestão de Negócios. Ed.1. 2011
- CARDIA, Wesley. Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises. Ed. 1. Mauad, Rio de Janeiro, 2015
- JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer, M. Fundamentos da Administração Contemporânea. 4ed. Bookman: Porto Alegre, 2011.
- JUNIOR, Angelo. Corinthians Transcendental. 2014. Disponível em: <http://migre.me/pxtnl>
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a. In Harvard Business Review. Planejamento Estratégico. 6 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2002.
- KEMPNER, Michael W. Como Lidar com a Imprensa Numa Crise: Os cuidados imprescindíveis à imagem da empresa. HSM Management. V1, num. 1. Mar/abr de 1997.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. B2B: gestão de marcas em mercados. Porto Alegre. Bookman, 2006
- LOPES, Artur. Quem Matar na Hora da Crise?: Como Resgatar a Sua Empresa e Fazê-la Crescer. Ed. 1. Evorá: São Paulo, 2011
- LUCAS, Luciane. Com Credibilidade Não Se Brinca: a identidade corporativa como diferencial nos negócios. Ed. 1. Summus: São Paulo, 2004
- MARTINS, José R. Branding, 2000. In BORGES, Admir. Propaganda e Varejo: teoria, técnica e prática. Belo Horizonte. Universidade Fumec, 2013.
- MARTINS, José R. Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas 2006. <http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>
- MATTAR, Michel F; MATTAR, Fauze N (org.). Gestão de Negócios Esportivos. Ed. 1. Elsevier: Rio de Janeiro, 2013.
- MELLO, Fernando. Corinthians fecha contrato com a MSI até 2014. Folha de S. Paulo, 30 de outubro de 2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u82613.shtml>, Acesso em 03/04/2015
- MITTELSTAEDT JR., Robert E. Seu Próximo Erro Será Fatal?: Os equívocos podem destruir uma organização. Ed. 1. Bookman: Porto Alegre, 2005
- OLIVEIRA, Djalma P. R.; Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23ed. São Paulo: Atlas, 2007
- REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca por torcedores. Ed. 1. Bookman: Porto Alegre, 2006
- SABINO, Monica. Mas o que é branding, afinal? Disponível em <http://webinsider.com.br/2008/07/15/mas-o-que-e-branding-afinal/>
- SANCHEZ, Andrés. Palavra do Presidente. Disponível em: <http://www.corinthians.com.br/site/clube/palavradopresidente/?id=321>, acessado em 17 de abril de 2015.
- TAVARES, Fred. Gestão de Marcas: Estratégia e Marketing. Ed.1 Rio de Janeiro: E-papers, 2003.
- VEJA. Perguntas e Respostas: Corinthians-MSI. Setembro de 2007. Disponível em http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/corinthians_msi/, acessado em 04/04/2015
- VIVEIROS, Ricardo; EID, Marco Antônio. O Signo da Verdade: assessoria de imprensa feita por jornalistas. Ed. 1. Summus, 2007